Hogeschool van Amsterdam
Economie en Management / HES

OUD IS WIJS GENOEG

EEN STUDIE NAAR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS VAN OUDERE WERKNEMERS

JOOP ZINSMEISTER

CREATING TOMORROW

OUD IS WIJS GENOEG

EEN STUDIE NAAR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS
VAN OUDERE WERKNEMERS

Alle rechten voorbehouden
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

© Joop Zinsmeister, 2012

NUR-code: 807

ISBN 978-90-817122-2-4

Deze publicatie is uitgegeven door The Centre for Applied Research on Economics & Management (CAREM), het kenniscentrum van domein Economie & Management / HES van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). CAREM is een domeinbreed expertisecentrum voor praktijkgericht economisch onderzoek gericht op kennisontwikkeling.

Hogeschool van Amsterdam
Domein Economie en Management / HES
Centre for Applied Research on Economics & Management
H.J.E. Wenckebachweg 144-148
1096 AR Amsterdam
http://www.carem.hva.nl

OUD IS WIJS GENOEG

EEN STUDIE NAAR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS VAN OUDERE WERKNEMERS

Proefschrift

Ter verkrijging van de graad van doctor

aan de Radboud Universiteit Nijmegen

op gezag van de rector magnificus

prof.mr. S.C.J.J. Kortmann

volgens besluit van het College van Decanen

in het openbaar te verdedigen op woensdag 29 augustus 2012

om 13.30 uur

door

Jan Hendrikus Gerardus Zinsmeister

geboren op 26 december 1958

te Rotterdam

Promotor:	prof. dr. J.J.B.M. van Hoof
Copromotor:	dr. M.G.M. Meerman, Hogeschool van Amsterdam
Manuscriptcommissie:	prof. dr. W.F. de Nijs
	prof. dr. Y.W.M. Benschop
	prof. dr. F. Kluijtmans, Open Universiteit

VOORWOORD

Na negentien jaar docentschap aan de Hogeschool van Amsterdam en haar rechtsvoorgangers kreeg ik het aanbod promotieonderzoek te verrichten. Nu functioneerde ik al een aantal jaren als onderzoeker bij het lectoraat gedifferentieerd HRM en gaven verschillende bestuurders van de hogeschool aan te streven naar meer gepromoveerde docenten, dus helemaal onverwachts kwam de suggestie niet. Toch was ik er zelf nooit opgekomen om naast mijn docentschap te promoveren en dan ook nog in vier jaar tijd. Dat dat is gelukt -ach het heeft een half jaar langer geduurd- heeft zeker te maken met de problematiek van de oudere werknemers, die geacht worden langer door te werken in een context waarin zij zich ongewenst weten. Hoe meer ik mij heb verdiept in de situaties waarin en de condities waaronder velen hun werk verrichten hoe meer mij duidelijk is geworden dat de oproepen tot verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd niets met de oudere werknemers en hun arbeid te maken hebben, maar alles met een politieke keuze, die slechts in moraliserende zin wordt onderbouwd. Het is een pleidooi voor meer bezuinigingen op het publieke belang, meer markt en eigen verantwoordelijkheid. Maar wie ouder is dan 40 jaar, wordt nauwelijks meer uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en staat bij reorganisaties bovenaan de afvloeiingslijst. Dat is de realiteit van meer eigen verantwoordelijkheid. Dit gegeven motiveerde mij dit promotietraject tot een goed einde te brengen.

Bij het lectoraat gedifferentieerd HRm had ik al een paar jaar ervaring opgedaan in onderzoek doen met en over oudere werknemers. Daarbij was mij opgevallen dat zij wemelen van de ideeën hoe zij hun werk kunnen veraangenamen. Daar krijgen zij in de praktijk echter zelden de gelegenheid toe. Ik heb geprobeerd om in de praktijk die omstandigheden wel te creëren en te bezien waar dat toe leidt.

Een aantal mensen wil ik graag bedanken voor hun steun en begeleiding bij de totstandkoming van dit proefschrift. Allereerst mijn promotor Jacques van Hoof. Als geen ander heeft Jacques mij steeds weten te inspireren. Met kritische vragen en opbouwende adviezen heeft hij mij geleerd hoe een promotieonderzoek vorm te geven en uit te voeren. Hij heeft mij aangemoedigd telkens een stapje verder te gaan in iedere fase van het onderzoek. Tijdens de schrijffase resulteerde dat in opbouwend commentaar, dat vergezeld ging van de uitnodiging om de teksten in verbeterde versie weer van commentaar te voorzien: *"het kan nog een stukje verder."* De rust die hij met zich draagt gekoppeld aan zijn enorme kennis, gaf mij de overtuiging in ervaren handen te verkeren. Mijn copromotor Martha Meerman dank ik voor haar inspirerende ingevingen. Haar niet aflatende creativiteit heeft mij op paden gebracht die ik anders nooit zou hebben bewandeld. Zo'n pad is deze promotie. Zij heeft mij geleerd dat als het linksom niet gaat, het altijd rechtsom nog eens te proberen. Met name haar bekendheid met de praktijk en haar ideeën over de vormgeving van onderzoek zijn een onuitputtelijke bron, waaruit ik dankbaar gebruik heb geput.

Ondanks dat het onderzoek in een grote industriële organisatie werd afgeblazen ben ik dank verschuldigd aan Jos Seeboldt voor zijn inspanningen om in de praktijk met oudere werknemers aan de slag te gaan. Jammer dat een spannend experiment geen doorgang kon vinden.

Tevens ben ik dank verschuldigd aan Max Holtes en Joop Looijenga van de Sigra die mij in contact brachten met een zorginstelling om samen met oudere werknemers de mogelijkheden van hun inzetbaarheid te onderzoeken. Het onderzoek in de zorginstelling was nooit gelukt zonder de medewerking van Maaike Hakfoort, Miny Martens en Ellis Booij. Af en toe vraag ik me af of zij niet meer hebben geleerd dan ik. Maar dat geldt ook voor de betrokken werknemers en leidinggevenden: Loes, Annemieke, Havva, Vivean, Carmen, Irma, Rijanne, Marchia, Nadiya, Annemarie, Erna, Siska, Deliah, Ingrid, Clea, Delia, Pam, Doretha, Rika, Radah, Jan, Inge en al diegene die terloops hun bijdrage hebben geleverd. Het onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt dat oudere werknemers zich wel degelijk kunnen ontwikkelen en weten hoe hun werk zinvol is vorm te geven. Ik bedank jullie allemaal en hoop dat jullie nog steeds met plezier in de zorg werken. Mocht ik ooit zorg nodig hebben dan weet ik dat ik bij jullie in goede handen ben.

Het onderzoek in de bouw was niet mogelijk geweest zonder de gedrevenheid van Caroline Boersen, Jochem Leeuwerke, Remco Ipema, Marja van Kessel, Phranz Bakker, Lajos Walbeek, Edwin de Veld en Suzan Gersen. Het was inspirerend te zien hoe zij op zoek gingen naar nieuwe mogelijkheden en daarover in discussie traden, zodat het duidelijk is geworden dat er voor oudere werknemers een toekomst is in de bouw.

Menig student van de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam ben ik dank verschuldigd. In sommige gevallen vanwege het ter beschikking stellen van de gegevens van hun stagebedrijven, in andere gevallen vanwege de getoonde belangstelling en de aanmoedigingen aan mij om door te gaan. Zij zijn met teveel om op te noemen.

Tevens dank ik alle collega's van de opleiding HRM aan de Hogeschool van Amsterdam die informeerden hoever ik was: *"vordert 't?"*, *"ben je nou bijna klaar?"* , *"hoe loopt 't nou?"*, maar ook anderszins hun belangstelling toonden door commentaar te geven op gepubliceerde artikelen.
In het bijzonder bedank ik de collega's van de kenniskring met wie ik in de loop der jaren menige discussie heb mogen voeren en met plezier heb samengewerkt: Najat Bay, Anton van der Meijden, Jeanine Spierings, Arthur Zijlstra, Frederiek van 't Hooft, Daniel van Middelkoop, Machteld Middelveld, Tessa Petrusa, Rick Ruhland, Frans Kraal en vele anderen en niet te vergeten de ondersteuning van Lucy Kerstens en Gudy Koning, die de nodige inspanningen hebben verricht in de eindfase van de promotie.
Apart wil ik bedanken Hafid Ballafkih en Janneke Hoogenkamp. Zonder Hafids kritische blik en bijdrage aan een deel van het onderzoek had het proefschrift er anders uitgezien. De samenwerking met Hafid houdt mij scherp. Janneke heeft mij altijd en niet aflatend gesteund om door te gaan en heeft de eerste eindversie van het manuscript enthousiast van commentaar voorzien.

Eric ten Hoopen dank ik voor zijn inzet om de laatste versie van het manuscript in zijn geheel door te lezen en van commentaar te voorzien.

Zonder Jaap Terpstra en Hans Boot was dit proefschrift nooit tot stand gekomen. De afgelopen jaren zijn zij steeds bereid geweest om over elk onderwerp en elke notie van gedachten te wisselen, waarbij altijd wel weer nieuwe inzichten ontstonden. Het was hun nooit teveel om commentaar te leveren op mijn teksten. Tot het einde toe zijn zij geïnteresseerd gebleven in de vorderingen van mijn proefschrift en hebben menige tekst op de juiste toepassing van de Nederlandse taal gecorrigeerd. Onze regelmatige (informele) bijeenkomsten hebben nadrukkelijk bijgedragen aan het eindresultaat, waarvoor bijzondere dank.

De steun vanuit mijn privéomgeving is onmisbaar geweest. Jip en Moo waren altijd begripvol als het eten wat later op tafel stond. Hun medeleven met mijn geploeter was ontroerend en ontnuchterend. Menig probleem met de tekstverwerker hebben zij voor mij opgelost. Hun vraag naar mijn bijdrage aan hun sociale leven, al was het maar als chauffeur of toeschouwer, heeft mij vaak laten zien dat er een leven bestaat naast het promoveren en lesgeven. Mies heeft mij de ruimte gegeven om me met enige regelmaat vanuit onze gemeenschappelijke wereld terug te trekken op mijn studeerkamer. Tegelijkertijd heeft zij mij regelmatig laten zien dat het leven veel meer te bieden heeft. Daarvoor ben ik reusachtig dankbaar.

Mijn moeder wil ik speciaal bedanken, omdat zij het mogelijk heeft gemaakt dat ik als kind uit een achterstandswijk tot hier ben gekomen. Zij woont nog steeds in diezelfde wijk en staat al jaren onophoudelijk gezinnen en buurkinderen met taalachterstand en opvoedproblemen bij. Menig professioneel hulpverlener kan veel van haar leren. Zij is het schoolvoorbeeld van een laaggeschoolde oudere werkneemster die juist vanuit haar ervaring in de meest onwaarschijnlijke situaties doortastend kan handelen.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 7

1 Inleiding 11
1 Ouder worden in de arbeidsorganisatie 12
2 Doelstelling en probleemstelling 16
3 Onderzoeksstrategie 19
4 De opbouw van de studie 20

2 Arbeidsvermogens van oudere werknemers; ouder worden als sociale constructie van leeftijd 23
1 De inzet van de arbeidsvermogens 24
2 De kalenderleeftijd: over overeenkomsten en verschillen 25
3 Ouder worden als contextueel fenomeen 26
3.1 De fysieke dimensie: grote verschillen in afname van fysieke capaciteiten 26
3.2 De psychische dimensie: toename gekristalliseerde intelligentie en verrijking arbeidsvermogens 27
3.2.1 Leren van ouderen 30
3.3 De sociale dimensie: de jonge hoogopgeleide autochtone man als norm 34
3.4 De economische dimensie: relatieve veroudering en de oudere werknemer als kostenpost 36
4 Het arbeidsvermogen van oudere werknemers: een wijze van kijken 40

3 Het arbeidsbestel en de oudere werknemers 43
1 De achtergronden van het moderne arbeidsbestel 44
2 Ontwikkelingen met betrekking tot de arbeidsorganisatie: hedendaagse rationaliseringen 48
3 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: vergrijzing en werkgeversimmobilisme 54
4 Ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen: weinig ruimte voor differentiatie 60
5 Afsluiting: beperkingen en aangrijpingspunten voor de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers 62

4 De arbeidsinhoud, arbeidsrelatie en oudere werknemers: samenwerking op basis van intensieve technologie 65
1 Arbeidsinhoud en oudere werknemers 66
2 De arbeidsrelatie 71
2.1 De ruildimensie 71
2.2 De gezagsdimensie 74
2.3 De samenwerkingsdimensie 75
3 De arbeidsrelatie en oudere werknemers: samenwerking op basis van intensieve technologie 77
4 Kenmerken die de inzet van arbeidsvermogens bevorderen: autonomie en samenwerking 79

5 Oudere werknemers en ouderenbeleid in arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam 81
1 Beelden van werkgevers over oudere werknemers 82
2 Inzetbaarheid van oudere werknemers door humanresourcesmanagement 83
3 Oudere werknemers en beleid in organisaties 86
4 De regio Amsterdam 91
5 De resultaten van onderzoek naar ouderenbeleid in de regio Amsterdam 93
6 De beleidspraktijk en deelname aan de actieonderzoeken 102

6 De opzet van de cases: actieonderzoek 105
1 Actieonderzoek 106
2 De opbouw van het actieonderzoek in een zorginstelling 110
3 De opbouw van het actieonderzoek in de bouw 118

7 Ontwikkeling van arbeidsvermogens in de praktijk: een zorginstelling 123
1 De zorgsector 125
2 De organisatie en het beleid 126
3 De afdeling en het team 128
4 De nulmeting 129
5 De uitvoering van het leerprogramma 135
6 Evaluaties 141
6.1 Procesevaluatie 141
6.2 Productevaluatie 144
7 Het leerprogramma: het belang van zelfgestuurd informeel leren in teamverband 145
8 De arbeidsvermogens, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie 146
8.1 De arbeidsvermogens 146
8.2 Arbeidsrelatie en arbeidsinhoud 147
9 Een jaar later 150
10 Antwoorden op de onderzoeksvraag 152

8 De bouw: scenario's voor de inzet van de arbeidsvermogens 157
1 De bouwsector 158
2 De onderzoeksopzet 159
3 De deelnemende bouworganisaties en hun beleid 161
4 De 'vormgevers' en hun percepties van de arbeidsvermogens 163
5 Het organisatiebeleid en de arbeidsrelatie 164
6 De arbeidsinhoud 166
7 De scenario's 168
8 Conclusies 170

9 Conclusies 173
1 De beantwoording van de deelvragen 174
2 De beantwoording van de hoofdvraag 185
3 Zinvolle arbeid 190

10 Discussies, overdenkingen en suggesties voor nieuw onderzoek 193
1 Actieonderzoek in de praktijk: sterke kanten en beperkingen 193
2 De wetenschappelijke relevantie 196
3 Beleidsrelevantie 197
4 Maatschappelijke relevantie 199
5 Suggesties voor verder onderzoek 201
6 Slotwoord 202

Literatuur 203

Bijlagen 215

Summary 241

HOOFDSTUK 1
INLEIDING

Werknemers moeten langer doorwerken. Vanaf 2020 zal hun pensioengerechtigde leeftijd worden opgetrokken tot 66 en vanaf 2025 tot 67 jaar. In het debat tussen commissies, belangenorganisaties en de overheid klinkt naast de politiek normatieve belangstelling een sterke pragmatische benadering door. Deze wordt ingegeven vanuit de gedachte van de economische noodzaak dat mensen langer dienen deel te nemen aan het arbeidsproces vanwege een dreigende krapte op de arbeidsmarkt, de dreigende onbetaalbaarheid van de sociale zekerheid of meer algemeen gesteld om de negatieve economische gevolgen van een geringe arbeidsdeelname op te vangen. Bovenstaande heeft geleid tot sterke verdeeldheid in de vakbeweging en staat in schril contrast tot de wensen van individuele werkgevers en werknemers. Werknemers worden immers in menige arbeidsorganisatie gestimuleerd om juist veel eerder dan op hun 65e verjaardag het arbeidsproces te verlaten. Werkgevers ontwikkelen nauwelijks een systematisch op behoud van oudere werknemers gericht beleid (Zinsmeister, e.a., 2007).

Om de arbeidsdeelname van de oudere werknemers te vergroten is politiek maatschappelijk gezien al langere tijd een ongekend beleidsoffensief gaande. Zo werd in 2001 de 'Taskforce Ouderen en Arbeid' in het leven geroepen. Zij pleitte toen al voor een cultuuromslag om werknemers langer te laten doorwerken, in arbeidsorganisaties moest een leeftijdsbewust personeelsbeleid komen, de samenleving moest gaan inzien dat langer doorwerken de nieuwe norm zou worden (Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003). De rapporten en adviezen van de themacommissie ouderenbeleid van de Tweede Kamer (2005) en de SER (2005) sluiten naadloos aan bij de opvattingen van de 'Taskforce'. De overheid benoemde de deelname van ouderen aan de arbeid in emancipatorische zin als voorwaarde voor volledig burgerschap (Taskforce Ouderen en Arbeid, 2003).

Afgezien van de wet, die er op is gericht de pensioengerechtigde leeftijd op te trekken, lijkt het beleidsoffensief niet erg aan te slaan bij werkgevers en werknemers. In arbeidsorganisaties wordt niet of nauwelijks aandacht besteed aan een ouderenbeleid (Thijssen, 2007, Hendrikse e.a., 2007, Zinsmeister, e.a., 2007). De noodzaak van arbeidsparticipatie van oudere werknemers wordt door zowel werkgevers als werknemers niet gevoeld (Van der Boom & Adams, 2006, Adams, e.a., 2005).

De grootste noodzaak voor de vergroting van de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers bestaat volgens werkgevers voor de nationale economie. Door de dreigende tekorten op de arbeidsmarkt kan arbeid in algemene zin te duur worden voor werkgevers. Voor de eigen sector wordt die noodzaak nauwelijks gezien. Dit geldt in nog mindere mate voor de eigen organisatie. De verantwoordelijkheid voor de vergroting van de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers zoeken werkgevers in de laatste plaats bij zichzelf. Zij leggen die verantwoordelijkheid vooral bij de werknemers en in iets mindere mate bij de overheid (Adams e.a., 2005). Volgens de werkgevers is er zeker voor de eigen organisatie geen enkele noodzaak om de oudere werknemers langer in dienst te houden. Werkgevers kennen ook nauwelijks beleid gericht op het langer doorwerken van de oudere werknemers en zitten daar ook niet op te wachten (Adams e.a., 2005; Van Dalen & Henkens, 2004; De Vries e.a., 2002). Werkgevers zijn vooral financieel economisch gericht op de korte termijn en zien oudere werknemers vaak slechts vanuit negatieve beelden (Teulings, 2010; Taylor, 2008; Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008; Thijssen, 2007; Loretto, e.a., 2007). De arbeidsrelatie tussen werkgevers en oudere werknemers lijkt slechts te bestaan om zo spoedig als mogelijk te worden verbroken.
De beleidsmatige aandacht in organisaties voor ouderen laat echter wel verschillen zien. Zo kennen werkgevers in de agrarische sector, de horeca, de handel en de zakelijke en financiële dienstverlening geen specifiek ouderenbeleid. *In de zorgsector, welzijnssector en de bouwnijverheid* daarentegen bestaat meer dan gemiddelde aandacht voor ouderen (Van der Boom & Adams, 2006; Adams e.a., 2005).

Ook bij het overgrote deel van de werknemers bestaat weinig animo om langer door te werken (Van der Boom & Adams, 2006; Adams e.a., 2005). Dat lijkt logisch, want vanaf het midden van de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn er allerlei uitstroomregelingen georganiseerd, waarbij de werknemers gedwongen of vrijwillig vervroegd afscheid namen van de arbeid en daarvoor financieel werden gecompenseerd: VUT, prepensioen, WAO, SOM-regeling, WW, enzovoort. Het uittreden van de oudere werknemers uit het arbeidsproces is net zoals de arbeidstijdverkorting door de jaren heen breed gepromoot als een *"verversingsstrategie"* (Thijssen, 2007, p198)

om enerzijds problemen met de jeugdwerkloosheid op te lossen en anderzijds 'vers' opgeleid personeel de organisatie binnen te halen. Vervolgens zijn de arbeidsorganisaties daar op aangepast. Vele arbeidssituaties zijn alleen op jongeren ingericht. Talloze oudere werknemers hebben zich mentaal voorbereid op een voortijdige beëindiging van hun arbeidzame leven.

Werknemers worden geconfronteerd met tegenstrijdige boodschappen. De overheid benadrukt steeds meer dat oudere werknemers langer moeten doorwerken, zoals blijkt uit allerlei sanctionerende regelingen, waarbij ook het begrip passende arbeid weer de kop op steekt. Pleidooien worden gehouden om de ontslagbescherming af te schaffen, ook voor de oudere werknemers in vaste loondienst (Teulings, 2010). Werkgevers zien verlenging van de arbeidsloopbaan slechts als optie als dat gepaard gaat met demotie en een lager salaris. Uit een gezamenlijke nota van VNO/NCW, MKB Nederland en de AWVN blijkt dat hun cao-onderhandelaars moeten inzetten op een demotiebeleid voor oudere werknemers (Herderschee, 2006). Een pleidooi voor verplichte demotie met een lager salaris blijft sindsdien met de regelmaat van de klok terugkeren.

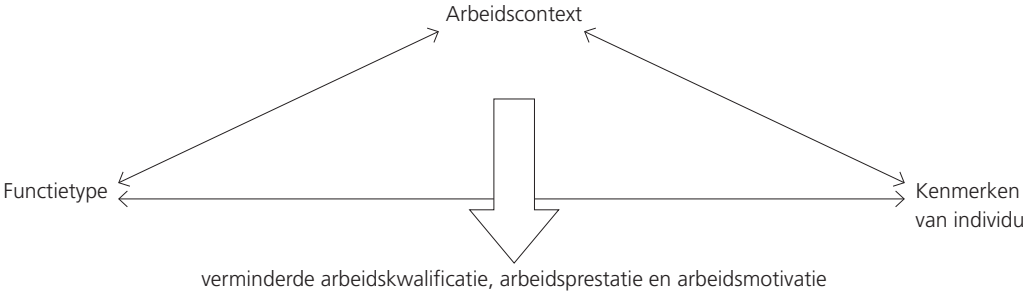
De oudere werknemers zijn zich pijnlijk bewust van de negatieve vooroordelen die werkgevers hebben over hun arbeidsparticipatie. Iedere oudere werknemer kent de niet aflatende employability oproep tot flexibiliteit, bredere inzetbaarheid en vooral gezond zijn om als 'manager' van het eigen arbeidsvermogen kans te hebben op de arbeidsmarkt. Oudere werknemers ervaren dat ze langer door moeten werken in een realiteit waarin ze zich niet gewaardeerd voelen en zich ongewenst weten.

Deze studie opereert in het spanningsveld tussen enerzijds het streven naar langer doorwerken en anderzijds de afwijzende houding van het overgrote deel van de werkgevers en de werknemers tegen dat idee. Vanuit dit spanningsveld worden de mogelijkheden in de arbeidsorganisaties om de arbeidsvermogens van oudere werknemers beter te gebruiken verkend met de premisse dat een zinvolle inzet van de arbeidsvermogens een belangrijke voorwaarde kan zijn voor langer doorwerken. De inzet van deze studie is het zoeken naar mogelijkheden om de arbeid van oudere werknemers zo vorm te geven dat hun arbeidsvermogens worden gewaardeerd, verder ontwikkeld en benut.

1 OUDER WORDEN IN DE ARBEIDSORGANISATIE

De achterliggende gedachte van waaruit al decennia lang het wetenschappelijke onderzoek naar oudere werknemers wordt vormgegeven is dat ouder worden in de arbeidsorganisatie betekent *"verminderde arbeidskwalificatie, arbeidsprestatie en arbeidsmotivatie"* (Thijssen, 2007, p.199). Voor deze deficiëntiegedachte worden vanuit drie clusters van factoren in samenhang verklaringen gezocht: 1. de arbeidscontext, 2. de kenmerken van het individu, 3. het functietype (Thijssen, 2007). In modelvorm ziet deze redenering er als volgt uit:

Model 1.1: Ouder worden in de arbeidsorganisatie (naar Thijssen, 2007)



Volgens Thijssen bestaat er weinig verschil van mening over het belang van deze drie clusters van factoren. Interessanter vindt hij welke specifieke factoren binnen deze drie clusters de meeste invloed hebben op de achteruitgang van de arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie van oudere werknemers. Thijssen besteedt in zijn overzicht (2007) met name aandacht aan een organisatie *interne* context (rol van het management, ouderenbeleid in combinatie met stereotiepe beeldvorming en kostenbaten gerichtheid) die hij onderscheidt van een organisatie *externe* context. Bij het functietype ligt de nadruk op *functieontwikkeling, employability* en *inzetbaarheid*. Bij de kenmerken van het individu ligt de nadruk op *motieven* en *verklaringen* van mensen waarom zij al dan niet blijven werken.

Ik wil in deze studie de deficiëntiegedachte verlaten, waarbij ik niet spreek van verminderde kwalificatie, prestatie en motivatie van oudere werknemers. De opvatting dat het resultaat van ouder worden altijd verminderde arbeidskwalificaties, -prestaties en -motivatie oplevert, is te eenzijdig. Ondanks dat in onderzoek vele malen is aangetoond dat een aantal arbeidscapaciteiten met het ouder worden toenemen en sterk gedifferentieerd zijn (Leisink en Thijssen, 2007; Nauta, e.a., 2004), gaat dit meestal aan werkgevers voorbij (Thijssen, 2007). Uitgangspunt van deze studie is dat veranderingen optreden in de arbeidskwalificaties, -prestaties en -motivatie als werknemers ouder worden. Wat verandert is niet altijd duidelijk en zal verschillen per werknemer, maar biedt wellicht mogelijkheden, waarop ingespeeld kan worden. Ik wil de arbeidsvermogens van de oudere werknemers verkennen en daarmee inspelen op en aansluiten bij de drie clusters van het model. Ik zal deze clusters puntsgewijs behandelen om te komen tot een eigen model.

De externe en interne arbeidscontext
De externe context betreft het Nederlandse arbeidsbestel en dan met name de politieke beleidsmatige en economische ontwikkelingen in de positie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen (Thijssen, 2007). Voor de analyse van deze ontwikkelingen zal gebruik gemaakt worden van een model van Van Hoof (Van Hoof, 2007), waarmee veranderingen in het arbeidsbestel systematisch beschreven kunnen worden. Dit komt in hoofdstuk 3 aan de orde.

Uit vele nationale en internationale vergelijkende onderzoeken blijkt dat wat de interne context betreft werkgevers en hun managers sterk zijn gericht op efficiëntie (Teulings, 2010; Taylor, 2008; Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008; Loretto, e.a., 2007; Thijssen, 2007; Kerkhoff, 1982). Dit draagt sterk bij aan de vervroegde uitstroom van de oudere werknemers, want in de beeldvorming zijn ze duur (De Beer & Van Bekkum, 2010; De Looze, e.a., 2007; Remery, e.a., 2001). Managers streven actief naar een piramidale leeftijdsopbouw in de arbeidsorganisaties (Thijssen, 2007). Daarbij laten zij zich leiden door vele negatieve stereotiepen over (de flexibiliteit en de arbeidsprestatie van) de oudere werknemers (Thijssen, 2007; Van Dalen, e.a., 2007; Boerlijst, e.a., 1993). Managers lijken niet te zien dat sommige individuele arbeidscapaciteiten met het ouder worden toenemen en sterk gedifferentieerd zijn (Thijssen, 2007). Ouderen verschillen van jongeren én van elkaar. Ouderen hebben net als jongeren waardering nodig, maar krijgen die weinig van hun chef (en collega's) (Van Hoof, 2001). Hiermee wordt de aandacht gericht op de kwaliteit van het leidinggeven, in het bijzonder op de mate waarin managers capabel zijn leiding te geven aan oudere werknemers. Weten zij hoe oudere werknemers denken, voelen en handelen, of laten zij zich voeden en meeslepen door de vele negatieve beelden over ouderen en de positieve stereotiepen over de dynamische jongeren? Wellicht missen ze de speelruimte om invulling te kunnen geven aan de relatie met de oudere werknemers of vinden ze leidinggeven aan ouderen ongemakkelijk, want zelf zijn ze meestal een stuk jonger en die oudere werknemers weten misschien wel meer van het werk op de afdeling. En vindt die oudere werknemer het wel prettig om een schouderklopje te krijgen?

In de huidige interne context wordt ieder signaal van verminderde productiviteit geïnterpreteerd als overbelasting, terwijl juist vaak sprake is van onderbelasting. Oudere werknemers lijden vooral onder het gevoel dat ze uitgerangeerd zijn en alleen nog routineklussen krijgen toegeschoven (Van Hoof, 2001). Leeftijd blijkt een belangrijk negatief selectiecriterium (bij de voorselectie vallen ouderen al af) dat resulteert in een vroege uitstroom en bijna geen late instroom van oudere werknemers (Van Dalen, e.a. 2007).
Lijnmanagers neigen niet tot maatwerk waar het de oudere werknemers betreft en in het bijzonder als het gaat om maatregelen tot vervroegd uittreden (Henkens & Van Solinge, 2003). Zij gaan niet uit van verschillen en beschouwen toepassing van maatwerk als ongewenst (Leisink & Thijssen, 2007). Gelijkheid staat voorop in de zin van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. In samenhang met de kostenbatengerichtheid, leidt dit tot eenvormig beleid op basis van stereotiepe beelden op afdelingsniveau met nauwelijks ruimte voor maatwerk.

Als onderdeel van de interne arbeidscontext benoemt Thijssen (2007) het ouderenbeleid in de organisatie. Op basis van diverse onderzoeken komt hij tot een ordening van ouderenbeleid oude stijl (curatief en met een begrenzing in leeftijd) en ouderenbeleid nieuwe stijl (preventief en correctief voor diverse leeftijdscategorieën). Om het oude- en nieuwe stijl beleid te kunnen categoriseren presenteert hij (2007, p. 200) twee dichotomieën:
1. de financiële maatregelen op korte termijn versus de beleidsmaatregelen op lange termijn en
2. de acceptatie versus de flexibilisering van de beperkte inzetbaarheid.
Het valt op dat Thijssen zich hiermee blijft bewegen binnen het kostenbatendenken, hoe kritisch hij zich daar ook over uitlaat. Hij blijft spreken over het flexibiliseren van de beperkte inzetbaarheid en komt niet toe aan de positie van de oudere werknemers zelf in het arbeidsproces. De mogelijke groei van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers valt buiten zijn gezichtsveld. Hij ziet vooral hun beperkte inzetbaarheid, die hoogstens te flexibiliseren valt met beleidsmaatregelen. Hiermee geeft hij aan dat een ouderenbeleid een pure aangelegenheid is van de directie die met behulp van stafmedewerkers zoals personeel en organisatie functionarissen bepaalt hoe (oudere) werknemers in de arbeidsorganisatie aan de slag kunnen.
Voor de toekomst ziet Thijssen (2007, p. 204 – 206) drie scenario's:
1. het repressiescenario; dit acht hij het meest waarschijnlijk. De huidige humanresourcesmanagement(hrm)-praktijken worden gecontinueerd: geen concreet ouderenbeleid en geen ondersteuning van de managers die in rechtstreeks contact staan met de oudere werknemers.
2. het seductie- of verleidingsscenario; hierbij gaat het om de beperking van de taakomvang/taakbreedte. De arbeidspreferenties van de oudere werknemers staan in feite centraal voor zover die enigszins passen bij de bestaande arbeidsvraag.
3. het differentiatiescenario met twee varianten: a. leeftijdsonafhankelijk hrm (gebaseerd op het idee van gelijke monniken, gelijke kappen) b. diversitymanagement (een specifiek doelgroepenbeleid om de oudere werknemers als benadeelde of ondervertegenwoordigde kwetsbare groep op de arbeidsmarkt te ondersteunen via extra maatregelen).
In deze beleidsscenario's bestaat weinig aandacht voor de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en welke mogelijkheden die bieden voor hun inzet. In dit proefschrift zal duidelijk worden dat ik een verder reikend differentiatiescenario mogelijk acht, waarin juist verschil wordt geaccepteerd en maatwerk wordt toegepast, dat niet wordt gezien als een bedreiging, maar als een mogelijkheid om de (oudere) werknemers arbeid te bieden die past bij hun kwaliteiten en hen voldoende uitdagingen biedt. Welke mogelijkheden tot zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers liggen in het verschiet als niet zij worden aangepast aan de functie, maar de functies aan hen? Dit veronderstelt wel arbeidsinhouden die zinvolle inzet van die vermogens mogelijk maken. Het vraagt om een niet vooringenomen visie op basis van stereotiepe beelden over leeftijd. Het vraagt van werkgevers dat zij de leidinggevenden in staat stellen om met (oudere) werknemers in alle diversiteit invulling te geven aan de arbeidsrelatie.

Om de interne arbeidscontext te kunnen onderzoeken splits ik deze op in het organisatiebeleid, dat voor zowel oudere werknemers als de lijnmanagers een gegeven is en de arbeidsrelatie, als dynamisch geheel waaraan oudere werknemers en de lijnmanagers gezamenlijk vormgeven. Hrm speelt hierbij een belangrijke rol. Dikwijls is het ontwerper van het ouderenbeleid en draagt bij aan de wijze waarop de arbeidsrelatie wordt vormgegeven (Kluytmans, 1999). Tevens biedt de arbeidsrelatie de mogelijkheid een analyse van de externe context te verbinden aan de interne context (zie hoofdstuk 3). In het (moderne) arbeidsbestel (Van Hoof, 2007; Van Hoof & Van Ruysseveldt, 2006), vormt de arbeidsrelatie het middelpunt als een dynamisch geheel dat een interne regulering kent in de gezags-, samenwerkings- en ruildimensie (zie hoofdstuk 4). Omdat arbeidsorganisaties niet geïsoleerd staan in de samenleving, kent de arbeidsrelatie ook een externe regulering (Huiskamp, 2003; Kluytmans, 1999; Bolweg, 1997).

Functietype
Bij het functietype ligt in de bestaande onderzoeken naar oudere werknemers de nadruk op functieontwikkeling, employability en inzetbaarheid. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de functieontwikkeling in arbeidsorganisaties geen gelijke tred houdt met de veranderingen in het arbeidsvermogen van de (oudere) werknemers.

De inzetbaarheidproblemen van de oudere werknemers hangen sterk samen met de onderinvestering in werknemers in het algemeen en ouderen in het bijzonder (Cöhrs, e.a., 2008; Remery, e.a., 2001b; Kerkhoff, 1981). Door onverschilligheid en gebrek aan aandacht worden vele oudere werknemers, bewust of onbewust, gepusht voor de pensioengerechtigde leeftijd het arbeidsproces te verlaten. Door het selectief stimuleren van

de uitstroom van bepaalde oudere werknemers (uit bepaalde functies) is lange tijd volgehouden dat werkgevers een leeftijdsloos personeelsbeleid voeren, met andere woorden zonder te discrimineren naar leeftijd. De achterblijvende oudere werknemers, de 'healthy workers', produceren op hetzelfde niveau of zelfs beter dan de 'norm'-werknemers (Dhont & Kwakkelstein, 2004). Als werknemers er niet in slagen om een betaalde arbeidsplaats vast te houden of te verwerven, dan hebben zij hun inzetbaarheid, 'employability', niet goed onderhouden. Hierbij wordt gesuggereerd dat de inzetbaarheid en ontwikkeling van het arbeidsvermogen een totaal vrije, individuele aangelegenheid is. Individuen die daar niet in slagen zijn daar zelf verantwoordelijk voor. De inzetbaarheid van (oudere) werknemers kent een complement in de passendheid van de arbeidsvraag.
Het niet aansluiten van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers bij de heersende arbeidsvraag kan op twee manieren worden benaderd: door ingrepen aan de aanbodzijde of de vraagzijde. Aan de aanbodzijde wordt aansluiting afgedwongen door sanctionerende regelingen, zoals kortingen op de pensioengelden bij vervroegd uittreden, waarmee oudere werknemers gedwongen worden zich in de bestaande situatie te schikken. Aan de vraagzijde wordt geen rekening gehouden met de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Opmerkelijk is dat bijna geen enkel onderzoek naar de problematiek van ouder wordende werknemers ingaat op de onderwaardering van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers bij de vormgeving van de arbeidsinhoud. De vraag is of er behalve in fysieke zin wel inzicht bestaat in de arbeidsvermogens van ouder wordende werknemers?

De passendheid kan worden bevorderd door bij de vormgeving van de arbeidsinhoud rekening te houden met een specifieke invulling die aansluit bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. In deze studie zal met betrekking tot het functietype de nadruk liggen op de arbeidsinhoud. Daarbij wordt gekeken naar het takenpakket en de regel-, leer- en samenwerkingsmogelijkheden van de functie.

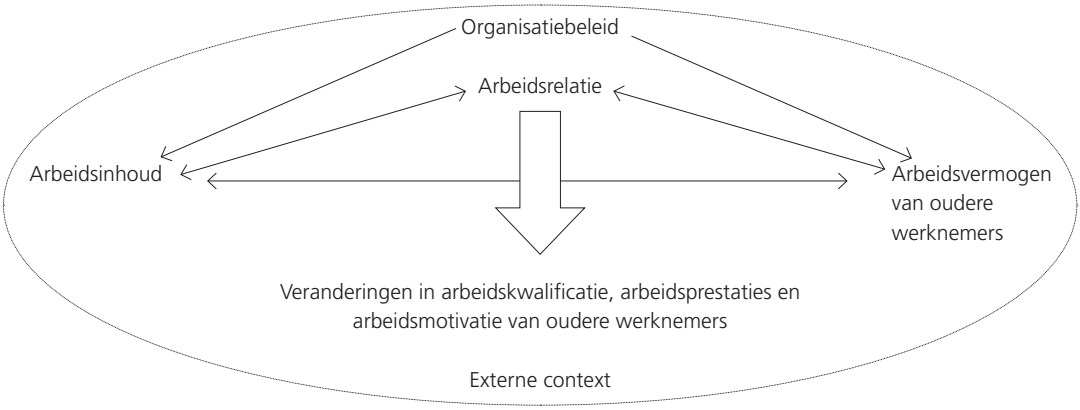
Kenmerken van het individu
Bij de onderzoeken naar de kenmerken van het individu ligt de nadruk op *motieven* en *verklaringen* van oudere werknemers waarom zij al dan niet blijven werken. Er is veel onderzoek gedaan naar de beweegredenen van oudere werknemers om het arbeidsproces vroegtijdig te verlaten ofwel langer door te werken (Adams e.a., 2005; Henkens & Van Solinge, 2003; Van Dalen & Henkens, 2002; Thijssen, 2001; Van Hoof, 2001; Putman, e.a., 1999; Thijssen, 1996; Kerkhoff, 1993), maar weinig naar de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

Verklaringen voor het vervroegd met pensioen gaan kunnen worden gevonden in een rationele keuzetheorie waarin de kosten en baten van push- en pullfactoren worden afgewogen (Henkens & Van Solinge, 2003; Van Dalen & Henkens, 2002; Thijssen, 1996). De gedachtegang bij de pullfactoren is dat de oudere werknemers over de streep worden getrokken om met pensioen te gaan, omdat het leven buiten de arbeidsorganisatie aantrekkelijker is. De financieel aantrekkelijke regelingen maken de uitstroom goed mogelijk. Bij pushfactoren wordt dan gedacht dat oudere werknemers over de streep geduwd worden door problemen in de arbeidssituatie, zoals een te hoge werkdruk, onplezierige arbeidsverhoudingen, negatieve stereotype beelden over oudere werknemers en arbeidskwalificaties die niet meer aansluiten bij de vraag. De pushfactoren geven de beste verklaringen voor de vervroegde uittreding (Henkens & Van Solinge, 2003; Thijssen, 1996; Kerkhoff, 1993). Behalve dat oudere werknemers het gevoel hebben uitgerangeerd te zijn ervaren ze ook een gebrek aan uitdagingen (Van Hoof, 2001).

Oudere werknemers die langer doorwerken, doen dit niet om het geld (Thijssen, 2001). De voornaamste redenen zijn de sociale contacten en de aansluiting tussen vereiste en aangeboden kwalificaties. Tevens bestaat er een verband tussen het menselijk kapitaal en het blijven doorwerken. Het is van belang voor een arbeidsorganisatie om te investeren in opleidingen en trainingen voor oudere werknemers (Thijssen, 2001). Daarmee kunnen oudere werknemers hun arbeidsvermogens blijven inzetten.
Deze studie legt niet de nadruk bij de beweegredenen om uit te treden of te blijven, maar gaat verder in op de aansluiting tussen de aangeboden en vereiste kwalificaties. Wat betreft de kenmerken van het individu leg ik juist de nadruk op de aangeboden kwalificaties: arbeidsvermogens van de oudere werknemers, de vermogens om te willen en kunnen werken, wat die inhouden en hoe die zich ontwikkelen. Dat vormt de onderzoeksoptiek van deze studie. De arbeidsvermogens van oudere werknemers worden in hoofdstuk 2 aan een analyse onderworpen. De nieuwe theoretische uitgangspunten, die hierin naar voren komen, kunnen in de praktijk nader worden getoetst.

Het onderzoeksmodel 'ouder worden in de arbeidsorganisatie'
Vanuit het model waarmee Thijssen de studies naar oudere werknemers samenvat kom ik op grond van de bovengenoemde overwegingen tot het volgende aangepaste model.

Model 1.2: Ouder worden in de arbeidsorganisatie



In deze studie ga ik na welke mogelijkheden en beperkingen bestaan in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Inzet van het arbeidsvermogen wordt hier in navolging van Mok (1992; p.127) tweeledig opgevat. Het gaat niet alleen om de eisen die aan werknemers worden gesteld voortkomend uit de keuzen die vanuit het arbeids- en organisatieproces worden gemaakt, maar ook om de inzet van de kwalificaties die bij de werknemers aanwezig zijn, waar zij op aangewezen zijn om een inkomen te verdienen.
Het gaat in deze studie om de mogelijkheden en beperkingen van het organisatiebeleid voor de inzet van het arbeidsvermogens van oudere werknemers. Door de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie van de oudere werknemers te bestuderen kunnen wellicht op maat ingerichte functies worden vormgegeven.
Uitgangspunt van de studie is de veronderstelling dat veranderingen in de arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie van de oudere werknemers bepaald worden door de wisselwerking tussen de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en de arbeidsvermogens binnen de interne context die gestalte krijgt in het organisatiebeleid en extern in het moderne arbeidsbestel. De arbeidsvermogens van de oudere werknemers vormen de onderzoeksoptiek (Verschuren & Doorewaard, 2003). De onderzoeksobjecten zijn de arbeidsinhoud, de arbeidsrelatie en hun wederzijdse relaties en de invloed van het organisatiebeleid hierop binnen de context van veranderingen in het Nederlandse arbeidsbestel. Aanbevelingen voor de vormgeving van de arbeidsrelatie, arbeidsinhoud en het organisatiebeleid (in overeenstemming met de arbeidsvermogens van de oudere werknemers) vormen de doelstelling van het onderzoek.

2 DOELSTELLING EN PROBLEEMSTELLING

In deze studie wordt nagegaan of er omstandigheden zijn te creëren waarin de diversiteit aan vermogens van de oudere werknemers wél aan bod kan komen. Ik richt me daarbij op de mogelijkheden en beperkingen van de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid. Het lijkt erop dat zowel werkgevers als werknemers de diversiteit aan vermogens niet kunnen of willen waarnemen en waarderen, mede omdat de speelruimte daartoe ontbreekt. Waar De Looze e.a. (2007) eindigen met hun analyse dat er werkplekken moeten worden geschapen waarin oudere werknemers in overeenstemming met hun arbeidsvermogen kunnen functioneren, wil deze studie verder gaan. Ik wil inzicht krijgen in wat er gebeurt met de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie als oudere werknemers op basis van hun zich ontwikkelende arbeidsvermogens kunnen functioneren en binnen welk organisatiebeleid dat mogelijk is. Ik wil zoeken naar mogelijkheden waardoor oudere werknemers hun arbeidsvermogens zinvoller kunnen inzetten. Deze studie wil alternatieven -zoals een verdieping van het differentiatiescenario- ontwikkelen voor het repressiescenario waarin de huidige hrm-praktijken worden gecontinueerd: geen concreet ouderenbeleid en geen ondersteuning van de managers die in

rechtstreeks contact staan met de oudere werknemers (Thijssen, 2007). De studie heeft ten doel:

"Te komen tot aanbevelingen hoe de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid zo kunnen worden vormgegeven dat de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in de arbeid worden gewaardeerd, verder worden ontwikkeld en worden benut."

Waardering, ontwikkeling en benutting worden in deze studie verder samengenomen in de term *'inzet'*.
De bij de doelstelling passende probleemstelling zoomt in op de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid:

"Welke mogelijkheden bieden de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en op welke wijze kan dat in de praktijk gestalte krijgen?"

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen leidend.

Deelvraag 1:
"Welke ontwikkelingen in het arbeidsvermogen doen zich voor bij het ouder worden van werknemers?"

De werknemers zullen om aantrekkelijk te blijven voor de werkgever ervoor moeten zorgen dat hun arbeidsvermogens inzetbaar blijven. Arbeidsvermogens zijn capaciteiten die werknemers in staat stellen specifieke arbeidsprestaties te verrichten (Van Hoof & Van Ruysselveldt, 2006). Op grond daarvan worden zij ingeschakeld in het arbeidsproces of buitengesloten. Met de beantwoording van deze deelvraag ontstaat zicht op de specifieke kennis, vaardigheden en gedragsuitingen van de oudere werknemers.
Ter beantwoording van de deelvraag wordt allereerst invulling gegeven aan de betekenis van het begrip loonarbeid en wat onder de oudere werknemers wordt verstaan. Ter verdere beantwoording vindt een literatuurstudie plaats naar onderzoek en theorie over het proces van het ouder worden vanuit een fysieke, sociale, economische en psychische optiek (zie hoofdstuk 2). Bij deze deelvraag komt ook aan de orde wat de oudere werknemers onderscheidt van de zogenaamde 'norm'-werknemer? Het lijkt erop dat in arbeidsorganisaties een beeld bestaat van wat de 'normale' werknemer is en dat werknemers door het proces van het ouder worden daar van afwijken. Door de literatuurstudie wordt het eigene van de oudere werknemers in alle verscheidenheid in beeld gebracht.

Deelvraag 2:
"Welke vormen van beleid met betrekking tot de oudere werknemers zijn te onderscheiden, en op welke beelden berusten zij?"

Beleid wordt in deze studie opgevat in de betekenis van een plan, *"een systeem van gekozen elementen, waarvan elk zich tot één of meer andere verhoudt als een doel tot een middel of als een middel tot een doel."* (Kuypers, 1980, p. 19). Het beleid ten aanzien van oudere werknemers kan op verschillende manieren worden onderscheiden (Meerman, 2005). In deze studie wordt het beleid op grond van eigen onderzoek (zie hoofdstuk 5) in drie vormen getypeerd: '*negeren en/of uitsluiten*', '*beschermen*', of '*ontwikkelen* en/of *waarderen*' van oudere werknemers.

Een beeld is op te vatten als het geheel van meningen, veronderstellingen en gevoelens over een bepaald onderwerp (Krijnen-Stelling, 1996). Mensen gebruiken beelden om de grote hoeveelheid informatie die dagelijks op hen afkomt, te ordenen en te verwerken. Dikwijls ontstaan beelden op basis van eerste globale indrukken en die hoeven niet in overeenstemming te zijn met de werkelijkheid. Wel kunnen ze leiden tot eenzijdige generalisaties die het handelen (gaan) beïnvloeden. Belangrijke beelden zoals die over mannen en vrouwen of jongeren en ouderen zijn verankerd in de cultuur en dringen door in het beleid van organisaties.

Ter beantwoording van deze deelvraag wordt naast een literatuuronderzoek een surveyonderzoek uitgevoerd in de regio Amsterdam. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de praktijk van het beleid. Het doel van het survey is naast de verkenning van de verschillende vormen van ouderenbeleid, organisaties op te sporen waar mogelijkheden lijken te bestaan voor positieve waardering van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Vertegenwoordigers van deze organisaties zullen worden uitgenodigd om deel te nemen aan het vervolg van de studie om nader zicht te krijgen op de betekenis van die positieve waardering voor de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

De andere concepten van het model, te weten de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie komen aan bod in deelvraag 3:

"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

Onder de *arbeidsinhoud* wordt in deze studie verstaan: de aard en het niveau van de arbeid, alsmede *"de mogelijkheden die het biedt verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen."* (Mok, 1990, p. 125). De *arbeidsrelatie* kan worden omschreven als elke betrekking tussen werkgever en werknemer gericht op het verrichten van arbeid. Daarbij kunnen een ruil-, gezags- en samenwerkingsdimensie worden onderscheiden (Bolweg, 1997). De verschillende dimensies staan vaak op gespannen voet met elkaar. Huiskamp (2003) stelt dat de arbeidsrelatie *"bestaat uit een geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover zullen staan"* (p. 13).

In deze studie wordt de uitwerking van de arbeidsrelatie verbonden met *duurzaam leidinggeven* en de invulling van de arbeidsinhoud met *intensieve technologie*. Samenwerking tussen werkgever en werknemers vraagt om wederzijds vertrouwen. Maar dat is in arbeidsorganisaties moeilijk te verwezenlijken. Er moet een 'tweede natuur' van het management voor worden onderdrukt: wantrouwen en strakke aansturing. *Duurzaam leidinggeven* impliceert een verschuiving van een strakke aansturing van de organisatie naar het overdragen van verantwoordelijkheid (De Lange, 2004). Ook van het management naar het middle-management. Maar ook de oudere werknemers met vakkennis zullen niet direct het management vertrouwen. Ze hebben immers meegemaakt dat hun vakmanschap gebruikt wordt bij het proces van 'deskilling' (Mintzberg, 1979) in de arbeidsorganisatie. Pas als er mogelijkheden bestaan voor het gebruik van *intensieve technologie* (Thompson, 1967), waarbij inhoudelijke ruimte bestaat voor het vakmanschap, zullen de werknemers te verleiden zijn tot samenwerking en wederzijds vertrouwen (zie verder hoofdstuk 4).

In een arbeidsorganisatie waar op beleidsniveau ruimte bestaat voor de ontwikkeling van de arbeidsvermogens voor oudere werknemers wordt in een eerste actieonderzoek gekeken naar de mogelijke wederkerige effecten die optreden tussen veranderingen in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. Zodoende wordt aandacht besteed aan mogelijke knelpunten: ruimte voor het vakmanschap van de werknemers, de speelruimte voor de manager, de wijze waarop de arbeidsvermogens van de oudere werknemers tot hun recht kunnen komen.

In het eerste actieonderzoek worden vanuit de wederkerige effecten die optreden tussen veranderingen in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie de contouren zichtbaar van de wijze waarop de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers in de praktijk gestalte kan krijgen. Tevens wordt zichtbaar op welke wijze de inzet van de arbeidsvermogens mede wordt bepaald door het organisatiebeleid. In een tweede actieonderzoek worden deze inzichten verder gesystematiseerd. Ik heb hiertoe deelvraag 4 geformuleerd:

Deelvraag 4:
"Welke bruikbare scenario's zijn te bedenken voor de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers?"

In het tweede actieonderzoek wordt met 'vormgevers van de arbeidsrelatie' (personeelsfunctionarissen, hoofden P&O, hoofden hrm en een directeur algemene zaken) van bouwbedrijven in Noord-Holland meer systematisch de praktijk verkend. We bestuderen samen de concrete mogelijkheden door eerst de feitelijke situatie in kaart te brengen om vervolgens te zoeken naar wenselijke situaties en wat daarvoor nodig is in het beleid, de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud. Immers, alleen vanuit een bewustzijn van het bestaande en een acceptatie daarvan kunnen plannen en uitwerkingen worden gemaakt voor de toekomst (Ganzevoort, 1999). Voor het ontwikkelen van een nieuwe aanpak van de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers is zowel de inzet van de werkgevers als van de werknemers van belang. Dit levert twee uitgewerkte scenario's op.
Met de antwoorden op alle deelvragen valt de hoofdvraag te beantwoorden. Allereerst wordt inzichtelijk welke mogelijkheden de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid bieden voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Vanuit de twee actieonderzoeken komen inzichten op

welke wijze dat in de praktijk gestalte kan krijgen. Die praktijken staan niet geïsoleerd van de rest van het arbeidsbestel. Vandaar dat daar in hoofdstuk 3 apart aandacht aan wordt besteed.

3 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Uitgangspunt van deze studie is de stelling dat oudere werknemers over arbeidsvermogens beschikken, die in organisaties nauwelijks worden gezien, laat staan benut. Om toch zicht te krijgen op deze arbeidsvermogens is een speciaal soort onderzoek nodig. Vanuit de nieuwsgierigheid naar de mogelijkheden die er zijn om de arbeid van oudere werknemers op menselijke maat in te richten wordt in dit proefschrift gewerkt met casestudies in de vorm van actieonderzoek. Actieonderzoek is bij uitstek de vorm van onderzoek waarbij draagvlak voor veranderingen in de organisatie wordt georganiseerd, nieuwe mogelijkheden worden verkend en tegelijkertijd kennis wordt verzameld.

Om zover te komen wordt eerst bezien in welke organisaties in het beleid ruimte bestaat voor dergelijk actieonderzoek. Met behulp van het eerder genoemde surveyonderzoek (deelvraag 2) worden deze organisaties gezocht.
Op grond van de data van het surveyonderzoek is eerst de hrm-afdeling van een groot industrieel bedrijf benaderd. Samen met hrm-functionarissen is onderzocht op welke wijze een actieonderzoek is op te zetten naar het functioneren van teams bestaande uit oudere vakbekwame werknemers die los van de korte termijn planning zelfstandig kunnen opereren. Dezelfde vraag speelt in dezelfde tijd bij leden van de ondernemingsraad (OR). Binnen het bedrijf wordt op dat moment geëxperimenteerd met levensfase gericht personeelsbeleid ter invulling van 'lifetime employment'. Met de aanvang van de recessie, najaar 2008, voorjaar 2009 is dit onderzoek stopgezet. Het beleid bij het bedrijf, dat jarenlang gericht is geweest op het in dienst nemen en houden van oudere werknemers, is als gevolg van de recessie als sneeuw voor de zon verdwenen. De schaarste aan personeel is plots omgeslagen in een overschot aan personeel en dan zijn ook in dit bedrijf de oudere werknemers het kind van de rekening.

Op grond van de uitkomsten van het onderzoek van Adams, e.a. (2005) waar bleek dat in de zorgsector, de welzijnssector en de bouwnijverheid relatief veel aandacht wordt besteed aan beleid met betrekking tot oudere werknemers is de aandacht vervolgens verlegd naar deze sectoren. Het heeft geleid tot een actieonderzoek in de zorg en in de bouw.

Waar onderzoeken zich veelal richten op hoger geschoolde oudere werknemers is deze studie gericht op laag en middelbaar geschoolde werknemers en de mogelijkheden in hun arbeidspraktijk te komen tot passende arbeid. Kennis is op dit terrein niet voorhanden. In deze studie wordt een poging gedaan mogelijkheden in de praktijk te verkennen. Mogelijke 'good practices' kunnen als voorbeeld dienen. 'Bad practices' kunnen dat eveneens. Aan de deelnemers van de actieonderzoeken: werknemers, managers, directies, personeelsfunctionarissen en andere staffunctionarissen, worden de resultaten van het literatuuronderzoek, soms schriftelijk, soms mondeling, voorgelegd om een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen. Langs deze weg kunnen de gedachten worden aangescherpt voor empirisch gebruik en kan draagvlak worden gecreëerd voor pogingen om bij de arbeidsvermogens passende arbeid in de arbeidsorganisaties te creëren.

Het onderzoek kent dus verschillende methoden. Voordat ik in de praktijk aan de slag kon gaan is een literatuurstudie gebruikt voor de beantwoording van de eerste deelvraag en ter voorbereiding van de beantwoording van de overige deelvragen. Vanuit de literatuurstudie worden de ontwikkelingen in de arbeidsvermogens benoemd die zich voordoen bij het ouder worden van de werknemers en de factoren die de mogelijkheden en beperkingen bepalen van de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid om de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in te zetten.
Op basis van de uitkomsten van de literatuurstudie zijn de actieonderzoeken vormgegeven.
De uitkomsten van de literatuurstudies vormen niet alleen het startpunt voor de aanpak van de actieonderzoeken, maar zijn ook voorgelegd aan de oudere werknemers, P&O-ers, andere staffunctionarissen, directies en managers. Zij worden uitgenodigd om als ervaringsdeskundigen mee te denken en te doen in de actieonderzoeken. Het ouderenbeleid wordt onderzocht met behulp van schriftelijke vragenlijsten met open en gesloten vragen. Bij de beide actieonderzoeken is gebruik gemaakt van interviews en observaties. De uitkomsten van het eerste actieonderzoek (de zorg) zijn gebruikt bij de opzet van het tweede actieonderzoek (de bouw).

In het ene actieonderzoek vormen de arbeidsvermogens van de oudere werknemers het uitgangspunt, in het andere de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud. Ze zijn vanaf de opzet tot de afrondende evaluatie in samenspraak met de deelnemers vormgegeven (zie verder hoofdstuk 6).

4 DE OPBOUW VAN DE STUDIE

In de eerste hoofdstukken worden de elementen van het onderzoeksmodel verkend. Allereerst zal in hoofdstuk 2 na het definiëren van de arbeidsvermogens blijken dat de kalenderleeftijd een weinig bevredigende invulling geeft aan ouder worden van werknemers. Aan de hand van fysiologische, psychologische, sociologische en economische literatuur wordt bestudeerd welke kennis voorhanden is over de arbeidsvermogens van ouder wordende werknemers. Met dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord en de onderzoeksoptiek vormgegeven.
Daarna vormt de externe context in hoofdstuk 3 het onderwerp van studie. In grote lijnen worden de ontwikkelingen in het arbeidsbestel die van invloed zijn op de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in kaart gebracht. Achtereenvolgens komen ontwikkelingen in arbeidsorganisaties, de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen, die relevant zijn voor oudere werknemers, aan de orde. Deze ontwikkelingen worden in een politiek-economische en een sociaal-culturele context geplaatst.
In het vierde hoofdstuk volgen de belangrijkste onderzoeksobjecten uit de hoofdvraag: de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. De aspecten van de arbeidsinhoud die van belang zijn voor de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers worden door een literatuurstudie in kaart gebracht. De onderscheiden dimensies van de arbeidsrelatie en het managen daarvan worden onderzocht op implicaties voor de inzet van arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Met de samenhangen vanuit het onderzoeksmodel krijgt de vormgeving van het empirische onderzoek een verdere invulling en wordt tevens een eerste antwoord gegeven op deelvraag 3.
Het vijfde hoofdstuk betreft het ouderenbeleid in de arbeidsorganisatie. Naast de literatuurstudie, waarin duidelijk wordt welke oriëntaties aan verschillende vormen van ouderenbeleid ten grondslag liggen, wordt met een surveyonderzoek het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam in kaart gebracht. Tevens dient deze studie om organisaties op te sporen waar mogelijkheden lijken te bestaan voor positieve waardering van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Deze zullen worden uitgenodigd om deel te nemen aan actieonderzoeken. Tevens komt er met dit hoofdstuk een antwoord op deelvraag 2.
In hoofdstuk 6 krijgt eerst de methodologie van actieonderzoek de volle aandacht, waarna de praktische opzet van de actieonderzoeken volgt, die worden vormgegeven in een aantal te onderscheiden fases.
In de hoofdstukken 7 en 8 volgen de verslagen van de actieonderzoeken. In een zorginstelling krijgen oudere werknemers de gelegenheid om zelf een deel van hun arbeidsinhoud te bepalen. Met behulp van een leerprogramma, dat aansluit bij hun leervermogens, kunnen zij zich ontwikkelen. Na de concrete opzet van het actieonderzoek en de achtergrondgegevens van de deelnemers en de organisatie volgen de uitkomsten van de interviews en observaties, de evaluaties en de conclusies. Hiermee wordt de derde deelvraag beantwoord en een bijdrage geleverd aan de beantwoording van de hoofdvraag met betrekking tot de rol van de arbeidsinhoud, de arbeidsrelatie en het organisatiebeleid.
In hoofdstuk 8 volgt het verslag van een actieonderzoek waar in gezamenlijkheid met ‘vormgevers van de arbeidsrelatie’ uit de bouwnijverheid de mogelijkheden worden verkend voor een zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers, uitgewerkt in de vorm van concrete scenario’s. Hiermee wordt de vierde deelvraag beantwoord, het antwoord op de derde deelvraag verder onderbouwd en een verdere bijdrage geleverd aan de beantwoording van de hoofdvraag, met name de wijze waarop de arbeidsinhoud, de arbeidsrelatie en het organisatiebeleid in de praktijk gestalte kunnen krijgen.
Tot slot volgen de conclusies (hoofdstuk 9) en discussie (hoofdstuk 10).

Resumerend: schema 1.1.

Schema 1.1: Welke deelvraag komt in welk hoofdstuk aan de orde?

	Deelvraag 1	**Deelvraag 2**	**Deelvraag 3**	**Deelvraag 4**
Hoofdstuk 1				
Hoofdstuk 2	**Literatuurstudie**			
Hoofdstuk 3				
Hoofdstuk 4			Literatuurstudie	
Hoofdstuk 5		**Literatuurstudie en survey**		
Hoofdstuk 6				
Hoofdstuk 7	Actieonderzoek	Actieonderzoek	**Actieonderzoek**	Actieonderzoek
Hoofdstuk 8	Actieonderzoek	Actieonderzoek	Actieonderzoek	**Actieonderzoek**
Hoofdstuk 9	Conclusies	Conclusies	Conclusies	Conclusies
Hoofdstuk 10				

HOOFDSTUK 2 ARBEIDSVERMOGENS VAN OUDERE WERKNEMERS; OUDER WORDEN ALS SOCIALE CONSTRUCTIE VAN LEEFTIJD

Al langer heerst twijfel vanaf welke kalenderleeftijd werknemers tot de categorie ouderen behoren. Arbeidsvermogens van 55-plussers verschillen aanzienlijk. Leeftijd is geen overtuigende indicator bij de discussie over de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van ouder wordende werknemers.
Kerkhoff (1993) signaleert dat een mens in arbeidsorganisaties slechts wordt gebruikt als productiefactor. De werknemer is een middel, een instrument om de doelen van de organisatie te realiseren. Hij geeft aan dat naar de waarde van de arbeid van mensen in arbeidsorganisaties wordt gekeken in de zin van een technische en een economische levensduur. Waar de werknemer in technische zin nog lang meekan, is de organisatie in economische zin toe aan een nieuwe investering. Die nieuwe investering wordt een oudere, ervaren werknemer onthouden, omdat het goedkoper is om nieuwe op kosten van de gemeenschap opgeleide jongeren in dienst te nemen, waarin de werkgever minder hoeft te investeren. De terugverdientijd van een investering in oudere werknemers is voor de werkgever korter en daardoor lastiger realiseerbaar. Kerkhoff (1981) noemt dit de relatieve veroudering. Werknemers worden oud genoemd als hun kennis en ervaring niet meer aansluiten bij de taakeisen die worden gesteld. Sennett (2007) noemt dit het bekwaamhedenverval dat in sommige organisaties en beroepen al op jeugdige leeftijd (35 jaar) optreedt. Dit verval heeft weinig te maken met de capaciteiten van werknemers, maar alles met prioriteiten op basis van bedrijfseconomische keuzes.

Daarnaast zijn er wetenschappers als Baltes (1999, 1997), Knowles, Holton en Swanson (1998) die niet alleen de veroudering of de slijtage van ouderen beschrijven, maar ook de groeimogelijkheden op basis van ervaring. De kracht van ouderen ligt in het vermogen van de eigen ervaringen te leren en met complexiteit om te gaan. Mensen ontwikkelen daarmee gedurende hun leven nieuwe vermogens, die zij kunnen inzetten in de arbeid. Ouderen bezitten eerder dan jongeren het vermogen tot analyse van vraagstukken waarvan het probleem op voorhand niet duidelijk is en waar geen standaardprocedures op van toepassing zijn.
Tussen oudere werknemers bestaan vele overeenkomsten. Echter door de verscheidenheid aan ervaringen kennen zij ook vele verschillen. De categorie oudere werknemers is bij uitstek divers en getekend door hun levensloop en arbeidervaringen.
Dit hoofdstuk gaat over de dilemma's rond het in kaart brengen van de arbeidsvermogens van werknemers die in het werkzame leven meer verleden hebben dan toekomst. Het volgt de oproep van Baars (2006) tot relativering *"van de calculeerbare chronologische tijd die een eminente rol speelt bij het streven naar beheersbaarheid."(*p.68)

De onderzoeksoptiek van deze studie krijgt in dit hoofdstuk haar inhoud door, in de vorm van een verkenning van de betekenis van ouder worden in de arbeidssfeer, tegelijkertijd te kijken naar de overeenkomsten en naar de verscheidenheid, naar het verlies aan capaciteiten én de groei van nieuwe vermogens van ouder wordende werknemers. Zodoende ontstaat inzicht in de mogelijke inzetbaarheid van oudere werknemers en hun arbeidsvermogens in de arbeidsorganisatie. Niet de kalenderleeftijd is daarbij het vertrekpunt, maar het proces van veroudering binnen de context van de arbeidsorganisatie. Dit hoofdstuk betreft de beantwoording van de eerste deelvraag:

"Welke ontwikkelingen in het arbeidsvermogen doen zich voor bij het ouder worden van werknemers?"

Met behulp van een literatuurverkenning naar vier dimensies, de fysieke, psychische, sociale en economische aspecten die een rol spelen bij het proces van ouder worden in de arbeid, wordt een diagnose gesteld waarin rekening gehouden wordt met het 'dubbelkarakter van de arbeid' (Achterhuis, 1984). Maar voordat dat aan de orde is, staan de arbeidsvermogens centraal en de mogelijkheden en beperkingen van de kalenderleeftijd als onderscheidend criterium voor onderzoek en beleid.

1 DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS

De vele studies naar arbeid en de achtergronden daarvan leiden tot een veelheid aan opvattingen. Een bruikbare definitie van arbeid is die van Mok (1990, p 21):"*het verrichten van bezigheden die economisch nut hebben voor degene die de arbeid verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en/of voor de maatschappij als geheel.*" Deze definitie heeft betrekking op zowel betaalde als onbetaalde arbeid, die beide geacht worden nut op te leveren in economische zin en biedt naast de formele arbeid ook ruimte aan informele arbeid.
Mok onderscheidt in theoretische zin vier vormen van arbeid, die in de praktijk overigens veel minder scherp zijn te onderscheiden: formeel betaalde arbeid (bijvoorbeeld arbeid in loondienst), informeel betaalde arbeid (bijvoorbeeld zwart werk), informeel onbetaalde arbeid (bijvoorbeeld huishoudelijk werk) en formeel onbetaalde arbeid (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk). Werknemers behoren tot de categorie formeel betaalde arbeid, maar de categorie is groter. Onder de formeel betaalde arbeid vallen ook de activiteiten die verricht worden door zelfstandige beroepsbeoefenaren. Zij werken op zelfstandige basis en staan niet in loondienst, maar krijgen wel betaald voor hun werkzaamheden. Van Hoof & Ruysseveldt (2006, p. 19) stellen: "*Kenmerkend voor loonarbeid is dat er sprake is van een arbeidsrelatie tussen een werknemer en een werkgever (waarbij een arbeidsrelatie per definitie een onderschikkingsrelatie impliceert), terwijl dat bij zelfstandige beroepsarbeid juist niet het geval is.*"
Deze studie richt zich op de loonarbeid, maar zal zich daarbij niet tot de economische aspecten beperken. Ook de fysieke, sociale en psychische aspecten worden in beschouwing genomen.

In de loonarbeid komt het 'dubbelkarakter van de arbeid' (Achterhuis, 1984) of het 'dubbelzinnig arbeidsbegrip' (Mok, 1990) tot uiting. Loonarbeid wordt aan de ene kant als positief ervaren. De loonarbeid biedt de mens in beginsel de mogelijkheid in allerlei behoeften te voorzien: inkomen, uitdaging, ontplooiing, sociale contacten, aanzien, zelfverwerkelijking, voldoening. Tegelijkertijd wordt loonarbeid ook negatief ervaren: dwang, vervreemding, mentaal of fysiek slechte omstandigheden. Een werknemer is in dienst van de werkgever en in het arbeidsrecht wordt de ondergeschiktheid als het essentiële kenmerk van de arbeidsovereenkomst gezien (Bakels, e.a., 2007).
Godschalk (1999) constateert dat de tijd (aan het eind van de 20e eeuw) voorbij is dat er een machtsevenwicht leek te bestaan tussen kapitaal en arbeid. Pruijt (2000) geeft op basis van zijn onderzoek aan dat de verzwakking van de positie van werknemers ligt in de overgang naar het flexibele systeem van 'just-in-time' arbeid waarmee het concept van het bedrijf als gemeenschap verbleekt en het instrumentele concept wederom te voorschijn komt. De bedrijfsgemeenschap, waarin zowel overeenkomstige als tegengestelde belangen te vinden zijn, verdwijnt. De werkdruk blijft toenemen, waardoor er steeds meer eisen aan de werknemers gesteld worden. Van het psychologisch contract (set van verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben) dat inhoudt: een baan voor het leven in ruil voor loyaliteit en prestaties, willen werkgevers steeds meer af en dat wordt hoogstens deels gerepareerd door het vergroten van de mogelijkheden voor de 'employability'. Tevens noemt Pruijt (2000) de constante dreiging van bedrijfssluitingen door multinationals, met vermindering van baanzekerheid als gevolg voor niet alleen de werknemers van de multinational, maar ook die van de leveranciers en afnemers. Vanwege de verzwakte positie van de werknemers verschuift de balans tussen positieve en negatieve ervaringen van de loonarbeid voor werknemers steeds meer naar de negatieve kant.

Arbeidsvermogens

In navolging van De Looze, e.a. (2007) wordt onder vermogens verstaan de capaciteiten die terug te voeren zijn tot "*functioneel anatomische en fysiologische parameters als hersencapaciteit, motorische coördinatie, spierkracht en uithoudingsvermogen.*" (p. 244). Deze vermogens zijn onlosmakelijk verbonden met iemands kennis, vaardigheden en attitudes. De functie-eisen in de loonarbeid doen een beroep op deze kwaliteiten van individuele werknemers om te komen tot arbeidsprestaties en op de bereidheid zich te voegen naar het essentiële kenmerk van de arbeidsovereenkomst: de ondergeschiktheid. *"De functie-eisen stellen wat de werkuitvoering zou moeten opleveren in kwalitatieve en kwantitatieve zin."* (p.245). In de balans tussen functie-eisen enerzijds en de kwaliteiten van de werknemers anderzijds wordt bepaald welke prestatie door werknemers wordt geleverd, waarbij De Looze e.a. (2007) apart aandacht besteden aan de individuele eigenschap van werknemers zich te ontwikkelen en aan te passen aan veranderende werkcondities. Zowel interne als externe contextuele factoren beïnvloeden de afzonderlijke elementen en de samenhang. De Looze e.a. (2007) melden allerlei invloeden zoals het aanbod van opleidingen en trainingen, de stijl van leidinggeven, de omstandigheden thuis, de combinatie werk/privé, de wijze waarop de organisatie van de arbeid wordt vormgegeven, waarbij geldt dat deze opsomming verder kan worden uitgebreid en verschilt per arbeidsorganisatie.

De inzet van de arbeidsvermogens worden hier in navolging van Mok (1990) en Achterhuis (1984) tweeledig opgevat. Het gaat niet alleen om de eisen die aan werknemers worden gesteld voortkomend uit de keuzen die vanuit het arbeids- en organisatiesproces worden gemaakt, maar ook om de vermogens die bij de werknemers aanwezig zijn en kunnen groeien, die al dan niet ingezet en gebruikt worden. Het gaat enerzijds om de vermogens waarmee de werknemers in allerlei behoeftes kunnen voorzien, zoals een inkomen en *"kwalitatief goede arbeid, waarin zij hun talenten kunnen ontplooien en hun steeds hoger wordende opleidingskennis kunnen benutten en waarin zij bovenal kunnen meebeslissen over hun eigen arbeidssituatie"* (Mok, 1990, p. 16). Anderzijds gaat het om de vermogens waarvan werkgevers gebruik maken om tot productie of dienstverlening te komen, waarbij arbeid *"slechts een instrumenteel middel"* (Mok, 1990, p. 15) is en werknemers tegelijkertijd de mogelijke *"last"* (Mok, 1990, p. 11) dragen, zoals lichamelijk en psychische (over)belasting, (over)belasting door omgevingsfactoren of meer concreet zware lichamelijke belasting, hoge werkdruk, stress, burn-out, tekort aan zeggenschap, giftige stoffen, zieke gebouwen enzovoort.

2 DE KALENDERLEEFTIJD: OVER OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

De kalenderleeftijd is een veel gebruikt en eenvoudig criterium. Met achttien jaar mag iemand fulltime werken, tot 23 jaar betaalt de werkgever jeugdlonen, na 55 jaar zijn nachtdiensten niet meer verplicht, met 65 jaar moeten werknemers het arbeidzame leven verlaten. De kalenderleeftijd als criterium heeft als voordeel dat het eenvoudig te meten is en de resultaten van onderzoek uit te drukken zijn in getallen. Getallen zijn hard en overtuigen. Voor de indeling in leeftijdscategorieën bestaan internationale (United Nations, 1982) en nationale richtlijnen (Wagemakers & Quispel, 2003). Deze richtlijnen dragen bij aan de vergelijkbaarheid van gegevens in onderzoek en beleid.

Het gebruik van de kalenderleeftijd lijkt begrijpelijk, maar leidt tot stereotyperingen en kan tot onjuiste veronderstellingen of discriminatie leiden. Ouderen die onverminderd worden geconfronteerd met het feit dat zij rond hun zestigste echt moeten gaan denken aan vervroegd uittreden, zullen aan die druk willen voldoen (McCann & Giles, 2003).

Een verschijnsel dat opgeld doet bij elke categorisering is statistische discriminatie. Het gebruik van de kalenderleeftijd is gebaseerd op gemiddelden, waarbij de spreiding, die met het ouder worden steeds groter wordt, vaak wordt vergeten. Nieuw personeel brengt altijd onzekerheid met zich mee over de toekomstige productiviteit. Daarom gebruiken selecteurs '*previous statistical experiences*' (Phelps, 1972): ervaringen hoe bepaalde categorieën werknemers zich ongeveer gedragen en ontwikkelen. Statistische discriminatie – het selecteren van werknemers op basis van een gemiddeld groepskenmerk – blijkt, zolang de werkgever zijn vooroordeel (in letterlijke zin: de mening die hij zich vooraf gevormd heeft) en verwachtingen bevestigd ziet, een goed selectiemiddel (Remery, e.a., 2003). Uit onderzoek van Van Beek e.a. (1992) blijkt dat selecteurs vooral stereotiep kijken en daarmee vooroordelen formuleren over geslacht, leeftijd en afkomst.

Tegenover de statistische discriminatie als handelswijze stelt Peeters (2005) dat oudere werknemers een individuele benadering verdienen, waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld. Zij vormen een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid en in inzetbaarheid groot is (Nauta e.a., 2004). Leeftijdsgrenzen zijn willekeurig, arbitrair en rigide en hebben weinig maatschappelijke relevantie (Baars, 2006). Desondanks spelen ze mee in de perceptie van de betrokkenen.

Gerontologen over leeftijd

Al naar gelang het onderwerp, de doelgroep en het onderzoeksthema wordt in onderzoek en beleid vaak de grens van 55 jaar gehanteerd. Dit heeft ondermeer te maken met de verlaging van de pensioengerechtigde leeftijd in het verleden, het vervroegde uittreden van individuen en met belangrijke gebeurtenissen in de privésfeer, die vaak met ouderdom worden geassocieerd, zoals het verlaten van het ouderlijk huis door de kinderen, ziekte en/of overlijden van belangrijke mensen in de omgeving en de confrontatie met de eindigheid van het leven. Dergelijke gebeurtenissen leiden vaak tot een ander levensperspectief (Messelis, 2006b). Riley & Riley (1992) zeggen daarbij dat veroudering geen vast gegeven is, maar varieert met de sociale structuur, de generatie waarvan mensen deel uitmaken en de sociale veranderingen in een samenleving.

De gerontologie, de wetenschap die zich bij uitstek met ouder worden bezighoudt, hanteert ook de leeftijd van 55 jaar en tegenwoordig zelfs de leeftijd van 50 of 45 jaar. Vanwege de hogere levensverwachting van mensen, is binnen de gerontologie daarnaast een nieuwe levensfase ingeluid: de jonge-ouderen die zichzelf niet als 'oud' zien en nog vitaal in het leven staan.

Toch wordt ook in de gerontologie de chronologische leeftijd geproblematiseerd en bestaat in de sociale gerontologie vooral belangstelling voor de diversiteit bij het ouder worden en de sociaal-psychologische mechanismen die daarbij een rol spelen. Het is daarom interessant te rade te gaan bij die wetenschap die de eenzijdige hantering van alleen het leeftijdscriterium als onderscheidend vermogen afwijst.

Gerontologen proberen het 'pure' effect van leeftijd op te sporen door cohort- en generatie-effecten te elimineren. Zo heeft Knipscheer (1990) het zogeheten APC-model (age-period-cohort) onder de aandacht gebracht om het complexe proces van veroudering te analyseren, waarbij naast leeftijd ook de sociale en historische context worden geanalyseerd. Becker (1992) borduurt voort op dit APC-model. Hij is van mening dat de individuele, sociale en maatschappelijke gebeurtenissen in de formatieve periode (van ongeveer 16 tot 25 jaar) van cruciale invloed zijn op het leven van mensen. Een bepaalde generatie, in leeftijd afgebakend, heeft door de heersende omstandigheden en gebeurtenissen in deze periode collectief bepaalde waarden aangeleerd, die gedurende het hele leven bepalend blijven voor de in cohorten afgebakende generaties.
Baars (2006) geeft commentaar op de generatietheorie en het APC-model: wat veroudering in termen van kalenderleeftijd is en betekent, is niet precies vast te stellen. Veroudering is zowel verweven met sociale en maatschappelijke contexten, als met persoonlijke eigenschappen en ontwikkelingen. Het gerontologisch onderzoek leidt tot steeds verdergaande differentiaties en zou leeftijdsgrenzen als nietszeggend begrip los moeten laten (Baars, 2006).

Leeftijd als constructie
Ouder worden is een kenmerk van alle mensen en is onderhevig aan wetmatigheden die bij mensen horen. Welke betekenis het proces van ouder worden krijgt, wordt voor een groot deel bepaald door de omgeving waarin dat gebeurt. De betekenis van ouder worden wordt geconstrueerd. En hoewel ook sekse en etniciteit pas betekenis krijgen in de context waarin ze bestaan, blijven ze gedurende het gehele leven hetzelfde (met uitzondering van transseksuelen). Het verschil met leeftijd is dat alle mensen een leeftijd hebben en ouder worden (Schroots, 2003).
De term 'gender' wordt gebruikt om de sociale constructie van sekse aan te duiden. Een dergelijke term voor de sociale constructie van leeftijd is helaas niet voorhanden. Daar zijn wel pogingen toe gedaan. Cremer (2001) heeft een poging gedaan met de herintroductie van het begrip 'functionele leeftijd' als ordeningscriterium voor regelgeving. Hij vraagt zich af hoe oud mensen zijn gezien de fysieke, psychische en sociale verouderingsfactoren gerelateerd aan de functie die iemand vervult. Functionele leeftijd is een goed uitgangspunt om het arbeidsvermogen van de oudere werknemers beter te begrijpen, maar moet verder worden geconceptualiseerd.
De kalenderleeftijd als hard criterium maakt vergelijken eenvoudig, maar leidt tevens tot stereotypering. Over de leeftijd als context bepaald fenomeen handelt de volgende paragraaf.

3 OUDER WORDEN ALS EEN CONTEXTUEEL FENOMEEN

In de volgende subparagrafen vindt een poging plaats tot conceptualisering door het proces van ouder worden in de arbeidsorganisatie breder op te vatten dan alleen de kalenderleeftijd. Het arbeidsvermogen van ouder wordende werknemers wordt bekeken als interactie tussen de fysieke en psychische kenmerken van de ouder wordende werknemers. Die kenmerken zijn ingebed in een sociale en economische omgeving, waarbij speciale aandacht wordt besteed aan de eigenschappen van werknemers zich te ontwikkelen en aan te passen aan veranderende werkcondities (Human Resource Development). Met deze verkenning wordt vanuit deze verschillende invalshoeken geprobeerd zicht te krijgen op welke wijze de ontwikkeling van het arbeidsvermogen van werknemers wordt of kan worden geconstrueerd in de arbeid.

3.1 DE FYSIEKE DIMENSIE: GROTE VERSCHILLEN IN AFNAME VAN FYSIEKE CAPACITEITEN

Het ouder worden als fysiek proces is het meest universeel bestudeerde onderdeel van het ouder worden. Fysieke vermogens nemen gemiddeld af na het 25ste levensjaar en dat geldt voor alle mensen over de hele wereld in elk arbeidsbestel. Ook al is de oudere mens conditioneel in goeden doen, de fysieke mogelijkheden blijven (gemiddeld) achter bij die van jongere mensen (Vis, 2000). En dat geldt voor de conditie in algemene zin en in het bijzonder de spierkracht, het uithoudingsvermogen, de soepelheid, het horen van hoge tonen, de reuk,

de smaak en het gezichtsvermogen die minder worden naarmate mensen ouder worden (Ilmarinen, 1999). Ilmarinen (1999) geeft aan dat de verschillen in fysieke mogelijkheden tussen de oudere werknemers onderling groot kunnen zijn en in belangrijke mate afhankelijk van hetgeen is gebeurd in de voorafgaande jaren. Regelmatige lichaamsbeweging en onderhoud van het lichaam kunnen zorgen voor het op peil blijven van de fysieke capaciteiten tot op late leeftijd. Daarnaast is het zo, dat naarmate mensen ouder worden, de hersteltijd na een inspanning toeneemt. Jarenlang fysiek belastend werk zonder specifieke maatregelen kan veel lichamelijke klachten met zich meebrengen, vooral aan gewrichten, rug, nek en schouders. Ilmarinen (2001) pleit derhalve voor preventief beleid en voor aandacht voor de hersteltijd en de duur van de fysieke arbeid.
De fysieke verschillen tussen de oudere werknemers zijn enorm en afhankelijk van verschillende factoren, zowel in het werk als in de levensstijl (De Looze e.a., 2007). Fysieke veroudering is onafwendbaar, maar kan versneld of vertraagd worden, al naar gelang de werkbelasting, de kwaliteit van de arbeid en andere vereisten uit de omgeving, zoals de combinatie van werk en privé, de overheidsdruk op vergroting van de arbeidsdeelname van ouderen en de maatschappelijk technologische veranderingen. Over het onderwerp fysieke veroudering in de arbeid is veelvuldig onderhandeld en als gevolg daarvan zijn in verschillende cao's bepalingen opgenomen voor oudere werknemers, zoals de verkorting van de werkweek, extra hersteltijd of vrijstelling van nachtdiensten.
Veranderingen in de gezondheid van werknemers die stoppen met werken zijn eerder positief dan negatief (Van Solinge, 2005). Het al dan niet zelf kunnen beslissen over (vervroegd) stoppen met werken heeft een grote invloed op de gezondheid. Onvrijwillig stoppen met werken heeft een negatieve invloed op de gezondheid, evenals de angst voor het onvermogen te kunnen omgaan met de veranderingen in het leven na de pensionering. Opvallend is dat de kenmerken van het werk zelf geen of slechts een geringe invloed hebben op de gezondheid van werknemers die met werken stoppen.

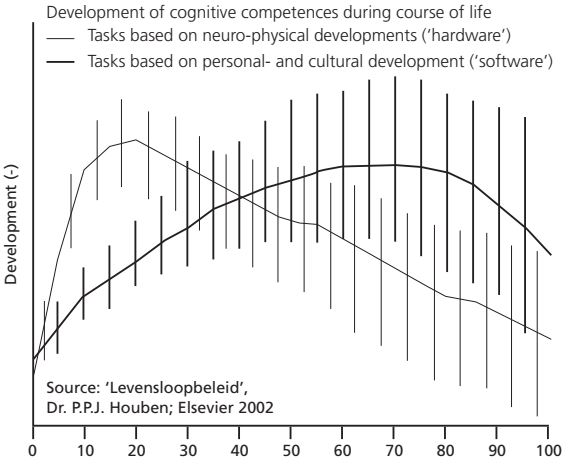
3.2 DE PSYCHISCHE DIMENSIE: TOENAME GEKRISTALLISEERDE INTELLIGENTIE EN VERRIJKING ARBEIDSVERMOGENS

Ouder worden betekent ook een achteruitgang van cognitieve functies. Volgens Raz (2000) en Cremer (1995) gaat het om de snelheid in het nemen van beslissingen, ruimtelijke visuele functies, korte termijn geheugen en aandacht. Ook de informatieverwerking wordt trager, het werkgeheugen gaat langzaam achteruit en mensen kunnen minder snel, efficiënt en creatief worden in het vinden van oplossingen (Jelicic & Houx, 2001). Baltes (1997), Baltes en Mayer (1999) noemen dit de biologische veroudering die niet is tegen te houden, maar wel uitgesteld kan worden door de hersenfuncties te blijven prikkelen. Echter als gesproken wordt over mentale veroudering moet volgens Ilmarinen (1999) niet alleen gekeken worden naar de afname van cognitieve vermogens, maar ook naar de mentale groei die iemand doormaakt. In de meeste werktaken kan een afname in snelheid en precisie ruimschoots gecompenseerd worden door factoren als ervaring, kennis en motivatie. Interessant is dat ook Ilmarinen blijft spreken over 'veroudering' en niet over bijvoorbeeld 'verandering' of 'verrijking'.

De capaciteiten die met de jaren beter kunnen worden zijn scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren en inzicht in het geheel, verbaal begrip, controle over het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, werkervaring en motivatie om te leren (Ilmarinen, 2001). In een notendop geeft Ilmarinen hier een praktische invulling van de vermogens die ten grondslag liggen aan het onderscheid in de vloeiende en gekristalliseerde intelligentie als elementen van de intellectuele ontwikkeling gedurende een mensenleven. Deze tweedeling is gebaseerd op het werk van Hebb (1949), Horn (1970) en Cattell (1971).
Alle onderzoeken naar intelligentie maken gebruik van Intelligentie Quotiënt testen (IQ-testen). Hierbij is sprake van een onderlinge discussie tussen de onderzoekers over de vraag hoeveel verschillende intelligenties te onderscheiden zijn? Dit leidt tot vele opvattingen over wat een IQ is en hoe je dat kan meten in vele verschillende varianten. Na Horn (1970) en Cattell (1971), begin jaren zeventig, is het gebruikelijk in intelligentietesten een onderscheid te maken in vloeiende en gekristalliseerde intelligentie, zoals Hebb twintig jaar daarvoor al voorstelde. Dit onderscheid wordt door vele onderzoekers gevonden in onderzoeken met behulp van IQ-testen.
Het vermogen tot abstract denken, maar vooral de snelheid van de denkprocessen nemen bij het ouder worden geleidelijk af (de vloeiende intelligentie). Het betreft een achteruitgang in mentale snelheid, ruimtelijk-visuele vermogens en het snel kunnen leggen van verbanden. Daarentegen neemt het aspect van intelligentie dat afhankelijk is van ervaring toe (de gekristalliseerde intelligentie). De achteruitgang in mentale snelheid wordt gecompenseerd door vastgelegde kennis en ervaring. In de volksmond heet dit: wijsheid komt met de jaren.
In IQ-testen blijken mensen met het toenemen van de leeftijd beter in staat te zijn tot snelle herkenning en

beoordeling van situaties en kunnen eerder opgedane kennis en ervaring efficiënt toepassen. Het uitvoeren van bekende taken kost op latere leeftijd daardoor minder energie dan op jongere leeftijd. Rond het veertigste levensjaar is de gekristalliseerde intelligentie gemiddeld groter dan de vloeiende intelligentie (Nunes & Kramer, 2009; Houben, 2009; Baltes & Mayer, 1999).
In de Berlin Aging Studies (BASE) onder leiding van Baltes (Goulet & Baltes, 1970) wordt begin jaren zeventig dezelfde indeling in gekristalliseerde en vloeiende intelligentie gebruikt. Het bijzondere van de latere Berlin Aging Studies (Baltes & Mayer, 1999) is dat er voor het eerst ouderen in de leeftijd van zeventig tot honderd jaar hebben deelgenomen aan deze tests, waardoor zichtbaar is geworden dat de gemeten gekristalliseerde intelligentie een (nog) grote(re) spreiding heeft die steeds meer toeneemt met het ouder worden. Tevens blijkt dat diverse ouderen tot op hoge leeftijd (boven de zeventig jaar) tot een verdere ontwikkeling van hun gekristalliseerde intelligentie komen dan mensen jonger dan zeventig jaar. Dit lijkt logisch doordat de gekristalliseerde intelligentie gebaseerd is op ervaring en het vermogen daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving. Dat is de grote gemene deler die psychologen en met name Baltes (Baltes & Mayer, 1999) aangeven als de achterliggende 'kracht' bij de gekristalliseerde intelligentie. Waar vloeibare intelligentie de capaciteit is om logisch te denken en problemen op te lossen, los van opgedane kennis, in nieuwe situaties, is gekristalliseerde intelligentie het vermogen om kennis, vaardigheden en ervaring te gebruiken die zijn opgeslagen in het lange termijn geheugen.
Gekristalliseerde intelligentie is het op de cultuur gebaseerde cognitieve vermogen, zoals inhoudelijke en procedurele kennis over de wereld om ons heen, over de menselijke omgangsvormen, over socialisatieprocessen en het vermogen daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving (Houben, 2002). Mensen kunnen zo het eigen functioneren duiden, interpreteren, op waarde schatten en verbeteren. Het gaat om culturele ervaringen die een onderdeel vormen van ons algemene begrip van de wereld om ons heen (Houben, 2009). Dit ligt ten grondslag aan het met de leeftijd toenemen van de gekristalliseerde intelligentie. Op deze manier vindt een *"verrijking"* van de (arbeids)vermogens plaats bij het ouder worden.

Figuur 2.1: De ontwikkeling van de cognitie



Bron: Baltes, 1999, overgenomen uit Houben, 2002

Baltes (1997), Baltes en Mayer (1999) laten zien dat tot aan de gemiddelde leeftijd van twintig jaar de ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie achterblijft bij de ontwikkeling van de vloeiende intelligentie. Daarna worden verschillen zichtbaar: de gekristalliseerde intelligentie neemt niet af, maar groeit nog langzaam door tot aan soms wel het tachtigste levensjaar. Houben (2002) presenteert een grafische impressie van de vermogens uit de onderzoeken van Baltes (zie figuur 2.1), waarbij hij opmerkt dat de bevindingen in het belang van de kennisoverdracht wellicht te sterk zijn uitvergroot. Desondanks geeft de grafische impressie een leerzaam beeld van de ontwikkeling van de cognitie.
De verticale lijnen laten een spreiding zien in de ontwikkeling die met het verstrijken der jaren groter wordt. De groei en krimp van de intelligenties gelden voor iedereen volgens hetzelfde patroon, maar voor de één

sterker dan voor de ander. De lijnen zelf zijn gemiddelden. De dunne lijn duidt op de vloeiende intelligentie, de dikke op de gekristalliseerde intelligentie. De meeste IQ-testen hebben tot doel een combinatie van beide onderscheiden intelligenties te meten. Het gaat om het product van enerzijds de capaciteit om logisch te denken en problemen op te lossen (vloeiende intelligentie) en anderzijds de vermogens die liggen in de verrijkte ervaringen, kennis en vaardigheden (gekristalliseerde intelligentie) die worden verondersteld met de leeftijd toe te nemen. Dit blijkt in de IQ-testen bijvoorbeeld uit een rijker en zorgvuldiger taalgebruik met het ouder worden. Het blijkt ook uit de IQ-testen die aansluiten op de kennis en ervaring die zijn opgedaan en verwerkt in de beroepspraktijk (Nunes & Kramer, 2009). Recent onderzoek onder luchtverkeersleiders (Nunes & Kramer, 2009) ondersteunt deze denkbeelden. Bij IQ-testen op het gebied van denksnelheid en complexe opgaven presteren jongere verkeersleiders significant beter dan oudere. De verschillen verdwijnen zodra de testen gerelateerd worden aan noodsituaties in de praktijk. De oudere verkeersleiders kunnen hun ervaring gebruiken in een context. De achteruitgang van de vloeiende intelligentie wordt volledig gecompenseerd vanuit de gekristalliseerde intelligentie. Ouderen herkennen en beoordelen situaties snel op basis van ervaringen en zijn efficiënt in het toepassen van de voor die situatie geschikte kennis en ervaring. Juist oudere mensen zijn in staat op basis van hun ervaring overwogen richting te geven aan hun inbreng, redenering of keuze vanuit een toegenomen scherpzinnigheid, inzicht in het geheel en een verantwoordelijkheidsbesef. Door deze zelfsturing zijn individuen bij het ouder worden steeds beter in staat om invulling te geven aan de vraagstukken van zingeving.

Behoefte aan zinvolle arbeid

De kwaliteit van de ervaringen is dus van groot belang voor de ontwikkeling van nieuwe vermogens bij het ouder worden. Laat die kwaliteit te wensen over dan bestaat het gevaar van de zogenaamde ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996). Daarvan is sprake als een werknemer gedurende een langere periode steeds dezelfde taken uitoefent en zich verder niet verrijkt met nieuwe inzichten. Een smal eenzijdig takenpakket leidt vrij snel tot routinematige arbeid, waarmee een hoge arbeidsproductiviteit mogelijk is. Dat vormt een gevaar voor de ontwikkeling van hun arbeidsvermogens. Iemand ontwikkelt dan eenzijdige, beperkte ervaringen die dikwijls niet meer aansluiten bij nieuwe taken of functies. Thijssen & Leisink (2007) geven aan dat ervaringsconcentratie de kans op obsoletie vergroot, maar kunnen, volgens eigen zeggen, de oorzaken daarvan niet benoemen. Voor Thijssen heeft obsoletie[1] betrekking op veroudering van voor een passende beroepsuitoefening relevante kwaliteiten. Het heeft betrekking op de manifeste en potentiële kwaliteiten van de arbeidsvermogens die in een vroeger stadium wel hebben voldaan. De achteruitgang van de arbeidsvermogens bij oudere werknemers is niet het gevolg van de leeftijd, het ouder worden op zich, maar van de ervaringsconcentratie. De rol die de leeftijd speelt is onduidelijk aangezien de onderlinge verschillen tussen werknemers van dezelfde leeftijd bijzonder groot zijn (Thijssen & Leisink, 2007). Het ligt voor de hand er op te wijzen dat de aard en kwaliteit van de ervaringen een belangrijke rol spelen bij mogelijke obsoletie. Van Hoof (2001) laat op basis van onderzoek zien dat oudere werknemers een gebrek aan uitdagend werk ervaren en alleen nog routinetaken krijgen toegeschoven. Hetgeen zeker zal bijdragen aan de obsoletie. Oudere werknemers krijgen doorgaans een andere levensoriëntatie, willen bijvoorbeeld vaker een bijdrage leveren aan de samenleving en zijn minder gericht op het waarmaken van persoonlijke ambities. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de hoge instroom van oudere werknemers in de zorg (Zinsmeister, 2005).
Houben (2002) merkt op dat de gekristalliseerde intelligentie, gebaseerd op levenservaring, sterk verwant is met het vermogen tot communicatieve zelfsturing, zoals geconstrueerd door Cornelis (1999). De mate waarin dit vermogen ontwikkeld en op peil gehouden kan worden, is sterk afhankelijk van twee factoren: de eigen investering of inspanning voor persoonlijke groei en de kansen en uitdagingen die de omgeving iemand biedt. Juist oudere mensen zijn in staat op basis van hun ervaring overwogen richting te geven aan hun inbreng of keuze: zelfsturing. Individuen zijn bij het ouder worden steeds beter in staat invulling te geven aan de vraagstukken van zingeving. Voor Cornelis (1999, 1992) geldt dit in het algemeen. Dit toegepast op de arbeid betekent dat die interessant is als het een zinvolle levensbesteding is. Persoonlijke groei is alleen mogelijk in een arbeidscontext die kansen en uitdagingen biedt. Dit staat haaks op de praktijkervaringen van de oudere werknemers die erop wijzen dat ze het gevoel hebben uitgerangeerd te zijn (Van Hoof, 2001).

[1] Thijssen onderscheidt drie vormen van obsoletie. Technische obsoletie door slijtage, onderbenutting en niet bijhouden van de know how; economische obsoletie doordat de kwaliteiten volgens criteria van de arbeidsmarkt geen of minder betekenis hebben gekregen; perspectivische obsoletie doordat de visie van de werknemers op ontwikkelingen in de arbeid door de werkomgeving als achterhaald wordt gezien.

Bij wijze van tussenbalans stel ik vast dat in tegenstelling tot de biologische vermogens en de vloeiende intelligentie die minder worden, de vermogens die ten grondslag liggen aan de gekristalliseerde intelligentie zich ontwikkelen soms tot ver na het zeventigste levensjaar. De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. De aard en kwaliteit van de ervaringen in de arbeid zijn hierbij van groot belang. Ouderen hebben behoefte aan zinvolle arbeid.
Leren is een integraal onderdeel bij de ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie. Daarom wordt hierna aandacht besteed aan het leren van ouderen.

3.2.1 LEREN VAN OUDEREN

Ter compensatie van de achteruitgang van de cognitieve mechanische leervermogens (de vloeiende intelligentie) ontwikkelen mensen op de cultuur gebaseerde cognitieve leervermogens (gekristalliseerde intelligentie), zoals inhoudelijke en procedurele kennis over de wereld om hen heen en de menselijke omgangsvormen (Baltes, 1997; Baltes & Mayer, 1999). Houben (2002) noemt dit het sociaal emotionele leervermogen, dat is gebaseerd op de levenservaring en een groeiend vermogen tot reflectie. Op basis van deze vermogens zijn mensen tot op late leeftijd in staat zich te ontwikkelen. Dat gaat anders dan in de jonge jaren. Door het gebruik van de vloeiende intelligentie zijn jonge mensen in staat het geheugen vol te stoppen, ook met al die zaken die als nutteloos kunnen worden bestempeld. Ouderen daarentegen hebben meer dan jongeren moeite met abstracte, contextloze kennis, zeker als dat aangeboden wordt in de vorm van klassikaal onderwijs. De kracht van ouderen ligt niet in dit soort cognitieve leren. De leerstof moet voor ouderen concreet aansluiten bij de bestaande kennis (Nauta, e.a., 2004; Dorhout, e.a., 2002). Het ideale onderwijs is dan verwerving van cognities door verwerking van de praktijkervaringen, waardoor kennis is op te vatten als begrepen praktijk. Knowles e.a. (1998) benadrukken op basis van hun onderzoek het belang van de eigen ervaring van de lerende. Elke volwassene heeft een referentiekader opgebouwd op grond van deze ervaringen.
Voordat gedetailleerder ingegaan wordt op het leren van de oudere werknemers wordt stilgestaan bij leren in het algemeen.

Intermezzo: Leren
Leren is het *"ontstaan of tot stand brengen, door middel van het selecteren, opnemen, verwerken, integreren, vastleggen en gebruiken van en het betekenis geven aan informatie, van relatief duurzame veranderingen in kennis, houding en vaardigheden en/of in het vermogen om te leren; deze veranderingen resulteren - mits de condities daartoe aanwezig zijn - in veranderingen in arbeidsprocessen en -resultaten bij individuen, groepen en/of de (deel-)organisatie"* (De Laat, Poell, Simons & Van der Krogt, 2001, p.72).
Deze definitie laat leren in de volle breedte zien. Het is een veelzijdige definitie die verder gaat dan het leren in de formele schoolse situatie. Veel leren vindt plaats buiten het leslokaal, buiten de school. De definitie is niet alleen gericht op het leren van individuen. Ook groepen kunnen leren (Bolhuis & Simons, 1999). De veranderingen in de arbeidsprocessen en/of de arbeidsresultaten vinden op groepsniveau plaats.
De definitie gaat ook verder dan de beschrijving van de waarneembare gedragsaspecten of het beschrijven van de uitkomsten, zoals het verwerven van kennis. Aan het proces zelf wordt nadrukkelijk aandacht besteed. De Laat e.a. (2001) geven op grond van onderzoek van anderen aan dat het proces gepland kan worden, hetgeen opleiders en docenten gewend zijn, maar het proces kan ook onbewust vorm krijgen. Mensen leren doorlopend zonder dat daar een doelbewuste planning aan ten grondslag ligt. Naast de opleiders en de docenten kan doelgericht leren ook door de lerenden zelf of door managers, begeleiders of nog anderen gepland worden.
Leren is een veranderingsproces en die veranderingen kunnen houding, kennis en vaardigheden betreffen. *"Daarnaast vormt ook het vermogen van mensen om te leren een belangrijke uitkomst van leren. Door te leren, kunnen mensen leren te leren. Wanneer mensen leren, kunnen zij ook iets leren over de wijze waarop men leert en als het leren positief verloopt over de wijze waarop men beter kan leren."* (De Laat, e.a., 2001, p.71).
De resultaten van het leren kunnen zichtbaar worden in een andere werkwijze of in de arbeidsresultaten, *"mits de werksituatie dat niet verhindert"* (De Laat, e.a., 2001, p.71). Als de werksituatie het onmogelijk of onaantrekkelijk maakt om het geleerde in de praktijk te brengen zullen de lerenden individueel of groepsgewijs dit niet toepassen. *"De werksituatie moet de toepassing van het geleerde stimuleren en belonen."* (De Laat, e.a., 2001, p.71).

Bolhuis & Simons (2001) onderscheiden vier manieren van leren naar de aard van het leerproces, die in de praktijk samengaan en elkaar aanvullen:

1. *Leren door ervaring* betekent leren door observeren, door zelf doen, door fouten maken. De expertise van (oudere) werknemers bestaat uit de impliciete leerresultaten die door directe ervaring zijn verworven. Hieronder valt ook het 'toevallig' of 'incidenteel' leren, leren zonder de intentie te leren. Om de kans op ervaringsleren zo groot mogelijk te maken moeten werknemers in hun werk op zoek kunnen naar uitdagingen, variatie en feedbackmogelijkheden. Volgens Bolhuis en Simons (2001) is ervaringsleren een belangrijke vorm van leren, zeker bij het uitoefenen van een beroep.
2. *Leren door sociale interactie* vindt plaats op basis van alledaagse conversaties, informatie vragen of geven, dialoog, discussie, 'brainstormen', samenwerken en omgaan met of oplossen van conflicten. Groepsleren valt ook onder deze manier van leren. Hierbij merken Bolhuis en Simons (2001) op dat groepen de neiging hebben wel hun handelen te plannen, maar niet het leren. Ze laten zien dat leren door sociale interactie zich net als ervaringsleren in vele situaties voordoet zonder dat er persé sprake is van een vooropgezet leerdoel. Volgens Bolhuis en Simons (2001) is er in het reguliere onderwijs een onderwaardering van leren door sociale interactie. In vergelijking met theoretisch leren wordt al snel gedacht dat het niet om 'echte' kennis gaat. Veelal is individueel en abstract, theoretisch leren dominant.
3. *Leren door theorie* staat bekend als studeren en is de dominante vorm van leren in arbeidsorganisaties. Leren door theorie betekent abstracte, gegeneraliseerde en gesystematiseerde informatie weer vertalen naar de werkelijkheid waarop het betrekking heeft. De acceptatie van deze kennis vraagt in arbeidsorganisaties om sociale leerprocessen, anders wordt het slapende kennis, omdat geen transfer plaatsvindt naar de praktijk van alle dag. Tevens is het risico van verkeerd begrijpen sterk aanwezig. Veelal leidt leren door theorie tot statische kennis die voorbij gaat aan de dynamiek van de dagelijkse praktijk. Aan transfer van theoretische kennis naar de praktijk wordt in arbeidsorganisaties weinig aandacht besteed met alle problemen van dien. Volgens Bolhuis en Simons (2001) gaat het erom, ondanks alle nadelen die aan theoretisch leren verbonden zijn, het theoretisch leren niet uit te schakelen, maar veel meer te verbinden aan ervaringsleren en leren door sociale interactie.
4. *Leren door kritische reflectie* betekent leren door zichzelf en elkaar vragen te stellen. De inhouden die daarbij bevraagd worden zijn het eigen referentiekader, de heersende subcultuur, de actuele ervaringen en het eigen leerproces.

Leersystemen dienen veelzijdig georganiseerd te zijn, zodat meerdere aanknopingspunten voor de lerenden aanwezig zijn (Van der Krogt, 2001).

Wat valt er meer in het bijzonder te zeggen over het leren van oudere werknemers? In recente literatuur is daarover de volgende kennis aangetroffen. Wel dient opgemerkt te worden dat die kennis vooral is verkregen op basis van onderzoek dat is gericht op hoger opgeleide ouderen, terwijl deze studie zich richt op lager (en middelbaar) opgeleide oudere werknemers.

Zelfsturing en informeel leren

De oudere werknemers hebben vooral een motivatie tot leren vanuit de wens het eigen werk in de praktijk beter en met minder moeite te kunnen uitvoeren (Onstenk 1995). Leren dat gestuurd wordt vanuit de organisatie staat haaks op de zelfverantwoordelijkheid en zelfsturing die juist in het dagelijks leven (aan ouderen) wordt gevraagd (Knowles e.a., 1998). Ouderen leren het liefst informeel, waarbij nieuwe inzichten het best aansluiten op bestaande ervaringen. Knowles e.a. (1998) benadrukken het belang van het uitgaan van de eigen ervaring van de lerende: elke volwassene heeft op basis van zijn ervaringen een referentiekader opgebouwd en het is kwetsend als met die ervaringen niet respectvol wordt omgegaan. Oudere werknemers beleven formele (theoretische) opleidingen die zijn vormgegeven vanuit de organisatie als een diskwalificatie van de eigen ervaringskennis en daardoor als bedreigend (Onstenk, 1995). De eigen ervaringskennis is blijkbaar minder waardevol dan de kennis van de formele opleiding. Oudere werknemers blijken over het algemeen een voorkeur te hebben voor informeel leren (Thijssen, 1996; Onstenk, 1997; Knowles, e.a., 1998). Er is dan meer aansluiting op de eigen ervaring en het wordt als minder bedreigend ervaren dan een schoolse situatie, waarin zij verwachten te horen wat zij in de praktijk allemaal fout doen. Die formele opleidingen zijn aanpassingsgericht (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008), op het zich eigen maken van reeds door anderen bedachte kennis, houding en vaardigheden. Leren in de dagelijkse arbeidspraktijk voorkomt de problematische transfer van de theorie naar de praktijk (Onstenk, 2001).

De motivatie kan worden bevorderd door de oudere werknemers zelf te laten aangeven tegen welke problemen zij aanlopen, zodat het initiatief en de sturing tot leren vanuit de oudere werknemers zelf komt (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). De aandacht wordt gericht op hoe de werkomgeving de dagelijkse leeromgeving wordt, waarbij gebruik wordt gemaakt van ervaring en intuïtie (het impliciete leren). Dan ontstaat de mogelijkheid voor wat Van Roekel-Kolkhuis Tanke genererend leren noemt. *"Leren ten behoeve van zelf (mede)creëren: het leren als gevolg van reflectie op ervaringen, teneinde gedrag te realiseren dat effectiever is in een specifieke handelingscontext."* (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008, p. 43). De oudere werknemers geven zelf vorm aan de veranderende situaties.

Deze creatie van nieuwe kennis en inzichten op basis van reflectie kan slechts tot stand komen met andere werknemers in een sociale context. Dit vergt betrokkenheid van iedereen. De aandacht dient zich te richten op de interacties tussen alle betrokken actoren. In elke werkomgeving is een contextspecifieke dynamiek te herkennen op basis van handelen vanuit impliciete opvattingen en geïnstitutionaliseerde omgangsvormen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).

Een belangrijke voorwaarde voor leren is dat de oudere werknemers in staat en bereid zijn om hun impliciete kennis en ervaring te expliciteren (Rönnerman, 2005). Nonaka en Takeuchi (1995) geven aan dat de aandacht gericht moet worden op hoe de werkomgeving de dagelijkse leeromgeving wordt, waarbij de 'tacit knowledge' centraal staat en juist het expliciteren hiervan de basis vormt voor leren. Zij onderscheiden in hun werk over de kenniscreërende onderneming een aantal leerprocessen rondom expliciete kennis ('codified knowledge') en impliciete kennis ('tacit knowledge'). Het leertraject is dan bewust worden van wat je doet (externaliseren), bewust activiteiten organiseren (combineren), dit vervolgens internaliseren, zodat wederom impliciete kennis ontstaat, waarbij mensen wederom onbewust (automatisch) activiteiten verrichten. Zij stellen dat in westerse landen de nadruk vooral ligt op expliciet leren in de vorm van onderwijs, scholingen, trainingen, cursussen en dergelijke die formeel zijn vormgegeven, waarbij de theorie centraal staat. Zij benadrukken juist de waarde van het impliciete leren waarbij gebruik gemaakt wordt van ervaring en intuïtie. Dit vraagt om een veilige situatie ('care') waarin de deelnemers het gevoel hebben dat zij elkaar onderling kunnen vertrouwen en dat er van de kant van de leiding vertrouwen in hun is (Onstenk, 1997).
Onstenk (1997) hecht ook veel belang aan 'tacit knowledge' voor de vakbekwaamheid van werknemers. 'Tacit knowledge' kan via immanente leerprocessen in impliciete leeromgevingen ontwikkeld worden. 'Tacit knowledge' is praktische kennis die niet of nauwelijks formeel wordt aangeleerd, besproken of vastgelegd, maar informeel wordt verworven op basis van ervaringen. Juist de combinatie van specifieke domeinkennis met specifieke organisatiedoelen en specifieke arbeidssituaties leidt tot deze ervaringen. Onstenk (1997) spreekt over stilzwijgende vaardigheden waarbij het 'kunnen' vooraf gaat aan het 'kennen'. De in het onderwijs gangbare volgorde van eerst de theorie en dan toepassen in de praktijk gaat niet op.
In de dagelijkse context van de werkomgeving zal derhalve ruimte beschikbaar moeten zijn om de gekristalliseerde vermogens te kunnen inzetten en genererend leren mogelijk te maken. Dat kan alleen als de aangeboden context interessant genoeg is. In de volgende hoofdstukken wordt daartoe het organisatiebeleid (hoofdstuk 5), de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie (hoofdstuk 4) verkend.

Ouderen leren als zij het zinvol vinden. Meer in het algemeen, ook voor niet ouderen, sluit dit aan bij de opvattingen van Senge (1990): mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Het afdwingen van verandering is contraproductief (De Caluwé, 1997). Het gaat erom mensen gemotiveerd in leersituaties te brengen. Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld (De Caluwé, 1997). De kunst is ook de oudere ervaren werknemers te verleiden tot leren, wat niet wil zeggen dat een aanmoediging op zijn tijd niet nuttig kan zijn.

In de praktijk (van het leeftijdsbewuste beleid) wordt vooral aanpassend geleerd en vormt de transfer naar de werksituatie een probleem. Dit leren is gericht op het afleren van oude inzichten en vaardigheden en het aanleren van nieuwe inzichten en vaardigheden, die door anderen zijn bedacht. Het sluit niet aan bij hoe ouderen in meer of mindere mate willen en kunnen leren. Uit een longitudinaal onderzoek naar relatief complex werk blijkt dat het intellectuele functioneren van werknemers verbetert door complex werk te verrichten. Dit geldt sterker voor oudere dan voor jongere werknemers (Schooler, e.a., 1999). Juist de keuze voor een hogere mate van uitdagingen in het dagelijks werk leidt tot een 'ontwikkelingsroute' waarin de werknemers lerend bezig blijven zich te ontwikkelen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).
Leren betekent het loslaten van zekerheden (Bolhuis & Simons, 2001). Dat kan eng zijn, vooral omdat fouten

maken niet past bij het beeld van de ervaren oudere werknemers. Met name oudere werknemers die werken in een context van '*alles moet goed gaan*' kunnen zich geen relativerend zelfbeeld permitteren. Zo'n context leidt ertoe dat (oudere) werknemers steeds opnieuw voor de veilige weg kiezen, die succes verzekert. Zo ontstaat een standaardwijze van werken met een lage mate van uitdaging (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Een 'ontwikkelingsroute', waarin de oudere werknemer juist gebruik kan maken van reflectie en zichzelf bij voortduring relativeert, is alleen mogelijk indien de context van de werkomgeving daartoe de ruimte biedt.

Teamleren om de ervaringen te verruimen
Het risico van ervaringsleren is dat ervaringsconcentratie optreedt. Met het toenemen van de leeftijd neemt de hoeveelheid ervaringen wel toe, maar mogelijkerwijs op een steeds beperkter terrein. Hoe groter de ervaringsconcentratie, met mogelijke obsoletie, hoe minder de oudere werknemers ruimte hebben voor nieuwe inzichten door een leerprogramma. Leren dat aansluit op de ervaringen van dat beperkter wordende terrein leveren de oudere werknemers nauwelijks nieuwe inzichten. Juist om de hoeveelheid ervaringen te verruimen zijn teamleerprogramma's te prefereren boven individuele leerprogramma's (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).

Leren in het werk: de ervaren werknemer
Vakmensen zijn werknemers die hun werk goed willen doen, vanwege het werk zelf (Sennett, 2008). Daaraan ontlenen ze hun identiteit, hun meesterschap en hun gezag. Samen zoeken de vakmensen naar oplossingen voor gezamenlijk geïdentificeerde problemen. Kennis en vaardigheden bestaan volgens Sennett (2008) in sociale interactie en kunnen niet van menselijk contact gescheiden worden en zijn daarmee impliciet. Deze impliciete kennis ('tacit knowledge') noemt Sennett (2008) het anker voor vakmanschap, dat pas goed wordt beheerst na zo'n 10 000 uren oefening. Het oordeelsvermogen van de vakman is afhankelijk van deze impliciete kennis. Standaarden (expliciete kennis) bieden voor de ontwikkeling van dit oordeelsvermogen onvoldoende mogelijkheden.
De vakman onderscheidt zich van de beginnende beroepsbeoefenaar door een breder, meer gemotiveerd en bewust handelingsrepertoire en een expertise die op gevoel en op holistische patroonherkenning is gebaseerd. De beginner *zoekt steun bij "'objectieve' kenmerken van de situatie zoals hij die op school of uit boekjes heeft geleerd en kan dus ook minder complexe of brede problemen aan. Een competent vakman/vrouw werkt eerder planmatig op basis van een zorgvuldige analyse van de situatie, waarin hoofd- en bijzaken worden onderscheiden. Een expert tenslotte kan in zo'n situatie snel, direct en adequaat handelen, op basis van een repertoire aan ervaringen met vergelijkbare situaties."* (Onstenk, 1997, p. 97). Juist oudere werknemers die een beroep uitoefenen hebben zich kunnen ontwikkelen tot vakman en wellicht tot expert.

Het leren van de oudere werknemers als onderdeel van de psychische dimensie
In de psychische dimensie treden bij oudere werknemers zowel processen van achteruitgang (met grote individuele verschillen) als processen van 'verrijking' (met grote individuele verschillen) op. De vloeiende intelligentie wordt minder, de achterliggende vermogens bij de gekristalliseerde intelligentie kunnen zich ontwikkelen tot op hoge leeftijd. De aard en kwaliteit van de ervaringen in de arbeid zijn hierbij van groot belang. Leren is een integraal onderdeel bij de ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie.
De literatuur over de ontwikkeling van het leervermogen van oudere werknemers leert dat voor genererend leren een leerprogramma voor oudere werknemers het beste kan aansluiten bij de achterliggende "kracht" van de gekristalliseerde intelligentie: (1) het vermogen om van de eigen ervaringen te leren en (2) het vermogen daarop te reflecteren vanuit (3) een behoefte aan zingeving. De nadruk moet liggen op (4) informeel leren in de arbeidspraktijk, waarbij ruimte bestaat voor (5) zelfsturing. Ter beperking van de ervaringsconcentratie, die in standaardarbeidssituaties optreedt, wordt (6) collectief leren bevorderd, waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan bevordering van een veilige situatie zodat de oudere werknemers (7) hun impliciete kennis en ervaring willen en kunnen expliciteren. Deze inzichten vormen het kader voor het empirisch onderzoek bij de zorginstelling.

3.3 DE SOCIALE DIMENSIE: DE JONGE HOOGOPGELEIDE AUTOCHTONE MAN ALS NORM

In de sociale dimensie staat de sociale constructie van leeftijd centraal: de maatschappelijke beeldvorming met betrekking tot ouderen en de daarin tot uiting komende normen. In verschillende samenlevingen worden mensen van dezelfde leeftijd op een verschillende wijze benaderd. Dat geldt ook voor functies in arbeidsorganisaties. Twee extreme voorbeelden zijn de hoogleraar of de minister die boven de zestig jarige leeftijd nog worden aangezocht en de ict-er die op zijn 35ste toch echt te oud wordt bevonden. Van belang is ook wie als de oudere werknemers worden gezien. Het blijkt dat in arbeidsorganisaties, waar de 45-jarige als oud wordt geclassificeerd slechts een geringe kans bestaat op een ouderenbeleid. In de arbeidsorganisaties waar de werknemers van 65 jaar pas als oud worden gezien is de kans om een ouderenbeleid aan te treffen vele malen groter (Zinsmeister e.a., 2007) (zie verder hoofdstuk 5).

Beelden en vooroordelen

Krijnen-Stelling (1996) omschrijft een beeld als het geheel van meningen, veronderstellingen en gevoelens over een bepaald onderwerp. Mensen gebruiken beelden om de grote hoeveelheid informatie die dagelijks op hen afkomt, te ordenen en te verwerken.

Beelden zijn nodig om onze omgeving te structureren en daarmee beter beheersbaar te maken. Beeldvorming gebeurt vaak onbewust en automatisch, wat beelden hardnekkig en moeilijk te veranderen maakt. Beelden worden bij een eerste contact gevormd en daarna versterkt omdat mensen op grond van hun eerste indrukken selectief waarnemen. Ze letten alleen op indrukken die hun beeld bevestigen. Dit verklaart waarom beelden niet in overeenstemming met de werkelijkheid hoeven te zijn, terwijl ze daar wel op zijn geënt: de kijk op de werkelijkheid wordt gekleurd en er kunnen stereotypische beelden ontstaan.

Een stereotypisch beeld is een eenzijdig, generaliserend beeld. Mensen worden op grond van één kenmerk, bijvoorbeeld leeftijd, sekse of huidskleur, als leden van een homogene groep gezien, terwijl individuele verschillen niet gezien worden. Deze stereotiepen worden in negatieve zin vooroordelen genoemd (Krijnen-Stelling, 1996). Vooroordelen kunnen leiden tot uitsluiting en discriminatie. Het negatieve beeld over oudere werknemers leidt ertoe dat de oudere werknemers minder kans maken op een baan en dat zij eerder uit moeten treden (Expertisecentrum leeftijd, 2007; Adams e.a., 2005; Van Dalen & Henkens, 2004; De Vries, e.a., 2002). Doordat de weinige ouderen die aan het werk zijn voornamelijk hogere functies vervullen (Dhondt & Kwakkelstein, 2004) ontstaat het idee dat de grote groep van oudere werknemers niet meer in het werk kan meekomen, waarmee het vooroordeel versterkt wordt. Daarnaast wordt iemands zelfbeeld beïnvloed door het beeld dat anderen van hem of haar hebben. Ouderen gaan zich vaak gedragen naar het negatieve beeld dat over hen bestaat als een self-fulfilling prophecy (Krijnen-Stelling & Schabracq, 1996) en worden ook als zodanig behandeld (Spencer e.a., 1999). Onderzoek naar de denkbeelden over de oudere werknemers laat zien dat respondenten positiever zijn over ouderen naarmate ze zelf ouder zijn, terwijl leidinggevenden in de regel negatiever zijn (Bouman & Geersing, 1996). Deze beelden werken door in het beleid van arbeidsorganisaties.

Beelden worden tot normen verheven

Bij leeftijd horen sociale normen. Aan jongeren wordt in generaliserende termen een vaag en associatief positief beeld gehangen en dat beeld wordt (binnen de arbeid) vaak verheven tot standaardnorm. Aan jongeren worden zo dynamische, innovatieve, creatieve, ambitieuze en flexibele eigenschappen toegeschreven (Ballafkih & Meerman, 2008). Hoewel dit ideale beeld niet overeenkomt met de werkelijkheid, wordt het wel vanuit de media en samenleving gevoed, waardoor het een structureel karakter krijgt en tot norm wordt verheven. Ieder die afwijkt is a-normaal (Baars, 2006). Om de wereld te ordenen zijn in de beeldvorming oudere werknemers het tegenovergestelde van jongere werknemers: zij worden daarom als star, niet vernieuwend en inflexibel gezien (Van Dalen e.a., 2009; Peeters e.a., 2005). Dat negatieve beeld over oudere werknemers heeft tot gevolg dat een leeftijd van vijftig jaar en ouder in een sollicitatiebrief nu niet meteen de kansen verhoogt om te worden uitgenodigd voor een gesprek (Zinsmeister e.a., 2007). Dat geldt ook voor scholing en voor doorstroming naar andere functies als de persoon van de werknemer niet wordt gekend (Quispel, 2000). Sennett (2007) constateert bovendien dat de leeftijd waarop werknemers afwijken van de norm steeds lager ligt, terwijl ouderen een steeds groter deel uitmaken van de (beroeps)bevolking. De norm slaat op een alsmaar verder krimpende categorie, waarbij telkens grotere groepen als a-normaal worden bestempeld.

'Disengagement' en 'active ageing'
Een hardnekkig beeld dat over ouderen nog steeds de ronde doet is de disengagement hypothese. Ouderen zouden zich vrijwillig terugtrekken uit het werk en het openbare leven om zich zo symbolisch voor te bereiden op de onvermijdelijke dood (De Boer, 2006). Deze disengagement hypothese van Cumming en Henri uit 1961 is om meerdere redenen sterk bekritiseerd (Steverink, 2003). Terugtrekking komt voor, maar er zijn ook heel veel ouderen die vitaal betrokken (willen) blijven bij anderen en zich helemaal niet terugtrekken uit het actieve leven. Juist maatschappelijke activiteit en goede relaties worden belangrijker gevonden dan gezondheid en een lange levensduur. De kritiek gaat verder: het is niet zozeer de eigen wens van ouderen om zich terug te trekken, maar veel meer een gevolg van het feit dat ouderen gedwongen worden zich terug te trekken. Het gemis aan maatschappelijke rollen, ziekte of verlies van inkomen zijn hierin veel meer van belang (Steverink, 2003). Ook zijn er maar weinig 'nieuwe rollen' voor de ouder wordende werknemers weggelegd. Of zoals Naegele en Walker (2006; p.10) stellen als conclusie van hun grote onderzoek naar oudere werknemers in Europa: *"Until now, European employers in both the public and private sectors have commonly encouraged older workers to leave employment."*
Naast deze disengagement hypothese staat de activiteitentheorie (*"active ageing"*) van Havinghurst uit 1957 (De Boer, 2006). Ouderen zijn niet uitgerangeerd, maar hebben een onbenut potentieel aan kennis en ervaring. Zij willen die graag op hun manier inzetten en daardoor betrokken blijven. Dat kan door vervroegde uittreding en de toegenomen levensverwachting. Deze activiteitentheorie wordt echter ook aangehaald in het debat om ouderen langer te laten werken. Maar ouderen willen zelf bepalen hoe en wanneer zij hun kennis en ervaring inzetten. Ouderen ontwikkelen capaciteiten waar de huidige samenleving en arbeidsorganisaties moeilijk raad mee weten, maar waar juist gebruik van gemaakt kan worden als de ouderen daar zelf meer zeggenschap in krijgen (Walker & Naegele, 1999). De auteurs pleiten voor ruimte om deze capaciteiten in de samenleving en arbeidsorganisaties in te zetten. Op dit moment valt op dat er weinig rollen voor de oudere werknemers zijn waarin deze capaciteiten gebruikt kunnen worden.

Beelden van oudere werknemers gaan over mannen
Oudere werknemers behoren ook in de beeldvorming vaak tot het mannelijk geslacht: in de arbeidsorganisatie overheerst het beeld van de mannelijke normwerknemer. Dat uit zich in het nog steeds traditionele kostwinnersmodel waarbij mannen voornamelijk voltijds werken en vrouwen daarnaast in deeltijd werken. Hiernaast valt ook bij de oudere werknemers de splitsing tussen typisch vrouwelijke en mannelijke beroepen en taken op (Messelis, 2006 a, 2006 b, 2006 c; Arber & Ginn, 2002). Beelden en rollen van vrouwelijke herintreders bestaan nauwelijks (Messelis, 2006 a, 2006 b, 2006 c). Opmerkelijk, aangezien er juist steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt komen.

Oudere werknemers zijn meestal wit (in de beeldvorming)
Oudere werknemers behoren in de beeldvorming ook tot het autochtone bevolkingsdeel. Dat beeld is deels gebaseerd op feiten, want de oudere migranten zijn grotendeels uitgesloten van de loonarbeid.
Waar in 2004 van de 55-64 jarigen van de autochtone bevolking 42 procent werkzaam is, ligt dat onder de verschillende migrantengroepen heel divers (Schellingerhout, 2004). De arbeidsparticipatie onder de Turkse en Marokkaanse bevolkingsgroepen is vergelijkenderwijs met 7 en 10 procent laag. Opvallend zijn de grote aantallen Turkse en Marokkaanse mannen, meer dan de helft, en Surinaamse mannen, ongeveer een derde, die op basis van arbeidsongeschiktheid zijn uitgesloten van de loonarbeid. Voor alle migranten mannen (bijna 100 procent) geldt dat zij vroeger wel werk hebben gehad, net zoals autochtone mannen (Schellingerhout, 2004). Marokkaanse vrouwen hebben nauwelijks loonarbeid verricht. Opvallend is ook de grote groep Surinaamse vrouwen, bijna een derde, die arbeidsongeschikt is. In 2004 zijn er ongeveer 115 000 allochtone 55-plussers in Nederland. Daarmee vormen zij 3 procent van het totale aantal 55-plussers. De verwachting is dat in 2020 6 procent van de 55-plussers uit migranten bestaat (Schellingerhout, 2004).
Hierbij dient opgemerkt te worden dat het opleidingsniveau nauwelijks van invloed is op de werkloosheid onder migranten. Hoogopgeleide migranten zijn even vaak werkloos als laagopgeleide migranten. De werkloosheid ligt ongeveer drie keer zo hoog als onder autochtonen in 2006 (CBS, 2006).

Werkzame ouderen zijn dikwijls hoogopgeleid
Hoewel in de beeldvorming weinig opgemerkt wordt over het opleidingsniveau van de werkzame oudere werknemers is het zinnig inzicht te verkrijgen in mogelijke verschillen daarin. De oudere werknemers die veelal nog werkzaam zijn in de arbeidsorganisaties zijn hoogopgeleid. De laagopgeleiden hebben het arbeidsproces dikwijls al verlaten (Dhondt & Kwakkelstein, 2004). Deze constatering valt ook in 2010 te maken.

Tabel 2.1: In loondienst werkzame 55-65 jarigen en zelfstandigen naar opleidingsniveau 2010 (x 1000)

Onderwijsniveau	55-65 (totale bevolking)	55-65 in loondienst	55-65 zelfstandigen
Laag	838	252 (30%)	52 (6%)
Middelbaar	747	309 (41%)	76 (10%)
Hoog	559	275 (47%)	82 (14%)
Totaal	2144	836 (39%)	210 (10%)

Bron: CBS statline (n.d.) a

Van alle 55-plussers werkt eind 2010 39 procent in loondienst (en 10 procent als zelfstandige). Van de laagopgeleide 55-plussers werkt nog slechts 30 procent (en 6 procent als zelfstandige). Van de hoogopgeleiden werkt eind 2010 nog 47 procent in loondienst (en 14 procent als zelfstandige). Opmerkelijk is dat de laagopgeleide oudere werknemers veel minder deelnemen aan het arbeidsproces dan de hoogopgeleide. Onderzoek naar een mogelijke verruiming van de arbeidsparticipatie van laagopgeleide oudere werknemers lijkt voor de hand te liggen, terwijl onderzoek naar oudere werknemers meestal betrekking heeft op hoger opgeleiden (zie bijvoorbeeld Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).

Samengevat: ouder worden botst met de maatschappelijke normaliteit
De beelden over oudere werknemers zijn hardnekkig en maken het niet gemakkelijk voor de huidige oudere werknemers om met hun arbeidsvermogen een inkomen te verdienen. Bovendien gaan de werknemers op steeds jongere leeftijd tot de categorie ouderen behoren. De maatschappelijke normaliteit is in veel gevallen gebaseerd op beeldvorming van oppervlakkigheid en snelheid. Ouderen ontwikkelen capaciteiten waar de huidige samenleving en werkgevers in het bijzonder moeilijk raad mee weten, maar waar de samenleving en arbeidsorganisaties baat bij kunnen hebben als de ouderen daar zelf meer zeggenschap in krijgen. Dit vraagt om nieuwe rollen en beelden over de oudere werknemers. Vanuit de sociale dimensie bezien is ouder worden vooral een sociale constructie met de jonge, hoogopgeleide, autochtone man als norm.

3.4 DE ECONOMISCHE DIMENSIE: RELATIEVE VEROUDERING EN DE OUDERE WERKNEMER ALS KOSTENPOST

Vanuit economisch gezichtspunt gaat het om de relatieve veroudering, waarbij de waarde van de arbeidsvermogens gerelateerd wordt aan bedrijfseconomische ontwikkelingen en criteria. Een belangrijke rol spelen beeldvorming, kostenbaten overwegingen en het achterwege blijven van investeringen.
Om de economie draaiende te houden op macroniveau en om in het eigen levensonderhoud te voorzien op microniveau moeten mensen werken, ook de oudere werknemers. Arbeid herbergt de economische meerwaarde die de productie en levering van diensten oplevert (Mok, 1990). Vanaf de Tweede Wereldoorlog en meer nadrukkelijk de laatste 25 jaar wordt beleid in zijn algemeenheid en in arbeidsorganisaties in het bijzonder steeds meer bepaald vanuit de economische rationaliteit (Engelen, 2000; Ganzevoort, 1999). Organisaties moeten rendabel en efficiënt zijn. Werknemers worden beoordeeld op hun bijdrage daaraan. De economische rationaliteit is het allesoverheersende belang en de ultieme maatstaf voor doelen en handelen (Klamer, 2005). Het economisch nutbeginsel (utilitarisme) ligt ten grondslag aan het beleid in arbeidsorganisaties ook als uiting van een mentaliteit (Engelen, 1995). Het vormt samen met het rendements- en kostenbatendenken

de fundamentele waarden van de huidige arbeidscultuur. De arbeidsrelatie is in eerste instantie beperkt tot een bijdrage aan de productiestructuur. Ondanks dat het vaste contract nog steeds dominant is verliezen arbeidscontracten steeds meer de betekenis van een sociale verbintenis, waarbinnen individu en organisatie verplichtingen op de langere termijn aangaan. Het zijn eerder onderdelen van een op calculeren gebaseerd systeem van organisatorische behoeften waaraan werknemers geen andere rechten kunnen ontlenen dan die welke met hun directe bijdrage zijn gemoeid. Werknemers worden zo gereduceerd tot arbeidskracht, waarvan de productiviteit in kwantitatieve termen wordt gemeten en waarvoor werkgevers nauwelijks sociale verplichtingen hebben (Van Witteloostuijn, 1999). In vele arbeidsorganisaties wordt weinig rekening gehouden met de individuele arbeidsvermogens, kwaliteiten of behoeftes. Het bekwaamhedenverval is een economische keuze (Sennett, 2007).
Kerkhoff (1981) signaleert rond het ouder worden van werknemers dat de veroudering van werknemers niet alleen afhankelijk is van de fysieke belasting maar ook van de context waarin de arbeid wordt uitgeoefend. Hij heeft het over de relatieve veroudering.
Den Hertog en Sluijs (1995) sluiten aan op het idee van de relatieve veroudering. De halfwaardetijd van kennis gaat snel achteruit. In 1987 is de halfwaardetijd van de kennis van een juist afgestudeerd elektrotechnisch ingenieur tien jaar. Dat wil zeggen dat in tien jaar tijd, de helft van diens kennis is verouderd. In 1997 bedraagt de halfwaardetijd van die kennis nog maar vijf jaar. Deze relatieve veroudering kan in economische zin verklaard worden vanuit de Neoklassieke theorie en de Human Capital theorie.

Neoklassieke theorie
In de Neoklassieke theorie staat de winstmaximalisatie van de werkgever centraal (De Beer, 2001; 234-235). Arbeid wordt gezien als het opgeven van vrije tijd, waarvoor de beloning een compensatie moet bieden. Werknemers worden zodoende verleid hun arbeidskracht ter beschikking te stellen van werkgevers. De veronderstelling is dat de (marginale) productiviteit van de laatst aangenomen werknemer en de bruto beloning voor de arbeid op ieder moment gelijk aan elkaar zijn. Op een volledige vrije arbeidsmarkt is de bruto beloning gelijk aan de (marginale) productiviteit. Beloningsverschillen worden verklaard door verschillen in productiviteit. Een werknemer zal geen werk hebben als zijn productiviteit onder het niveau ligt van zijn of haar beloning. Een verhoging van het minimumloon of een sociale uitkering heeft tot gevolg dat de beloningsverschillen kleiner worden en verstoort daarmee de vrije markt. Iemand met een lager productiviteitsniveau dan het minimumloon of het uitkeringsniveau heeft geen enkel financieel voordeel bij het ter beschikking stellen van zijn arbeidsvermogen en zal daarom geen arbeid verrichten (De Beer, 2001; Van Witteloostuijn, 1999). De lage arbeidsdeelname van oudere werknemers valt zodoende te verklaren vanuit de te lage productiviteit in verhouding tot de hoogte van de beloning en de sociale voorzieningen, zoals het prepensioen. Maar ook het idee van de relatieve veroudering valt hier goed mee te begrijpen. Een oudere werknemer blijft voor een werkgever aantrekkelijk zolang zijn arbeidsvermogen leidt tot productiviteit en zonder nieuwe investeringen boven het beloningsniveau blijft[2]. Ouder worden op zich is geen belangrijk criterium, winstmaximalisatie wel. Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van hun arbeidsvermogen (Verburg & Den Hartog, 2008).

Deze verwachtingen vanuit de neoklassieke theorie worden vanuit onderzoek slechts ten dele bevestigd (De Looze e.a., 2007). Het vaststellen van prestaties van individuele werknemers is veelal complex. In productiebedrijven, waar productiviteit individueel meetbaar is, kan in een grafische voorstelling, een omgekeerde U worden waargenomen. Op jonge leeftijd een lage individuele productiviteit, die vervolgens toeneemt en na een bepaalde leeftijd weer afneemt. Maar de piek ligt daarbij soms bij 25-34 jaar, soms pas bij vijftig jaar. Overigens is pas sprake van afname van productiviteit na een jarenlange toename van de prestaties. De omgekeerde U wordt in vele studies ook niet gevonden (De Looze e.a., 2007). Het is moeilijk aan te geven of oudere werknemers nu meer of minder productief zijn dan hun jongere collega's (Putman e.a., 1999), omdat er geen goede maatstaf bestaat om productiviteit te meten. In studies (Putman e.a., 1999) die een poging doen om de productiviteit te meten worden binnen leeftijdsgroepen vaak grotere verschillen waargenomen dan tussen de leeftijdsgroepen. Tevens blijkt dat lager opgeleiden over het algemeen minder productief zijn dan hoger opgeleiden. Volgens Groot, e.a. (2004) zijn oudere werknemers per saldo productiever dan jongere vanwege het ervaringseffect. In de meeste studies naar productiviteit wordt het ervaringseffect echter genegeerd en lijken jongere werknemers productiever dan oudere. De ervaring van de oudere werknemers compenseert hun eventuele fysieke achteruitgang (Groot, e.a., 2004).

[2] Alle arbeid die verricht wordt, maar niet is uit te drukken in termen van winst, zoals vrijwilligerswerk of huishoudelijke arbeid, valt niet te verklaren vanuit de Neoklassieke theorie.

De productiviteitsbeoordeling van oudere werknemers berust meestal op subjectieve meningen van managers en is daarmee gevoelig voor de invloed van statistische discriminatie en '*taste for discrimination*' van de kant van managers (Groot, e.a., 2004; p.5). Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Hendrikse, e.a. (2007) dat werkgevers het ouder worden van werknemers vooral associëren met afnemende productiviteit en toenemende loonkosten, hetgeen leidt tot de groeiende kloof tussen kosten en baten. Tevens verwachten werkgevers dat met de stijging van de gemiddelde leeftijd een sterke stijging van de arbeidskosten optreedt en een sterke toename van het ziekteverzuim (Van Dalen, e.a., 2007). Tegelijk doen zij weinig om de productiviteit van ouderen op peil te houden of te brengen (zie ook Cöhrs, e.a., 2008; Dorhout e.a., 2002; Remery, e.a., 2001b). De oudere werknemers worden ook in economische zin vooral beoordeeld op de beeldvorming van afnemende productiviteit en toenemende loonkosten.

Beeldvorming en de kostenbaten werkelijkheid
Over ouderen bestaan hardnekkige vooroordelen en stereotiepen (Ekamper & Henkens, 2006; Visser, e.a. 2003). Zoals we hiervoor al zagen werken deze door in de beelden over productiviteit en beloning van oudere werknemers. Zo associeert 73 procent van de werkgevers een stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel met een stijging van de arbeidskosten. Slechts 7 procent acht een stijging van de productiviteit waarschijnlijk, meer dan de helft onwaarschijnlijk (Ekamper & Henkens, 2006).
Uit recente gegevens blijkt dat in Nederland de gemiddelde mannelijke werknemer vanaf veertig jaar zijn inkomen niet meer ziet groeien en er zelfs een scherpe daling optreedt vanaf zestig jaar (De Beer & Van Renkum, 2010). Hierbij geldt dat lager opgeleiden eerder stoppen met werken dan hoger opgeleiden, die vanwege hun opleiding sowieso meer verdienen. En dan nog stijgt de gemiddelde beloning niet vanaf 40 jaar in Nederland (De Beer & Van Renkum, 2010).
Waarschijnlijk is dat de gemiddelde beloning van mannen daalt bij het ouder worden en dat dit veroorzaakt wordt door korter werken. Slechts die ouderen die nog promotie maken gaan daadwerkelijk meer verdienen.

Werkgevers in de industrie denken bij veroudering minder vaak aan toenemende kosten dan werkgevers bij de overheid en in de dienstensector. Ook blijken werkgevers die een kostentoename verwachten, een werknemersbestand te hebben dat zich kenmerkt door een gemiddeld laag opleidingsniveau. De onderzochte organisaties binnen de overheid en de dienstensector kenmerken zich mogelijk door een relatief sterke relatie tussen leeftijd en beloning, vastgelegd in lange loonschalen met min of meer automatische periodieke verhogingen (Remery, e.a., 2001). Werkgevers in de publieke sector verwachten vaker dan werkgevers in de private sector dat het aandeel oudere werknemers zal toenemen. In de dienstensector hebben relatief de minste werkgevers deze verwachting (Remery, e.a., 2001).
Hoewel onderzoeken geen eenduidige resultaten opleveren, zijn oudere werknemers als brede categorie vaak duurder dan jongere werknemers (Groot, e.a., 2006; Expertisecentrum Leeftijd, 2007). Dit komt mede door de ontziemaatregelen die worden genomen en de context waarbinnen de ouderen functioneren (Ester & Kerkhofs, 2007).
Dhondt en Kwakkelstein (2004) omschrijven de normwerknemer als een autochtone man met een hoog opleidingsniveau en een leeftijd tussen 22 en 55 jaar. Als zij die vergelijken met andere groepen werknemers (vrouwen, jongeren, allochtonen, laagopgeleiden, ouderen), scoren de oudere werknemers beter dan de normwerknemer. Het gemiddeld uurloon ligt hoger, er wordt meer rekening gehouden met hun wensen en zij hebben meer inspraak. Dit heeft alles te maken met de selectie die al eerder heeft plaatsgevonden, 'the healthy workers' blijven over. Veel…. *"(laaggeschoolden en vrouwelijke) werknemers hebben het arbeidsproces verlaten. De 'achterblijvers' blijken een sterke positie te hebben en niet achter te lopen op de normgroep."* (p. 87). De onderzoekers constateren dat de groep oudere werknemers dus niet representatief is voor het arbeidspotentieel van de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder als geheel. Deze bestaat waarschijnlijk voor een groot deel uit de groep die niet kan voldoen aan het beeld van de normwerknemer, zoals eerder geschetst. Althans niet onder de huidige condities in de arbeidsorganisaties. Deze oudere werknemers zijn uit het arbeidsproces gestoten omdat hun arbeidsvermogens als ontoereikend worden beschouwd.

Human Capital theorie
De Human Capital theorie geeft aan dat ook de kennis en vaardigheden van de werknemer dienen te worden opgevat als een kapitaalgoederen (Remery, e.a., 2001a). Werknemers kunnen hun productiviteit en zodoende indirect hun beloning verhogen door te investeren in hun arbeidsvermogen. Het leven van een werknemer bestaat uit twee hoofdfasen (Schippers, 1987). Jonge mensen verwerven in de eerste fase kapitaal vooral in de vorm van kennis en vaardigheden via het onderwijs. In de tweede fase verwerven zij via arbeid een inkomen en doen zij ervaringskennis op. De hoeveelheid ervaringskennis is sterk afhankelijk van de functie. Een vakkenvuller zal eerder uitgeleerd zijn dan een ingenieur. Werknemers met een hogere opleiding beschikken over meer menselijk kapitaal dan werknemers met een lagere opleiding. Uitgangspunt is dat onderwijs en training vormen van investeringen zijn (Gelderblom & De Koning, 1992). De productiviteit begint direct nadat de werknemers het onderwijs verlaten en hun arbeidsvermogen aanwenden (Remery, e.a., 2001a). De leeftijd waarop werknemers met een hogere opleiding productief worden ligt later dan gangbaar is voor werknemers met een lagere opleiding. De hoger opgeleiden maken langer gebruik van het onderwijs.
Oudere werknemers blijken niet additioneel te investeren in hun menselijk kapitaal. Zij nemen niet massaal deel aan opleidingen (Dorhout e.a., 2002; Remery, e.a., 2001b). Uit onderzoek van Cöhrs, e.a. (2008) blijkt dat in werknemers die langer dan vijf jaar in dienst zijn bij een arbeidsorganisatie nauwelijks meer wordt geïnvesteerd. Slechts de eerste twee jaar investeren werkgevers in werknemers, daarna zakt het peil al snel naar nul. Wanneer moderne en meer productieve kapitaalgoederen beschikbaar komen worden werknemers met verstand van zaken aangetrokken. De oudere werknemers worden veelal gekoppeld aan de oudste jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad, jongeren aan de jongste jaargangen (Schippers, 1987). Oudere werknemers lopen het risico te kunnen vertrekken als de verouderde kapitaalgoederen buiten gebruik worden gesteld. De werkgever heeft de keus om in de zittende werknemers te investeren (scholing) of nieuw personeel aan te trekken, maar kiest veelal voor het laatste omdat jongeren goedkoper zijn en/of de terugverdientijd van de investering in oudere werknemers als te kort wordt gezien. Het menselijk kapitaal is aan slijtage en veroudering onderhevig, zeker als nieuwe investeringen de werknemers worden onthouden. Het arbeidsvermogen van de oudere werknemers daalt, waarmee zij steeds minder aantrekkelijk worden op de arbeidsmarkt. Onderzoek laat echter zien dat als het ervaringselement wordt meegenomen de productiviteit van oudere werknemers gelijk is aan die van jongere (Dorhout e.a., 2002).

Samengevat: relatieve verouderingen
In de economische dimensie gaat het in eerste instantie over relatieve veroudering van het arbeidsvermogen, veroudering in relatie tot nieuwe technische ontwikkelingen. Daarbij staat centraal dat als de opbrengsten van het arbeidsvermogen (in de perceptie van de werkgever) achter blijven bij de kosten, de werknemer in dat geval afscheid zal moeten nemen van zijn loonarbeid. Er wordt nauwelijks geïnvesteerd in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers, waardoor de relatieve veroudering alleen maar groter wordt. In feite hebben mannelijke werknemers ouder dan 55 jaar gemiddeld een even hoge of lagere beloning dan mannelijke werknemers van 40 jaar. Wordt het ervaringseffect meegenomen dan blijkt de productiviteit niet te dalen. Maar werkgevers waarderen in het algemeen de ervaringen van oudere werknemers niet. Ook in de economische dimensie bestaan over oudere werknemers hardnekkige vooroordelen en stereotiepen. Deze werken door in de beelden over productiviteit en beloning en beïnvloeden zo beslissingen om oudere werknemers af te stoten of aan te trekken.

4 HET ARBEIDSVERMOGEN VAN DE OUDERE WERKNEMERS: EEN WIJZE VAN KIJKEN

Een nieuwe manier van kijken naar "oudere werknemers" is nodig om hun inzetbaarheid op haar juiste waarde te kunnen schatten en er een optimaal gebruik van te kunnen maken. Ik bekijk oudere werknemers vanuit:

- een interdisciplinaire benadering, waarbij de diverse dimensies op elkaar inwerken en niet los van elkaar kunnen worden gezien;
- een diversiteitsbenadering, waarbij de verschillen tussen werknemers worden gewaardeerd en de nadruk ligt bij wat oudere werknemers wel aan arbeidsvermogens hebben ontwikkeld en niet vanuit de opgelopen deficiënties;
- de norm dat iedereen recht heeft op zinvolle arbeid en in het bijzonder oudere werknemers die juist in meer of mindere mate het vermogen hebben ontwikkeld van de eigen ervaringen te leren en daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving, waar ervaringsleren bij uitstek bijpast.

Het antwoord op de deelvraag:

"Welke ontwikkelingen in het arbeidsvermogen doen zich voor bij het ouder worden van werknemers?"

is in drie stellingen samen te vatten:

- het proces van ouder worden kent een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn. Wil het arbeidsvermogen van de oudere werknemers beter inzetbaar worden, dan dient als vertrekpunt die gedifferentieerdheid te worden erkend.
- naast slijtage van het arbeidsvermogen en verlies van capaciteiten, is er ook sprake van ontwikkeling van nieuwe vermogens. De kracht van ouderen ligt in het vermogen met complexiteit om te gaan, van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. Ontwikkeling van de arbeidsvermogens van oudere werknemers vraagt daarbij wel om een veilige situatie zodat zij hun impliciete kennis en ervaring kunnen en willen expliciteren, waarbij informeel leren in groepsverband in de arbeidspraktijk met ruimte voor zelfsturing centraal staat.
- de mate waarin deze vermogens tot ontwikkeling gebracht worden is echter contextgebonden, dat wil zeggen afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisaties. Het blijkt dat zich hier processen van uitsluiting voordoen, zoals een relatief grotere kans op ontslag en een kleine kans op een nieuwe baan, waardoor zulke vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen, hetgeen vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt.

Mijn conclusie is dat "oudere werknemers" gezien worden als de categorie werknemers die in de beeldvorming over leeftijd afwijkt van de normaliteit in sociologische en economische zin. Zij krijgen het stempel van verlies aan capaciteiten, worden geconfronteerd met processen van uitsluiting en worden vooral op de arbeidsmarkt als homogene categorie benaderd. Maar deze categorie laat een grote mate van gedifferentieerdheid zien en naast een verlies aan capaciteiten ook een groei van nieuwe vermogens. Verrijkte vermogens waarmee "oudere werknemers" zich kunnen ontwikkelen, mits de werksituatie dat niet verhindert. Oudere werknemers hebben behoefte aan zinvolle arbeid. De praktijken in de arbeidsorganisaties bepalen wie tot de oudere werknemers worden gerekend en niet de leeftijd.

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking en de toename van de gemiddelde leeftijd in de arbeidsorganisaties ontstaat de behoefte aan beleidsontwikkeling rond oudere of ouder wordende werknemers. Beleid voeren betekent zo helder mogelijke doelen formuleren en daarbij passende middelen inzetten (zie hoofdstuk 5). Dat kan door de overeenkomsten tussen werknemers te benoemen en de kalenderleeftijd te gebruiken om de categorie ouderen te duiden. De wet- en regelgeving rond oudere werknemers in het algemeen en de specifieke cao-bepalingen vragen om die helderheid (zie hoofdstuk 3. Het doel van het beleid is dan bijvoorbeeld bescherming bieden aan de oudere werknemers. Het gevolg van dat beleid en daarmee van de categorisering van oudere werknemers is wel dat beeldvorming plaatsvindt en de categorie van de oudere werknemers in tegenstelling tot de 'normale' werknemers als kostenpost wordt weggezet (Hendrikse e.a., 2007; Van Dalen e.a., 2007; Dhondt & Kwakkelstein, 2004; Steijn, 2001; Kerkhoff, 1993). Uit vergelijkende internationale studies (Taylor, 2008; Loretto e.a., 2007) blijkt dat werkgevers cruciale spelers zijn als het gaat om de mogelijkheden voor de deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces (zie hoofdstuk 4). Maar tegelijkertijd vormen de werkgevers een obstakel vanwege de gerichtheid op de korte termijn en het kostenbatendenken in combinatie met een negatieve stereotypering van de oudere werknemers.

Ouder worden louter omschrijven in termen van fysieke en psychische achteruitgang is eenzijdig en misleidend. Ouder worden betreft processen van achteruitgang én uitsluiting én groei, met in achtneming van een grote gedifferentieerdheid naar mens en arbeidsorganisatie, waarbij beeldvorming een overheersende rol speelt. Deze processen worden sterk beïnvloed door omgevingsvariabelen: de aard van het werk, de aard van het beleid, de ontwikkelingsmogelijkheden, de economische omgeving van de organisatie, de maatschappelijke en politiek werkelijkheid (zie hoofdstuk 3). Dat betekent dat het beoordelen van oudere werknemers louter en alleen op grond van de kalenderleeftijd niet meer aan de orde kan zijn in het denken over mensen die meer ervaring hebben met werken dan anderen.
Het beleid ontdaan van zijn categorale karakter brengt de verscheidenheid in beeld. De oudere werknemers verdienen een individuele benadering, waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld, maar daartoe moeten ze wel (h)erkend worden in de arbeidsorganisatie. Het ouderenbeleid dat is ontdaan van zijn deficiëntie karakter brengt de groei van nieuwe vermogens in beeld. Het beleid dat is ontdaan van de stereotype beelden laat ook de groei van nieuwe vermogens zien.

Dit hoofdstuk geeft het antwoord op de eerste deelvraag en vormt tevens het uitgangspunt voor de casestudies. In de eerste case (hoofdstuk 7) wordt de kennis van dit hoofdstuk toegespitst op een leerprogramma van oudere werknemers. Voor de tweede case (hoofdstuk 8) vormt dit hoofdstuk de basiskennis voor alle deelnemers. Het uitgangspunt van de cases is op beperkte schaal uitproberen hoe in alle verscheidenheid met de nieuwe gegroeide vermogens van de oudere werknemers invulling kan worden gegeven aan zinvolle arbeid. Zo kan een praktijk van ‘good practices’ ontstaan, waarin de oudere werknemers als vanzelfsprekend worden ingesloten.

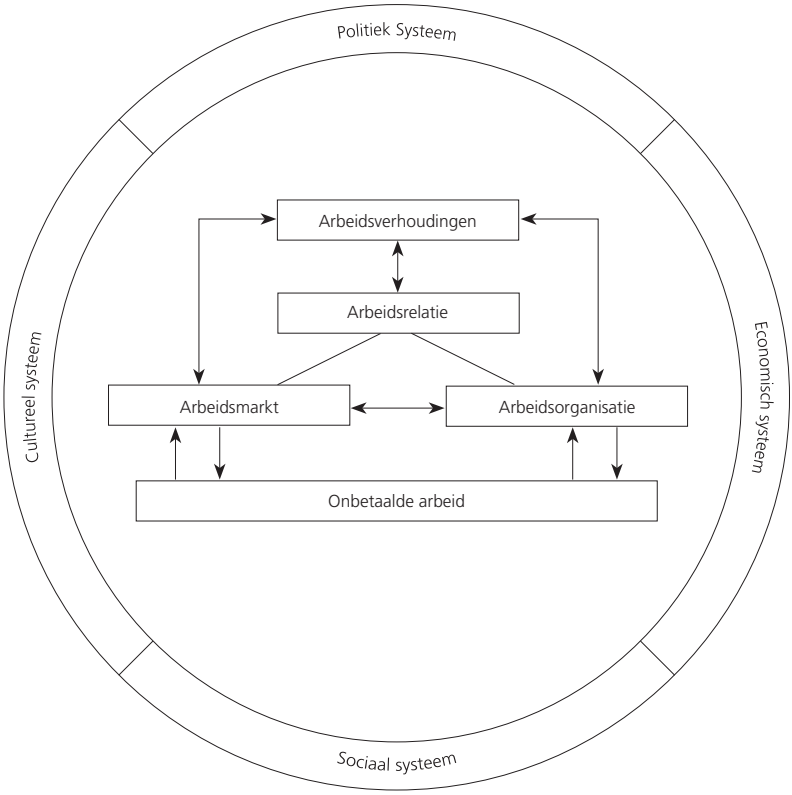
HOOFDSTUK 3
HET ARBEIDSBESTEL EN DE OUDERE WERKNEMERS

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen in de externe context die van invloed zijn op de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in grote lijnen in kaart gebracht. Dit is van belang om inzichtelijk te krijgen welke beperkingen en aangrijpingspunten voor deze inzet bestaan. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een schematische voorstelling van het (moderne) arbeidsbestel (Van Hoof, 2007; Van Hoof & Van Ruysseveldt, 2006), waarin de arbeidsrelatie het middelpunt vormt als een dynamisch geheel dat een interne regulering kent in de gezags-, samenwerkings- en ruildimensie (zie hoofdstuk 4). De arbeidsrelatie kent ook een externe regulering omdat arbeidsorganisaties niet geïsoleerd staan in de samenleving (Huiskamp, 2003; Kluytmans, 1999; Bolweg, 1997).

Vele organisatiedeskundigen (bijvoorbeeld: Haterd, 2010; Bakas & Van der Woude, 2009; Mooij, 2009; Bijl, 2007; Ligteringen, 2003) dragen uit dat er sprake is van een nieuw arbeidsbestel, met een nieuwe organisatie, met nieuwe werknemers, arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties (zie hoofdstuk 4) is ontstaan, gebaseerd op individualisering en flexibilisering. Er zou een nieuw psychologisch contract tot stand zijn gekomen, waarbij werknemers afzien van een baan voor het leven in ruil voor 'empowerment' in de vorm van ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie. Vanwege het kennisintensieve karakter van de nieuwe organisaties zouden deze steeds afhankelijker worden van de goedgeschoolde werknemers. Dit zou voor de arbeidsrelatie betekenen dat de gezagsdimensie steeds meer naar de achtergrond verdwijnt ten faveure van de samenwerkingsdimensie. Zelfsturing door werknemers is hierbij kenmerkend. De economische en technologische ontwikkelingen worden gezien als de motor hierachter. Dit nieuwe arbeidsbestel zou tal van mogelijkheden bieden voor de inzet van het arbeidsvermogen van de (oudere) werknemers.
Dit beeld klopt volgens Van Hoof (2007) niet met de werkelijkheid. Er zijn altijd wel ontwikkelingen gaande, maar die leiden op dit moment niet tot een volledig nieuw arbeidsbestel. De dilemma's die in het verleden een rol speelden, spelen nog steeds, zij het in een andere gedaante. De denkbeelden over de nieuwe organisatie, met nieuwe werknemers, arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties zijn vooral als mythes te beschouwen, die echter wel de beeldvorming bepalen van waar het met het bestel naartoe gaat. In de dagelijkse arbeidspraktijk worden ook de oudere werknemers geconfronteerd met de retoriek van dit nieuwe arbeidsbestel.

Om meer systematisch naar de ontwikkelingen in de externe context te kijken gebruik ik het model van het Nederlandse arbeidsbestel van Van Hoof. Na de introductie hiervan ga ik kort in op enkele ontwikkelingen van het economische, politieke, sociale en culturele systeem en geef aansluitend een schets van de ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie, op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen. In het volgende hoofdstuk worden ontwikkelingen in de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie verkend die van belang zijn voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

Figuur 3.1: Het model Van Hoof: het moderne arbeidsbestel



In het model 'Van Hoof' staat de arbeidsrelatie centraal en vormt de verbindende schakel tussen de velden van de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsorganisatie. In mijn model (zie model 1.2 ouder worden in de arbeidsorganisatie) is diezelfde arbeidsrelatie een resultante van het organisatiebeleid en staat in wisselwerking met de arbeidsinhoud en de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. In de arbeidsrelatie komen de twee modellen bijeen.
De externe contextuele ontwikkelingen vinden plaats tegen de achtergrond van de lange termijn ontwikkelingen van het arbeidsbestel door Van Hoof en Van Ruysseveldt (2006) gekarakteriseerd als de processen van rationalisering en bureaucratisering van de arbeidsorganisatie; collectivisering en institutionalisering van de arbeidsverhoudingen; en toenemende regulering en organisatie van de arbeidsmarkt. Deze processen vinden plaats binnen een geheel van veranderingen in het politieke, economische, sociale en culturele systeem. Deze verschillende velden worden verkend voor hun betekenis voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.
In dit hoofdstuk komt de verbindende schakel, de arbeidsrelatie, nog niet uitgebreid aan bod. In het volgende hoofdstuk worden de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud als onderzoeksobjecten besproken. In hoofdstuk 5 volgt het organisatiebeleid met betrekking tot de oudere werknemers.

1 DE ACHTERGRONDEN VAN HET MODERNE ARBEIDSBESTEL

Om de ontwikkelingen op de terreinen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen te kunnen plaatsen wordt een beeld geschetst van enkele economische, politieke, sociale en culturele ontwikkelingen in Nederland op basis van bestaande studies. De paragraaf sluit af met consequenties van deze ontwikkelingen voor de mogelijkheden tot inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers.

Ontwikkelingen in het economische en het politieke systeem
De Nederlandse economie met zijn traditie van overleg, consensus, veelvuldige kartelvorming en uitgebreide collectieve voorzieningen heeft aan het eind van de twintigste eeuw enkele liberale kenmerken gekregen. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat er nog steeds sprake is van een verregaande coördinatie, maar dan in meer repressieve zin: inperking van rechten, opleggen van verplichtingen (Touwen, 2006). Zo woedt al een tijd de discussie of beschermingsmaatregelen voor oudere werknemers een vorm van leeftijdsdiscriminatie zijn en hebben werknemers ouder dan 57 jaar een sollicitatieplicht gekregen. Niet dat zij veel kans maken op betaalde arbeid, het leidt voor hen wel tot inkomensonzekerheid.
Vanaf het begin van de jaren tachtig is het macro-economische beleid sterk gericht op privatisering en deregulering van de economie, alsmede op flexibilisering van de arbeidsmarkt (Klamer, 2005). Opvallend is dat deze 'neoliberale hervormingen' zijn ingebed in de bestaande, op consensus gerichte institutionele omgeving (Arnoldus, e.a., 2004). Ook de wereldwijde tendens vanaf de jaren tachtig om restricties op internationaal kapitaalverkeer op te heffen heeft vooral in open economieën tot gevolg gehad dat er ruimte is ontstaan voor een neoliberaal beleid gericht op internationale concurrentie (Touwen, 2006).
Op het bestuursmodel van Nederlandse arbeidsorganisaties hebben de neoliberale hervormingen en de internationalisering van markten veel invloed gehad. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw verdwenen langzaam de beschermingsconstructies die ervoor zorgden dat de kapitaalverstrekkers geen bestuurlijke invloed op het bedrijf konden krijgen (bijvoorbeeld door preferente aandelen in handen van de besturende familie te houden). De positie van de aandeelhouders is versterkt door het aantrekken van beurskapitaal, dat noodzakelijk blijkt voor grootschalige technologische investeringen (Touwen, 2006). Bedrijfssaneringen (re-engineering) zijn verantwoordelijk voor het ene massaontslag na het andere. Niet omdat daar een directe noodzaak toe is, maar omdat bedrijven daarmee een betere concurrentiepositie kunnen verkrijgen en alvast kunnen anticiperen op wellicht slechtere tijden (Van Witteloostuijn, 1999). Die slechtere tijden komen er prompt, bij wijze van selffulfilling prophecy. Dan moet er echt worden afgeslankt en buitelt de ene anorexiastrategie over de andere (Van Witteloostuijn, 1999). Eind 2010 is deze ontwikkeling goed zichtbaar bij TNT-post. Een bedrijf dat een goede winst maakt, maar oudere werknemers met een vast arbeidscontract ontslaat en jongere werknemers met flexibele contracten en lagere beloning aanneemt met medewerking van de vakbonden.
Topmanagers dienen de aandeelhouderswaarde te bevorderen door bijvoorbeeld de anorexiastrategie (afslanken en tegelijkertijd een hogere efficiency) te koppelen aan een boulimiastrategie (het opkopen van bedrijven). Winst maken is niet genoeg, veel winst maken is niet genoeg, heel veel winst maken is de eis (Van Witteloostuijn, 1999; Engelen, 1995). Het topmanagement regelt het en de werknemer heeft het nakijken, hij wordt verkocht of ontslagen of moet genoegen nemen met een lager salaris terwijl zijn arbeid wordt geïntensiveerd. De zogenaamde 'moderne investeerders', bijvoorbeeld hedgefondsen of multinationals, in tegenstelling tot de traditionele participatie- en investeringsmaatschappijen, kopen (investeren in) een bedrijf dat vervolgens wordt gedwongen geld te lenen bij de investeerder om de investeerder te kunnen betalen. Het rendement voor de hedgefonds of de multinationals wordt verder verkregen door verkoop van af te splitsen onderdelen van het bedrijf, opgedrongen nieuwe leningen tegen een hoge, niet marktconforme rente met lange looptijd bij de investeerder en ten slotte met de verkoop van de restanten van de onderneming (Wester, 2007).

Deze saneringshype wordt als onafwendbaar gepresenteerd vanwege de informatisering[3] en de mondialisering, maar daar valt veel op af te dingen (Van Witteloostuijn, 1999).[4] Op basis van uitgebreid onderzoek benoemen Dhondt en Kwakkelstein (2004) de mythes van de Nederlandse informatiemaatschappij. In het economische systeem worden veel keuzes gemaakt, die gepresenteerd worden als onafwendbaar en noodzakelijk vanwege mondiale concurrentieoverwegingen, maar feitelijk niet worden onderbouwd (Krugman, 1996).[5] In zijn proefschrift over mondialisering concludeert Went (2007) dat er veel overdrijving zit in de claims van

[3] De invloed van de technologie is in de economie altijd weer de verklaring voor het onverklaarbare en onmeetbare. Technologische verandering is iets ongrijpbaars, dat tot iets dwingends uitgroeit (Postman, 1993).
[4] Geavanceerde technologieën vergroten de vraag naar hooggeschoold personeel niet. Integendeel zelfs. De bediening wordt juist eenvoudiger. Daarbij leidt de modegevoelige informatietechnologie vaak tot mislukte, grootschalige en buitengewoon dure informatiseringprojecten die geen enkel ander doel dienen dan verandering om de verandering (Van Witteloostuijn, 1999).
[5] Zo is in Nederland de omvang van invoer en uitvoer rond de laatste eeuwwisseling in relatieve zin nauwelijks of niet hoger een eeuw geleden (Kleinknecht, 1998). Voor sommige landen zoals Nederland is er zelfs sprake van de-internationalisering, als er naar de cijfers voor import en export wordt gekeken (Van Witteloostuijn, 1999).

globaliseringsideologen over het einde van de nationale staat, of over multinationals die '*footloose*' zouden zijn geworden. Een werkelijk gemondialiseerde wereldeconomie is nog ver weg, maar het functioneren van de wereldeconomie verandert aanmerkelijk en de gevolgen van de toenemende internationalisering van de productie van goederen zijn ook aanzienlijk (Went, 2007; Went, 2002). De hedendaagse economische, politieke, sociale en culturele processen van mondialisering zijn zonder precedent. Het wegvallen van duidelijke scheidslijnen tussen internationale en nationale ontwikkelingen, en tussen externe en interne zaken binnen de arbeidsorganisaties vereisen nieuwe strategieën en antwoorden van overheden, arbeidsorganisaties en sociale bewegingen (Went, 2007). Maar tegelijkertijd is het enige dat zich daadwerkelijk grenzeloos manifesteert: de financiële stromen (Went, 2007; Went, 1995).

Het neoliberalisme kenmerkt zich wereldwijd door het primaat van het kapitaal tegenover de factor arbeid en de politiek. De ontwikkeling van de wereldeconomie wordt bepaald door de beschikkingsmacht van particulieren over geld, mensen en goederen. Mondiaal is sprake van een voortdurende concentratie van economische (en daarmee ook politieke en culturele) macht in handen van een steeds kleiner aantal private ondernemingen (Went, 2007; Went, 1995). Als afgeleide van deze liberalisering is binnen Nederland de privatisering van publieke diensten en bedrijven (de sociale zekerheid, de arbeidsvoorziening, de telecommunicatie, het openbaar vervoer, de gezondheidszorg, het onderwijs, e.d.) op gang gekomen. Politieke en maatschappelijke vormen van controle op kapitaalverkeer worden afgebouwd (Klamer, 2005). Marktwerking wordt als nieuw leidend principe beschouwd en tot op heden, vrij kritiekloos, als synoniem gezien voor kwaliteit en efficiency, terwijl de overheid en haar apparaat in grote mate worden geassocieerd met verspilling en bureaucratie (Hoogerwerf, 1995). Politiek is onder invloed van de neoliberale ideologie verworden tot de kunst van het managen en boekhouden.

Het neoliberale marktdenken is gebaseerd op de economische keuzetheorie ('public choice') (Self, 1993). Een belangrijke vooronderstelling hiervan is dat burgers onwetend en hebzuchtig zijn. Een andere belangrijke vooronderstelling is dat politici, ambtenaren en belangengroepen het politieke proces manipuleren voor het behalen van eigen doeleinden. Het neoliberale marktdenken staat voor vrijheid voor de markt en afslanking van de staat, leidend tot verlaging van belastingen en collectieve uitgaven, afname van overheidspersoneel, privatisering en deregulering. Tevens moet de werkwijze van de markt, waarbij valt te denken aan concurrentie, financiële prikkels en prestatiecontracten, in het openbaar bestuur en de collectieve sector worden ingebracht (Self, 1993).

Ontwikkelingen in het sociale en het culturele systeem
Het individu is in de huidige samenleving als homo economicus ondergeschikt aan het liberale marktdenken (Klamer, 2005). Doordat een gemeenschappelijke inspiratiebron ontbreekt, mist het individu een richtsnoer om zijn normen en waarden aan te ontlenen. Dit leidt tot de ruimte voor de liberale vrije markt, die elk individu exploiteert vanuit het economische idee van een oneindige behoeftebevrediging. De verabsolutering van de individuele vrijheid leidt naar calculerend consumentisme en een asociale samenleving met onverschilligheid, onverantwoordelijkheid en zelfzuchtig gedrag (Verbrugge, 2004). Deze hebzucht wordt gevoed door het neoliberale marktdenken.
Volgens het SCP (Bijl, e.a., 2007) laten recente gegevens een genuanceerder beeld zien dan in eerdere jaren. Een paar jaar geleden werd de individualisering in de Nederlandse samenleving steeds sterker. Burgers leefden steeds meer naast dan met elkaar. Dit beeld wijzigt zich. Mensen willen minder gebonden zijn aan vaste tijden of wekelijkse verplichtingen en meer zelf bepalen hoe intensief en hoe frequent zij zich inzetten. Maar mensen maken nog steeds in dezelfde mate onderdeel uit van sociale netwerken, waar ze weliswaar minder tijd aan besteden, maar dit niet ervaren als een groeiende oppervlakkigheid van de sociale contacten. Met name ouderen hebben meer aandacht voor persoonlijke ervaringen en belevingen van zichzelf en anderen en zodoende een grotere intimiteit en diepgang in de contacten (Houben, 2009).

Individualisering in de huidige samenleving betekent dat mensen zich in sociaal opzicht losmaken van de bindingen vanuit de collectiviteit en zich in toenemende mate onttrekken aan traditionele normen en waarden. Het vrijheidsprincipe vraagt in toenemende mate om beheersing van gedrag en een hoge graad van civilisatie in de onderlinge omgang (De Swaan, 1988). Individualisering gaat niet samen met collectivisme, maar wel met collectivisering van goederen en voorzieningen in de zin van het gemeenschappelijke en in principe voor iedereen bereikbaar maken van essentiële goederen en diensten (De Swaan, 1988). Was het individu in de traditionele samenleving ondergeschikt aan de collectiviteit, dan staat in de huidige samenleving het individu

voorop en is de collectiviteit ondergeschikt aan het individu, waarmee langzamerhand het draagvlak voor de collectieve voorzieningen verdampt. Tegelijkertijd is er nog nooit zo weinig individuele vrijheid geweest als nu (Sennett, 2000). Maatschappelijke kaders en socialisatieprocessen leiden tot simpele eenduidige opvattingen waar het individu niet vanaf lijkt te kunnen en mogen wijken. De grote hoeveelheid keuzes die de huidige mens moet maken is misleidend. De keuze bestaat slechts uit de keuze van wat vooraf al is bedacht. Binnen arbeidsorganisaties: veel verantwoordelijkheid, maar weinig ruimte om keuzes te maken. Het is slechts een individuele vrijheid binnen neoliberale condities.
Het idee van de geïndividualiseerde werknemer hangt samen met het idee van de informatiemaatschappij waar 'de nieuwe werknemer' functioneert. Die kan goed voor zichzelf opkomen, kan zelf uiting geven aan zijn of haar wensen en mogelijkheden (Dhondt & Kwakkelstein, 2004). Op basis van een breed draagvlak voor dit beeld van individualisering stuurt de overheid in de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden steeds meer op keuzevrijheid voor de werknemers aan. Op basis van hun data constateren Dhondt & Kwakkelstein (2004) dat slechts weinig werknemers in de werksituatie echt zelf kunnen kiezen en dat degenen die wel als keuzevaardig zijn aan te merken onder tijdsdruk niet tot keuzes kunnen komen. Zij komen tot de constatering dat Habermas idee van de kolonisering van de '*leefwereld*' door het '*economisch systeem*' bewaarheid wordt. De '*waarachtige keuzevrijheid*' in de leefwereld is aan banden gelegd. Eveneens stuiten zij op het psychologisch mechanisme van de 'cognitieve dissonantie'. *"Personen zijn geneigd keuzen, zelfs al leiden die tot nadelen voor de eigen persoon, als positief te beoordelen."* (p. 57).

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat het neoliberalisme ertoe leidt dat het algemeen belang en groepsbelang verdwijnen ten gunste van het eigen belang in de vorm van winst, gebaseerd op de cultuur van het ondernemen (Hoogerwerf, 1995).
"De ideologie van het marktdenken is verwant met de ideologie van het managementdenken ('managerialism'): een ideologie die is geschapen door managers en voor managers. Volgens deze ideologie bestaat de maatschappij uit talrijke bedrijven, verenigingen en andere organisaties. Maatschappelijke besluiten worden genomen als resultaat van de interactie die zich tussen managers van de organisaties voltrekt, niet als gevolg van de wil van de kiezers, de eisen van de consumenten of de behoeften van de werknemers. Individuen hebben op de maatschappelijke keuzen geen andere invloed dan via de organisaties en hun managers. (….) Dit proces kent geen morele grenzen en zijn wettelijke grenzen worden in het proces zelf bepaald." (Hoogerwerf, 1995, p. 200)

Consequenties voor inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers
De Nederlandse economie heeft een aantal liberale kenmerken gekregen, maar wordt nog steeds gekenmerkt door een verregaande mate van geïnstitutionaliseerde samenwerking tussen overheid en sociale partners. Het hierbij passende door de overheid geleide centraal beleidsoverleg leidt tot het bezien van de oudere werknemers als een homogene categorie (Themacommissie Ouderenbeleid, 2005; SER, 2005), die zich leent voor algemene maatregelen, zoals het moeilijker maken om met vervroegd pensioen te gaan, een sollicitatieplicht (zonder uitzicht op een baan, maar wel binnen korte tijd een lagere uitkering) en een mogelijk verbod op beschermingsmaatregelen vanwege leeftijdsdiscriminatie. De uit dit overleg voortvloeiende keuzes voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers worden als vele andere economische keuzes als onafwendbaar en noodzakelijk gepresenteerd.
Alhoewel de populariteit van de informatisering en mondialisering als verklaring voor de onafwendbaarheid en noodzakelijkheid van economische keuzes in contrast staat met de feiten, leidt ze wel tot daadwerkelijke opdrachten voor het management. De nadruk ligt vooral op efficiency. Waar mogelijk worden de arbeidskosten verlaagd. De perceptie van oudere werknemers is dat zij te duur zijn om de internationale concurrentie aan te kunnen en niet mee kunnen komen met de informatisering (zie ook hoofdstuk 2 en 5).
De neoliberale marktideologie heeft een denken en doen met zich meegebracht vanuit onverschilligheid, onverantwoordelijkheid, korte termijn denken, kosten-baten gerichtheid en zelfzuchtig gedrag. Hoewel Bijl e.a. (2007) het beeld van de onverschilligheid en onverantwoordelijkheid enigszins nuanceren is het de vraag in hoeverre dit denken en doen ruimte biedt voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. De constatering, dat slechts weinig werknemers in de werksituatie echt zelf kunnen kiezen en dat degenen die wel keuzevaardig zijn onder tijdsdruk niet tot keuzes kunnen komen, leidt tot scepsis over de vraag of in arbeidsorganisaties daadwerkelijk mogelijkheden bestaan om invulling te geven aan kansen en uitdagingen die kunnen leiden tot de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. De geschetste contextuele omstandigheden lijken arbeidsrelaties die de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers mogelijk maken niet of nauwelijks te bevorderen.

2 ONTWIKKELINGEN MET BETREKKING TOT DE ARBEIDSORGANISATIE: HEDENDAAGSE RATIONALISERINGEN

Veranderingen in de arbeidsorganisatie kunnen direct de dimensies van de arbeidsrelatie beïnvloeden. Om dat in kaart te brengen wordt eerst een definitie van de arbeidsorganisatie gegeven, waarna verschillende organisatieprocessen aandacht krijgen. De paragraaf sluit af met constateringen over de onderzoeksmogelijkheden in de huidige arbeidsorganisaties.

Het dubbelkarakter van arbeidsorganisaties

Lammers (1993, 1983) definieert een arbeidsorganisatie **samengevat** als volgt. Organisaties zijn samenlevingsverbanden, met een hiërarchisch karakter die bewust geconstrueerd zijn en min of meer regelmatig gereconstrueerd worden met het oog op processen van functionalisatie, coördinatie en finalisatie. Hieraan ligt althans qua intentie een rationeel ontwerp ten grondslag dat formeel is vastgelegd. De consequentie hiervan is dat bijna altijd een differentiatie tussen 'ontwerpers' en 'onderworpenen' optreedt (Lammers, 1983; 22-29).

Lammers (1983) laat verder zien dat de organisatie als samenlevingsverband twee gezichten heeft. Hij noemt dat: het dubbelkarakter van organisaties (1983, 410 e.v.) dat twee verschillende onderzoeksperspectieven biedt. Organisaties zijn te bestuderen vanuit zowel een systeemmodel vanwege het doelkarakter (met als uitgangspunt de *"aanwezigheid, hoe minimaal ook, van een zeker norm- en saamhorigheidsbesef bij de organisatiegenoten." (Lammers, 1993; 26)), als vanuit een partijmodel vanwege de machts- en conflictprocessen. Als er al sprake is van een norm- en saamhorigheidsgevoel dan geldt dit "vooral voor groepsvorming op de werkvloer, onder bepaalde collega's of beroepsgenoten"* (Lammers; 1993; 26). Tegenover deze groepsvorming plaatste Thompson (1967; 135 e.v.) al eerder de 'dominante coalitie', die opkomt voor het eigen belang, maar geacht wordt ook oog te hebben voor het belang van de organisatie als geheel.
In deze studie vormt het dubbelkarakter van de bijzondere samenlevingsvormen die arbeidsorganisaties heten het uitgangspunt van onderzoek: de dilemma's die voorvloeien uit het in de praktijk tegelijkertijd voorkomende denken en handelen vanuit een systeem- en partijmodel. Machts- en afhankelijkheidsrelaties, gedeelde en tegenstrijdige belangen, samenwerking en conflict vormen het wezen van arbeidsorganisaties (Mastenbroek, 1982).

Tayloristische organisatieprincipes

Van Hoof en Van Ruysseveldt (2006) geven aan dat de arbeidsorganisatie in de vorige eeuw gekenmerkt wordt door een proces van rationalisering en bureaucratisering. Rationalisering wil zeggen *"een allesoverheersend streven naar vergroting van de efficiency, door het systematisch toepassen van methoden die erop gericht zijn het arbeidsproces steeds meer berekenbaar en beheersbaar te maken."*(p.24) Van bureaucratisering is sprake als de rationalisering gepaard gaat met *"nauwkeurige afbakening van taken en competenties, voorschriften en richtlijnen, uitbouw van hiërarchische gezagslijnen en na verloop van tijd ook met de ontwikkeling van bureaucratische beloningssystemen."* (p.24) Na de tweede wereldoorlog zijn deze processen tot volle wasdom gekomen en staan bekend onder de benamingen taylorisme en fordisme (Dankbaar, 2006). Engelen (2000) beschrijft in zijn proefschrift hoe de (neo)tayloristische praktijk in arbeidsorganisaties nog steeds toeneemt. De tayloristische principes worden ruim ingezet buiten de industriële sector. Het gaat hierbij om:

1. de veruitwendiging van de kennis van de meester en de opsplitsing van de arbeid in allerlei deeltaken;
2. de scheiding tussen uitdenken en uitvoeren van de arbeid;
3. het gebruik van het kennismonopolie bij het management om iedere stap van het productieproces en de uitvoering ervan te beheersen (zie ook Mok, 1990; Braverman, 1974).

Ook Van Hoof (2007) laat zien dat de traditionele tayloristische organisatieprincipes nog steeds breed bestaan en nieuwe toepassingen hebben gevonden in de onderwijs- en zorgsector. Dit concentreert zich in de scheiding van het voorbereidende en uitvoerende werk en de standaardisering van de uitvoerende werkzaamheden. Hiermee corresponderend is de versterking van plannende staffuncties en centralisering van bevoegdheden in de dienstensector als ook bij de overheid en in de non-profit-sector. De protocollering van de arbeid om de beheersbaarheid hiervan te vergroten neemt nog steeds grotere vormen aan.
Uit onderzoek van Dankbaar en Van Amelsvoort blijkt dat ook in het kenniswerk allerlei tayloristische technieken worden toegepast om de complexe, onvoorspelbare taken, minder complex en meer voorspelbaar te maken (Van Hoof, 2007). De eenvoudige en voorspelbare taken kunnen vervolgens worden vastgelegd in

routines en voorschriften. Dit proces van standaardisering op basis van tayloristische principes vertoont een grote parallel met het proces van 'deskilling' zoals beschreven door Braverman (1974).

Controle en beheersing
Sierksma (1991) is op zoek naar andere vormen dan de al langer bekende vormen van technische en bureaucratische controle en beheersing van de arbeid op basis van rationalisering en bureaucratisering. Hij analyseert in zijn proefschrift aan de hand van Foucault's 'Surveiller et punir' de beheersing van de arbeid in de arbeidsorganisatie. Centraal in de analyse staat dat ieder individu steeds meer vrijheid krijgt in de arbeidsorganisatie, maar ook steeds meer bekeken kan en zal worden. Naar het ideale model van Bentham's *"Panopticum"* is een gevangenis niet meer een donker cachot, maar een cirkelvormig gebouw met in het midden een bewakingstoren van waaruit elke individuele gevangene op elk moment bekeken kan worden. De naar het midden gekeerde wanden van de cellen zijn doorzichtig, de zijwanden niet. Door één bewaker in de toren, die zelf onzichtbaar is, kunnen alle gevangenen worden bekeken. De gevangenen, echter, weten niet of er een bewaker aanwezig is, maar gaan er vanuit dat ze constant worden gecontroleerd en gaan zich daar naar gedragen. Dit 'Panopticum' speelt een centrale rol in Foucault's disciplineringstheorie. Het individu gaat zichzelf controleren. Deze bouwstijl, van volledige zichtbaarheid van het individu, vindt steeds meer zowel letterlijk (bijvoorbeeld glazen wanden, werkcellen zonder tussenschotten, flexibele werkplekken) als figuurlijk (hrm-instrumenten als 360 graden feedback) toepassing in arbeidsorganisaties.
Iedere werknemer is schijnbaar zichtbaar en gaat zich daar zelf-controlerend naar gedragen. De individuele (keuze)vrijheid lijkt groter te worden, maar is slechts schijn. Werknemers controleren zichzelf op basis van de ideologie van het managementdenken, maar verzetten zich daar ook tegen (Graham, 1993). Het leidt binnen arbeidsorganisaties tot tegenstellingen, conflicten, vervreemding en deloyaliteit. Het leidt tot een cultuur van wederzijds wantrouwen (Sennett, 2000). Dat roept de vraag op of in deze context werkplekken zijn te creëren waarin oudere werknemers in overeenstemming met hun arbeidsvermogens kunnen functioneren. Zoals later nog betoogd zal worden is wederzijds vertrouwen daarvoor een vereiste.

Voorspelbare arbeid
De wet van Baumol (Tonkens, 2003a) leert dat met elke procent economische groei de publieke sector relatief duurder wordt ten opzichte van de marktsector. Hierbij komt dat de groei van de arbeidsproductiviteit bij veel arbeidsintensieve diensten aanmerkelijk geringer is dan bij het productieproces in de marktsector waar goederen geproduceerd worden die zich lenen voor mechanisering en diensten worden verleend die zich lenen voor automatisering. Een auto assembleren kan in steeds kortere tijd, haar knippen, een schoen lappen of een patiënt wassen niet. (Zie Tonkens, 2003a voor de publieke sector, Korver, 2007 of Van Haperen, 2007 voor de onderwijssector.) Er is sprake van een algemene risicovermijding vanuit het management die de drang tot beheersing voedt, dikwijls ingegeven door externe controle bronnen (overheid, aandeelhouders, toezichthouders) of interne controle bronnen (centrale concern ten opzichte van werkmaatschappij, college van bestuur ten opzichte van scholen, zorgkoepels ten opzichte van instellingen.) Deze controles worden ingegeven door het relatief duurder worden van de dienstverlening, hetgeen wordt verhaald op de dienstverleners zelf. Ze worden gedwongen harder te werken of sneller of kostenbewuster. Het resultaat is meer bureaucratische controle. De werkzaamheden zijn gerelateerd aan voorgeschreven regels en protocollen vooraf en verantwoording achteraf (Tonkens, 2003a). De stafafdelingen die deze regels en protocollen ontwerpen zijn soms binnen de organisatie gesitueerd, maar soms ook extern in het geval van bijvoorbeeld ISO of accreditatie of indicatiestelling.

Doordat iedereen elkaar op grond van meetbare resultaten controleert, moet zowel de arbeid zelf als de output ervan kwantificeerbaar zijn. Het gaat niet meer om de reële arbeid, maar om de controleerbare arbeid. Waar vroeger bij georganiseerde arbeiders de stiptheidsactie werd gebruikt als actiemiddel, organiseert het management nu die stiptheidsacties onder het mom van kwaliteit waar de klant recht op heeft (klantvriendelijkheid, klantgerichtheid of in de zorgsector, zorg op maat). Uitkomsten van onderzoek naar klanttevredenheid worden gebruikt om wederom de dienstverlening te beperken. Alles staat immers in dienst van de kostenbatengedachte op de korte termijn. De schaalvergroting in de onderwijs en zorgsector, de nieuwe vormen van bekostiging en de nieuwe kwaliteitseisen die van buiten de organisatie aan de organisatie worden opgelegd, leiden tot de aanscherping van de interne procedures, verscherpt toezicht en groei van het aantal staffuncties gericht op het ontwikkelen en controleren van procedures en protocollen (Van Hoof, 2007).

Het 'format' denken als uitvloeisel van het taylorisme
In de VS zijn werknemers steeds meer geconditioneerd niet over macht te beschikken (Calahan, 2006). Deze 'geleerde' machteloosheid blijkt onder andere uit het gegeven dat anderen, én niet de werknemer, de richting van de emoties bepalen, het zogenaamde 'format' denken. Je kunt en mag als werknemer je slechts uitdrukken binnen het voorgeschreven 'format'.
Een goed voorbeeld van het 'format' denken valt te herkennen in het onderwijs in Nederland. Het pedagogisch klimaat dat docenten verplicht in termen van competenties te spreken, wil het onderwijs efficiënter maken. Het gaat niet meer om de kwaliteit van het onderwijs, maar om de efficiëntie. De 'formats' van competenties maken het onderwijs formaliseerbaar (Vande Veire, 2006). Het gedrag van de afgestudeerden staat al bij voorbaat vast, want is vastgelegd in de te behalen competenties. Na de scheiding van conceptie en uitvoering in het onderwijs met de komst van het studiehuis (de ontwerpers van de onderwijsprogramma's zijn niet langer de docenten die de onderwijsprogramma's geven), is met het denken in competenties de volgende stap gezet in de taylorisering van het onderwijs (zie ook Van Haperen, 2007.)
Studenten en leerlingen worden gesocialiseerd tot een calculerend consument. Daarbij wordt voor het gemak vergeten dat onderwijs een interactief proces is. De klant in het onderwijs is tegelijkertijd het object dat geproduceerd wordt. Dit geeft gelijk de idiotie aan van het denken in 'klant en product' in het onderwijs. Daar geldt geen subject/object relatie. Studenten zijn ook subjecten die vanuit hun inbreng vorm geven aan het onderwijs. De docent zal op basis van zijn kennis en didactische kwaliteiten dat proces begeleiden en inspireren (Korver, 2007).

Een ander goed voorbeeld van het 'format' denken in Nederland valt te herkennen in de zorg waar de hulpverlener steeds meer klem komt te zitten tussen markt en bureaucratie. De cliënt is burger geworden en in het tijdperk van het vrije marktdenken is de burger slechts klant. De beroepsmatige hulpverlener moet de vraag van de klant naar tevredenheid afhandelen in de zin van 'de klant is koning' en derhalve afstand doen van zijn/haar eigen ambachtelijke inzichten. De klant weet immers zelf wat het beste is (Tonkens, 2003a).
Het specifieke van de dienstverlening verdwijnt. De cliënt, bewoner, student, patiënt wordt opgevat als klant. Ervaren beroepskrachten zijn ontdaan van hun kennis en moeten toezien dat hun ervaring wordt omgezet in protocollen van eenvoudige handelingen waarlangs ze moeten werken (Van Noort, 2002).

De beheersing van de productie (en de vakman/vrouw) is inmiddels belangrijker dan de dienstverlening zelf, hetgeen leidt tot een overdaad aan registratie en managementcontrole. Het vertrouwen op de beroepsmatige kwaliteiten is vervangen door een breed collectief wantrouwen. Het managen van de dienstverlening gaat steeds meer op tayloristische wijze in de bureaucratische vorm van regels en protocollen. De inbreng van de vakman/vrouw in de zin van inzicht en ervaring wordt niet meer op prijs gesteld, want dat is niet controleerbaar/meetbaar. Waar voorheen gesproken werd over dienstverlening wordt nu steeds meer gesproken over de productie. De student, cliënt, patiënt, bewoner, is verworden tot klant, waarmee de bijzondere relatie (dienstverlenend) wordt miskend. *"De markt reduceert mondige burgers dus tot claimerige consumenten en professionals tot tandenloze winkelbedienden. Maar dat niet alleen. De markt reduceert dienstverlening tot productie en kwaliteit tot kosten"* (Tonkens, 2003b).
Bij een onderzoek in een zorginstelling wordt geconstateerd dat de personeelsleden de protocollen ontduiken als zij inhoud willen geven aan de arbeid vanuit hun eigen creativiteit en inzichten, gebaseerd op hun ervaring en vakmanschap (Zinsmeister & Speleers, 2008). Niet dat het personeel tegen protocollen is, zoals overdrachtsprotocollen, maar wel als deze leiden tot strikte regels, die bij naleving situaties opleveren die het personeel niet voor zijn rekening wil nemen, die indruisen tegen het vakmanschap. Het personeel kan zijn eigen creativiteit niet positief inzetten, of gebruiken voor de kwaliteit van de zorgtaken, maar moet deze creativiteit richten op het ontduiken van de protocollen. Waar de oudere werknemers behoeften voelen hun kwaliteiten in te zetten is de arbeid zodanig georganiseerd dat de ruimte voor de inzet van hun vermogens beperkt is. Door de volkomen 'vermarkting' van samenlevingen, van gezin tot arbeidsorganisatie tot samenleving als geheel verliezen we alle sociale en culturele waarden, die het leven en de arbeid tot 'een goed leven' maken (Klamer, 2005).

Sennett (2007) laat zien dat vakmanschap de kwalitatieve kant van arbeid is. Het gaat om iets goed doen, om het doen zelf. Zelfdiscipline en zelfkritiek kleven aan alle terreinen van het vakmanschap. Normen zijn belangrijk en het streven naar kwaliteit is een doel op zich. Zelfs wel een obsessie voor de ware vakman.

Dat is precies wat de vakman niet meer mag doen. Of zoals sommige onderwijsmanagers tegen goede docenten zeggen: *"pas je wel op, je doet je werk te goed"*. Het is de vraag of oudere werknemers in deze context van beheersingsgerichte ontwikkelingen hun arbeidsvermogens kunnen inzetten. Zijn ook andere ontwikkelingen zichtbaar?

Anti-taylorisch organiseren
In zijn proefschrift doet Pruijt (1997) verslag van zijn onderzoek naar anti-taylorisch gerichte activiteiten in 150 organisaties in Noordwest Europa, waaronder Nederland. De conclusie is dat, ondanks al deze inspanningen, het taylorisme hardnekkig is. De voorbeelden van 'anti-taylorisme' zijn dun gezaaid. Het gaat om het bewuste streven naar taakverrijking in plaats van arbeidsdeling en naar een vermindering van de scheiding tussen conceptie en uitvoering van de arbeid. Het betekent ook kiezen voor het zoveel mogelijk inzetten van menselijke kwaliteiten, in plaats van die in informatiesystemen in te bouwen of overbodig te maken. Meestal gaat het om op consensus gerichte initiatieven van management en werknemers om alternatieve organisatievormen te creëren. Deze gerichte alternatieven worden ondersteund door onderzoekers, die onderzoek en advieswerk combineren. In de vorm van actieonderzoek verzamelen zij kennis over het veranderen van de organisatie van de arbeid en stellen die kennis weer beschikbaar met productieve bijdragen aan veranderingen. Mislukkingen komen ook voor. De op consensusgerichte alternatieven vertonen successen waar het betreft de vermindering van technische disciplinering door bijvoorbeeld het ontkoppelen van werknemers aan het tempo van de lopende band en ook op de terreinen van de taakverbreding, de taakverrijking, de decentralisatie van verantwoordelijkheden en participatie. 'Anti-taylorisme' omvat het streven naar toenemende autonomie en reële invloed van werknemers (semi-autonome teams), in plaats van het opvoeren van disciplinering. Voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers is actieonderzoek de aangewezen manier om tot organisatieverandering te komen.

Opvallend is dat, al zijn de inspanningen anders gericht, er continu een terugval is te zien naar tayloristische systemen. Dit komt door (Pruijt, 1997):
1. het vasthouden van managers aan hun macht, als een doel op zich;
2. de relatieve efficiëntie van tayloristische oplossingen.

Diezelfde terugval signaleert Schoemaker (2003) bij de overgang van de geïndustrialiseerde economie naar een diensteneconomie. Hierbij transformeren organisaties zich tot flexibele netwerkorganisaties met ICT als werktuig en intensieve dienstverlening als werkvorm. Hij constateert dat organisaties terugkomen van de nieuwe organisatieconcepten die waren ingevoerd en weer sterker gaan sturen volgens het oude strakke beheersingsmodel van de industriële organisaties. Zo gauw als het economisch een beetje tegenzit, blijft er weinig over van de nieuwe concepten.

Op basis van uitgebreide eigen onderzoeksdata laten Dhondt & Kwakkelstein (2004) zien dat Nederland geen hoge mate van organisatievernieuwing kent, waarbij zij hebben gekeken naar minder hiërarchie, meer autonomie en verantwoordelijkheid voor werkenden en inhoudelijk interessantere functies. *"Afhankelijk van de definitie is er om en nabij de twintig procent van de bedrijven die als echt vernieuwend zijn aan te merken."* (p. 68) en dit percentage is aan het afnemen. Tegelijkertijd laten deze 'nieuwe organisaties' niet gelijktijdig en automatisch betere prestaties en betere kwaliteit van de arbeid zien. Die 'nieuwe organisaties', die wel betere resultaten boeken, betrekken nadrukkelijk de werknemers bij de vernieuwingen in de organisatie bij analyse, ontwerp en verandering van het werk. Dhondt & Kwakkelstein noemen dit de *"mensvriendelijke organisatie"* (p. 69). In de mensvriendelijke organisatie heerst een beheersbaar werkdrukrisico en is een relatief gezonde en intrinsiek gemotiveerde werknemerspopulatie gegarandeerd. Werknemers niet betrekken bij de vernieuwingen leidt tot een nog hogere werkdruk en achteruitgang van de kwaliteit van de arbeid. Hierbij zij aangetekend dat deze mensvriendelijke organisaties te kampen hebben met regressieverschijnselen wederom in de richting van tayloristische principes. Een werknemer wordt doorgaans ingehuurd om een klus te klaren en wel op de voorgeschreven manier. Of een werknemer meer talenten heeft, zoals betrokkenheid, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, bij uitstek kenmerken van oudere werknemers (zie hoofdstuk 2), is voor de meeste werkgevers niet interessant.

Veel organisatievernieuwingen hebben modieuze trekjes (Van Hoof, 2007; Mintzberg, 1979). Vernieuwingen komen op, worden populair en verdwijnen weer. Maar de modes gaan ook aan veel organisaties voorbij. Zo blijkt uit TNO-onderzoek dat slechts 8 procent van de Nederlandse arbeidsorganisaties daadwerkelijk bezig is geweest met de transformatie richting netwerkorganisatie (Van Hoof, 2007), waarvan dan toch kleine restanten achterblijven. In België houden managers vast aan de traditionele basisstructuren: een hiërarchische lijnorganisatie, waarin fordistische en tayloristische principes domineren (Van Hootegem, 2000). Van Hootegem noemt dit de *"draaglijke traagheid van het management"*. Als er al iets verandert, gaat het traag. Het verschijnsel van ieder jaar een nieuwe manager die komt vertellen dat alles wat tot dan gedaan is helemaal niet deugt en dat alles anders moet, begint normaal te worden. Iedere nieuwe manager kan slechts zijn of haar 'target' halen door in de praktijk met minder mensen meer te doen (Peters & Pouw, 2005).
Impliciet wordt hiermee in de huidige arbeidsorganisaties ontkend dat de arbeidstaken uit meer bestaan dan het aanleren of toepassen van nieuwe instrumenten. Juist het overzien van alle aspecten van de arbeidstaak en de toepassingservaring is wat de werknemers tot vaklui maakt. Iemand die net zijn vaarbrevet heeft behaald, is nog geen ervaren kapitein. Iemand die net zijn eerstegraads akte binnen heeft, is nog geen ervaren docent. Daarom moeten piloten ook ieder jaar voldoende vlieguren maken, anders raken zij hun vliegbrevet kwijt. Doceren is iets anders dan telkens een instrument toepassen dat ook nog eens is bedacht door mensen die weinig weten van onderwijs of door functionarissen die vanuit hun (abstracte) kennis van het onderwijs willen ingrijpen om hun eigen positie te versterken. Juist voor de oudere werknemers die op basis van hun jarenlange ervaring vakmanschap hebben opgebouwd is deze ontkenning een hinderlijke ontwikkeling om tot inzet van hun arbeidsvermogens te kunnen komen.

Organisatievernieuwingen met kansen voor oudere werknemers
Van Hoof (2007) stelt op basis van diverse onderzoeken naar organisatieveranderingen dat er ondanks het beperkte karakter van organisatievernieuwingen toch een aantal tendensen is waar te nemen naast het in standhouden en herintroduceren van de tayloristische en fordistische organisatieprincipes. Allereerst is er sprake van decentralisering vanwege de afplatting van organisaties. Echter die decentralisering wordt direct aan banden gelegd door logistieke maatregelen, kwaliteitssystemen, planning & control-systemen en dergelijke, die de centrale sturing juist versterken. In feite is dat een moderne invulling van de rationaliseringsprocessen (zie ook Stoker & De Korte, 2000; Harisson, 1994). Toch kan deze decentralisering kansen bieden voor enige zelfsturing van de oudere werknemers.
Ten tweede noemt Van Hoof de decentralisering als gevolg van de invoering van de teamarbeid, bijvoorbeeld in de vorm van resultaatverantwoordelijke teams, soms als geheel nieuw ingevoerd concept, soms selectief gebruikt naast andere organisatieprincipes als een soort smeerolie. Steijn (2001) constateert op basis van zijn onderzoek dat slechts 12 procent van de teams voldoende bevoegdheden heeft, naast de toegeschoven verantwoordelijkheden. Het feit dat voor functies in teamverband de complexiteit van het werk toeneemt, terwijl tegelijkertijd de vrijheid van handelen wordt ingeperkt, oefent een belangrijke negatieve invloed uit op de arbeidsbeleving van werknemers. Wederom een moderne invulling van de rationaliseringsprocessen. Maar als een team wel voldoende bevoegdheden heeft biedt dat een kans voor de oudere werknemers om in overeenstemming met hun arbeidsvermogens (zie hoofdstuk 2) te kunnen functioneren.
De bevindingen van Steijn (2001) onderschrijven de conclusie van Van Hootegem (2000), Pruijt (1997) en Engelen (2000) dat van fundamentele herziening van de productieconcepten geen sprake is en er geen afscheid is genomen van het taylorisme. Ook blijkt dat er geen eenduidige organisatie- of personeelsstrategie wordt gevoerd. Naast bijvoorbeeld productieconcepten waarin van teamarbeid gebruik wordt gemaakt, komen tayloristische organisatieprincipes nog steeds op grote schaal voor.
Van Hoof (2007) noemt als de derde ontwikkeling: de steeds verder voortschrijdende intensivering van de arbeid. Vrij algemeen neemt de werkdruk toe (Steijn, 2001). Met name de kernwerknemers van de organisatie maken ongemerkt steeds langere werkdagen en werkweken vanwege het grote beroep dat gedaan wordt op hun beschikbaarheid en inzetbaarheid, hetgeen leidt tot vergroting van de werkdruk en soms emotionele uitputting. Directies gaan er steeds meer toe over om naast deze kernwerknemers de periferie van de organisatie op te vullen met werknemers op tijdelijke of flexibele contracten. Deze ontwikkeling geldt ook voor de gehele dienstverlening waar niet door middel van automatisering of mechanisering tot productiviteitsstijging kan worden gekomen. Volgens Van Hoof (2007) loopt de intensivering van de arbeid als een rode draad door veertig jaar organisatievernieuwing heen.

De vraag is in hoeverre deze intensivering te verenigen is met de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Een studie van Van Echteld en Smulders uit 2003 biedt wellicht aanknopingspunten. Zij onderzoeken waarom 70 procent van de werknemers, betaald en onbetaald, overuren maakt (Van Echteld & Smulders, 2003). Drie mechanismen spelen daarbij een rol: 'het werk als hobby mechanisme', 'het werk als crisis mechanisme' en 'werk als tijd-competitie mechanisme'. Uit het onderzoek op basis van het TNO arbeidssurvey uit 2000 en 2002 blijkt dat werknemers niet alleen overwerken (gemiddeld 7,7 uur per week) wanneer zij het werk leuk vinden, maar vooral wanneer er sprake is van een hoge werkdruk en een grote mate van onderlinge competitie (Van Echteld & Smulders, 2003). De werknemers worden weliswaar niet verplicht tot overwerk, maar juist in moderne arbeidsorganisaties kunnen het 'crisis mechanisme' en het 'tijd-competitie mechanisme' gemakkelijk tot overwerk leiden. De sociale druk waaraan werknemers blootstaan maakt een andere keuze moeilijk.

Naar analogie van deze drie mechanismen kunnen drie situaties worden benoemd waarin intensivering van de arbeid optreedt. Intensiever werken kan plaatsvinden omdat het werk uitdagend is en ontplooiingsmogelijkheden biedt en zo de werknemers ertoe brengt vrijwillig extra tijd in het werk te stoppen. Intensiever werken gaat dan samen met mogelijkheden voor oudere werknemers om hun arbeidsvermogens te ontwikkelen en te benutten.
Een andere situatie doet zich voor wanneer de werknemer verantwoordelijk is voor de rechtstreekse en snelle behandeling van klantvragen en -problemen onder omstandigheden van een grote werkdruk en regelmatig optredende onderbrekingen van het werk (bijvoorbeeld door email, telefoon, collega's en leidinggevenden). Harder werken (onder andere door overwerk) is dan nodig om de klant goed te bedienen, maar gaat samen met hektiek en een grote tijdsdruk. Oudere werknemers beschikken in principe over de ervaring, het overzicht en de zelfstandigheid om onverwachte klantproblemen goed op te lossen, maar de omstandigheden waaronder dat moet gebeuren zullen de inzet van deze vermogens vaak blokkeren.
De derde situatie is nog ongunstiger voor de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Werknemers zetten extra tijd in om een grotere kans te maken op promotie of extra beloning. Hierdoor ontstaat een onderlinge competitie tussen werknemers waarbij zij elkaar en de werkgever laten zien dat zij betrokken en goed zijn in hun werk. In dit competitie-element vinden oudere werknemers te weinig mogelijkheden voor de inzet van hun arbeidsvermogens. Oudere werknemers richten zich juist meer op samenwerking (Ilmarinen, 2006).
Wanneer de intensivering van de arbeid inspeelt op het 'werk als hobby mechanisme' biedt het dus kansen voor de inzetbaarheid van oudere werknemers. Betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor het werk zijn bij uitstek kenmerken van oudere werknemers (Van Dalen e.a., 2009). Maar anderzijds kan de intensivering van de arbeid ertoe bijdragen dat de oudere werknemers eerder buiten het arbeidsproces worden gesloten vanwege de (vermeende en daadwerkelijke) processen van achteruitgang.

De grilligheid en het tegenstrijdige karakter van de organisatieontwikkelingen komen in de kern tot uiting in de spanningsbalans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid bij organisatieveranderingen (Mastenbroek, 1982). De verklaringen hiervoor worden gezocht in de combinatie van een geringe veranderingsbereidheid van de kant van de werknemers en het traditionalisme en korte termijn denken van de kant van het management, waaromheen hun belangentegenstellingen zich uitkristalliseren in de vorm van dilemma's (Van Hoof, 2007).
Er komen steeds meer onzekere managers, die proberen onzekerheid te managen door het kopiëren van de oplossing die op dat moment de meeste legitimiteit heeft (Powell & Dimaggio, 1991). Andere verklaringen kunnen liggen bij de onzekerheidsreductie, risicovermijding die het management altijd nastreeft (Thompson, 1967, Mintzberg, 1979) hetgeen leidt tot centralisatie of de invoering van planning & control afdelingen. Wederom een invulling van de rationaliseringsprocessen.

Onderzoeksmogelijkheden en beperkingen in arbeidsorganisaties
De conclusie is dat het overgrote deel van de werknemers werkt, nog steeds of sinds kort of wederom, in organisaties die zijn gebaseerd op tayloristische en fordistische principes, maar wel met sporen van experimenten met andere organisatieprincipes of waarin selectief gebruik wordt gemaakt van specifieke andere organisatieprincipes (bijvoorbeeld teamwerk) als een soort smeerolie. Werknemers zijn 'resources' die flexibel en selectief inzetbaar zijn.
Decentralisering vanwege de afplatting van organisaties vindt plaats, maar wordt veelal direct aan banden gelegd door allerlei systemen die de centrale sturing juist versterken. In feite een moderne invulling van de rationaliseringsprocessen. Deze decentralisering biedt op zich wel een kans om de verscheidenheid in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers zichtbaar te maken en zo ruimte te bieden aan de inzet van hun arbeidsvermogens, maar de rationaliseringsprocessen beperken die ruimte weer. De ene keer leidt dit tot pogingen om de oudere werknemers te behouden voor de arbeidsorganisatie als er een tekort aan werknemers dreigt, de andere keer leidt dit tot uitsluiting van de oudere werknemers als er een overschot aan werknemers dreigt.
De rationaliseringsprocessen bij de arbeidsintensieve diensten schetsen precies het beeld waar niet de mogelijkheden schuilen tot inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers (zie hoofdstuk 2).
De vraag is of intensivering van de controle en toezicht door protocollen en richtlijnen vooraf en schriftelijke verantwoording achteraf mogelijkheden biedt voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Zij zijn immers bereid en in staat tot intensivering hun arbeidsinzet, als het werk maar uitdagend is en ontwikkelingsmogelijkheden biedt.

Wil deze studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers uitvoerbaar zijn dan is het nodig arbeidsorganisaties te vinden waar het uitgangspunt is, dat op basis van op consensus gerichte alternatieven van managers en werknemers - de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie, zie hoofdstuk 4 -, alternatieve organisatievormen kunnen worden gecreëerd. Wil de studie succesvol kunnen zijn dan moeten zich de mogelijkheden voordoen van vermindering van de technische en bureaucratische disciplinering. Tevens dienen er mogelijkheden te zijn van taakverbreding, taakverrijking, decentralisatie van verantwoordelijkheden of ruimere participatie, wellicht in de vorm van teamarbeid. Die mogen wel tot verhoogde werkdruk leiden, als dit maar is op basis van ontplooiingsmogelijkheden. Anders gezegd: er dienen mogelijkheden te zijn tot inzet van het arbeidsvermogen van de oudere werknemers door toenemende autonomie en reële invloed van de oudere werknemers, niet in de laatste plaats door hen te betrekken bij vernieuwingen in de organisatie. Waar op voorhand naar deze organisaties gezocht zal worden zijn de zorgsector, welzijnssector en de bouwnijverheid, waar meer dan gemiddelde aandacht bestaat voor oudere werknemers (Adams, e.a. 2005).

3 ONTWIKKELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT: VERGRIJZING EN WERKGEVERSIMMOBILISME

Mok (1992; p. 141) definieert de arbeidsmarkt op basis van Van Hoof (1987): *"De arbeidsmarkt heeft betrekking op de mechanismen en instituties aangaande de koop en verkoop van arbeidsvermogen, waardoor zowel allocatie als de prijsvorming van arbeid tot stand komt."* Aan de aanbodszijde van de arbeidsmarkt valt een groter wordende diversiteit in demografische zin op en een groter wordende variatie in wensen en verwachtingen ten aanzien van arbeid (Van Hoof, 2007). Het arbeidsethos, dat arbeid als plicht beschouwd maakt langzamerhand plaats voor een arbeidsethos waarin meer ruimte komt voor persoonlijke ontwikkeling en groei, met de mogelijkheid om werk en privé op een goede manier te combineren. Werknemers willen arbeid een steeds minder centrale rol in het leven laten innemen en hebben een consumptie-ethos ontwikkeld verbonden aan een vrije tijdscultuur. Hiermee is het idee opgekomen dat arbeid ook leuk en aangenaam moet zijn. In de praktijk levert deze combinatie spanningen op tussen de wensen en verwachtingen van de werknemers en de eisen van de werkgevers (Van Hoof & Van Ruysseveldt, 2006). De combinatie past wel bij oudere werknemers die zinvolle arbeid willen verrichten, maar strookt vaak niet met de praktijk van de huidige arbeid.
Om zicht te krijgen op de ontwikkelingen die zich voordoen op de arbeidsmarkt en welke betekenis dat heeft voor de arbeidsparticipatie van oudere werknemers vindt een verkenning plaats van het vergrijzingsvraagstuk, de ontwikkelingen in de werkgelegenheid en de veronderstelde economische noodzaak tot vergroting van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Afrondend zal blijken welke mogelijkheden in het veld van de arbeidsmarkt zijn te onderscheiden tot een betere inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

Potentiële beroepsbevolking
In de komende jaren zal het aandeel van de jongeren tot twintig jaar als onderdeel van de totale Nederlandse bevolking licht dalen. Maar het aantal ouderen van 65 jaar en ouder zal pas vanaf 2025 iets groter zijn dan het aantal jongeren, zoals het zich nu laat aanzien. Ondanks de forse groei van het aantal ouderen en de lichte afname van het aantal jongeren zal het nooit zo zijn dat de potentiële beroepsbevolking (20-64 jarigen) kleiner zal zijn dan het aantal jongeren en ouderen tezamen. De grijze druk zal nog verdubbelen, maar de demografische druk, de balans tussen niet-werkenden en werkenden, zal minder sterk toenemen. In 2040 op het hoogtepunt van de druk zullen er naar verwachting op de 100 werkenden 88 jongeren en ouderen tezamen zijn (Garssen & Van Duin, 2007).
Vanaf 2011 zet de daling van de potentiële beroepsbevolking vrij abrupt in omdat vanaf dat jaar de eerste babyboomers de 65 jarige leeftijd bereiken. De afname van de potentiële beroepsbevolking zal tot 2040 ook sterk zijn vanwege de afname van het aantal geborenen en de toenemende emigratie (Garssen & Van Duin, 2007).
Sinds 1990 stijgt het aandeel van de 45- tot en met 64-jarigen als onderdeel van de totale potentiële beroepsbevolking van 34 naar bijna 49 procent in 2020. Pas na 2020 zal het aandeel van de groep 45 tot en met 64 jarigen als onderdeel van de totale potentiële beroepsbevolking afnemen om vervolgens na 2040 wederom te gaan toenemen, zo luidt de verwachting van het CBS (Van Dalen, e.a., 2007). Deze groep maakt een steeds groter onderdeel uit van de totale potentiële beroepsbevolking. Op de arbeidsmarkt vormt deze groep oudere werknemers een substantieel bestanddeel, dat niet meer met overheidssteun aan de kant kan worden gezet.

De vergrijzing van de beroepsbevolking in Nederland
De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in Europa stijgt en blijft dat de komende 20 jaar doen. Nederland maakt daarop geen uitzondering (Naegele & Walker, 2006). Zonder maatregelen zal de totale beroepsbevolking krimpen. Om deze structurele ontwikkeling het hoofd te bieden wordt in het politieke debat een pleidooi gehouden werknemers tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd of zelfs langer, te laten doorwerken (Themacommissie Ouderenbeleid, 2005; SER, 2005).
Tot 2040 gaat de groep die is geboren tussen 1945 en 1975 met pensioen. Deze cohorten zijn aanzienlijk groter dan de cohorten geboren voor 1945 en na 1975. Deze ontwikkeling wordt enerzijds gevat in het begrip vergrijzing: de groep 65-plussers zal een steeds groter deel van de totale bevolking uitmaken (Ekamper, 2006). Anderzijds wordt deze ontwikkeling gevat in het begrip ontgroening. Sedert het midden van de jaren zeventig van de vorige eeuw worden er ten opzichte van de voorafgaande tijd minder kinderen geboren. Dit geringere aantal blijft al ruim dertig jaar vrij stabiel. Het kindertal van de Nederlandse vrouwen ligt sinds 1973 onder het vervangingsniveau.

Onder mannen van 50-64 jaar neemt de bruto arbeidsmarktparticipatie vanaf 1971 (84 procent) af om vanaf midden jaren negentig (53 procent) weer langzaam toe te nemen. Onder vrouwen van 50 tot en met 64 jaar valt een ander patroon waar te nemen. Met een lichte aarzeling rond 1990 neemt deze groep sinds 1971 (17 procent) steeds meer deel aan het arbeidsproces. De arbeidsdeelname van oudere werknemers is vanaf het midden van de jaren negentig daadwerkelijk gestegen, waarbij opvalt dat de toename van de arbeidsparticipatie voor tweederde valt toe te schrijven aan de nieuwe generatie oudere vrouwen waarvoor werken vanzelfsprekender is dan voor de voorgaande generaties (CBS, 2009). De generatie vrouwen die voor de sterke groei van de participatie verantwoordelijk is, verlaat de arbeidsmarkt in de periode van 2015 tot 2020. Naar verwachting zal vanaf die periode de stijging van de arbeidsdeelname van vrouwen afvlakken en tot stilstand komen (Euwals, e.a., 2009). De voorbode van die afvlakking is al zichtbaar in tabel 3.1. Onder de vrouwen van 50 tot 55 jaar is de groei van de arbeidsparticipatie al tot stilstand gekomen en onder de vrouwen van 55 tot 60 jaar bijna.

Tabel 3.1: Netto arbeidsparticipatie van de beroepsbevolking als geheel en naar leeftijd tussen 1996 en 2011 afgerond in procenten

Jaar	Totale beroepsbevolking			50 tot 55 jarigen			55 tot 60 jarigen			60 tot 65 jarigen		
	totaal	**M**	**V**	**totaal**	**M**	**V**	**totaal**	**M**	**V**	**totaal**	**M**	**V**
1996	59	72	45	60	82	36	40	58	22	11	18	5
1997	60	74	47	62	84	39	42	59	24	12	19	5
1998	62	75	49	65	86	43	44	63	24	12	19	6
1999	64	76	51	65	86	43	46	65	27	13	21	7
2000	65	77	52	66	85	47	49	67	30	16	24	7
2001*	64	76	52	66	86	45	48	66	30	14	20	8
2002	65	75	53	67	86	49	51	70	33	16	24	8
2003	64	75	53	68	85	50	52	70	33	18	26	9
2004	64	74	53	69	85	53	53	72	35	19	26	11
2005	64	74	54	71	86	55	54	72	37	19	27	11
2006	65	76	55	72	87	57	56	72	40	21	29	12
2007	67	77	57	74	88	63	60	77	47	24	34	14
2008	68	76	60	76	87	64	63	80	50	28	40	17
2009	68	74	60	76	88	67	65	80	51	30	41	19
2010	67	74	60	77	87	67	66	79	51	32	43	21
2011	67	74	60	76	86	67	67	79	52	34	45	24

*vanaf 2001 hanteert het cbs een andere telwijze.

Bron: cbs statline (n.d.) b

De toename van de arbeidsparticipatie van de 50 tot 60 jarigen is in de periode 1996-2007 aanzienlijk. De toename van de arbeidsparticipatie van zowel de totale beroepsbevolking als de 50 tot 55 jarigen stagneert sedert 2007/2008. Ook de groei in de arbeidsparticipatie van de 55 tot 60 jarigen vlakt af en lijkt tot stilstand te zijn gekomen. Wellicht is dat een effect van de conjuncturele ontwikkelingen, het kan ook structureler van aard zijn, de toekomst zal het leren. Boven de 60 jaar stijgt de participatie nog wel, maar blijft laag.

De toename van de arbeidsparticipatie gaat gepaard met daling van de gemiddelde werkweek van 34,5 uur in 1996 naar 32 uur in 2007 voor de 50 tot 59 jarigen (Otten & Siermann, 2009). In 2006 werkt 58 procent van de mensen tussen 55 en 64 jaar niet (Van Dalen e.a., 2007). Voor de groep van 60 tot en met 64 jaar is dat bijna 80 procent. In 2010 werkt 52 procent van de 55 tot en met 64 jarigen niet. Zelfs in een opgaande conjunctuur, zo leert onderzoek uit 2006, is de kans klein dat als oudere werknemers eenmaal werkloos zijn, zij de weg terugvinden naar betaalde arbeid. Slechts 8 procent van de werkgevers overweegt oudere werknemers te werven bij **krapte** op de arbeidsmarkt (Van Dalen e.a., 2007). Slechts 12 procent van de werkgevers stimuleert oudere werknemers om door te werken tot hun 65e jaar (Van Dalen e.a., 2007).

Ontwikkelingen in de werkgelegenheid

Volgens gegevens van Eurostat (CBS Webmagazine, 30 oktober 2006) heeft in Nederland in 2005, 73 procent van de 15 tot en met 64 jarigen een betaalde baan. Internationaal gezien ligt de Nederlandse arbeidsdeelname daarmee hoog. (Dit percentage is inclusief de kleine banen van minder dan 12 uur per week, die het CBS zelf niet meeneemt in de berekeningen). In 2005 heeft volgens het CBS na jarenlange stijging 64 procent van de 15 tot en met 64 jarigen een betaalde baan (CBS statline, n.d. b). Het verschil in gemeten arbeidsdeelname is derhalve 9 procent.

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is het aandeel van de flexibele arbeid (arbeidscontracten van minder dan een jaar en/of een wisselend aantal uren werk per week) verdubbeld. Daarna is het gestabiliseerd tussen de 6 en de 9 procent (De Beer e.a., 2006). Daarin is de laatste jaren geen verandering opgetreden uitgaande van de CBS definitie. Echter als de banen kleiner dan twaalf uur, tijdelijke banen voor langer dan een jaar en zelfstandigen zonder personeel worden meegerekend valt een stijging te constateren naar 34 procent van de arbeid.

Juist deze vormen van arbeid zijn enorm toegenomen (Muffels & Wilthagen, 2011), vooral onder categorieën die voorheen geen betaalde arbeid verrichtten. Deze arbeid biedt weinig uitzicht op een vaste baan. Het betreft werk (ver) onder het opleidingsniveau, dat ongeveer 20 procent slechter wordt betaald dan met een vast contract (Heyma, e.a., 2010).
De deelname aan de flexibele arbeid onder oudere werknemers van 50 tot 65 jaar neemt licht toe (arbeidscontracten van minder dan een jaar en/of een wisselend aantal uren werk per week) van ruim 2 procent in 1996 naar bijna 5 procent in 2011. Het aantal zelfstandigen van 50 tot 65 jaar neemt licht af, van bijna 22 procent in 1996 naar bijna 19 procent in 2011. Deze twee categorieën geven bij elkaar gevoegd een stabiel beeld van de deelname van de oudere werknemers aan de flexibele arbeid: 24 procent (247 000) in 1996 en 23 procent (456 000) in 2011 (CBS statline, n.d. c). Echter banen kleiner dan 12 uur neemt het CBS niet mee in de berekeningen en tijdelijke banen voor langer dan een jaar worden niet apart opgenomen, wat het lastig maakt om te constateren of ook onder oudere werknemers een stijging van de flexibele arbeid valt waar te nemen. Opvallend is dat de Nederlandse bevolking in volle breedte de flexibilisering van de arbeid als negatieve ontwikkeling beschouwt (Ester & Vinken, 2001). Toch is het streven naar flexibilisering onmiskenbaar. Werkgevers proberen de interne arbeidsmarkt te verkleinen. De ontslagbescherming, naast instituties, zoals het minimumloon en de flexwet die de flexibilisering tot op zekere hoogte inperken, weten zij gezien de stijging van de flexibele arbeid kennelijk te omzeilen.

Opmerkelijk is dat de groei van de arbeidsproductiviteit in landen met een relatief star ontslagrecht hoger is dan in landen met een flexibel ontslagrecht, terwijl er geen statistisch significante verschillen bestaan in de omvang van de werkloosheid, blijkt uit onderzoek naar het ontslagrecht in achttien OESO-landen (Storm & Naastepad, 2007). Toch blijven de werkgeversorganisaties voor versoepeling van het ontslagrecht pleiten, omdat bedrijven concurrentienadeel zouden ondervinden van het 'starre' Nederlandse ontslagrecht. De uittredingsroutes als de WAO en de VUT zijn optimaal benut (Hidding e.a., 2004; Goudswaard e.a., 2000) en een strenge selectie vindt plaats bij intrede, waarbij kwalificaties die geacht worden samen te hangen met 'flexibel gedrag' een grote rol spelen (Van Dalen e.a., 2007).

Voltijd- en deeltijdbanen
De hoeveelheid voltijdse banen schommelt al decennia lang rond de 3,9 miljoen banen. De groei op de arbeidsmarkt zit vooral in de deeltijdbanen. Van 615 000 deeltijdbanen in 1969 is dat gestegen tot 3 909 000 banen in 2002 (De Beer e.a., 2006). In 2009 en 2010 schommelen deze aantallen rond de 4 500 000 voltijdse banen en 3 000 000 deeltijdbanen (CBS statline, n.d.). Volgens Eurostat (CBS Webmagazine, 30 oktober 2006) ligt in Nederland het aandeel van personen met een deeltijdbaan ten opzichte van andere landen in Europa uitzonderlijk hoog. Zo had in 2005 bijna de helft van alle werkende Nederlanders een baan van minder dan 35 uur in de week. Vrouwen nemen steeds meer deel aan het arbeidsproces, maar vooral in deeltijd.
In Nederland heeft 75 procent van alle werkende vrouwen in 2005 een deeltijdbaan. In de Europese Unie ligt dat gemiddeld op 33 procent. Ook het percentage deeltijdwerkers onder Nederlandse mannen is met 23 procent in internationaal opzicht veruit het hoogste (CBS, webmagazine 30 oktober 2006). Ester & Vinken (2001) wijzen op de snel gestegen arbeidsparticipatie van gehuwde vrouwen en de vernieuwde opvattingen over de rolverdeling tussen man en vrouw in de publieke en privé sfeer. Met name de combinatie van betaalde arbeid en zorgtaken blijft discussie oproepen (Brinkgreve & Te Velde, 2007).

Verdringing
Het gemiddelde beroepsniveau van de werkenden is de afgelopen halve eeuw geleidelijk aan fors gestegen (De Beer, 2001) Zo is in de verdeling van de werkgelegenheid het aandeel van het hoger en wetenschappelijk opgeleiden van 1985 naar 2002 gestegen van 20 naar 30 procent (De Beer e.a. 2006). Daarnaast wijzen De Beer e.a. (2006) erop dat er weliswaar aan de onderkant van de arbeidsmarkt banen bijkomen, maar dat deze banen worden bezet door werknemers met meer opleiding die onder hun niveau arbeid aannemen en zo zorgen voor een neerwaartse verdringing (Nagelkerke & De Nijs, 2006). Ook als gevolg van de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt en doordat studenten in toenemende mate naast hun studie werken, vindt verdringing plaats (Steijn & Hofman, 2000). Vuil werk, werk met stank en lawaai en werk dat weinig ontplooiingsmogelijkheden biedt, komt nog ongeveer even vaak voor als twintig jaar geleden constateert De Beer in 2001 (p.301).

Kleinknecht & Naastepad (2005) constateren dat vooral het beleid van kostenreductie op de arbeid leidt tot een gebrek aan innovatief vermogen in arbeidsorganisaties. Hierdoor ontstaat er nauwelijks groei van banen aan de bovenkant van de arbeidsmarkt, die gelijke tred houdt met het aanbod van hoger opgeleiden en blijft het verdringingseffect bestaan. Met name de sociale partners spelen hierin een belangrijke rol, want zij propageren kostenreductie om internationaal te kunnen concurreren op basis van massaproductie met landen waar de lonen lager liggen, hetgeen werkgevers niet brengt tot innovatie.

Beeldvorming en zwakke posities
De werkloosheidsrisico's voor lager opgeleiden zijn groter dan voor hoger opgeleiden, doorstroming binnen arbeidsorganisaties van functies op middelbaar naar functies op hoger niveau wordt steeds moeilijker (Van Hoof, 2007). En dan bestaan er de stereotiepe beelden over allochtonen en autochtonen (Ballafkih & Meerman, 2006) op de arbeidsmarkt en de feitelijke achterstelling in carrièrekansen van hoogopgeleide vrouwen ten opzichte van hoogopgeleide mannen. Zoals eerder geconstateerd (zie hoofdstuk 2) bestaan over oudere werknemers ook stereotiepe beelden. Er is sprake van een toename van de externe flexibilisering (tijdelijke en flexibele arbeidsrelaties) met een kwetsbare positie voor onder andere oudere werknemers (Muffels & Wilthagen, 2011; Heyma, e.a., 2010).

Economische noodzaak van arbeidsparticipatie ouderen?
Bij een ongewijzigde behoefte aan arbeid in arbeidsorganisaties zullen zo blijkt uit het voorgaande in kwantitatieve en kwalitatieve zin tekorten aan personeel optreden. Daarvan kregen we al in het begin van het afgelopen decennium een voorproefje. In arbeidsorganisaties worden diverse maatregelen overwogen mocht in de nabije toekomst een schaarste aan personeel optreden. Daarbij wordt nauwelijks gedacht aan de bevordering van de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers, de werving van oudere werknemers of werknemers terughalen die al met (vervroegd) pensioen zijn (Van Dalen, e.a., 2007).
Het antwoord wordt vooral gezocht in het verbreden van de inzetbaarheid van de huidige werknemers, hetgeen Van Dalen, Henkens & Schippers (2007) ook wel 'employability' noemen. Onduidelijk is of zij daarmee bedoelen dat van werknemers functionele soepelheid wordt verlangd in de vorm van in staat en bereid zijn om positief van afdeling naar afdeling en van taak naar taak te schakelen. En bedoelen ze dat (ook) in kwalitatieve zin of gaat het om flexibilisering van de werktijden? Dat past bij het zoeken van een antwoord op de vraag naar arbeid bij de inschakeling van uitzend- werving- en/of selectiebureaus. Het is onwaarschijnlijk dat zij met het verbreden van de inzetbaarheid doelen op de vergroting van de weerbaarheid van de werknemers op de arbeidsmarkt.
Hiernaast wordt in overweging genomen parttimers te stimuleren meer uren te gaan werken. Uit een gezamenlijk onderzoek van MuConsult en SEO (2002) onder ruim 15.000 deeltijdwerkende Nederlanders blijkt dat de onderscheiden deeltijdgroepen (zorgcombineerders, balanszoekers (zowel jong als oud), starters, herintreders) juist weinig behoefte voelen tot vergroting van hun arbeidsparticipatie. Hooguit de groep herintreders heeft daar behoefte aan. De andere onderscheiden groepen hebben eerder behoefte aan minder arbeidsparticipatie dan aan meer. Ook de oudere balanszoekers, oudere werknemers die naast hun arbeid meer vrije tijd willen (ook vanwege hun gezondheid), willen vooral minder werken in plaats van meer. Tenslotte lijken ook de re-integratie van arbeidsongeschikten en het werven van meer vrouwelijk of allochtoon personeel tot de mogelijkheden te behoren.
Op zich lijkt een en ander positieve kanten te hebben, maar de mogelijke positieve interpretatie van het bovenstaande wordt een stuk minder als deze door organisaties genomen maatregelen als ontwikkelingen in de tijd worden geplaatst (zie tabel 3.2). In 2005 was de arbeidsmarkt veel minder krap dan in 2001. Het gevolg is dat alle genoemde maatregelen (met uitzondering van de maatregel 'stimuleren dat werknemers tot 65 jaar werken') minder worden toegepast dan in 2000.
Was de werving van oudere werknemers al niet populair, anno 2005 heeft het nog minder aanhang. Deze achteruitgang geldt nog sterker voor de werving van vrouwen, die overigens ook niet méér willen werken (Portegijs, e.a., 2006). De werving van personeel in het buitenland wordt nog nauwelijks overwogen. De stimulering van het eigen personeel om tot het 65e levensjaar door te werken blijft een opvallende constante zij het op een laag pitje. Opmerkelijk is dat alle maatregelen (als gevolg van conjuncturele ontwikkelingen?), over de hele linie minder worden toegepast.

Tabel 3.2: Maatregelen die organisaties nemen wanneer zij met schaarste aan personeel worden geconfronteerd, 2000 en 2005 (percentage 'wordt toegepast')

Maatregelen	2000	2005	absoluut verschil
1. meer vrouwelijk personeel werven	51	21	-30
2. verbreden van de inzetbaarheid van werknemers	44	41	-3
3. re-integratie van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten	38	26	-12
4. een hoger loon bieden	34	9	-25
5. vervangen van arbeid door technologie	21	18	-3
6. meer oudere werknemers werven	19	8	-11
7. stimuleren dat werknemers tot 65 jaar werken	12	12	0
8. werven van personeel in het buitenland	10	6	-4
9. terughalen van werknemers die al met vut/pensioen zijn	10	3	-7
10. verplaatsen van productie naar buitenland	4	3	-1

Bron: Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2000 - 2005), overgenomen uit Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007

Remery e.a. (2003) geven aan dat bij leidinggevenden geen urgentie valt te constateren om ouderen langer aan het werk te houden. Integendeel, zelfs als er problemen zijn, zoals personeelstekorten, wordt het laten doorwerken van ouderen nauwelijks gezien als oplossing. Van Dalen e.a. (2009) geven aan dat werkgevers vooral jongere werknemers zoeken, omdat zij het beeld hebben dat die beter scoren op de harde kwaliteiten (flexibiliteit, mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologieën) dan oudere werknemers. In arbeidsorganisaties kan wel overwogen worden om het huidige personeelsbestand breder inzetbaar te maken of meer te laten werken, maar er blijken weinig werknemers op voorhand toe bereid. Slechts 20 procent van de mannen en 18 procent van de vrouwen wil een grotere arbeidsparticipatie in overweging nemen (Keuzenkamp e.a., 2006).

Afsluitend: oudere werknemers en werkgeversimmobilisme
Het idee dat arbeid ook leuk moet zijn, strookt vaak niet met de praktijk van de huidige arbeid. De groei van banen voor hoger opgeleiden houdt geen gelijke tred met het aanbod van hoger opgeleiden, hetgeen leidt tot verdringingseffecten. De flexibilisering vindt doorgang ondanks dat werknemers het als een negatieve ontwikkeling beschouwen en werkgevers geconfronteerd worden met hoge kosten van werving, selectie en introductie, naast hogere kosten voor coördinatie en aansturing. Het leidt in elk geval niet tot een groter innovatief vermogen. En dan bestaan er de stereotiepe beelden over allochtonen en autochtonen op de arbeidsmarkt, naast de stereotiepe beeldvorming van oudere werknemers en de feitelijke achterstelling in carrièrekansen van hoogopgeleide vrouwen.
In de huidige praktijk valt een bewustzijn van de (komende) vergrijzing en daaruit voortvloeiende bewegingen op de arbeidsmarkt nauwelijks te ontdekken. Werkgevers geven aan thans nauwelijks te streven naar een grotere inzet van oudere werknemers. Mochten er tekorten aan arbeidskrachten ontstaan dan overwegen werkgevers vooral maatregelen die de inzet van de huidige werknemers vergroten. De werknemers geven aan weinig behoefte te hebben aan deze maatregelen. Opvallend is dat werkgevers zeggen geen behoefte te hebben aan nieuwe groepen migranten, terwijl in de sectoren waar tekorten zich voordoen, zoals de bouw en de tuinbouw, hier wel al mee gewerkt wordt.

De verwachte tekorten op de arbeidsmarkt vanwege de vergrijzing sporen werkgevers niet aan om actiever oudere werknemers te werven. De ontwikkelingen zijn zelfs omgekeerd. Het werven van oudere werknemers wordt steeds impopulairder. Werkgevers werven vooral onder jongeren. Wellicht dat de dalende conjunctuur in de periode 2002-2005 daar debet aan is, maar gezien de al langere tijd bestaande neiging van werkgevers om niet onder oudere werknemers te werven moet een verklaring meer worden gezocht in wat Thijssen (2007) en Van Hoof en De Beer (2007) werkgeversimmobilisme noemen.
Door gebruik te maken van de verscheidenheid aan ervaringen en capaciteiten van de oudere werknemers kan het beschikbare arbeidspotentieel worden vergroot, mits rekening wordt gehouden met de gezondheid en motivatie van de betrokkenen (Naegele & Walker, 2006; Baars, 2006). Een dergelijke oplossing vraagt om een gedifferentieerde aanpak van hrm in de arbeidsorganisaties en een meer specifiek arbeidsmarktbeleid: bijvoorbeeld een bewust leeftijdsbeleid als onderdeel van hrm (Meerman, 2005; Kerkhof 1981). In de volgende hoofdstukken zullen deze gedachten aan de orde komen.

4 ONTWIKKELINGEN IN DE ARBEIDSVERHOUDINGEN: WEINIG RUIMTE VOOR DIFFERENTIATIE

Na een beknopte algemene verkenning van de Nederlandse arbeidsverhoudingen staat de positie van de oudere werknemers centraal. Bij de arbeidsverhoudingen gaat het om *"de relaties tussen de werkgevers, de werknemers en hun respectieve organisaties en tussen deze en de overheid, voorzover deze relaties een structurerende invloed uitoefenen op de plaats van de factor arbeid op het werk en in de maatschappij"* (Reynaerts & Nagelkerke, 1983; p. 12). Sinds enige tijd worden de Nederlandse arbeidsverhoudingen getypeerd als 'het Poldermodel'. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werden arbeidsduurverkorting en loonmatiging uitgeruild. Dit uitruilen is kenmerkend voor het overleg tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties en leidt vaak tot afspraken waarbij de overheid op afstand staat. In de Stichting van de Arbeid zijn dikwijls in de vorm van convenanten verregaande afspraken gemaakt over onder andere scholing, flexibiliteit en zekerheid, en decentralisatie van de cao-onderhandelingen (Korver, 2006). Op een aantal terreinen zijn de uitkomsten van de overleggen door de overheid zo goed als letterlijk omgezet in wetgeving, zoals de flexwet (Wet flexibiliteit en zekerheid) (Nagelkerke & de Nijs, 2006).

Als kernontwikkelingen in de tijd van 'het Poldermodel' noemen Nagelkerke en de Nijs (2006): deregulering, decentralisatie, flexibilisering en differentiatie. Het gaat niet zo snel met deze processen (Van Hoof, 2007). Er worden wel meer cao's op bedrijfsniveau afgesloten, maar de centrale werkgevers en werknemersorganisaties houden een flinke vinger in de pap en grote afwijkingen van de bedrijfstak-cao zijn er nog niet. Op ondernemingsniveau is er wel meer ruimte gekomen om op individueel niveau invulling te geven aan de arbeidsvoorwaarden, maar aldus Van Hoof (p.25): *"niet een die samengaat met de ontmanteling van de collectieve kaders, maar eerder met een versoepeling daarvan."* De overheid en de sociale partners op landelijk en bedrijfstakniveau beweren weliswaar dat zij meer ruimte geven aan werkgevers en werknemers binnen bedrijven, maar ondertussen blijken zij nog een dominante rol te spelen. De decentralisatie rondom arbeidsvoorwaardenvorming vindt wel plaats, maar slechts in beperkte mate worden bevoegdheden en verantwoordelijkheden afgestaan naar bedrijfsniveau.
Sinds het Akkoord van Wassenaar uit 1982 is de overheid wel meer teruggetreden als het gaat om loon, sociale zekerheid en arbeidstijden. Volgens Tros (2000) leidt dat tot versterking van de invloed van de cao-partijen. Zij hebben door de overheid gedecentraliseerde regelingen opgevangen met collectieve regelingen, waardoor de speelruimte op ondernemingsniveau nauwelijks toeneemt. De decentralisatie leidt maar in beperkte mate tot differentiatie van arbeidsvoorwaarden. Bovendien zijn werkgeversverenigingen en vakbonden overgegaan tot centralisatie binnen de bedrijfstakken. Het is opmerkelijk dat ondanks het afgesproken beleid van terugtreden van de overheid, zij telkens weer opnieuw op de voorgrond treedt (Tros, 2000).

De zwakke plekken van 'het Poldermodel' zijn de tweeslachtige houding van de overheid en de sterk gedaalde organisatiegraad van de werknemers in vakbonden (Van Hoof, 2007; Korver, 2006). De vergrijzing van het ledenbestand van de vakbeweging tezamen met de terugloop van de organisatiegraad van ongeveer 40 procent naar ongeveer 25 procent in de laatste vijfentwintig jaar maakt de positie van de vakbeweging er niet sterker op. De poging van de werkgevers en (een deel van) de regering om de ontslagbescherming te versoepelen, naast de verhoging van de AOW-leeftijd zijn wellicht acties om te kijken hoe sterk de positie van de vakbeweging nog is.

Wat hen lijkt te lukken is de solidariteit onder de werknemers onder druk te zetten door generaties als concurrenten tegenover elkaar te plaatsen, waarbij het idee dat ouderen teveel privileges hebben de boventoon voert. Het beeld ontstaat dat een werknemer slechts individueel een beroep kan doen op een uitkering (pensioen) als het echt niet meer mogelijk is zelf betaalde arbeid te verrichten, waarbij het idee dat een pensioen uitgesteld loon is en door de werkgever wordt gegarandeerd, komt te vervallen. Het idee dat arbeidende generaties bij elkaar horen en elkaar steunen, waarop de AOW (en de pensioenen) is gebaseerd wordt langzamerhand met succes afgebroken. Vijftig jaar terug was het pensioen iets om trots op te zijn, als bekroning van een werkzaam leven. Ongeacht wat een gepensioneerde doet (en onbetaald bijdraagt aan de samenleving), behoort dat tot het verleden.

De decentralisatie rondom arbeidsvoorwaardenvorming vindt wel plaats, maar slechts in beperkte mate worden bevoegdheden en verantwoordelijkheden afgestaan naar lager niveau. Toch is er langzaamaan sprake van een verschuiving van de arbeidsvoorwaardenvorming van buiten de arbeidsorganisatie naar binnen. Dit komt doordat de centrale afspraken in de Stichting van de Arbeid meer het karakter hebben gekregen van aanbevelingen en omdat afspraken op cao-niveau steeds meer vragen om een uitwerking op het niveau van de arbeidsorganisatie. Een verstoring kan optreden door het handelen van de overheid. De laatste jaren stelt de regering, zoals eerder aangegeven, wel vaker het primaat van de politiek centraal en bruuskeert (één van) de sociale partners.

De positie van oudere werknemers in de arbeidsverhoudingen
Het feitelijke arbeidscontract, het impliciete contract en de invulling daarvan door het middenkader (Stoker & De Korte, 2000) bepalen de mate waarin het productief functioneren van de oudere werknemers vorm krijgt en zij zich kunnen ontwikkelen. In hoofdstuk 4 wordt hierop nader ingegaan. In deze paragraaf ligt de nadruk op de collectieve arbeidsverhoudingen. In de cao, als uitkomst van de onderhandelingen tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, wordt naar oudere werknemers gekeken in termen van fysieke achteruitgang en slechts zelden in termen van ontwikkeling. De cao is in bijna alle gevallen op bescherming gericht en niet op waardering van de kwaliteiten (Kotiso & Lokhorst, 2009; Dorhout, e.a. 2002). Dominant bij het tot stand komen van juridische maatregelen is de sociaal-economische omgeving. Het NIDI-pensioenonderzoek (Demos, 2003) signaleert dat Nederlandse werknemers in ruime meerderheid (70 procent) vinden dat ouderen bij reorganisaties plaats moeten maken voor jongeren. Aan de andere kant staat het beleidsoffensief van de overheid waar onder invloed van dreigende tekorten op de arbeidsmarkt ouderen langer moeten doorwerken.

Er komen, zij het mondjesmaat, meer mogelijkheden om binnen de arbeidsorganisaties invulling te geven aan gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden, hetgeen wellicht ruimte biedt aan de differentiatie in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. In vele cao's komen afspraken voor, gericht op het opvangen van negatieve effecten van met name de fysieke veroudering (Verhoeff, 2007). Deze maatregelen zijn generiek gericht op de verlichting van de arbeid voor de categorie oudere werknemers. Een werknemer is volgens cao-afspraken oud vanaf een bepaalde leeftijd. Deze cao-bepalingen roepen problemen op, want voor de ene werknemer komen ze te vroeg en voor de andere werknemer te laat (zie verder hoofdstuk 2). Van Dalen, e.a. (2007) constateren op basis van hun onderzoek dat deze generieke afspraken ten koste gaan van de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Oudere werknemers zijn vanwege deze generieke maatregelen voor werkgevers minder inzetbaar en brengen in sommige gevallen hogere kosten met zich. Verhoeff (2007) verwacht dat deze categorale afspraken worden verboden vanwege de Wet gelijke behandeling. Hij ziet allerlei mogelijkheden om in plaats hiervan te komen tot de uitbouw van regelingen in de cao over levensfasebeleid. Net zoals bij ouderschapsverlof kunnen dan allerlei aspecten die met veroudering te maken hebben op ondernemingsniveau of wellicht op functieniveau leiden tot meer individueel maatwerk. De vraag is echter of dit haalbaar is. Verhoeff (2007) meldt dat beleid gericht op oudere werknemers (*"vergrijzing"*, p.266) op de lange termijn speelt, terwijl in de praktijk van de cao-onderhandelingen een *"belangrijk onderwerp als vergrijzing wordt (…) opgeofferd aan de urgentie van zaken die op de korte termijn spelen."* (p.266). Daarnaast constateert Verhoeff dat veel cao-afspraken tot stand komen op basis van minimaliseren van de transactiekosten, die gemaakt worden ter voorbereiding, onderhandeling, vastlegging, uitvoering en naleving van de afspraken. Afspraken maken in termen van leeftijd liggen dan voor de hand. Vanwege het heersende kostenbaten denken in combinatie met de korte termijn gerichtheid valt de omslag naar een beleid dat tegemoetkomt aan de individuele wensen en mogelijkheden van de oudere werknemers hoe wenselijk ook, niet zo maar te verwachten.

5 AFSLUITING: BEPERKINGEN EN AANGRIJPINGSPUNTEN VOOR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS VAN OUDERE WERKNEMERS

In hoeverre wordt de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers beïnvloed door de hierboven geschetste ontwikkelingen? Zij beïnvloeden deze niet rechtstreeks, maar vormen de externe condities die de ruimte voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers kunnen vergroten of juist inperken. Vanuit dit gezichtspunt lijkt het geheel aan ontwikkelingen op het eerste gezicht weinig mogelijkheden te bieden aan de verrijkte vermogens van de oudere werknemers die (zoals in het vorige hoofdstuk uiteengezet) liggen in grotere inzichten in het geheel, de groei van reflectieve vermogens, zelfsturing en het idee dat de arbeid een zinvolle levensbesteding dient te zijn. Toch zijn er hier en daar ook wel aangrijpingspunten te vinden voor een betere inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en voor actieonderzoek dat daarop gericht is. Dit wordt bij wijze van afsluiting van dit hoofdstuk uitgewerkt.

Het neoliberalisme leidt tot denken en doen vanuit onverschilligheid, onverantwoordelijkheid en zelfzuchtig gedrag. De vraag is of binnen het huidige arbeidsbestel, waar in toenemende mate het gedrag beheersbaar wordt gemaakt, ruimte bestaat voor kansen en uitdagingen die kunnen leiden tot de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Oudere werknemers worden slechts gezien als categorie die afwijkt van de normwerknemer. Dit leidt tot algemene beleidsmaatregelen waarbij de oudere werknemers op basis van de kalenderleeftijd als homogene categorie worden behandeld. De contextuele omstandigheden lijken niet van dien aard dat er in de arbeidsrelatie veel ruimte zal bestaan voor specifieke kenmerken die de waardering, de ontwikkeling en de inzet van hun arbeidsvermogens bevorderen. Toch zal die beperkte ruimte worden opgezocht.

Willen de actieonderzoeken uitvoerbaar zijn dan zullen arbeidsorganisaties gevonden moeten worden waar, op basis van op consensus gerichte alternatieven van managers en werknemers, alternatieve organisatievormen kunnen worden gecreëerd, zoals bij de actieonderzoeken met anti-tayloristische praktijken. Een navolging hiervan ligt voor de hand waarbij zeker de mogelijkheden die het werken in teamverband bieden worden betrokken. Wil het actieonderzoek succesvol kunnen zijn dan moet vermindering van de disciplinering tot de mogelijkheden behoren. Tevens dienen taakverbreding, taakverrijking, decentralisatie van verantwoordelijkheden en participatie mogelijk te zijn. Anders gezegd: er dienen mogelijkheden te zijn voor toenemende autonomie en reële invloed van oudere werknemers.
Decentralisering van bevoegdheden binnen de arbeidsorganisatie kan in enige mate mogelijkheden tot maatwerk opleveren. Oplettendheid is geboden omdat de logistieke maatregelen en andere systemen (ook bij arbeidsintensieve dienstverlening) juist de centrale sturing weer versterken.

Gezien de verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt bestaat er in zijn algemeenheid weinig ruimte voor de oudere werknemers om op bij hen passende wijze invulling te kunnen geven aan de arbeid. Met name de groei van arbeid voor hoger opgeleiden, banen met autonomie en reële invloed, stagneert. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn er weliswaar banen bijgekomen, maar vanwege de verdringing worden deze banen dikwijls bezet door hoger opgeleiden die onder hun niveau arbeid aannemen.
Insluiten en uitsluiten van de oudere werknemers vindt plaats al naar gelang de kwantitatieve behoefte aan arbeid. Dat kan perspectieven bieden in die sectoren waar nu al sprake is van krapte op de arbeidsmarkt. Daarmee kan het gebruikelijke gedrag van werkgevers die bij werving van nieuwe werknemers de voorkeur geven aan ‘norm’-werknemers worden omzeild. Toch zal het vinden van een geschikte arbeidsorganisatie niet gemakkelijk worden. De mogelijke tekorten aan arbeid willen werkgevers bij voorkeur opvangen door de huidige werknemers meer te laten werken en flexibeler op meerdere taken in te zetten. Zeker bij toenemende flexibilisering van de arbeid nemen de risico’s voor oudere werknemers toe in de zin dat ze minder en minder in de aanmerking komen voor arbeid die past bij hun vermogens. Door gebruik te maken van de verscheidenheid aan ervaringen en capaciteiten van de oudere werknemers kan het beschikbare arbeidspotentieel worden vergroot om de te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt op te vangen, mits rekening wordt gehouden met de gezondheid en motivatie van de betrokkenen. Het wordt tijd dat de vergrijzing van de arbeidsmarkt serieus wordt genomen en werkgevers hun beeldvorming gaan bijstellen.

Binnen de arbeidsverhoudingen komt, zij het mondjesmaat, meer ruimte om in de arbeidsorganisaties invulling te geven aan gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden. Dat biedt aanknopingspunten voor meer maatwerk. De beschermingsmaatregelen voor oudere werknemers in de cao’s staan onder druk vanwege de

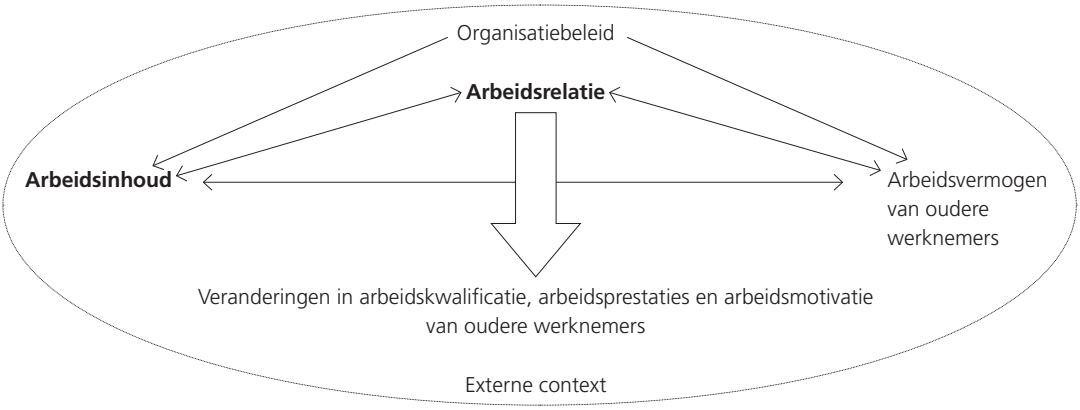
Wet gelijke behandeling. Dat zou tot een meer gedifferentieerd ouderenbeleid kunnen leiden. Doordat deze cao-afspraken vooral tot stand komen op basis van minimalisering van de transactiekosten blijven categorale afspraken op basis van leeftijd echter voor de hand liggen.

In het algemeen zijn de ontwikkelingen in de externe context niet gunstig voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Ondanks bescheiden vormen van decentralisatie is het taylorisme hardnekkig. De hoop voor de actieonderzoeken is gevestigd op organisaties waar directies open staan voor anti-tayloristisch organiseren en personeelskrapte wordt ervaren. In het volgende hoofdstuk volgt een verkenning van de mogelijkheden die de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie bieden voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

HOOFDSTUK 4
DE ARBEIDSINHOUD, ARBEIDSRELATIE EN OUDERE WERKNEMERS: SAMENWERKING OP BASIS VAN INTENSIEVE TECHNOLOGIE

In het tweede hoofdstuk is duidelijk geworden dat oudere werknemers in staat zijn tot inzet van een specifiek soort capaciteiten waarmee zij hun arbeidsvermogens kunnen verrijken mits zij daartoe de ruimte krijgen.
In hoofdstuk 3 is de organisatie externe context besproken waarbij de nadruk lag op de mogelijkheden en beperkingen voor de inzet van hun arbeidsvermogens. Dit hoofdstuk behandelt een deel van de interne context waarbinnen de arbeidsvermogens van de oudere werknemers ingezet kunnen worden.
Het vertrekpunt hierbij is het model 'ouder worden in de arbeidsorganisatie', waarin de wisselwerking tussen de arbeidsvermogens van oudere werknemers, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie centraal staat.

Model 4.1: ouder worden in de arbeidsorganisatie: de arbeidsrelatie en arbeidsinhoud



In deze studie worden arbeidsprestaties, -kwalificaties en -motivatie als een geheel gezien, die samen de afhankelijke variabele vormen. Bij de arbeidsprestaties gaat het niet zozeer om de hoeveelheid arbeid die in een bepaalde tijd wordt verricht maar om de kwaliteit van de geleverde arbeid, zoals de oudere werknemers en anderen in de arbeidsorganisatie die beoordelen. Zo gaat het bij de arbeidsmotivatie in de eerste plaats om het plezier in het werk en de intrinsieke beleving van de oudere werknemers zelf. De studie richt zich niet op de werking van allerlei intrinsieke en extrinsieke motivatoren. Het gaat om de beleving van de arbeid door de oudere werknemers en hoe zij en anderen in hun arbeidsomgeving die beoordelen. Samen met de arbeidskwalificaties geeft dit vorm aan de arbeidsprestaties. Tegelijkertijd vormt de kwaliteit van de geleverde arbeid een belangrijk input voor de arbeidsmotivatie en -kwalificatie.

Alvorens de samenhangen in het model te beschouwen worden eerst de verschillende elementen afzonderlijk behandeld. Vanuit de onderzoeksoptiek: de arbeidsvermogens van de oudere werknemers (hoofdstuk 2) is op voorhand duidelijk dat naar meer aspecten dan alleen de leeftijd wordt gekeken. Leidend voor dit hoofdstuk is deelvraag 3:

"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

Allereerst volgt een bespreking van de arbeidsinhoud, waarbij ingezoomd wordt op die kenmerken die voor oudere werknemers een speciale betekenis hebben (paragraaf 1). De interne arbeidscontext wordt uitgewerkt

in een bespreking van de arbeidsrelatie van de oudere werknemers in dit hoofdstuk (paragraaf 2) en in een literatuurstudie en een survey in de regio Amsterdam naar het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties in het volgende hoofdstuk. Aparte aandacht wordt gegeven aan de ontwikkelingen binnen hrm dat gezien kan worden als de wijze waarop de processen in de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie worden vormgegeven (paragraaf 2.2) en als de wijze waarop wordt vorm gegeven aan het ouderenbeleid in de arbeidsorganisatie (zie hoofdstuk 5). De beelden die bestaan over oudere werknemers, zoals die in hoofdstuk 2 zijn uitgediept, vormen daarbij een belangrijk vertrekpunt. Nadat de samenhangen in het model zijn besproken (paragraaf 3) wordt aan het slot van dit hoofdstuk deelvraag 3 vanuit de literatuur beantwoord en worden kenmerken aangegeven die aangrijpingspunten vormen voor het ontwerpen van zinvolle arbeid voor oudere werknemers.

1 ARBEIDSINHOUD EN OUDERE WERKNEMERS

Het onderdeel van het model dat het dichtst bij de feitelijke werkzaamheden van de oudere werknemers staat wordt als eerste besproken:

"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

De arbeidsinhoud betreft de aard en het niveau van de functie, die tot stand komen door de specifieke wijze waarop het werk is georganiseerd en de technische hulpmiddelen die daarbij ter beschikking staan. De arbeidsinhoud wordt vaak gekoppeld aan het begrip kwaliteit van de arbeid. Er is sprake van 'goed' werk als degene die het werk uitvoert de eigen kennis en vaardigheden kan inzetten, zich kan ontwikkelen en niet ziek wordt van het werk. Een uitdagende baan kenmerkt zich meestal door een aantrekkelijke, boeiende, gevarieerde arbeidsinhoud met voortdurende leermogelijkheden. De aard van de functie komt tot uiting in de veelzijdigheid: zijn de taken uitsluitend uitvoerend van aard of bevatten ze bijvoorbeeld ook ondersteunende, voorbereidende, controlerende, coördinerende of administratieve taken. Het niveau behelst vooral de kwalificaties waarover een werknemer volgens een werkgever moet beschikken om zijn taken uit te voeren (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998). Fysiek zwaar werk leidt in de loopbaan tot meer slijtage dan op grond van de kalenderleeftijd verondersteld mag worden. Monotoon en saai werk leidt niet tot ontwikkeling en doet geen appèl op ontwikkelingsmogelijkheden.
Door de slijtage van het arbeidsvermogen stijgt het risico van stress met het ouder worden. Dorhout, e.a. (2002) geven aan op basis van onderzoek waarbij ze uitgaan van het job demand control model van Karasek dat twee aspecten van groot belang zijn bij het ontstaan van stress of werkdruk. Dit zijn de eisen die worden gesteld aan de vervulling van de functie en de manier waarop de werknemers met deze functie-eisen moeten omgaan. Als vanuit de functie aan de werknemer eisen worden gesteld waar de werknemer niet mee kan omgaan, kan er stress ontstaan. Ook door een geringe autonomie ontstaat stress. Werknemers hebben vaak zelf weinig controle over de arbeid of autonomie in het inrichten van de werkzaamheden. Zo ontstaat werkgerelateerde stress en het gevoel van een hoge werkdruk. Ook scholing die niet aansluit bij de vermogens van oudere werknemers brengt het risico van stress met zich mee. Door slijtage van het arbeidsvermogen en onvoldoende investering in scholing die al dan niet aansluit bij de vermogens van oudere werknemers wordt het moeilijker om met de gestelde functie-eisen om te gaan. De ervaring van de oudere werknemers kan hun eventuele fysieke achteruitgang compenseren. Juist hierdoor kunnen zij stress in hun arbeid reduceren áls ze daar de autonomie toe hebben. Dit heeft consequenties voor de rol van de leidinggevenden bij de vormgeving van de arbeidsrelatie (zie paragraaf 4.3). Het vraagt om maatwerk in arbeidsorganisaties (Gould, e.a., 2008; Ilmarinen, 2006).

Mok onderscheidt ten aanzien van de arbeidsinhoud als onderdeel van de kwaliteit van de arbeid drie dimensies waarbij werkgevers en werknemers eigen belangen hebben:

1. op het niveau van het arbeidsproces streeft de werkgever naar beheersing van het arbeidsgedrag van de werknemers en streven werknemers naar autonomie. Waar werkgevers vooral streven naar beheersingsmogelijkheden (in kwantitatieve zin), zoeken (ouder wordende) werknemers de vrijheid om in het productieproces eigen doeleinden na te streven. Mok (1990, p.130) stelt op basis van onderzoeken van anderen, dat werknemers telkens oplopen tegen de grenzen die het management stelt. Een verzachte vorm van beheersing wil het management nog wel aanvaarden, als dat maar niet leidt tot wezenlijke veranderingen in de machts- en gezagsstructuur. Hij onderscheidt een viertal vormen van autonomie. Ten eerste taakautonomie: de vrijheid voor werknemers om arbeidsactiviteiten op een eigen manier uit te voeren.

Ten tweede: professionele autonomie, de vrijheid voor werknemers om arbeidstaken zelf te bepalen en de methode te kiezen om deze uit te voeren. Ten derde: bestuurlijke autonomie, de vrijheid voor werknemers om regelende beslissingen te nemen. Ten slotte: stijlautonomie, de vrijheid voor werknemers om op het subculturele vlak eigen interacties aan te gaan (met wie ga ik om, hoe richt ik mijn werkplek in en dergelijke). De inhoud van het werk moet voor iedereen de mogelijkheden bieden *"verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen."*(Mok, 1990, p. 125);

2. op het niveau van het organisatieproces streeft de werkgever naar flexibiliteit en streven de werknemers naar zekerheid. Uit onderzoek blijkt dat het streven naar flexibiliteit van arbeid wordt ingegeven door het bedrijfseconomisch doel. De behoefte aan zekerheid van werknemers komt voort uit het gebrek aan zeggenschap over deze flexibilisering (Mok, 1990, p. 133). Het gaat hun om zekerheid van werk, inkomen, arbeidsvoorwaarden, kwaliteit van het werk, enzovoort;

3. op het niveau van het kwalificatieproces streeft de werkgever naar multi-inzetbaarheid en streven de werknemers naar inzet van de eigen kwalificaties. Slechts in een aantal sectoren (in hoog technologische bedrijven) komt taakverrijking voor met toename van het vakmanschap en arbeidstaakbeheersing. In verreweg de meeste sectoren valt op het niveau van het kwalificatieproces taakverbreding en onderbenutting van de kwalificaties te constateren (Mok, 1990, p. 135 e.v.). Niet alleen de oudere werknemers ervaren blijkbaar onderbelasting. Bij oudere werknemers uit het zich vooral in het gevoel uitgerangeerd te zijn en in het toegeschoven krijgen van routineklussen (Van Hoof, 2001).

De kenmerken van de arbeidsinhoud waar mogelijkheden schuilen voor de inzet van de arbeidsvermogens van werknemers (zie hoofdstuk 2) in het algemeen en oudere werknemers in het bijzonder zijn:

1. vergroting van de vrijheid voor werknemers om in het productieproces ook eigen doeleinden na te streven (mate van autonomie). Dit kan bij oudere werknemers het verlies aan capaciteiten tegengaan en de groei van nieuwe vermogens bevorderen. Hierbij moet dan uitgegaan worden van de toenemende verscheidenheid onder de oudere werknemers, waarbij de vergroting van de vrijheid de mogelijkheid in zich bergt dat oudere werknemers hun arbeidsvermogens meer op maat kunnen inzetten. Mok (1990) geeft aan dat werkgevers doorgaans weinig voelen voor een grotere autonomie voor individuele (oudere) werknemers;

2. de mogelijkheden voor meer autonomie, die schuilen in het werken binnen semi-autonome of zelfsturende teams. Tjepkema (2003, p 6-7) komt op basis van een analyse van veertig bestaande definities van semi-autonome teams/zelfsturende teams tot een omschrijving met de volgende elementen:
- een vaste groep werknemers die dagelijks samenwerken en als een team de verantwoordelijkheid dragen voor alle activiteiten die nodig zijn om een bepaald, duidelijk omschreven, product of dienst te leveren aan een interne of externe klant;
- het team is – tot op zekere hoogte – verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de eigen taak;
- hiertoe heeft het team de beschikking over relevante informatie, benodigde competenties en fysieke hulpbronnen, en beschikt over de autoriteit om zelfstandig beslissingen ten aanzien van het werkproces te nemen (bijv. om verstoringen op te lossen of het proces te optimaliseren).

Hier ligt een kans voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers (zie hoofdstuk 2). Met het ouder worden zijn werknemers in het algemeen meer gericht op samenwerking, waarbij zij hun vermogens kunnen inzetten om met complexiteit om te gaan, van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. Zij zijn bij uitstek geschikt om op basis van hun verrijkte vermogens in alle verscheidenheid vorm te geven aan semi-autonome teams. Daarbij maakt het niet zozeer uit of die teams uitsluitend uit ouderen bestaan of qua leeftijd gemengd zijn. Een ouderenteam kan veel vakmanschap in zich bergen. Een gemengd team biedt de mogelijkheid dat ouderen de jongeren coachen en jongeren nieuwe kennis en inzichten kunnen inbrengen. Het team dient dan wel de relevante informatie, hulpbronnen en ruimte om zelfstandig te opereren ter beschikking te hebben, dat wil zeggen zowel taak, professionele, bestuurlijke als stijlautonomie, al naar gelang de invulling die de oudere werknemers daaraan kunnen en willen geven;

3. meer zeggenschap voor de oudere werknemers over flexibilisering en andere veranderingsprocessen die hun werk beïnvloeden. De geringe zeggenschap bij veranderingsprocessen roept vanzelfsprekend weerstand op. Dit blijkt te leiden tot het stereotype beeld dat *"de"* oudere werknemers weerstand tegen veranderingen bezitten en zo tot uitsluiting van de oudere werknemers als categorie. Schippers (1987) stelt dat de oudere werknemers veelal gekoppeld worden aan de oudste jaargangen van de kapitaalgoederenvoorraad, jongeren

aan de jongste jaargangen. Als de verouderde kapitaalgoederen buiten gebruik worden gesteld, leidt dat tot vervroegd uittreden. Juist door meer zeggenschap kan de verscheidenheid onder oudere werknemers zichtbaar worden, waardoor op maat omgegaan kan worden met het verlies aan capaciteiten en de groei van nieuwe vermogens, wat een grotere zekerheid kan bieden;

4. meer ruimte voor het vakmanschap en arbeidstaakbeheersing voor de oudere werknemers. Dit is nauw verbonden met de wijze waarop het productieproces wordt georganiseerd. Korver (2007) maakt in zijn studie over het onderwijs gewag van het begrip intensieve technologie (Thompson, 1967) waarin juist dit vakmanschap tot uiting komt, maar dat door de processen van neo-taylorisering in die sector zo goed als verdwenen is. In feite ligt in de omkering van deze processen een interessant gegeven om nader te bekijken. Te denken valt aan het opnieuw verbinden van uitdenken en uitvoeren in het productieproces en de koppeling maken met de kennis en kunde van de oudere werknemers. Dit betekent voor de arbeidsinhoud dat de werkgever ruimte biedt voor maatwerk en werknemers vanuit hun vakmanschap inzichten, ervaringen en kennis aanreiken, waarbij hun inzichten per situatie kunnen verschillen en anders kunnen uitwerken. Thompson (1967, p.17) noemt dit organiseren op grond van intensieve technologie. Dit staat haaks op de vormgeving van de arbeidsinhoud vanuit het 'machine-denken' waarbij meestal topdown op basis van het productieproces taken worden ontworpen en werknemers daaraan worden aangepast. Om deze gedachtegang die de mogelijkheden overziet van het van onderop organiseren van het productieproces op waarde te kunnen schatten, volgt het navolgende intermezzo.

Intermezzo: intensieve technologie

Thompson (1967) is één van de grondleggers van de contingentiebenadering, die probeert op rationele gronden uitspraken te doen over het verband tussen de omgeving van de arbeidsorganisatie en de interne organisatie. Volgens Thompson (1967) vormen technologie en omgeving de belangrijkste bronnen van onzekerheid voor een organisatie. Het management, de dominante groep in de organisatie, streeft naar de toepassing van succesvol gebleken combinaties van doelen en middelen op basis van rationele afwegingen. Externe verstoringen worden gereguleerd. Het management heeft de uitdaging, de opdracht de onzekerheden te reduceren, de risico's beheersbaar te maken, betrouwbaar te zijn en op tijd te leveren tegen de laagst mogelijke prijs bij een constante kwaliteit met het hoogst mogelijke rendement. Een continu proces van onzekerheidsreductie en risicobeheersing wordt in gang gezet om te komen tot de ultieme voorspelbaarheid en beheersbaarheid van het productie- of dienstverleningsproces en de omgeving. Daartoe poogt het management de dynamiek in de samenhang van de technologie, de omgeving en de organisatiestructuur te beheersen, door deze drie elementen op één lijn te krijgen en met elkaar in evenwicht te brengen (*"alignment", "goodness of fit"*) (Thompson 1967, p.147).

Technologie is voor Thompson het hulpmiddel waarmee standaardisaties in organisaties worden vormgegeven. Daarbij maakt hij een onderscheid naar standaardisatie van de transformatieprocessen en standaardisatie van de diverse inputs en outputs. De aan- of afwezigheid van deze standaardisaties leidt tot een twee bij twee matrix met vier mogelijke typen technologie, waarvan Thompson er drie beschrijft.

1. Zowel de transformatieprocessen als de input en output zijn gestandaardiseerd. Deze technologie van de massaproductie ('*long-linked technology*') omschrijft Thompson als *"serial interdependence in the sense that act Z can be performed only after successful completion of act Y, which in turn rests on act X, and so on"* (1967, p. 15-16). Een technologie zoals gematerialiseerd in de lopende band berust op een hoge mate van standaardisatie van onderdelen, werktuigen en machines, bewerkingen, grondstoffen en eindproducten én het berust op de mogelijkheid tot isolatie van de technologie van de omgevingsinvloeden. Het proces loopt zoals het loopt. Elk element erin functioneert voorspelbaar, steeds op dezelfde manier en ondergeschikt aan het proces. De klant is volkomen anoniem. Coördinatie vindt plaats op basis van planning (1967, p. 56).

2. Alleen de processen zijn gestandaardiseerd. Deze bemiddelende technologie ('*mediating technology*') betreft *"the linking of clients or customers who are or wish to be interdependent"* (1967, p. 16). Voorbeelden zijn banken en telefoonbedrijven. De bemiddelende technologie zoekt steeds meer klanten voor dezelfde diensten. Coördinatie vindt plaats op basis van standaardisatie van de processen (1967, p. 56).

3. Zowel de transformatieprocessen als de input en output zijn niet gestandaardiseerd. De intensieve technologie ('*intensive technology*') wordt omschreven als *"a variety of techniques is drawn upon in order to achieve a change in some specific object; but the selection, combination and order of application are determined by feedback from the object itself"* (1967: 17). Een voorbeeld is een ziekenhuis waar

verschillende disciplines zoals de röntgenafdeling, het laboratorium, de specialist, het verplegend personeel en het keukenpersoneel met elkaar samenwerken voor de patiënt. Of een school waar verschillende vakdocenten en onderwijs ondersteunende krachten met elkaar samenwerken voor de leerlingen of studenten. Of een bouwplaats waar verschillende vakmensen samenwerken om een project te realiseren, waarvan niemand op voorhand weet hoe dat vorm te geven. En hier valt op dat er geen sprake meer kan zijn van een klant, want *"het komt erop neer dat de effectiviteit van de ingezette middelen (de vaardigheden van de juf, de beschikbare onderwijsmaterialen, de plek waar onderwijs wordt gegeven, de capaciteit in menskracht die kan worden aangewend) afhankelijk is van 'de feedback' van het 'object' dat wordt bewerkt. In ons geval is dat 'object' de leerling, zoals dat de patiënt is in het ziekenhuis, en de cliënt in de geestelijke gezondheidszorg. En we noemen het intensief omdat een beoogd resultaat altijd afhangt van de specifieke situatie van de cliënt, de patiënt of de leerling, én van ons vermogen hen in te schakelen."* (Korver, 2007, p.9).

4. Het vierde type (input en output zijn gestandaardiseerd, de processen niet) beschrijft Thompson niet. (Te denken valt aan de productie van voedsel in de land- en tuinbouw. Zowel zaden (input) als groente en fruit (output) dienen te voldoen aan standaarden. Hoe daar mee om te gaan is aan het vakmanschap van de boeren en tuinders.)

Thompson omschrijft de directe omgeving als taakomgeving ('*task environment*') (1967, p. 27), waarin hij twee dimensies onderscheidt: homogeniteit versus heterogeniteit en stabiliteit versus verandering (1967, p. 72). Daarbij ziet hij de omgeving niet als een deterministische factor (1967, p. 148). Hij stelt expliciet *"there is no 'one best way'"* (1967, p. 78). Ook stelt hij dat *"it must be clear that such factors as technology and task environment seldom completely determine how organizations act. When the immutable facts of organizational life have been faced and the contingencies spelled out, organizations have choices"* (1967, p. 99). Hij acht het bijvoorbeeld mogelijk dat in arbeidsorganisaties de input- en outputstromen worden beheerst door verticale integratie (1967, p. 40-41). En hij noemt expliciet een wisselwerking tussen omgeving en organisatie: *"organization survival requires adaptive as well as directive action"* (1967, p. 148).

Thompson beschrijft naast de drie typen technologie ('*long-linked*, *mediating*, *intensive*'), die passen bij de drie typen coördinatiemechanismen, drie typen van onderlinge afhankelijkheid (opeenvolgende, samenvoegende en losse koppelingen) in de zin van de mate van complexiteit van het werk en de interactie die hier mee samenhangt. Om de coördinatiekosten te minimaliseren worden met behulp van technologie eerst de losse koppelingen van de intensieve technologie zodanig gestructureerd, dat het samenvoegende koppelingen worden, vervolgens worden deze koppelingen gestructureerd, zodat tenslotte de opeenvolgende koppelingen overblijven (1967, p. 58-59). Als de omgeving het toelaat of zodanig kan worden vormgegeven dat zowel de transformatieprocessen als de in- en output kunnen worden gestandaardiseerd, ontstaan de hoogste kostenreductie en onzekerheidsbeheersing.

Waar de massaproductietechnologie afhankelijkheden afbouwt door verticale integratie (de technologie van de massaproductie beïnvloedt de taakomgevingen door over te gaan tot verticale integratie), de bemiddelende afhankelijkheden afbouwt door de uitbreiding van het aantal deelnemers aan het netwerk (de bemiddelende technologie zoekt steeds meer klanten voor dezelfde diensten), zo doet de intensieve technologie dat door een steeds grotere claim op het object/de deelnemer te leggen en gaat over tot domeinuitbreiding: het vergroten van de claim op klanten, patiënten en onderwijsdeelnemers. Volgens Korver (2007) zijn deze reacties niet alleen kwalitatief verschillend, ze zijn ook afhankelijk van het draagvlak dat ervoor kan worden gemobiliseerd bij leveranciers, afnemers en de samenleving, dus bij hun taakomgevingen en/of domeinen en in een volgorde die niet vastligt, noch altijd voorspelbaar is. De reacties volgen echter wel één algemeen patroon: het management van de organisatie zal altijd pogen de afhankelijkheden en onzekerheden te beperken.

Wat opvalt, is dat Thompson slechts de ontwikkelingsprocessen beschrijft die hij opmerkt in de organisaties en niet de keerzijde ziet van de onzekerheidsreductie, de risicobeheersing op arbeidsniveau: het reduceren van vakmanschap tot een niveau waarop werknemers volkomen beheerst worden en van het vakmanschap weinig overblijft; waar zowel het vakmanschap wordt gereduceerd tot standaardhandelingen en de subjecten tot objecten. De betreffende vakman komt vervolgens nog slechts mondjesmaat toe aan zijn vakmanschap, slechts als de op voorhand voorspelbare omgeving niet voorspelbaar blijkt te zijn en het management het

toestaat. Iedereen in de omgeving wordt door de onzekerheidsreductie, risicobeheersing zo veel als mogelijk klant. De professionele dienstverlening wordt serieproductie. Zo zijn de rationalisering en bureaucratisering in de dienstverlenende sector te begrijpen met alle kwaliteitsproblemen van dien, want maatwerk is verworden tot massaproductie met weinig ruimte voor wensen van de 'klant' en kunde van de vakman.
Naast het onderwijs en de gezondheidszorg zijn ook bouw- en infrastructuurprojecten voorbeelden waar sprake is van behoefte aan 'intensieve technologie'. Feedback kan verschillende, meer of minder actieve, vormen aannemen. Het is maar afwachten wat de bouwvakkers bij het project tegenkomen om vervolgens naar bevind van zaken zo goed mogelijk te handelen, zoals hun expertise hen ingeeft (afhankelijk van de technische en economische mogelijkheden). Bij terreinen als onderwijs en gezondheidszorg is feedback gebonden aan de medewerking, de participatie van leerlingen respectievelijk patiënten. De expertise van de docent is erop gericht de participatie van de leerling te activeren en de voor onderwijs geëigende vorm te geven.
Korver (2007) koppelt in eerste instantie deze professionaliteit van de leerkracht aan de intensieve technologie en pas in tweede instantie aan kwesties als de regulering en vaak de beperking van het aanbod. Te denken valt aan de toegang tot het beroep, een beroepsvereniging, een eigen code en ethiek van dienstbaarheid, een eigen fonds van kennis, een eigen opleiding, een eigen kwaliteitsregime en praktijken van intervisie, een eigen tuchtrecht, enzovoort. Volgens Korver bepaalt de aard van de technologie, de legitimiteit van de claim op professionaliteit en niet andersom. Overal waar de technologie berust op interactie (tussen advocaat en klant, tussen arts en patiënt, tussen docent en student, tussen bouwvakker en materie, enzovoort) en dus op feedback is professionaliteit te verwachten en waar de technologie er anders uitziet (zoals de technologie van de lopende band of technologie van de bemiddeling in de ict) is de claim op professionaliteit ofwel absurd, ofwel prematuur. Deze vorm van professionaliteit wordt hier opgevat als het vakmanschap in brede zin zoals door langdurige ervaring opgedane kennis en vaardigheden. Daarbij past de aantekening dat vakmanschap een menselijke behoefte is om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf (Sennett, 2008).

De inhoudelijke kant van de intensieve technologie zit in de bijzondere facetten van het vakmanschap, die niet aan het object (wat natuurlijk een subject is) worden overgedragen. Zo gebruikt een docent zijn pedagogische expertise, maar draagt deze niet over aan een leerling. Deze expertise wordt aangeleerd via opleiding en ervaring. Intensieve technologie is slechts beperkt standaardiseerbaar en de uitkomsten ervan zijn slecht voorspelbaar, tenzij beperkingen van tijd, geld en inzet van expertise niet opgaan. Dat geldt des te meer als bijvoorbeeld inputselectie in het onderwijs niet of slechts beperkt mogelijk is, dan wel niet of alleen beperkt is toegestaan. Intensieve technologie spoort alleen met losse koppelingen en complexe interacties. Losse koppelingen horen bij elke situatie waarin het elke keer opnieuw niet goed doenlijk is om vooraf oorzaak en gevolg aan elkaar te plakken. Indien uit a niet steeds en voorspelbaar b volgt is een strakke koppeling onproductief, dan wel kwalitatief ondermaats en is een losse koppeling aan de orde. Hoe los 'los' is, is dan nog niet beantwoord en dat kan ook niet omdat de mate van koppeling per situatie kan verschillen.
Bij intensieve technologie zouden managers zich bezig moeten houden met het vertegenwoordigen van de organisatie en zich niet moeten bemoeien met de inrichting van de arbeid. Dat moeten zij overlaten aan het vakmanschap, de expertise. Zo ontstaat samenwerking tussen managers en vakmensen, waarbij beiden zich toeleggen op hun eigen professionele inbreng (Korver, 2007). De relatie tussen management en vakman kan bij een consequente toepassing van intensieve technologie nooit een hiërarchische relatie zijn. Een samenwerkingsrelatie past juist wel, waarin de vakman voldoende regelmogelijkheden heeft om inhoud te geven aan zijn functie. Deze relatie geldt voor alle beroepskrachten. Van hun vakmanschap (beroepsmatige kwaliteiten) is de arbeidsorganisatie afhankelijk om de productie of dienstverlening goed (en innovatief) te laten verlopen, immers de technologie berust op interactie. Zo kan het zowel in de dienstverlenende als de productiesector wenselijk zijn om op basis van intensieve technologie inhoud te geven aan de functies. Of dit leidt tot minder efficiënte organisaties dan bij volledige standaardisatie is op voorhand niet duidelijk. De standaardisaties worden vooral ingezet voor kostenreductie. De batenkant wordt meestal vergeten, zeker met oog op de lange termijn.

Intensieve technologie en arbeidsinhoud
De mogelijkheid om op basis van intensieve technologie inhoud te geven aan functies ondersteunt het pleidooi van Nauta e.a. (2004) voor een zodanig ontwerp van functies ter bevordering van de arbeidsparticipatie dat oudere werknemers er een breed scala aan kennis, ervaring en vaardigheden in op kunnen doen. Het betreft dus functies met leermogelijkheden (zie hoofdstuk 2). Werknemers (maar ook de werkgevers) hebben profijt van het inzetbaar zijn en blijven voor de functies in de arbeidsorganisatie. Maar juist de manier waarop het werk wordt uitgevoerd is afhankelijk van de regelmogelijkheden, om de taken

uit te voeren (de autonomie in het productieproces) en de samenwerkingsmogelijkheden om zich te kunnen ontwikkelen. Indien de regelmogelijkheden structureel aanwezig zijn, is er sprake van een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie. Bovendien zijn regelmogelijkheden vaak een voorwaarde voor de binding met de arbeid en de arbeidsorganisatie (Huiskamp, 2003). Bij het ouder worden nemen juist de regelcapaciteiten in het arbeidsvermogen van de werknemers in principe toe.
Regelmogelijkheden en complexe taken geven inhoud aan de samenwerkingsdimensie en de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie, die met name tot uiting komen in de semi-autonome teams. Daarover meer in de volgende paragraaf.

2 DE ARBEIDSRELATIE

In deze paragraaf wordt de arbeidsrelatie verkend. De vraag luidt:

"Welke kenmerken van de arbeidsrelatie bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

Allereerst wordt de arbeidsrelatie in theoretische zin behandeld, waarbij achtereenvolgens aandacht wordt besteed aan de ruil-, de gezags- en de samenwerkingsdimensie. Waar specifiek aandacht voor oudere werknemers mogelijk en vereist is, zal daarbij worden stilgestaan. Aan het einde van deze paragraaf waar de nadruk ligt op de vormgeving van de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie komen de oudere werknemers centraal te staan.

De arbeidsrelatie kan volgens Huiskamp (2003) worden omschreven als elke relatie tussen werkgever en werknemer met betrekking tot het verrichten van arbeid en kan worden getypeerd als een ruilrelatie in die zin dat in de arbeidsrelatie het ruilen centraal staat. Hij stelt dat de arbeidsrelatie *"bestaat uit een geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover zullen staan"* (p. 13). En gaat hij verder: *"De arbeidsrelatie verwijst naar de impliciete en expliciete verwachtingen waaronder de werkgever beslist de arbeid van een werknemer aan te kopen en de werknemer beslist zijn arbeid aan de werkgever te verkopen. In de arbeidsrelatie ontstaat en voltrekt zich in feite de samenhang tussen tijd, kwalificatie en prestatie."* (Huiskamp, 2003, p.66)

Werknemers leveren meer dan arbeid. Zij brengen hun kwalificaties mee, stellen hun tijd beschikbaar, leveren loyaliteit, nemen verantwoordelijkheid en werken samen. Ook werkgevers leveren meer dan geld alleen. Zij kunnen bijdragen aan de opleiding en ontwikkeling van de werknemers, bieden hen inkomenszekerheid, status, sociale contacten en een carrièreperspectief. Volgens Bolweg (1997) bestaat de arbeidsrelatie binnen het klassieke spanningsveld van arbeid en kapitaal. Hij geeft aan dat de individuele werkgever in de arbeidsrelatie vooral op zoek is naar efficiency. De individuele werknemer zoekt zekerheid in inkomen en werk. Volgens Huiskamp (2003, pp. 23-40) staat vanuit de disciplines van de economie, sociologie en psychologie de ruilrelatie centraal, maar wel vanuit een eigen invalshoek. Vanuit de economie betreft het afspraken over hoe de prijs voor de te leveren prestatie tot stand komt, vanuit de sociologie hoe normen en waarden worden uitgeruild hetgeen leidt tot gedeelde verwachtingen en vanuit de psychologie hoe de ongeschreven overeenkomst eruit ziet tussen individuele werknemers en leidinggevenden van de arbeidsorganisatie. De bedrijfskunde leert dat de regelmogelijkheden van de werknemer structureel vergroot moeten worden (en dan met name ten aanzien van zijn arbeidsinhoud) wil er sprake zijn van een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie. Tevens biedt deze vergroting de mogelijkheid tot binding met de feitelijke arbeid en de arbeidsorganisatie (Huiskamp, 2003, pp. 53-59). Dit is met name voor oudere werknemers van belang omdat bij het ouder worden de regelcapaciteiten in het arbeidsvermogen van de werknemers toenemen, hoewel er daarbij sprake is van een grote gedifferentieerdheid.
De arbeidsrelatie omvat naast de ruildimensie ook een samenwerkingsdimensie en een gezagsdimensie (Huiskamp, 2003; Kluytmans, 1999; Bolweg, 1997). Deze drie dimensies worden nu achtereenvolgens behandeld.

2.1 DE RUILDIMENSIE

De arbeidsrelatie kent een inherente spanning tussen het behoud van het arbeidsvermogen en de te leveren prestatie: de ruildimensie. Volgens Huiskamp (2003) is dit de kern van de arbeidsrelatie. De vraag is of in de

ruildimensie van de arbeidsrelatie ruimte geboden wordt voor de oudere werknemers om gebruik te maken van de vermogens met complexiteit om te gaan, van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren.
Het is de spanning tussen wat enerzijds menselijk mogelijk en wenselijk is en anderzijds de vastgestelde prestaties. Die spanning komt tot uiting tussen de gewerkte tijd en de hersteltijd voor wat betreft de factor tijd, tussen de verworven kwalificaties en vereiste kwalificaties voor wat betreft de factor kwalificatie en de te leveren inspanning ten opzichte van de te leveren prestaties. In de ruildimensie stelt de werknemer zijn tijd, kwalificaties en prestatievermogen ter beschikking in ruil voor beloning, maar ook voor ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden.

Tijd, kwalificatie en prestatie
Bij de omschrijving van de termen van tijd, kwalificatie en prestatie baseert Huiskamp (2003, pp. 62-66) zich voor de term tijd op Marx en Meijman. Aan tijd zijn diverse aspecten te onderkennen:
- de totale tijdsduur van de opdracht;
- de lengte van de arbeidsdag en de verdeling daarvan over de opdrachten;
- de tijdspanne tussen het moment van uitvoering en het moment dat het resultaat zichtbaar is;
- de hersteltijd.

Al deze aspecten van tijd zijn gerelateerd aan de belastbaarheid ten opzichte van de te leveren prestatie (Huiskamp, 2003, p.63). Dat is de maximale belasting die een werknemer bij een gegeven arbeidsopdracht gedurende een bepaalde tijd kan verdragen en waarbij na afloop van de belasting volledig herstel intreedt. Heeft een werknemer invloed op de beschikbare tijd en het tempo van uitvoering dan kan een werknemer beter presteren en de eigen inspanning beter reguleren. Langdurige overschrijding van de belastbaarheid brengt de gezondheid in gevaar. *"Hersteltijd en het op peil houden van kwalificaties zijn voor de werknemer van doorslaggevend belang voor het behoud van het arbeidsvermogen voor een nieuwe cyclus van arbeid in de komende periode……"* (Huiskamp, 2003, p.63). De biologische ontwikkelingen in de fysieke en psychische dimensie bij het ouder worden leiden tot processen die ervoor zorgen dat de overschrijding van de belastbaarheid zich sneller kan voordoen. Dit kan gezien de eerder besproken dynamiek in de sociale en economische dimensie een proces van uitsluiting op gang brengen. De in de psychische dimensie onderscheiden processen in hoofdstuk 2 kunnen echter ook leiden tot de groei van nieuwe vermogens waardoor het op niveau houden van de kwalificaties wel mogelijk is, als deze tenminste worden onderkend als bron voor relevante prestaties en de tijdsaspecten daarmee in overeenstemming worden gebracht.

Onder vereiste kwalificaties verstaat Huiskamp (2003, p. 63) de kennis, vaardigheden en psychosociale bekwaamheden die van een werknemer worden vereist voor het verrichten van arbeidstaken. Deze kwalificaties vormen een belangrijk element van zijn arbeidsvermogen. Volgens Huiskamp is er een verschuiving gaande van operationele vaardigheden richting persoonsgebonden vaardigheden die samenkomt in het begrip competentie. Het hangt samen met de steeds grotere nadruk die binnen de beheersing van de arbeid wordt gelegd op zelfcontrole door de werknemers (Graham, 2004). De sociaalnormatieve kwalificaties als klantgerichtheid, samenwerking en eigen verantwoordelijkheid voeden deze zelfcontrole.

Het arbeidscontract, onderhandelen over prestaties en tegenprestaties
In de ruildimensie wordt eerst onderhandeld over een arbeidscontract, waarbij Huiskamp (2003) drie niveaus onderscheidt. Op basis van de uitonderhandelde cao-afspraken (het eerste niveau) wordt onderhandeld over het arbeidscontract (het tweede niveau) dat afspraken bevat over de wederzijdse prestaties en tegenprestaties. Vervolgens en in toenemende mate worden deze afspraken in onderhandelingen tussen leidinggevenden en werknemers verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Huiskamp spreekt in dit verband over 'het derde contract'. Door de decentralisatie en differentiatieprocessen in het maken van afspraken over prestaties en beloning (en de controle daarop) krijgt de direct leidinggevende een steeds dominantere rol in dit onderhandelingsproces (Bolweg 1997). Het collectieve wantrouwen dat de arbeidsverhoudingen kenmerkt verschuift zo naar individueel wantrouwen tussen leidinggevende en individuele werknemer (Nagelkerke & De Nijs, 2007).
Bij onderhandelingen tussen leidinggevenden en werknemers proberen zij gezamenlijk te komen tot afspraken over deels conflicterende, deels parallelle belangen, waarmee beiden hopen beter af te zijn dan zonder afspraken (zie ook Mastenbroek, 1982). Op basis van het denken van Blake en Mouton over

leiderschapspatronen (1971) onderscheiden zowel Nauta e.a. (2007) als Oeij e.a. (2007) in navolging van *"wetenschappers en trainers"* (Nauta, 2007, p.104) onderhandelingsstijlen op grond van 'zorg voor de ander/de relatie' en 'zorg voor zichzelf' in het onderhandelingsproces. Er zijn vijf onderhandelingsstijlen. Als iemand sterk het eigenbelang benadrukt en weinig oog heeft voor het belang van de ander is sprake van een forcerende stijl. Wanneer iemand veel aandacht heeft voor andermans belang en weinig voor het eigen belang is sprake van toegeven. Wanneer voor beider belangen weinig aandacht is, is sprake van vermijdingsgedrag. Wanneer er compromissen worden gesloten is er sprake van een 'halfzachte' benadering of actief een middenweg zoeken. Het actief behartigen van beider belangen duidt op een oplossingsgerichte stijl. Dit is de stijl die het beste past bij een duurzame arbeidsrelatie.
In de praktijk durven werknemers zich vaak individueel niet uit te spreken uit angst voor bijvoorbeeld slechte beoordelingen of baanverlies en leidinggevenden vaak niet uit angst voor bijvoorbeeld demotivatie of vanwege de (niet-passende) aansturing door de werkgever, waarvan ze niet durven afwijken (Nauta, e.a., 2007). Zo blijkt dat strakke sturing vanuit de top van de arbeidsorganisatie tot hoogstens een suboptimaal onderhandelingsresultaat leidt, als er een 'compromis' wordt gesloten. Veelal leidt het tot een 'vermijden/ontlopen' onderhandelingsresultaat. Hiermee wordt duidelijk dat als maatwerk in de arbeidsrelatie wordt gezocht in de ruildimensie dit al snel binnen het kostenbaten denken plaatsvindt. Als er een topdown invulling wordt gegeven aan de arbeidsrelatie kan er geen vertrouwensbasis ontstaan tussen leidinggevende en ondergeschikte. De ruilrelatie tussen arbeidsvermogen en beloning kent hoogstens een suboptimale uitkomst. Een minimale uitkomst als onderhandelingsresultaat is waarschijnlijker. Het geheel past bij het streven naar onzekerheidsreductie en risicobeheersing van managers (Thompson, 1967).

De psychologische kant van de ruilrelatie: het psychologisch contract
In theorie bestaat tussen de werkgever en de werknemers een impliciet contract over de relatie tussen productiviteit en beloning gedurende de loopbaan (zie ook hoofdstuk 2). Het senioriteitprincipe houdt in dat gedurende het eerste deel van de loopbaan de beloning onder en gedurende het tweede deel van de loopbaan boven de productiviteit ligt (Thurow, 1975). Dit leidt tot binding van de werknemers en later tot prikkels om hun opvolgers in te werken. Deze aanvulling van Thurow op de human capital theory past bij de psychologische visie op de ruildimensie: het psychologisch contract: een set van verwachtingen over wederzijdse verplichtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben en die idealiter in evenwicht zouden moeten zijn. Onderzoek van Hendrikse e.a. (2007) bevestigt dat werkgevers zich met beschermingsmaatregelen aan dit impliciete contract willen houden, waarmee zij de oudere werknemers compenseren voor de opgelopen fysieke en ook mentale slijtage. Dit geldt zeker voor werknemers die al langere tijd in dienst zijn (Van Dalen, e.a. 2007; Van der Boom & Adams, 2006). Het impliciete contract is deels op vooroordelen gebaseerd. Er zal ook steeds minder sprake zijn van fysieke belasting en slijtage, maar daar komt psychische slijtage voor in de plaats vanwege de toenemende werkdruk (Hendrikse, e.a., 2007).
Om tot een duurzame arbeidsrelatie te kunnen komen is volgens De Lange (2004) evenwicht noodzakelijk in hetgeen de werkgever en de werknemer in de ruil inbrengen. De werkgever en de werknemer maken als het ware een kostenbaten afweging: indien de kosten de baten overtreffen zal de relatie niet worden voortgezet. Hierbij refereert De Lange aan het begrip '*bounded rationality*' van Simon (1957). Zowel de werkgever als de werknemers moeten, voor zover mogelijk, 'transparant' alle elementen van de kosten en baten kunnen overzien en de daarbij behorende alternatieven om tot een goede afweging te kunnen komen. De werkgever en de werknemer moeten inzicht hebben in de verwachtingen en de wensen van de ander om te kunnen weten en/of inschatten of die ander de relatie als evenwichtig beschouwt: het psychologisch contract. De term '*verwachtingen*' in de definitie van de arbeidsrelatie vormt de kern van de theorievorming over het psychologisch contract.

Van Hoof (2007) signaleert een spanning in de ruildimensie van de arbeidsrelatie die tot uiting komt in het idee van een nieuw psychologisch contract. Het oude psychologische contract ging uit van de garantie van een baan voor het leven bij een werkgever. In ruil daarvoor was de werknemer loyaal aan de werkgever en ook bereid onaantrekkelijke taken uit te voeren. In het nieuwe psychologische contract bieden werkgevers aan de werknemers leer- en ontwikkelmogelijkheden, en uitdagend werk, maar bieden niet langer een baan voor het leven: de employability gedachte. Volgens hem is in onderzoek het bestaan van een nieuw psychologisch contract nog niet aangetoond.
Het psychologisch contract wordt door Sonnenberg (2006) gedefinieerd als de individuele perceptie van wederzijdse verplichtingen die beïnvloed wordt door de organisatie en tot uitdrukking komt in de volgende

aspecten: de gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen en de mate waarin de werknemer het gevoel heeft dat de werkgever tegemoet komt aan zijn verplichtingen. Werkgevers die niet aan hun verplichtingen voldoen, schenden daarmee het psychologisch contract.
Op basis van haar onderzoek valt te constateren dat het nieuwe psychologische contract, als het al bestaat, vooral bestaat in de zin dat werknemers aangeven dat het wordt geschonden door de werkgevers. Sonnenberg (2006) ziet in haar onderzoek de hypothese bevestigd dat hoe meer 'oude' hrm-activiteiten (bijvoorbeeld werving, selectie, beloningssystemen, taakstructurering) plaatsvinden des te minder schendingen van het (oude) psychologische contract worden ervaren. De hypothese die meer gericht is op het nieuwe psychologische contract: hoe meer op betrokkenheid gerichte hrm-activiteiten (bijvoorbeeld breed opgezette leer- en ontwikkelmogelijkheden, zelfsturing, kennisdeling over economische informatie en uitdagend werk), des te minder psychologische contractschendingen, wordt verworpen. Ook uit dit onderzoek blijkt dat over het nieuwe psychologische contract veel wordt gesproken, maar het in de praktijk nauwelijks te ontdekken valt.

Het oude psychologische contract als basis
Vanwege de gerichtheid op de korte termijn en het kostenbaten denken van de werkgever zullen, als de ruildimensie in de arbeidsrelatie centraal staat, de oudere werknemers steeds vaker een contractbreuk ervaren. In de beeldvorming zijn zij te duur en een investering in hun arbeidsvermogens kan op de korte termijn niet worden terugverdiend.
Oudere werknemers, die langdurig bij dezelfde werkgever werken, blijken na een psychologische contractbreuk óf versterkt vertrouwen te houden in de werkgever, óf het vertrouwen juist versterkt kwijt te raken, hetgeen niet opgaat voor jongere werknemers (Bal, 2009). De langdurige relatie maakt de effecten van de contractbreuk sterker. Enerzijds werkt de langdurige binding als een buffer voor de negatieve effecten van de contractbreuk. De oudere werknemers reageren niet zoals de jongeren, die zich distantiëren van de werkgever. Deze oudere werknemers blijven loyaal. Anderzijds voelen de oudere werknemers zich sterker verraden, hetgeen leidt tot meer baanontevredenheid (Bal, 2009). De ontevredenheid leidt niet tot hun vertrek, waar jongere werknemers wel voor (kunnen) kiezen (Bal, 2009). Deze oudere werknemers hebben die keuze niet, omdat uitsluiting bij selectie eerder regel dan toeval is. Wel voelen deze oudere werknemers zich verraden en ontstaat ontevredenheid over de werkgever (Bal, 2009). Als het evenwicht in de ruil wordt doorbroken staat de duurzaamheid van de arbeidsrelatie ter discussie.
Indien ruilen gelijk staat aan onderhandelen leidt dit tot wantrouwen. Het 'nieuwe' psychologisch contract brengt veel onderhandelen met zich en dat is een basis voor wantrouwen, zeker voor oudere werknemers. De bestaande ruilverhouding wordt geschonden of staat onder druk vanwege richtlijnen en opdrachten van de directie. Het psychologisch contract moet zekerheid bieden, dus vertrouwen in de vorm van vaste langdurige arbeidsrelaties. Daarvoor is het 'oude' psychologische contract nodig. Alleen op die manier kan in de ruilrelatie een basis worden gelegd voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

2.2 DE GEZAGSDIMENSIE

De vraag is hier in hoeverre de gezagrelatie tussen werkgever en (oudere) werknemer ruimte biedt voor de inzet van hun arbeidsvermogens. In de gezagsdimensie wordt geregeld wie de baas is: de werkgever en zijn hiërarchische vertegenwoordigers en welke bevoegdheden dat met zich brengt (Huiskamp, 2003). Van de kant van de werkgevers worden allerlei pogingen gedaan om de scherpe kantjes hiervan af te slijpen of te verdoezelen (Bolweg 1997), terwijl regelingen rond beheersing op topniveau worden vastgesteld. Zo valt op dat er over een gezagsrelatie wordt gesproken terwijl het gaat over een machtsrelatie. Volgens Bolweg staat vooral deze gezagsrelatie centraal in de meeste literatuur over de arbeidsrelatie. De gezagsrelatie ligt verankerd in het arbeidsrecht. Een werknemer is in dienst van de werkgever en in het arbeidsrecht wordt de ondergeschiktheid als het essentiële kenmerk van de arbeidsovereenkomst gezien, naast het verrichten van arbeid en het betalen van loon (Bakels, e.a., 2007). De formalisering van de machtsrelatie zorgt ervoor dat deze relatie uit de persoonlijke sfeer wordt gehaald en grotendeels wordt vervangen door procedures en systemen, zodat het gemakkelijker wordt de machtsrelatie op te vatten als een gezagsrelatie (Mastenbroek, 1982). De machtsrelatie krijgt een legitimerende onderbouwing. Met de ondertekening van het arbeidscontract geeft de werknemer de manager '*the right to manage*'. De bereidheid en vaardigheid tot onderschikking vormen zo een voorwaardelijk aspect van de vereiste kwalificaties. In het arbeidsrecht worden de werknemers deels beschermd tegen dit gezag, zoals dit vorm heeft gekregen in wetten, verdragen, jurisprudentie en cao's. Oudere werknemers krijgen op basis van hun leeftijd extra bescherming in wetten en cao's.

Spanning tussen de gezags- en samenwerkingsdimensie
Samenwerking, waarover in de volgende paragraaf meer, is de smeerolie tussen het middenkader en de werkvloer. De gezagsrelatie staat hiermee op gespannen voet. De gezagsrelatie is in de loop der tijd steeds complexer geworden omdat veel van het directe gezag is weggeorganiseerd van de manager naar allerlei stafafdelingen, zoals hrm (Bolweg, 1997), die met interne regelgeving en procedures richting geven aan de gezagsrelatie. Aan de sturing en beheersing van werknemersgedrag leveren personeelsinstrumenten dikwijls een essentiële bijdrage (Legge, 1995). Hiertegen is meestal beroep mogelijk bij beroeps- of geschillencommissies. Bovendien heeft het medezeggenschapsorgaan veelal instemmingbevoegdheid. Het middenkader (de direct leidinggevende) heeft het vaak moeilijk met deze gezagsrelatie omdat het hoger management (met behulp van de diverse stafafdelingen) achter modes aanholt, die direct ingrijpen op de relatie tussen middenkader en werknemers (Stoker & De Korte, 2000). Inconsistentie in keuzes van het hoger management leidt ertoe dat het middenkader zijn gezag moet laten gelden onder zich sterk wijzigende en tegenstrijdige omstandigheden, blijkt uit empirisch onderzoek naar de arbeidsrelatie in tien grote bedrijven in Nederland (Stoker & De Korte, 2000). Deze inconsistenties in de gezagsuitoefening vormen een belemmering voor het goed functioneren van de samenwerkingsdimensie die volgens Bolweg (1997) juist centraal staat in de arbeidsrelatie. Als het beschikbare personeelsinstrumentarium meer en consistent ontwikkelingsgericht wordt ingezet in plaats van beheersingsgericht neemt de belemmering vanuit de gezagsdimensie voor samenwerking af, alhoewel een spanningsveld altijd blijft bestaan.

Volgens De Lange (2004) blijkt in de praktijk telkens weer dat, als het op organiseren aankomt, het management vooral grijpt naar de principes van het scientific management. Als een tweede natuur zijn managers, misschien wel onbewust, op zoek naar een organisatiestructuur met duidelijk omschreven taken, aaneengeschakeld door duidelijke lijnen van bevel, communicatie, coördinatie en controle (De Lange, 2004; zie ook Morgan, 1986) of in termen van Thompson (1967) bezig met risicobeheersing en onzekerheidsreductie.

2.3 DE SAMENWERKINGSDIMENSIE

Gezien de beperkingen die van de ruil- en gezagsdimensie uitgaan, zal het vooral van de vormgeving van de samenwerkingsdimensie afhangen in hoeverre inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers mogelijk is. Samenwerking is gebaseerd op persoonlijke relaties tussen de leidinggevende en de werknemers (Bolweg, 1997). Samenwerking vraagt van de werkgever ruimte te bieden aan het middenkader en de werkvloer voor maatwerk, zodat werknemers vanuit hun vakmanschap inzichten, ervaringen en kennis aanreiken die per situatie kunnen verschillen en anders kunnen uitwerken. De arbeidsrelatie is een tweezijdige relatie. Werknemers laten zich niet willoos sturen. De samenwerkingsdimensie laat zien dat in de arbeidsrelatie ruimte dient te bestaan voor overleg, terugkoppeling en afstemming van de werkzaamheden.

Decentralisatie en centrale sturing
In de samenwerkingsdimensie valt vooral de spanning op tussen de decentralisatie- en horizontaliseringstendens enerzijds (het werken in teamverband met meer mogelijkheden voor zelfsturing) en tegelijkertijd de logistieke maatregelen en planning & control-systemen die de centrale sturing juist versterken. Van Hoof (2007) geeft aan dat managers daarbij soms op zoek gaan naar de creatie van een gevoel van betrokkenheid in de organisatie, maar dat past weer niet bij de ontwikkeling naar employability. Veeleer ziet Van Hoof een andere ontwikkeling de boventoon voeren, de vastlegging van afspraken en verplichtingen via de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Maar dit individueel beoordelen staat op gespannen voet met het werken in teamverband. Waarom zouden werknemers samenwerken als zij individueel worden beoordeeld? Waarom kennisdelen met collega's als zij concurrenten zijn geworden? De koek kan maar één keer worden verdeeld. De verhalen zijn legio over werknemers die elkaar klanten of resultaten ontnemen, teneinde de gestelde targets te behalen. De term 'afrekenen' wordt in dezen ruim gebezigd binnen het '*performance*' management, '*just-in-time*' management, '*total quality*' management en aanverwante stromingen. Samenwerken lost dan als het ware op in de gezagsdimensie.

Uit diverse onderzoeken in de VS over het '*just-in-time*'systeem blijkt dat de prijs voor deze instrumentele benadering van de arbeid een verlies aan loyaliteit van de werknemers is (Pruijt, 2000). Met de invoering van prestatieafspraken daalde in de VS sinds 1979 voor de onderste 80 procent van de inkomensverdeling in de private sector de beloning die tegenover de aangeleverde kwalificaties staat. Het aantal gewerkte uren per werknemer nam toe, net zoals onvrijwillig deeltijdwerk en tijdelijk werk, evenals de massaontslagen, ook en vooral bij winstgevende bedrijven. Werknemers hebben een permanente angst ontslagen te worden. De sociale zekerheid is sterk naar beneden toe bijgesteld (Pruijt, 2000).
Hoe sterk deze ontwikkeling in Nederland te zien is, rechtvaardigt een aparte studie. Wel valt op dat of het nu competentiemanagement heet of resultaat verantwoordelijk werken of performance management of prestatiebeloning, telkens gaat het om afspraken waar in de werknemers een prestatieverplichting aangaan en op die verplichting worden afgerekend. Van Hoof (2007) wijst erop dat dit leidt tot formalisering en verzakelijking van de arbeidsrelatie wat wellicht een calculerende houding bij de werknemers aanmoedigt. Dit leidt tot doelverschuiving.
Voor het merendeel van de werknemers is zelfsturing een fictie is. In hoofdstuk 3 is al geconstateerd dat de individualisering voortschrijdt. Met de op prestatiemeting gerichte sturingsmethoden wordt het individu steeds zichtbaarder zowel letterlijk als figuurlijk. Ieder individu is schijnbaar zichtbaar en gaat zich daar zelfcontrolerend naar gedragen. De individuele vrijheid wordt slechts schijnbaar groter (Sierksma, 1991).

Interactie tussen de leidinggevende en de werknemers
Samenwerking in de arbeidsorganisatie ontstaat niet vanzelf maar moet worden georganiseerd, bevorderd en gestuurd. Het gaat hierbij om zaken als taak- en organisatieontwerp met aandacht voor de arbeidsdeling, ruimte voor eigen inbreng van de werknemer, coördinatie- en afstemmingsvraagstukken (Huiskamp, 2003). Volgens Bolweg (1997) betreft de samenwerkingsrelatie vooral de interactie tussen de leidinggevende, de lijnmanager en de werknemers, de dagelijkse interactie tussen lijnmanager en werknemer die gebaseerd is op samenwerking en vertrouwen. Dat is het hoofdthema van de zogenaamde leiderschapstheorieën. Het is het moment waarop de werknemer gevraagd wordt prestaties te leveren, zoals die zijn vastgelegd in de ruilrelatie. Volgens Bolweg is dit de meest dominante dimensie in de arbeidsrelatie, omdat steeds meer taken in de vormgeving van de arbeidsrelatie terecht komen op het bord van de lijnmanager (zie ook Stoker & De Korte, 2000). Het accent binnen de arbeidsrelatie verschuift, zeker ook vanwege de toename van de 'derde contracten', van de gezagsrelatie, die overigens wel blijft bestaan, naar de samenwerkingsrelatie (Huiskamp e.a., 2002; Huiskamp, 2003; De Lange, 2004). Hierbij gaat het niet zozeer om managementkwaliteiten zoals '*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgetting*' (Mintzberg, 1973), maar om leiderschap gericht op beïnvloeding van het gedrag van werknemers (Stoker & De Korte, 2000). Dit leiderschap is een bijzondere vorm, omdat het gaat om het leiderschap van managers die er tussenin hangen, het middenkader. Ze geven zelf leiding, maar krijgen ook leiding. Deze lijnmanagers zijn zelf ook werknemer.

Duurzaam leidinggeven als basis voor samenwerking en vertrouwen
De Lange (2004) pleit voor wat hij noemt duurzaam leidinggeven. In wezen ziet hij in de samenwerkingsdimensie een mogelijkheid om de instemming met de machtsrelatie soepeler te laten overgaan in een gezagsrelatie. Vertrouwen als basis van de arbeidsrelatie kan dan slechts ontstaan als de top van de organisatie ruimte biedt aan de werkvloer en de direct leidinggevenden om op gezamenlijke basis te komen tot overeenstemming. Duurzaam leidinggeven impliceert een verschuiving van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Pas dan ontstaan er mogelijkheden voor de oudere werknemers om hun arbeidsvermogens in te zetten.
Volgens De Lange (2004) komt het belang van het vertrouwen tot uitdrukking in de veranderingsprocessen van organisaties. In een duurzame arbeidsorganisatie worden de juiste informatie- en kennisbronnen aangeboord om daarmee een samenhangende en omgevingsbewuste veranderingsingreep te kiezen. Daarnaast draagt de gekozen strategie bij aan de overbrugging van de kloof tussen de huidige en de toekomstige situatie waardoor de kans op institutionalisering van gedragsverandering en daarmee de kans op continuïteit wordt vergroot. Deze beide voorwaarden impliceren invloed van de werknemers op het veranderingsproces.

Werknemers reiken vanuit hun context inzichten, ervaringen en kennis aan die van belang zijn voor de keuze in de veranderingen. Hiermee wordt gelijktijdig het noodzakelijke draagvlak voor de verandering verkregen, waarvoor wederzijds vertrouwen nodig is. Dat is in arbeidsorganisaties moeilijk te verwezenlijken, want er moet een 'tweede natuur' van het management voor worden onderdrukt: wantrouwen en strakke aansturing. Van het

management wordt verlangd dat het 'tegennatuurlijk' opereert (De Lange, 2004). Duurzaam leidinggeven is de kunst van het 'loslaten'. Ook van het topmanagement, de directie, naar het middenmanagement. Hiermee wordt een richting aangegeven om te kunnen opschuiven van het door Thijssen (2007) onderscheiden repressiescenario naar een differentiatiescenario. Juist het 'loslaten' biedt de gelegenheid aan oudere werknemers om zelf mede-invulling te geven aan de aansturing vanuit de gezagsdimensie.
Maar dat 'loslaten' gaat niet zomaar. De directie van een arbeidsorganisatie opereert immers binnen een bepaalde institutionele logica, een systeem van wet- en regelgeving, kwaliteitssystemen en financieringsmodellen, in de publieke sector aangevuld met bestuurlijke prikkels, in de private sector aangevuld met eisen van de eigenaren, die zijn bedoeld om belangen van externe partijen veilig te stellen. Dit werkt door in de sturing van de organisatie door de directie (WRR, 2004).
Zo ontstaat een spanningsveld tussen de logica van het management en de logica van de ervaren oudere werknemers op grond van hun verrijkte arbeidsvermogens. Waar de ervaren oudere werknemers behoefte hebben aan ruimte om hun arbeidsvermogens te kunnen laten gelden, wordt het management vanuit de directie aangestuurd op basis van de institutionele logica, die juist die ruimte aan banden wenst te leggen. Managers met arbeidservaringen op de werkvloer zullen de inperkingen van het vakmanschap en de logica van de regels sneller ervaren als zorgelijk en disfunctioneel dan managers zonder deze ervaringen. Met name de kostenbaten aansturing op de korte termijn van het management is problematisch voor de logica van de ervaren oudere werknemers en staat duurzaam leidinggeven in de weg.

Het wantrouwen in de ruildimensie staat in contrast met duurzaam leidinggeven in de samenwerkingsdimensie dat juist een basis van vertrouwen vereist tussen de werknemers en de werkgever. Met het zoeken naar vertrouwen verschuift het accent in de arbeidsrelatie naar de samenwerkingsdimensie. Daarvoor is nodig dat het beschikbare personeelsinstrumentarium meer en consistent ontwikkelingsgericht wordt ingezet in plaats van beheersingsgericht. In de hrm-literatuur wordt de betrokkenheid van de werknemer en zijn prestatie centraal gesteld (Huiskamp 2003, Legge, 1995). Betrokkenheid en toewijding aan de arbeidsprestatie zijn bij uitstek kwaliteiten die werkgevers aan oudere werknemers toeschrijven en de samenwerkingsrelatie kunnen vormgeven (Van Dalen e.a., 2009; Van Dalen e.a., 2007; Van Dalen & Henkes, 2004; Oeij e.a., 2003).

3 DE ARBEIDSRELATIE EN DE OUDERE WERKNEMERS: SAMENWERKING OP BASIS VAN INTENSIEVE TECHNOLOGIE

Arbeidsorganisaties waar wordt uitgegaan van onderling vertrouwen en de wens tot het ontdekken van nieuwe mogelijkheden domineren niet in dit arbeidsbestel. Waar direct leidinggevenden en werknemers wel in een vertrouwensrelatie staan wordt deze veelal doorkruist door de toename van besturings- en beheersingssystemen (hrm-systemen en arbeidsvoorwaardensystemen, naast logistieke systemen, automatiseringssystemen, planningssystemen, kwaliteitssystemen) waar zij beiden geen invloed op hebben (Stoker & De Korte, 2000). De individuele werknemer krijgt zo nauwelijks ruimte zijn talenten te ontplooien. Organisaties, waarin die ruimte wel tot ontwikkeling komt kunnen pas bestaan bij een systeem van communicatieve zelfsturing, waardoor oudere werknemers de gelegenheid krijgen om met behulp van hun verrijkte vermogens sturingsinzichten te ontwikkelen en daarover te communiceren (zie hoofdstuk 2).
De oudere werknemers zijn toe aan ruimte voor hun eigen sturingsinzichten en kwaliteiten. Zo valt te begrijpen waarom oudere werknemers zich minder thuis voelen in de meeste van de huidige arbeidsorganisaties en nauwelijks behoefte hebben om langer door te werken.
De arbeidsorganisaties in de huidige samenleving bevinden zich in de fase van nog steeds doorgaande instrumentalisering van het menselijk handelen (zie hoofdstuk 3) waarin weinig ruimte bestaat voor vertrouwen en kwaliteit, maar wel voor regulering en kwantiteit. Gebruikmaking van intensieve technologie waarin vakmanschap wel tot zijn recht komt, biedt de mogelijkheid tot omkering van deze processen. Te denken valt aan het opnieuw verbinden van uitdenken en uitvoeren in het productieproces en de koppeling maken met de kennis en kunde van de oudere werknemers. Het management stelt zich dan terughoudend op in de beheersing van de arbeid.
Volgens Ganzevoort (1999) is het belangrijk dat werknemers op basis van onder meer hun creativiteit waarde aan de bedrijfsprocessen kunnen toevoegen. Daartoe dienen er voorwaarden te zijn waaronder werknemers kunnen zijn wie ze zijn en zinnig werk kunnen verrichten, in plaats van voorschriften die aangeven wat ze moeten kunnen. In dergelijke organisaties is sprake van een uitgebalanceerde combinatie van zingeving, waarden en talenten. Om succesvol te zijn hoeven ze overigens niet per se heel innovatief te zijn. Wel bestaan

in deze organisaties voor de werknemers mogelijkheden om snel te kunnen leren, die zijn gelegen in de processen die gebaseerd zijn op onderling vertrouwen en niet in de structuren die zijn vormgegeven vanuit wantrouwen.

De gezagsrelatie gaat zoals hierboven geconstateerd over de hiërarchie die tot uiting komt in sturing en beheersing van werknemersgedrag waaraan, naast de voor de loonarbeid kenmerkende onderschikking, allerlei personeelsinstrumenten een essentiële bijdrage leveren. Deze wijze van gezagsuitoefening kan de samenwerking ernstig hinderen en het wantrouwen voeden. Als het beschikbare personeelsinstrumentarium ontwikkelingsgericht wordt ingezet in plaats van beheersingsgericht hoeft het individuele wantrouwen geen belemmering te vormen voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers, Zij kunnen vrijwillig instemmen met samenwerking met het management, bijvoorbeeld omdat hun arbeidsvermogens worden (h) erkend en zij in de gelegenheid zijn om die te kunnen inzetten. Bij intensieve technologie kunnen managers zich bezig houden met het managen van de organisatie en hoeven zij zich niet te bemoeien met de wijze waarop het werk wordt georganiseerd en uitgevoerd. Dat moeten zij overlaten aan het vakmanschap, de expertise. Zo ontstaat samenwerking tussen managers en vakmensen, waarbij beiden zich toeleggen op hun professionele expertise. De relatie tussen management en vakman kan bij een consequente toepassing van intensieve technologie nooit een puur hiërarchische relatie zijn. De samenwerkingsrelatie past juist wel. Deze relatie geldt voor alle beroepskrachten van wier vakmanschap de arbeidsorganisatie afhankelijk is om de productie of dienstverlening goed (en innovatief) te laten verlopen, immers de technologie berust op interactie. Zo kan het zowel in de dienstverlenende als de productiesector wenselijk zijn om op basis van intensieve technologie vorm te geven aan de functies.
Hier ligt bij uitstek de mogelijkheid voor managers om de oudere werknemers in staat te stellen hun verrijkte vermogens tot ontwikkeling te brengen en gebruik te maken van hun ontwikkelde vakmanschap, daar waar het werk vraagt om intensieve technologie. Maar dat vereist van het management vertrouwen in de oudere werknemers in plaats van wantrouwen en een arbeidsrelatie waarin de nadruk vooral komt te liggen op samenwerking, waarbij (oudere) werknemers vanuit hun context inzicht, ervaringen en kennis aandragen.
Dit zal niet simpel zijn in arbeidsorganisaties waar het middenkader juist wordt aangestuurd om de topdown instructies uit te voeren (De Lange, 2004). De samenwerkingsdimensie vraagt van het middenkader veel van de leidinggevende capaciteiten, wanneer het rekening wil houden met de kwaliteiten van de oudere werknemers. Leidinggevenden die de taal van de werkvloer spreken zijn hierbij in het voordeel.

Samenwerking als mogelijkheid tot zinvolle arbeid
We kunnen concluderen dat de mogelijkheden tot inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers vooral gezocht dienen te worden in de samenwerkingsdimensie. De leidinggevende biedt op basis van vertrouwen de oudere werknemers individueel of in teamverband de ruimte om hun arbeidsvermogens naar eigen inzicht te gebruiken. De oudere werknemers kunnen baat hebben bij het organiseren van het productieproces op basis van de intensieve technologie. Het opgebouwde vakmanschap kan dan beter ingezet worden. Dit vereist duurzaam leidinggeven, de kunst van het loslaten, waartoe de direct leidinggevenden de ruimte moeten krijgen. Zo kunnen zij zich richten op het creëren van de organisatorische randvoorwaarden voor het goed laten verlopen van de productie of dienstverlening. De processen die gebaseerd zijn op onderling vertrouwen komen centraal te staan in plaats van de structuren die zijn vormgegeven vanuit wantrouwen. Voor de samenwerkingsdimensie betekent dit vooral overleggen en afstemmen, zowel horizontaal als verticaal.
Dit is allemaal nog niet zo eenvoudig gezien de interferentie vanuit de ontwikkelingen in de ruil- en gezagsdimensie. Vanuit de ruilrelatie kan een bijdrage komen door het traditionele psychologische contract te honoreren, dus door langdurige verbintenissen met (oudere) werknemers aan te gaan. De gezagsdimensie zou minder beheersingsgericht en meer ontwikkelingsgericht moeten worden ingevuld.
De arbeidsorganisatie als geheel kan van het arbeidsvermogen profiteren, mits het vertrouwen ontstaat onder de oudere werknemers dat zij hun arbeidsvermogen inzetten om in de arbeidsorganisatie gezamenlijk verder te komen en hun inzet niet gebruikt wordt om een nieuwe standaardisatieronde (al dan niet op basis van ICT) in te luiden. Gezien de bevindingen van Dhondt & Kwakkelstein (2004), De Lange (2004), Pruijt (1997) moet er niet teveel verwacht worden van de ruimte die leidinggevenden in arbeidsorganisaties krijgen om de strakke sturing te verlaten en meer ruimte voor de inzet van de arbeidsvermogens van de (oudere) werknemers te laten ontstaan. Toch ligt daar de hoopvolle mogelijkheid tot zinvolle, uitdagende arbeid voor oudere werknemers.

4 KENMERKEN DIE DE INZET VAN ARBEIDSVERMOGENS BEVORDEREN: AUTONOMIE EN SAMENWERKING

Het vertrekpunt van deze verkenning van de arbeidsinhoud en arbeidsrelatie is de gedifferentieerdheid van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Naast slijtage en verlies van capaciteiten, is er ook sprake van ontwikkeling van nieuwe vermogens. De kracht van ouderen ligt in het vermogen met complexiteit om te gaan, van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. In een veilige situatie kunnen zij hun impliciete kennis en ervaring expliciteren, waarbij een informeel groepsverband in de arbeidspraktijk met ruimte voor zelfsturing bepalende factoren zijn.

De vraag die beantwoord moet worden is deelvraag 3:

"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

Op grond van bovenstaande verkenning kom ik tot de volgende kenmerken van de arbeidsinhoud die de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers bevorderen:
- functies met regelmogelijkheden. Omdat bij het ouder worden de regelcapaciteiten (vermogen tot zelfsturing) in meer of mindere mate kunnen toenemen dienen functies daarvoor ruimte te bieden;
- de vrijheid voor werknemers (autonomie) om in het werk ook eigen doeleinden na te streven. Dit kan de groei van nieuwe vermogens bevorderen en het verlies aan capaciteiten tegengaan;
- samenwerking in semi-autonome teams. Hierin schuilt een goede mogelijkheid voor meer autonomie en een verandering in de gezag- en machtsstructuur van de arbeidsrelatie;
- zeggenschap over flexibilisering. Hiermee kan vooral de uitsluiting van oudere werknemers als categorie worden tegengegaan;
- ruimte voor vakmanschap en arbeidstaakbeheersing. Intensieve technologie kan hiervoor de basis vormen zodat oudere werknemers op basis van hun vakmanschap de mogelijkheid krijgen tot het verrichten van complexe taken;
- functies met ontwikkelingsmogelijkheden die aansluiten bij de leervermogens van de oudere werknemers.

De verkenning van de arbeidsrelatie leidt tot de volgende kenmerken die de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers bevorderen:
- een aansturing die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen;
- duurzaam leidinggeven, dat een verschuiving impliceert van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- de samenwerkingsrelatie dient leidend te zijn. Vanuit overleggen en afstemmen zowel horizontaal als verticaal kan gekomen worden tot inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers;
- voor de gezagsrelatie impliceert dit een terugdringing van het streven naar de disciplinering en beheersing van het arbeidsgedrag van de (oudere) werknemers;
- in de ruilrelatie krijgt het oude psychologische contract alle ruimte, waardoor langdurige verbintenissen worden aangegaan en oudere werknemers de veiligheid ervaren om hun vakmanschap in te zetten. Tevens biedt dit de mogelijkheid om de effecten van het onderhandelen in de organisaties (wantrouwen) terug te dringen en voorkomt dit een hoog personeelsverloop;
- aan hrm de taak er zorg voor te dragen dat de arbeidsrelatie zodanig wordt vormgegeven dat het beschikbare personeelsinstrumentarium meer en consistent ontwikkelingsgericht wordt ingezet in plaats van beheersingsgericht zodat een leidinggevende de ruimte krijgt die nodig is om de diversiteit te waarderen en om op basis van overleg en afstemming te komen tot de inzet van de arbeidsvermogens.

De directe aangrijpingspunten voor de ontwikkeling en inzet van de arbeidsvermogens zijn dus de mogelijkheden tot het verrichten van complexe taken, de autonomie die oudere werknemers in hun arbeid ervaren, samenwerkingsmogelijkheden en een aansturing, die is gebaseerd op vertrouwen.
Bij het ouder worden kunnen de regelcapaciteiten - in de vorm van zelfsturing - in het arbeidsvermogen van de werknemers in meer of mindere mate toenemen (zie hoofdstuk 2). Vanuit de vergroting van de vrijheid voor werknemers om bij het verrichten van hun taken ook eigen doelen na te streven (mate van autonomie), de vergroting van de zeggenschap over flexibiliseringsmaatregelen en meer ruimte voor vakmanschap en

arbeidstaakbeheersing kan uitdagende arbeid voor oudere werknemers worden ontworpen. Met de vergroting van de zeggenschap kan vanuit de verscheidenheid onder oudere werknemers op maat omgegaan worden met het verlies aan capaciteiten en de groei van nieuwe vermogens (zie hoofdstuk 2).

De manier waarop het werk wordt uitgevoerd is afhankelijk van de regelmogelijkheden om de taken uit te voeren en de samenwerkingsmogelijkheden om zich te kunnen ontwikkelen. In de samenwerking in teams schuilt een goede mogelijkheid voor meer autonomie en een verandering in de gezag- en machtsstructuur. De teamvorming is gericht op complexe niet-routinematige taken. Indien de regelmogelijkheden van werknemers structureel aanwezig zijn, is er sprake van een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie. Bovendien zijn regelmogelijkheden vaak een voorwaarde voor de binding met de arbeid en de arbeidsorganisatie. Juist regelmogelijkheden en complexe taken geven inhoud aan de samenwerkingsdimensie en de gezagsdimensie. Hierbij geldt dat de aansturing dan vorm krijgt op basis van vertrouwen.

Het bovenstaande houdt in dat functies voor oudere werknemers (willen zij hun arbeidsvermogens kunnen inzetten) ontworpen moeten worden op basis van de principes van duurzaam leidinggeven en intensieve technologie. Dat heeft implicaties voor de vormgeving van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie.
Voor de arbeidsinhoud geldt dat er zo meer ruimte komt voor het vakmanschap en arbeidstaakbeheersing voor de oudere werknemers. Voor de arbeidsrelatie geldt dat de samenwerkingsdimensie daardoor centraal komt te staan. Samenwerking in de arbeidsorganisatie ontstaat niet vanzelf maar moet worden georganiseerd, bevorderd en gestuurd. Het betreft zaken als taak- en organisatieontwerp met aandacht voor de arbeidsdeling, ruimte voor eigen inbreng van de werknemer, coördinatie- en afstemmingsvraagstukken. Het leiderschap is er op gericht werknemers te verleiden om vanuit hun eigen autonomie in te stemmen met de aansturing. Concreet betreft het een manier van leidinggeven waar op basis van vertrouwen ruimte ontstaat voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Het hr-beleid is hieraan ondersteunend dus op ontwikkeling gericht (zie ook hoofdstuk 5). De afwezigheid van de standaardisatie van zowel de transformatieprocessen als de in- en output maakt intensieve technologie mogelijk. Aan het management de uitdaging deze onzekerheden te accepteren en werkbaar te maken.
Vertrouwen als basis van de arbeidsrelatie kan dan slechts ontstaan als de top van de organisatie ruimte biedt aan de werkvloer en de direct leidinggevenden om op gezamenlijke basis te komen tot overeenstemming over de arbeidsinhoud. Leidinggevenden die de taal van de werkvloer spreken zijn hierbij in het voordeel. Duurzaam leidinggeven impliceert een verschuiving van een strakke aansturing van de organisatie naar het overdragen van verantwoordelijkheid en bevoegdheid, coördinatie via ‘wederzijdse afstemming’ dat wil zeggen overleg. De samenwerkingsdimensie impliceert invloed van de werknemers op het veranderingsproces.
Dit alles houdt in dat de spanning tussen de decentralisatie en horzontaliseringstendens enerzijds (het werken in teamverband met meer mogelijkheden voor zelfsturing) en anderzijds logistieke maatregelen, planning & control-systemen die de centrale sturing juist versterken (zie hoofdstuk 3), wordt verminderd door afzwakking van de centrale sturing. De beheersingsprocessen, die leiden tot het reduceren van vakmanschap tot een niveau waarop de arbeid van de werknemers zo volledig mogelijk gecontroleerd wordt en gereduceerd tot standaardhandelingen en de subjecten tot objecten worden, verminderen door duurzaam leidinggeven.
Dit biedt vakmensen de mogelijkheid om hun beroepsmatige kwaliteiten in te zetten om de productie of dienstverlening kwalitatief goed (en innovatief) te laten verlopen. Zo kan het zowel in de dienstverlenende als de productiesector wenselijk zijn om op basis van intensieve technologie vorm te geven aan de inhoud van functies.

De arbeidsvermogens van oudere werknemers vragen om een intensief technologische invulling van de samenwerkingsdimensie en een op ontwikkeling gerichte invulling van de personeelsinstrumenten in de gezagsdimensie. In het volgende hoofdstuk ga ik op zoek naar beleidspraktijken, waarin de oudere werknemers de ruimte krijgen en nemen om zinvolle arbeid te verrichten.

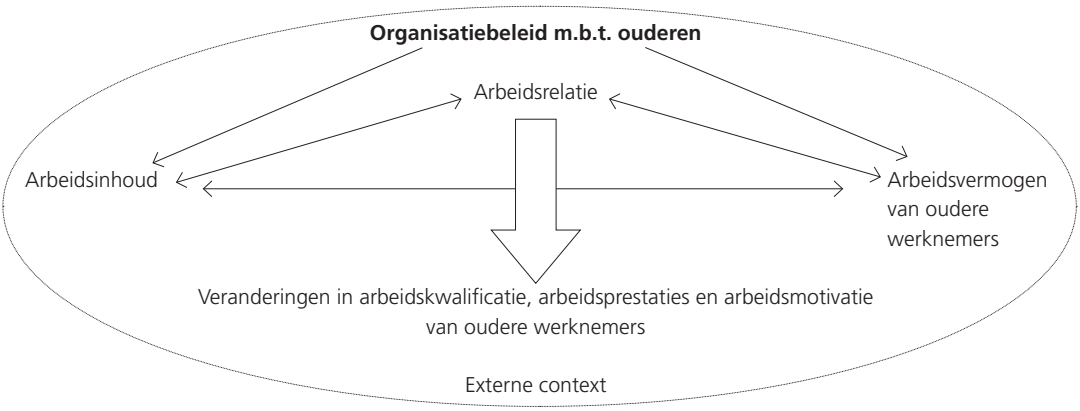
HOOFDSTUK 5
OUDERE WERKNEMERS EN OUDERENBELEID IN ARBEIDSORGANISATIES IN DE REGIO AMSTERDAM

Leidend voor dit hoofdstuk is de tweede deelvraag:

"Welke vormen van beleid met betrekking tot de oudere werknemers zijn te onderscheiden, en op welke beelden berusten zij?"

De beantwoording van deze vraag vindt eerst plaats op basis van een literatuurstudie naar beelden van werkgevers over oudere werknemers (paragraaf 1), de inzetbaarheid van oudere werknemers door hrm (paragraaf 2) en op ouderen gericht beleid (paragraaf 3). Daarna volgt een empirische verkenning van het ouderenbeleid in arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam (paragraaf 5). Vandaar dat in dit hoofdstuk ook enkele specifieke kenmerken van deze regio worden beschreven (paragraaf 4). Speciale aandacht krijgen die kenmerken waarmee de regio afwijkt van de rest van Nederland.

Model 5.1: Ouder worden in de arbeidsorganisatie: het organisatiebeleid met betrekking tot ouderen



De beschrijving van de praktijk van het ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam (paragraaf 6) vormen de opmaat voor de afsluitende subparagraaf waarin organisaties worden gekozen voor het vervolg van deze studie. Het betreft organisaties die openstaan en aandacht hebben voor de inzet van oudere werknemers.
Het hoofdstuk is daarmee gericht op de verkenning van het organisatiebeleid met betrekking tot oudere werknemers in theoretische en empirische zin.

1 BEELDEN VAN WERKGEVERS OVER OUDERE WERKNEMERS

Categoriseren is een proces dat we allemaal toepassen om de wereld om ons heen te ordenen. De vraag is op grond waarvan een categorie wordt gemaakt. In hoofdstuk 2 is al geconstateerd dat ouderenbeleid is gebaseerd op beelden. De oudere werknemers worden opgevat als een categorie die in negatieve zin afwijkt van de norm. De beeldvorming in het algemeen over de oudere werknemers past in het deficiëntie- en kostenbatendenken op de korte termijn (zie hoofdstuk 2 en 3). De beelden worden steeds bevestigd, omdat naar de beelden wordt gehandeld. Zo leidt het beeld dat de oudere werknemers minder bereid zijn een opleiding te volgen tot een beleid van structureel minder aanbieden van opleidingen. Het denken in termen van de normwerknemer leidt ertoe dat allerlei groepen, waaronder de oudere werknemers, niet aan die norm kunnen of willen voldoen. Daarmee verdwijnen ook de specifieke vermogens van de oudere werknemers en de differentiatie daarbij uit zicht.
Beelden worden niet alleen steeds bevestigd, maar mensen onthouden dikwijls alleen die nieuwe informatie die de bestaande stereotiepen bevestigt. Nieuwe informatie overeenkomstig het stereotiepe beeld wordt uitvergroot, verschil wordt beoordeeld als een uitzondering. Nieuwe informatie die niet past bij het stereotiepe beeld wordt ontkend (Visser e.a., 2003).

Bij de onderzoeken naar de oudere werknemers in de arbeidsorganisatie in Finland (Ilmarinen 2006, 2001, 1999) valt op dat de werkgevers en leidinggevenden zeer dominant zijn en hebben bepaald dat de onderzoeken zich vooral richten op de gezondheid van de oudere werknemers. Werknemers moeten vooral gezonder leven, zodat zij in fysieke zin langer beschikbaar zijn voor de arbeid. Op individueel niveau wordt op een enkele uitzondering na slechts onderzoek gedaan naar het functioneel vermogen van de oudere werknemers vanuit het Finse gezondheidsmodel.
De relatie van de leidinggevenden met de oudere werknemers komt steeds nadrukkelijker in beeld als de bepalende factor voor de positie van de oudere werknemers in de arbeidsorganisatie (Tikkanen & Nylan, 2006). Werkgevers en leidinggevenden hebben vooral negatieve stereotype beelden van de oudere werknemers. *"The negative attitudes of employers also have the effect of countering progressive trends in society and demotivate individuals who wish to adopt new attitudes to work"* (Tikkanen & Nylan, 2006, p.24). De Finnen zijn inmiddels op hetzelfde punt aanbeland en betrekken de relatie van de leidinggevenden met de oudere werknemers steeds nadrukkelijker in hun onderzoek (Gould, e.a., 2008).

Positieve en negatieve beelden
In een al wat ouder onderzoek laten Boerlijst en Van der Heijden (1994) zien dat leidinggevenden 38,5 jaar als de ideale gemiddelde leeftijd zien. Ze willen vooral werknemers jonger dan veertig jaar en nemen graag afscheid van de groep tussen de 45 en 55 jaar. Leidinggevenden zijn van mening dat veertigplussers doorgaans zijn vastgeroest in hun functie en ongeschikt zijn om iets anders te doen (Boerlijst & Van der Heijden, 1994). Werkgevers hebben minder vertrouwen in het vermogen van ouderen om een efficiënte bijdrage te leveren aan nieuwe ontwikkelingen. Ook zouden ouderen star zijn. Werkgevers vinden dat de kennis van ouderen onderhevig is aan erosie en dat jongeren sneller en adequater reageren op uitdagingen. Jongeren deinzen minder terug voor vernieuwingen en innovaties volgens de werkgevers (Boerlijst & Van der Heijden, 2003).
Van Dalen en Sloten (2006) sluiten hier grotendeels bij aan, maar zij zien ook positievere beelden bij de werkgevers. De oudere werknemers beschikken over natuurlijk overwicht en zijn stabieler en politiek vaardiger. In positieve zin worden volgens Visser e.a. (2003) oudere werknemers door werkgevers en hun vertegenwoordigers geassocieerd met betrouwbaarheid en loyaliteit. Maar ook met minder conflicten in de organisatie (Remery, e.a., 2001). Meer dan de helft van de werkgevers verwacht dat een gemiddelde stijging van de leeftijd zal leiden tot een toenemend kennis- en ervaringsniveau (Ekamper & Henkens, 2006; Remery, e.a., 2001).

Leidinggevenden zien geen urgentie voor beleid om ouderen langer aan het werk te houden. Integendeel zelfs (Remery e.a., 2003). Als er problemen zijn met personeelstekorten wordt een langere arbeidsdeelname van ouderen nauwelijks overwogen, vanwege de vele stereotiepe denkbeelden over oudere werknemers (zie Visser, e.a., 2003; Taylor & Walker, 1998a; Boerlijst, e.a., 1994). Begin van deze eeuw vindt slechts 20 procent van de leidinggevenden het wenselijk dat werknemers doorwerken tot hun 65e levensjaar. Leidinggevenden zijn geenszins van mening dat de oudere werknemers net zo inzetbaar zijn als jongere; hun meningen blijken behoorlijk stereotiep en werken daarmee het gevaar van statistische discriminatie in de hand (Visser, e.a., 2003). In de beeldvorming van werkgevers zijn ouderen minder productief, hebben een veronderstelde weerstand

tegen - met name technologische - vernieuwingen (Ekamper & Henkens, 2006; Visser, e.a., 2003; Remery, e.a., 2001), zijn minder inzetbaar, langzamer van begrip, minder efficiënt, minder creatief en duurder (Ekamper & Henkens, 2006). Oudere werknemers hebben een gebrek aan motivatie opleidingen te volgen, langer door te werken en problemen met opdrachten aannemen van jongeren (Visser, e.a., 2003). Oudere werknemers leiden tot toenemende arbeidskosten (Remery, e.a., 2001) en stijgend ziekteverzuim (Ekamper & Henkens, 2006; Remery, e.a., 2001). Bij latere uittreding van werknemers verwachten werkgevers dat de organisatie een slechter imago krijgt en zij de wijze waarop het werk is georganiseerd dienen te herzien en genoodzaakt worden om de arbeidsomstandigheden te verbeteren (Ekamper & Henkens, 2006; Remery, e.a., 2001).

Tegenover grote groepen ouderen die ziek of arbeidsongeschikt zijn, staan vele oudere werknemers die tot op hoge leeftijd lichamelijk en mentaal fit zijn. Tegenover de stereotiepe beelden staan individuele praktijken die sterk uiteenlopen (Nauta e.a., 2004). De beeldvorming over de oudere werknemers strookt niet met de praktijk. De diversiteit onder oudere werknemers is groot (Ilmarinen, 2001; 1999). Van Dalen en Sloten (2006) geven aan dat oudere werknemers meestal minder hoge productienormen halen, maar juist gemakkelijker omgaan met complexe situaties waarin verschillende partijen en belangen een rol spelen. Met het ouder worden zijn werknemers meer gericht op samenwerking (Ilmarinen, 2006).
Werknemers hebben een positiever beeld van oudere werknemers. Zo vindt bijvoorbeeld 80 procent dat te weinig gebruik gemaakt wordt van de vaardigheden en kennis van ouderen. Van de Nederlandse bevolking vindt 45 procent dat ouderen betrouwbaarder zijn dan jongere werknemers. Onder de werkgevers ligt dit percentage met 13 procent meer dan driemaal zo laag (Esveldt e.a., 2001).

2 INZETBAARHEID VAN OUDERE WERKNEMERS DOOR HUMANRESOURCESMANAGEMENT

De arbeidsrelatie (zie hoofdstuk 4) is in verschillende opvattingen (zie Kluytmans, 1999) bij uitstek het onderwerp van hrm of personeelsmanagement. De kern van hrm of personeelsmanagement kan gezien worden als de wijze waarop de arbeidsrelatie wordt gemanaged (zie ook: Nauta e.a. 2007, Verburg & Den Hartog, 2008, De Vries e.a., 2003). Hrm en personeelsmanagement worden wel onderscheiden door de wijze waarop het management de werknemers aanstuurt (Doorewaard & De Nijs, 1999). Hrm zou dan aansturen op basis van vertrouwen ('commitment'), personeelsmanagement op basis van wantrouwen ('control'), leidend tot regelgeving (Nauta e.a., 2007, Boselie, 2002).
Sturen op basis van wantrouwen leidt tot allerlei beheersingsinstrumenten waarmee het gedrag van werknemers zo voorspelbaar mogelijk wordt gemaakt: beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), selectiegesprekken, enzovoort. Onder het mom van effectiviteit wordt het gedrag van werknemers zoveel mogelijk gestandaardiseerd via regels en procedures om maar niets aan het toeval over te laten. Vanuit de kostenbaten gedachte is de organisatie van de arbeid gericht op kostenreductie. De werkprocessen worden centraal vastgelegd in nauw omschreven taken. Leiderschap is veelal directief.
Sturen op basis van vertrouwen geeft de werknemers zelf de mogelijkheid om te bepalen hoe zij hun doelen met die van de arbeidsorganisatie kunnen verbinden. De nadruk ligt veeleer op optimaliseren van de kwaliteit van de productie of dienstverlening en dientengevolge op de maximalisatie van de opbrengsten. Het gaat om brede taken, coachend leidinggeven, nauwelijks vastliggende werkprocessen, die decentraal hun vorm krijgen en sturen op 'outcome' in plaats van het gebruikelijke 'output'. De sturing op basis van vertrouwen zou dan passen bij hrm en vormt het onderscheid ten opzichte van personeelsmanagement.
Legge (1995) komt tot de conclusie dat als er al een onderscheidend element is tussen personeelsmanagement en hrm, dat gelegen is in het feit dat het topmanagement zich met hrm bewust is geworden van de strategische betekenis van het managen van de arbeidskrachten. Directe en indirecte besturing van het arbeidsgedrag blijft echter ook bij hrm centraal staan. Nagelkerke en De Nijs (2006) spreken bij hrm derhalve over individueel wantrouwen in tegenstelling tot het collectieve wantrouwen dat kenmerkend is voor traditioneel personeelsmanagement. Hiermee brengen zij tot uiting dat contracten worden afgesloten omdat mensen elkaar collectief en individueel wantrouwen. Bij hrm is dat wantrouwen geïndividualiseerd. Het heeft dus weinig zin om een scherp onderscheid te maken tussen personeelsmanagement en hrm. In het vervolg gebruik ik hrm als aanduiding voor een vorm van personeelsmanagement waarbij werknemers als menselijk kapitaal worden gezien dat een strategische betekenis heeft voor de aanpassing van de organisatie aan de omgeving.

Hrm is geïntroduceerd om het menselijk potentieel te waarderen en de mens te beschouwen als sociaal kapitaal voor arbeidsorganisaties. Hierbij kunnen twee toonaangevende modellen worden onderscheiden (Boselie, 2002; Doorewaard & De Nijs, 1999; Legge, 1995): het Michigan-model (de 'harde' versie) en het Harvard-model (de 'zachte' versie).
In de harde versie vormt de organisatiestrategie het centrale uitgangspunt waarnaar het personeelsbeleid zich voegt. De personeelsinstrumenten en het personeelsbeleid staan volledig in dienst van het realiseren van de bedrijfsstrategie die gemeten wordt in termen van efficiëntie en winstmaximalisatie. Selectie, promotie en plaatsing zijn gericht op de afstemming van de menselijke capaciteiten op de te verrichten taken in de arbeidsorganisatie. De individuele werknemer wordt voortdurend beoordeeld, want de beloning is direct gekoppeld aan de geleverde prestaties. Menselijk potentieel wordt alleen in financiële termen 'gewaardeerd'. Scholing en ontwikkeling van de werknemers is gericht op de te verrichten taken. Alle werknemers dienen zich te voegen naar het organisatiemodel en de daarbij passende cultuur, want de bestaande organisatie staat centraal. In dit model staat hrm toch vooral voor sturen op basis van wantrouwen.
In de zachte versie vormt de werknemersinvloed op de werkplek en de arbeidstaak het uitgangspunt. Het personeel is van levensbelang om de organisatiedoelen te bereiken. De belangen en doelen van de leiding en de werknemers zijn gelijkwaardig en op samenwerking gericht, waardoor optimale betrokkenheid van de werknemers ontstaat bij de arbeidsorganisatie, zodat zij zich optimaal kunnen ontplooien en hun bekwaamheden optimaal inzetten. Deze zachte versie vraagt om nieuwe arbeidsconcepten gericht op decentralisatie en zeggenschap van de werknemers bij de vormgeving van de arbeid. Deze versie gaat uit van de opvatting dat wanneer werknemersbelang en ondernemingsbelang samenvallen, dit als vanzelf leidt tot hogere productiviteit, rendement en kwaliteit. Met name de 'zachte' versie valt in de praktijk maar zelden waar te nemen, ondanks het feit dat het met de mond vaak beleden wordt (Legge, 2004, 1995).

Hrm vanuit diversiteitsperspectief
In de praktijk richt hrm zich op het (midden- en) hoger kader, de kern van de organisatie. Voor de werknemers in de periferie geldt een ander personeelsbeleid dat slechts beheersmatig is gericht en geen ontwikkelingsmogelijkheden in zich bergt (Legge, 2004). Dat betekent dus dat diversiteit niet nieuw is. In de praktijk wordt al decennia lang een gesegmenteerd beleid gevoerd.
In de theorievorming over hrm wordt veelal voorbij gegaan aan het gegeven dat in arbeidsorganisaties partijen aanwezig zijn met verschillende of zelfs tegenstrijdige belangen. Het harmonieuze systeemdenken staat centraal en wordt als werkelijkheid gezien. Een uitzondering vormen Janssens en Steyaert (2001). Zij zien wel meerdere belangen en onderscheiden in hun analyse vanuit het diversiteitsoogpunt drie perspectieven waar vanuit hrm kan opereren: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Hrm streeft in hun opvatting naar een maximale benutting van menselijk potentieel om de strategische doeleinden van een organisatie te behalen door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken (Janssens & Steyaert, 2001).

Integratie
Hrm vanuit het integratieperspectief is gericht op consensus en werkt vanuit de strategische doelstelling met een beeld van een normwerknemer: vaak de jonge man die hooggekwalificeerd, voltijds beschikbaar, multi-inzetbaar, mobiel en carrièregericht is. Een concreet beleidskader voor een ouderenbeleid ontbreekt. In de op kostenbaten afwegingen gebaseerde arbeidsorganisaties worden werknemers vooral of slechts geassocieerd met kosten. Vanuit het integratieperspectief werkt hrm bijvoorbeeld via selectie van werknemers aan het kiezen van gelijkgezinden die in de cultuur passen, waardoor ongewenst gedrag minder voorkomt en de bestaande cultuur wordt versterkt. In dit integratieperspectief zijn parallellen te herkennen met het repressiescenario van Thijssen (2007). Het gaat om sturen op basis van een beheersbare werkelijkheid.
Paradoxen zijn inherent aan hrm vanuit het integratieperspectief. Legge (1995) geeft aan dat personeelsinstrumenten en personeelsbeleid ertoe moeten leiden dat de prestaties en betrokkenheid van de individuele werknemers worden vergroot, door bijvoorbeeld individuele prestatiebeloning. Tegelijkertijd moet in de arbeidsorganisatie samenwerking en teamspirit worden bevorderd, waarbij de nadruk juist niet ligt op onderlinge competitie. Een andere paradox ziet zij in de betrokkenheid van de werknemers bij de arbeidsorganisatie met in het bijzonder hun specialistische arbeid en tegelijkertijd de eis van flexibel zijn waarin juist voorbij wordt gegaan aan elke specialistische expertise. Van deze paradox is zeker sprake bij reorganisaties, die zich met enige regelmaat aandienen. Nog een paradox ziet zij in de bevordering van een gedeelde eensgezinde samenhangende cultuur, vaak met behulp van regelgeving om tot eenvormigheid te komen en

de continue aanpassing van de arbeidsorganisatie aan de dynamische omgeving, die alleen maar dynamischer wordt en steeds minder eenduidig.

Het integratieperspectief is wat betreft leeftijdsverschillen gericht op een scenario dat gebaseerd is op het idee 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Thijssen (2007,p.205) ziet dat als een subvariant van zijn *"differentiatiescenario"* ofwel het *"leeftijdsonafhankelijk humanresourcesmanagement"*. Iedereen is gelijk in de organisatie en wordt gelijk behandeld. Ook *"het repressiescenario"* (2007, p.204) valt te herkennen. Dit acht Thijssen het meest waarschijnlijk voor de toekomst. De huidige hrm-praktijken worden gecontinueerd: er is geen concreet ouderenbeleid en geen ondersteuning van de managers die in rechtstreeks contact staan met de oudere werknemers.
In plaats van een ouderenbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt in de praktijk steeds meer aandacht gegeven aan een leeftijdsonafhankelijk hrm of algemeen hr-beleid (Vroom & Bannink, 2006).
Dit kent zijn eigen paradoxen. Veralgemenisering van het personeelsbeleid leidt tot indirecte discriminatie, want met het verdwijnen van specifiek op oudere werknemers gericht beleid verdwijnt ook de claim op ondersteuningsmaatregelen die werknemers kunnen uitoefenen op basis van hun leeftijd. In eerste instantie lijkt het beleid neutraal, maar in de praktijk zijn mensen sterk verschillend en werkt het beleid anders uit voor verschillende groepen. Menig oudere werknemer kan zijn arbeidsvermogens blijvend inzetten doordat hij bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden niet meer hoeft te verrichten of extra hersteltijd heeft. Een hr-beleid gericht op veralgemenisering is zeer conjunctuurgevoelig en lijkt op papier gericht op kwaliteit, maar blijkt in de praktijk slechts gebaseerd op schrappen van de chronologische leeftijd, zonder compensatiemogelijkheden. Zo geldt bij afvloeiing vaak nog steeds het leeftijdscriterium, maar zijn er geen of slechts beperkte compensatie-arrangementen meer beschikbaar. Het leidt tot meer onduidelijkheden en onzekerheden (Vroom & Bannink, 2006).

Differentiatie
Hrm vanuit het differentiatieperspectief ziet volgens Janssens en Steyaert (2001) de blinde vlek van het integratieperspectief en ontwikkelt specifieke activiteiten voor bepaalde groepen. De organisatie past zich enigszins aan 'anders zijn' aan, om overeenstemming tussen individu en organisatie te bewerkstelligen en integratie te behouden en te bevorderen. Hrm opereert wel degelijk vanuit de ideale normwerknemer, maar categorieën die daar niet aan voldoen vormen achterstandsgroepen die eventueel door speciale programma's dezelfde kansen krijgen als de normwerknemers. Hrm creëert a-priori gedefinieerde en homogene categorieën zoals vrouwen, laaggeschoolden, ouderen of allochtonen die worden geplaatst tegenover mannen, hooggeschoolden, jongeren en autochtonen (Janssens & Steyaert, 2001). Ook bij het opzetten van dit doelgroepenbeleid blijft het uitgangspunt dus: vasthouden aan het beeld van de normwerknemer. In dit perspectief valt voor leeftijdsgericht hrm de parallel met het seductie- of verleidingsscenario van Thijssen (2007) te herkennen. In dit scenario worden de arbeidspreferenties van de oudere werknemers het uitgangspunt voor zover die enigszins passen bij de bestaande arbeidsvraag. Thijssen ziet geen mogelijkheden te komen tot taakverbreding en taakverrijking om de oudere werknemers te verleiden tot uitdagender werk. Feitelijk benoemt hij hier dus demotie, maar het scenario hoeft hiertoe niet op voorhand beperkt te worden. Het doelgroepenbeleid noemt Thijssen *"diversitymanagement"* (2007, p.205). De oudere werknemers vormen een benadeelde of ondervertegenwoordigde kwetsbare groep op de arbeidsmarkt en zij hebben ondersteuning nodig via extra maatregelen. De oudere werknemers vormen dan een aparte categorie. Dit is opmerkelijk omdat juist blijkt dat met het ouder worden de gedifferentieerdheid toeneemt (Leisink en Thijssen, 2007; Nauta, e.a., 2004).

Fragmentatie
Hrm vanuit het fragmentatieperspectief aanvaardt verschillen tussen werknemers en de verwarring, onduidelijkheid en paradoxen in de arbeidsorganisatie. Het treedt deze gefragmenteerde werkelijkheid in vertrouwen tegemoet. Vanuit de fragmentatiebenadering worden werknemers geaccepteerd als individu en niet gereduceerd tot onderdeel van een homogene categorie. Een organisatie is niet (altijd) maakbaar, maar wel afhankelijk van de individuele prestaties en het teamwerk (Janssens & Steyaert, 2001). Dit scenario kent Thijssen niet, maar is juist kansrijk voor oudere werknemers omdat het ruimte biedt aan de specifieke kwaliteiten van de oudere werknemers.

Nauta e.a. (2007) veronderstellen dat het mogelijk is op vertrouwen te sturen en dat lukt beter naarmate er meer partijen zijn die zich hier openlijk voor uitspreken. Vertrouwen wordt dan de strategische keuze. Ook moeten alle partijen *"bureaucratische reflexen"* (p. 90) herkennen en tegengaan. Bij elke grote beslissing moet worden nagedacht of het de ontwikkeling naar vertrouwen steunt of juist averechts uitwerkt. Als voorbeelden noemen Nauta e.a. (2007, p.90): een nieuw automatiseringssysteem, POP, een kwaliteitssysteem, elektronische portfolio's of e-hrm. Te vaak worden systemen in gebruik genomen zonder na te denken wat daarvan de effecten zijn op de werkprocessen en het onderlinge vertrouwen van werknemers en hun leidinggevenden. Een kwaliteitssysteem dat, hoe goed ook bedoeld, slechts is gericht op de beheersing van het gedrag van de werknemers en geen ruimte laat voor de individuele kwaliteiten van de werknemers, roept wantrouwen op. Het instrumentarium wordt een doel op zich in plaats van een middel om tot een gesprek te komen.

De praktijk van hrm
In de praktijk zien Janssens en Steyaert (2001) vooral het integratieperspectief. Vanuit hun analyse van het arbeidsbestel toegepast op oudere werknemers blijkt dat in arbeidsorganisaties nauwelijks ruimte bestaat om af te wijken van de norm. Wantrouwen en risicobeheersing kenmerken het gedrag van het management, wat leidt tot een instrumentele benadering van arbeid. De andere perspectieven bestaan nauwelijks. Onderzoeken naar oudere werknemers bevestigen dit beeld (Hendrikse e.a., 2007; Zinsmeister, e.a., 2007). Waar hrm in het verleden regels opstelde ter bescherming én disciplinering van werknemers, vallen nu de beschermingsmaatregelen, zoals korter werken of geen nachtdiensten draaien, weg en blijft slechts de disciplinering over (Janssens & Steyaert, 2001).
Hr-managers houden zich voornamelijk bezig met de ontwikkeling van instrumenten en systemen, op zoek naar regelgeving op basis van algemeenheden in plaats van in te gaan op specifieke gebeurtenissen. Mensen worden in arbeidsorganisaties beschouwd als objecten. Hrm-praktijken, zoals selectieprocedures en beoordelingssystemen zijn niet alleen technische procedures, maar functioneren als disciplineringmechanismen, die leiden tot de macht van de norm. Andere hrm-praktijken, zoals prestatiebeoordelingen, assessment centers, of bonussytemen zijn instrumenten die individuen in een bepaalde volgorde classificeren, meten en ordenen. Hrm legt werknemers in de praktijk eerder een identiteit op dan dat hrm een individu in zijn of haar eigenheid benadert (Janssens & Steyaert, 2001).

De valkuilen voor hrm zijn dan dat wel gelijkheid voor iedereen in de organisatie wordt nagestreefd door iedereen dezelfde kansen te geven, maar die kansen worden vaak geformuleerd volgens de normen van de dominante partij (integratieperspectief). Probeert hrm gelijkheid van de werknemers te bevorderen door verschillende kansen te geven aan de verschillende groepen, dan leidt dat vaak tot een ideologische opstelling, veel discussie met weinig wederzijds begrip en twee werelden die niet langer verbonden zijn (differentiatieperspectief). Het wordt tijd vinden Janssens en Steyaert (2001) om te gaan werken vanuit het aanvaarden van het verschil tussen mensen (fragmentatieperspectief). Heterogeen samengestelde teams functioneren beter dan homogene teams, maar dan hebben ze wel een leidinggevende nodig die de diversiteit weet te waarderen en daartoe de ruimte krijgt. Deze teams komen tot betere prestaties als het werk complexe niet-routinematige taken kent. Het beschikbare personeelsinstrumentarium dient dan wel meer en consistent ontwikkelingsgericht te worden ingezet in plaats van beheersingsgericht.
Hr-beleid dat is vormgegeven vanuit het fragmentatieperspectief bevat dus de meeste kansen voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

3 OUDERE WERKNEMERS EN BELEID IN ORGANISATIES

Alvorens de beleidspraktijk met betrekking tot oudere werknemers in de regio Amsterdam te beschrijven, volgt hier een schets van het analysekader dat in het onderzoek gebruikt zal worden om dat beleid en de beleidsinstrumenten te kunnen duiden. De beelden die bestaan over de oudere werknemers vormen een belangrijk vertrekpunt voor dat beleid.

Het draagvlak voor specifiek op ouderen gericht beleid
Over het draagvlak voor en de effectiviteit van hr-beleid ter bevordering van de arbeidsdeelname van oudere werknemers is nog weinig bekend. Toch noem ik enkele resultaten uit recent onderzoek.
Josten en Schalk (2005) vinden op basis van hun onderzoek geen positief resultaat van het voeren van

demotiebeleid. De aansluiting tussen kennis en kunde van de oudere werknemers en het werk vermindert en leidt ook tot minder tevredenheid met het werk. Oudere werknemers voelen zich met demotiebeleid letterlijk meer uitgeput.
Draagvlak kan wellicht gevonden worden in het definiëren van leeftijdsbewust personeelsbeleid als onderdeel van een meer algemeen diversiteitsbeleid (Peeters, e.a., 2005): alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van de talenten van alle werknemers, rekening houdend met hun onderlinge verschillen en overeenkomsten (Van der Wolk & De Vries, 2007; De Vries e.a., 2005). In dit geval: neem niet de kalenderleeftijd als uitgangspunt, maar de specifieke arbeidsvermogens en factoren die een veel sterkere invloed hebben op de inzetbaarheid, zoals functieduur, de soort werk, taakroulatie, taakvolledigheid, arbeidsomstandigheden, werk- en leefstijl (Van Dalen & Sloten, 2006). Daarmee worden de stereotype beelden die aan leeftijd zijn gekoppeld ingeperkt.
Oudere werknemers verschillen niet significant van jongere collega's wat betreft de mate waarin zij gemotiveerd zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren. Er zijn ook geen verschillen tussen de leeftijdsgroepen wat betreft de longitudinale effecten van werk op de motivatie om te leren. (Zie voor leren paragraaf 2.3). Uitdagende werkomgevingen zijn voor werknemers in alle leeftijdscategorieën even belangrijk ter stimulering van de motivatie om te leren (De Lange e.a., 2006). Niets staat wat dit betreft langdurige arbeidsparticipatie van oudere werknemers in de weg. Met één kanttekening: in een groot aantal organisaties ontbreekt het nu juist aan uitdagende, lerende werkomgevingen (Peeters, e.a., 2005).

Onder werknemers heerst een dubbele moraal over langer doorwerken. Er bestaat wel een draagvlak voor langer doorwerken, maar wanneer het om de pensioendatum gaat, moeten anderen maar langer doorwerken (Van Dalen & Henkens, 2004). De vergrijzing en de toenemende kans op tekorten aan arbeidskrachten vragen om inventief beleid om het arbeidspotentieel dat nu onbenut blijft aan te spreken. Vanuit de arbeidsorganisaties wordt weinig actie ondernomen. Sterker nog, werkgevers ondernemen steeds minder actie (zie hoofdstuk 3). Van Hoof en De Beer (2007) noemen deze opstelling werkgeversimmobilisme. Waar oudere werknemers nog inzien dat het nodig kan zijn langer te werken en door overheidsmaatregelen worden gedwongen om te blijven deelnemen aan de arbeid in de arbeidsorganisaties, valt bij werkgevers slechts een omgekeerde actie te bespeuren. Onder werkgevers bestaat niet of nauwelijks draagvlak voor hr-beleid ter bevordering van de arbeidsdeelname van oudere werknemers.
Nauta e.a. (2004) pleiten voor beleid dat enerzijds de onjuiste beeldvorming over oudere werknemers bestrijdt en anderzijds hen langer gezond en inzetbaar aan het werk houdt. Voor de ontwikkeling en invoering van leeftijdsbeleid noemen Van Dalen en Sloten (2006) succesfactoren, zoals een kartrekker, die naast enthousiasme en gedrevenheid, een sociaal motief en zakelijk belang heeft. Iemand die streeft naar kennis- en ervaringsbehoud, minder uitval door slijtage, beter gebruik maakt van bestaande expertise (vakmanschap) en anticipeert op de verwachte arbeidsmarktkrapte. Goed invoeren van leeftijdsbeleid betekent aanknoping zoeken bij andere beleidsterreinen en ervaring opdoen, alvorens over te gaan tot volledige invoering. Belangrijk is dat de oudere werknemers zelf bij het beleid zijn betrokken als subjecten en niet als objecten.

Papier is geduldig
In de meeste organisaties wordt slechts op papier leeftijdsbewust beleid ontwikkeld. Er wordt nauwelijks actie ondernomen. Hrm-ers zeggen steevast dat dit komt door de hoge werkdruk, het over elkaar heen buitelen van hrm-ontwikkelingen en frequente wijziging in de wetgeving (Van Dalen & Sloten, 2006). Gezien de toenemende druk vanuit de politiek en de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt zou het logisch zijn dat in arbeidsorganisaties beleid wordt ontwikkeld gericht op de blijvende arbeidsparticipatie van de oudere werknemers. Werkgevers blijken echter nauwelijks interesse te hebben in de oudere werknemers, die niet boven de normwerknemer zijn uitgegroeid (Dhondt & Kwakkelstein, 2004).
Een veelzeggend beeld is dat werkgevers ouderen beschouwen als commerciële kans op de afzetmarkt en als probleem in het arbeidsproces (Van Dalen & Sloten, 2006). Kortom er bestaat in feite weinig draagvlak voor ouderenbeleid.

Met empirisch onderzoek onder de oudere werknemers in arbeidsorganisaties kan er meer inzicht komen in de specifieke arbeidsvermogens van de oudere werknemers en de vraag welk beleid passend is bij oudere werknemers. Zonder een dergelijk onderzoek blijft het beleid gebaseerd op (negatieve) beeldvorming van de oudere werknemers, die zijn oorsprong vindt in de kostenbaten gedachte.

Vormen van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties
Meerman (2007, 2005) geeft aan dat werkgevers op verschillende manieren naar de oudere werknemers kijken en een ouderenbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid inzetten en vormgeven. Werkgevers kunnen zich inzake de inzetbaarheid van oudere werknemers passief of actief opstellen, bewust naar verschillen in leeftijd kijken of onverschillig zijn, ze kunnen betrokkenheid tonen of afstandelijk blijven, alleen op korte termijn reageren of ook en vooral oog hebben voor de lange termijn, vroegtijdig signaleren en preventief interveniëren, of niets doen. Meerman en Finsveen (2005) onderscheiden zo vijf verschillende vormen van beleid:

1. negeren: leeftijdsverschil wordt niet van belang gevonden of onderdrukt en er wordt niet over nagedacht, de wetgeving wordt minimaal gevolgd, vanuit economische motieven volgt dat ouderenbeleid niet nodig is;
2. reageren: oudere werknemers worden uitgesloten of sluiten zichzelf uit, want managers zien verschillen tussen werknemers en de oudere is een probleem, zeker in de beeldvorming. Ad hoc wordt gereageerd op incidenten;
3. beschermen: voor oudere werknemers worden maatregelen getroffen zodat ze aan het arbeidsproces kunnen blijven deelnemen;
4. ontwikkelen: met behulp van individuele maatregelen (functieherontwerp, scholing, mobiliteit) wordt gepoogd oudere werknemers zo lang mogelijk optimaal te laten presteren;
5. waarderen: alle verschillen tussen werknemers worden op waarde geschat. Alle leden van de organisatie moeten leren omgaan met verschil.

Meerman laat zich hierbij mede leiden door de historische schets van Cedefop[6] (Tikkanen & Nyhan, 2006), waarin de verschillen in de tijd worden geplaatst voor de landen van zowel de Europese Unie als Japan. Hierbij valt op dat de oudere werknemers niet voor het eerst in de historie als arbeidsreserve worden aangeduid. Echter in deze historische schets valt beleid in de vorm van waarderen niet te onderscheiden. Wel spreken Tikkanen en Nyhan (2006) de verwachting uit dat de oudere werknemers vanuit een gedifferentieerd hr-beleid steeds meer gewaardeerd zullen worden. Tikkanen e.a. (2002) doen een (ambitieuze) oproep om in arbeidsorganisaties in de Europese Unie daadwerkelijk werk te maken van en specifiek aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de oudere werknemers, omdat vanwege de verwachte tekorten aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt het tijd wordt de oudere werknemers op hun werkelijke kwaliteiten te waarderen.
De praktijk blijkt echter niet goed te vatten in de vijf verschillende vormen van beleid ten aanzien van de oudere werknemers die door Meerman en Finsveen (2005) worden onderscheiden. Op basis van hun onderzoek worden de vijf verschillende vormen van beleid gereduceerd tot drie algemenere categorieën op grond van het feit of werkgevers zich actief of passief opstellen in het naleven van de cao, wet en regelgeving enerzijds, en anderzijds of (leeftijds)verschillen tussen werknemers van belang worden gevonden of niet. Daarbij worden 'negeren' en 'uitsluiten' tezamen genomen omdat ze hetzelfde effect bewerkstelligen:

Figuur 5.1: Vormen van ouderenbeleid

	Passieve naleving van wetgeving en cao door de werkgever	**Actieve** naleving van wetgeving en cao door de werkgever
(leeftijds)verschillen tussen werknemers worden **niet** van belang gevonden	Negeren (1)	Beschermen (2)
(leeftijds)verschillen tussen werknemers worden **wel** van belang gevonden	Uitsluiten (1)	Waarderen/ontwikkelen (3)

[6] Cedefop is het Europees Centrum voor de ontwikkeling van de beroepsopleiding. Cedefop wil op Europees niveau ruimte creëren voor een leven lang leren. Hiertoe verstrekt het informatie over en maakt het analyses van systemen, beleid, onderzoek en geldende praktijken op het gebied van beroepsonderwijs en -opleiding.

1.Negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers; oudere werknemers gaan tekorten vertonen en dat is lastig.
In het beleid in de vorm van 'negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers' wordt niet over leeftijdsverschil tussen werknemers nagedacht. De naleving van de wetgeving en de cao met betrekking tot de inzet van werknemers is passief en krijgt pas aandacht als zij er zelf de aandacht op vestigen. Deze passiviteit bleek in de praktijk zo dominant dat 'negeren' en 'uitsluiten' niet als twee aparte vormen van beleid zijn te onderscheiden. Ze lopen vloeiend in elkaar over. Iedereen krijgt een gelijke behandeling en verschillen tussen de werknemers worden zoveel mogelijk ontkend of onderdrukt. Werkgevers zeggen geen specifiek ouderenbeleid te voeren en dat ook niet te willen. Oudere werknemers die de werkgever attent maken op de wetgeving of de cao hebben een probleem en worden als reactie daarop aangemoedigd de arbeidsorganisatie te verlaten. Geluiden vanuit de overheid en de sociale partners (Themacommissie ouderenbeleid, 2005; SER, 2005) en het Expertisecentrum Leeftijd (Quispel, 2003) komen overeen met deze oriëntatie, zij het om verschillende redenen. Zo wil de SER de oudere werknemers niet als bijzonder benaderen. De Themacommissie wil het gangbare ouderenbeleid, zoals vervroegd uittreden, ontziemaatregelen, geen ploegen- en nachtdiensten en minder of geen overwerk, onaantrekkelijk maken. Het Expertisecentrum Leeftijd wil af van deze beschermingsmaatregelen op grond van de kalenderleeftijd om niet te discrimineren. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid moet op termijn worden voortgezet als leeftijdsonafhankelijk (of leeftijdloos) personeelsbeleid op ondernemingsniveau (Quispel, 2003; SER, 2005). Oudere werknemers zijn gewone werknemers en dienen als zodanig behandeld te worden.

'Negeren' heeft vaak vervroegde uittreding tot gevolg, waarmee tot uitdrukking wordt gebracht dat oudere werknemers niet meer thuishoren in de arbeidsorganisatie (Taylor & Walker, 1998a). De gelijke behandeling van alle werknemers of het negeren van leeftijdsverschillen heeft vaak tot gevolg dat oudere werknemers niet kunnen voldoen aan de standaard die van de normwerknemer wordt gevraagd. Ouderen worden dan als 'minder' passend gezien. De aanmoediging om vervroegd het bedrijf te verlaten is daar vaak het gevolg van. Als reactie daarop sluiten de oudere werknemers ook vaak zichzelf uit en willen niet anders dan met vervroegd pensioen (Taylor & Walker, 1998b; Walker, 1997). In Europa wordt het vrij normaal gevonden dat de werkgever de oudere werknemers aanmoedigt de arbeidsorganisatie te verlaten (Naegele en Walker, 2006). Nederland behoort tot de groep landen met een veelheid aan uittredingsroutes, die zowel qua keuze- als financiële mogelijkheden genereus zijn vergeleken met die in andere Europese landen (Schils, 2006).
Geen onderscheid willen maken is echter slechts retoriek als blijkt dat in alle landen van Europa ouderen worden uitgesloten bij de instroom van personeel en zij daarnaast te maken hebben met vervroegd pensioen, werkloosheid, leeftijdsdiscriminatie binnen de arbeid en marginalisatie in zijn algemeenheid (Tikkanen & Nyhan, 2006).
In het beleid in de vorm van 'negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers' komt het repressiescenario (Thijssen, 2007) goed tot uitdrukking, maar ook het differentiatiescenario (Thijssen, 2007) in de zin van leeftijdonafhankelijk hrm, waarin het principe geldt van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Of in termen van Janssens en Steyaert (2001): het integratieperspectief van hrm.

2. Beschermen van de oudere werknemers; oudere werknemers gaan tekorten vertonen en daarom zijn maatregelen relevant waardoor ze kunnen blijven functioneren
Om de pensioengerechtigde leeftijd werkend te kunnen halen, worden de oudere werknemers niet behandeld als de 'gemiddelde' werknemer en op specifieke punten ontzien. Hiertoe worden beschermingsmaatregelen getroffen om het arbeidsproces te verlichten. Zo zouden oudere werknemers fysiek en mentaal minder aankunnen dan jongere en daarom beschermd moeten worden tegen te zware belasting. De maatregelen gaan vaak over aanpassingen als minder uren werken, een kortere werkweek, vrijstelling van overwerk of nachtdienst, deeltijdpensioen, extra vrije dagen, enzovoort. Deze speciale beschermingsmaatregelen zijn vaak de uitkomst van onderhandelingen tussen de sociale partners en zijn vastgelegd in de cao of vinden hun oorsprong in wetgeving. De grenzen voor deze maatregelen zijn gebaseerd op de chronologische leeftijd. Het 'beschermen van oudere werknemers' als vorm van beleid houdt in dat werkgevers actief invulling geven aan de in de cao vastgelegde afspraken. Maar leeftijd wordt slechts gezien als aspect waarin werknemers gecompenseerd dienen te worden om niet af te hoeven wijken van de norm bij de vaststelling van taken en functies. Deze beschermende maatregelen worden ook wel ontziemaatregelen genoemd, of contractbijstellingen of aanpassingsgerichte behoudmaatregelen (Thunnissen, e.a., 2000; Thijssen & Leisink, 2003).
In 'het beschermen van oudere werknemers' komt zowel het seductiescenario als het differentiatiescenario tot uitdrukking (Thijssen, 2007). Uitgangspunt bij deze benaderingen zijn de arbeidsmogelijkheden en beperkingen van de oudere werknemers, waarbij zij bescherming verdienen. Soms als groep op grond van leeftijd

(seductiescenario), soms als specifieke doelgroep (diversitymanagement). In termen van Janssens en Steyaert (2001) gaat het hier om het differentiatieperspectief van hrm.

3. Ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers; oudere werknemers verschillen en hun specifieke kwaliteiten moeten worden gekend en erkend om ontwikkeling en daarmee blijvende inzetbaarheid mogelijk te maken.
Werkgevers die een ontwikkelingsgerichte en/of een waarderingsgerichte aanpak hanteren willen zo lang mogelijk gebruikmaken van de oudere werknemers in de organisatie. Om dat te bereiken zijn soms speciale maatregelen nodig, waarbij ofwel de inhoud en het ontwerp van functies worden aangepast aan de capaciteiten en ervaring van de oudere werknemers, ofwel extra scholing en opleiding waardoor zij beter in staat zijn de bestaande functies te blijven uitoefenen. Deze oriëntatie vraagt een actieve inzet. Ze komt nagenoeg overeen met de door Thunnissen e.a.(2000) en Thijssen en Leisink (2003) genoemde categorie maatregelen gericht op competentiematching en –bevordering en de categorie ontwikkelingsgerichte behoudmaatregelen.
Sommige werkgevers weten de verschillende kwaliteiten van alle werknemers te waarderen. Ze kijken niet alleen naar leeftijdsverschillen, maar ook naar verschillen in sekse, opleiding, etnische achtergrond en ervaringen die van invloed zijn op de relatie tussen leeftijd en het werk. Het uitgangspunt is dat alle leden van de organisatie leren omgaan met verschil. Een goed leeftijdsbeleid ten behoeve van de oudere werknemers is alleen mogelijk indien een omgeving wordt gecreëerd waarin ieder individu zijn of haar potentieel kan ontwikkelen zonder te worden gediscrimineerd op grond van leeftijd (Naegele & Walker, 2006). Diversiteit in het beleid is alom aanwezig. Het individu wordt niet alleen gezien als lid van een groep, maar vormt het uitgangspunt van het beleid en krijgt erkenning voor zijn kwaliteiten.
Waarderen heeft binnen hrm vaak een andere, beoordelende en beheersmatige betekenis, zoals in functiewaardering. In deze oriëntatie wordt daar juist niet op gedoeld. Waarderen heeft hier de betekenis dat (verschillen in) kwaliteiten worden gezien en gesignaleerd om zinvolle inzetbaarheid van de (oudere) werknemers mogelijk te maken. Dat kan pas als de werkgever openstaat voor niet-gekende kwaliteiten. Juist bij het waarderen van verschillen blijkt hoe belangrijk een leeftijdsbewust personeelsbeleid is, waarbij niet zozeer de kalenderleeftijd van belang is, maar de arbeidsidentiteit van de betreffende werknemer (Baars, 2006; Meijers, 1995).
Met de term waarderen wordt de nadruk gelegd op de vermogens die mensen gedurende hun leven ontwikkelen en die passen bij de wijze waarop zij invulling aan hun werk willen en kunnen geven. Hiermee wordt niet ontkend dat er allerlei vormen van veroudering optreden, maar daarop wordt al voordurend de nadruk gelegd, zowel door de overheid en de sociale partners (Themacommissie Ouderenbeleid, 2005; SER, 2005), als door onderzoekers (De Boer, 2006; Nauta, e.a. 2004; Ester, 2001; Thijssen & Walter, 2006). Schep voorwaarden waaronder werknemers kunnen zijn wie ze zijn (Ganzevoort, 1999). In de oudere werknemers schuilen mogelijkheden als managers hen niet negeren, uitsluiten of in bescherming nemen, maar juist nemen zoals zij zijn. In de oudere werknemers schuilen mogelijkheden als managers ruimte geven aan hun veranderende arbeidsvermogens op basis van hun toenemende ervaring (Taylor en Walker, 1998b). Of zoals Collins (2001) dit in zijn algemeenheid over werknemers verwoordt naar aanleiding van zijn empirische studie onder zeer succesvolle beursgenoteerde bedrijven in de USA: *"A primary task in taking a company from good to great is to create a culture wherein people have a tremendous opportunity to be heard, and ultimately, for the truth to be heard"*(p. 88).
Het 'ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers' is beleid dat past bij het fragmentatieperspectief van Janssens en Steyaert (2001). Het individu wordt zichtbaar.

Verschillen en overeenkomsten
In het 'negeren en /of uitsluiten' als invulling van het repressiebeleid worden oudere werknemers als 'normale' werknemers benaderd. Zij moeten zich aanpassen aan het arbeidsproces zoals dat voor iedereen geldt.In het (hrm-)beleid mag geen onderscheid worden gemaakt naar leeftijd. Deze opvatting ontkent in feite de eigenheid van de oudere werknemers. De aan ouder worden en ervaring gerelateerde vermogens worden genegeerd. Wanneer werkgevers bewust kiezen voor deze vorm van beleid doen ze dat omdat de categorisering van ouderen vaak leidt tot discriminatie. Als veel oudere werknemers extra of speciale maatregelen vragen, worden ze wel gezien en vormen 'ze' blijkbaar een probleem.

Indien werkgevers hun oudere werknemers beschermen, als invulling van het repressiebeleid, worden leeftijdsverschillen wel gezien in plaats van genegeerd, maar niet van wezenlijk belang gevonden. Het onderscheid tussen de vormen van beleid 'negeren en/of uitsluiten' en 'beschermen' is dat bij 'beschermen' de

werkgever zich actief opstelt en actie onderneemt om de oudere werknemers tot aan de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk te houden of anderszins geleidelijk aan toe te leiden naar vervroegde uittreding. De oudere werknemers worden als 'anders' opgevat. Bij 'negeren en/of uitsluiten' is iedereen gelijk. Bij 'beschermen' geven werkgevers daadwerkelijk invulling aan de in de cao overeengekomen speciale maatregelen. De vormen van beleid 'negeren en/of uitsluiten' en 'beschermen' komen overeen in de zin dat ze uitgaan van het idee dat oudere werknemers tekorten ontwikkelen: de obsoletie van de oudere werknemer (Thijssen & Walter, 2006).

De beschermende en ontwikkelingsgerichte maatregelen duiden op een actieve opstelling van de werkgever. In beide gevallen geldt dat het doel is ouderen te behouden voor het arbeidsproces. Werkgevers die hun oudere werknemers 'beschermen', gaan er vanuit dat zij niet volop kunnen meedraaien. Ze doen dezelfde werkzaamheden als vroeger, maar minder. Als er sprake is van het 'ontwikkelen en/of waarderen' wordt de aandacht gericht op veranderingen in de arbeidsidentiteit en wordt erkend dat nieuwe taken tot nieuwe energie kunnen leiden. Oudere werknemers krijgen opleidingen aangeboden en worden intensief begeleid indien de werkmethoden zich wijzigen. Bij het 'ontwikkelen en/of waarderen' wordt er als invulling van het fragmentatiebeleid verschil gemaakt tussen (oudere) werknemers. De nadruk ligt op de vermogens die mensen gedurende hun leven ontwikkelen en die aansluiten bij hun werk. De individuele verschillen en kwaliteiten van ouderen worden opgemerkt. De arbeidsorganisatie biedt ruimte om de eigenheid van de oudere werknemers tot zijn recht te laten komen. Zo wordt bijvoorbeeld bij de inrichting van teams gelet op de ervaring en inbreng van ouderen en op de diversiteit in leeftijd.

Werkgevers oriënteren zich in het algemeen op het 'negeren en/of uitsluiten' van oudere werknemers (zie ook hoofdstuk 2 en 3). Als concrete beleidsmaatregelen worden toegepast om oudere werknemers te behouden voor de arbeidsorganisatie, betreffen dit vooral beschermingsmaatregelen. Opleidingsplannen komen nauwelijks voor. Verder worden er nauwelijks maatregelen genomen die gericht zijn op de ontwikkeling of waardering van de oudere werknemers. Slechts in enkele zorginstellingen valt specifiek beleid te ontdekken dat zich richt op preventief leeftijdspecifiek personeelsbeleid en de duurzaamheid van de arbeidsrelatie (Van Dalen, e.a., 2007). Aan het beschermingsbeleid wordt paal en perk gesteld, de toepassing van 'flexibele werktijden' loopt sterk terug, net zoals de maatregel 'opleidingsplan voor ouderen'(Van Dalen, e.a., 2007). Dit duidt op het verder terugdringen van maatwerk in de arbeidsrelatie. De oudere werknemers worden ingevoegd in het 'gelijke monniken, gelijke kappen' beleid, waarbij wordt voorbijgegaan aan de bijzonderheid van de oudere werknemers, aan wat hen doet afwijken van de normwerknemer.

Tegen de stroom in
Bij wijze van tussenbalans stel ik vast dat ondanks de overheidsmaatregelen zowel bij werkgevers als werknemers weinig draagvlak bestaat voor verruiming van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Oudere werknemers staan niet te springen, omdat een uitdagende, lerende werkomgeving veelal ontbreekt. Op papier bestaat in meerdere organisaties leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat in de praktijk niet tot uiting komt. Werkgevers ondernemen steeds minder actie, wat valt te begrijpen vanuit een negatief vooroordeel over oudere werknemers. Naar deze negatieve beelden wordt gehandeld, zodat de stereotiepen verder worden uitvergroot. Ook het hr-beleid voegt zich veelal naar deze beelden vanuit een bedrijfsstrategie gericht op winstmaximalisatie op de korte termijn. Gedifferentieerd hrm bestaat in de zin dat het personeelsbeleid voor de kern van de organisatie ontwikkelingsgericht en voor het gros van de werknemers slechts beheersmatig wordt ingezet. Het empirisch onderzoek bevat derhalve een zoektocht naar arbeidsorganisaties die een 'ontwikkelen en/of waarderen' beleid kennen, omdat dit de meeste kans biedt op een arbeidsinhoud en arbeidsrelatie waarin specifiek rekening wordt gehouden met de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

4 DE REGIO AMSTERDAM

In de regio Amsterdam (het zuidelijke deel van Noord-Holland, met de Beemster en Edam/Volendam als meest Noordelijk gelegen gebied en een uitloper naar Almere) wonen ruim 2,2 miljoen mensen[7]. Dat is 14 procent van de Nederlandse bevolking. Naar verwachting neemt het aantal inwoners van de regio tussen 2010 en 2030 met 206.000 toe, een groei van 9 procent in twintig jaar (Nederland gemiddeld 5 procent). De meeste nieuwe inwoners worden in Amsterdam (76.000) en Almere (65.000) verwacht. De regio heeft al jaren te maken met een vestigingsoverschot ten opzichte van de rest van het land, een geboorte- en een migratieoverschot.
Tussen de verschillende gemeenten in de regio bestaan grote verschillen in de bevolkings- en leeftijdsopbouw.

Amsterdam kent weinig gezinnen, kinderen en ouderen. De potentiële beroepsbevolking is er groter en is bovendien relatief jong. Met name jongeren zijn oververtegenwoordigd, kinderen en 65-plussers daarentegen zijn ondervertegenwoordigd. De groeigemeenten Almere en Haarlemmermeer huisvesten veel gezinnen met kinderen en weinig ouderen. Ouderen wonen vooral in de subregio Het Gooi en Vechtstreek en de kleine gemeenten in de omgeving van Haarlem (Heemstede, Bloemendaal en Zandvoort) met meer dan 20 procent aan 65-plussers.
In de regio is het aandeel niet-westerse allochtonen bijna twee keer zo hoog als landelijk. De hoogste percentages komen voor in Amsterdam (35,0 procent) en Almere (27,3 procent). Ook het aandeel westerse allochtonen ligt in de regio hoger.
Binnen de regio zijn de laagste inkomens te vinden in Almere en de hoogste inkomens in Het Gooi en Vechtstreek en de agglomeratie Haarlem. De inkomensverschillen tussen mannen en vrouwen zijn in de regio iets kleiner dan gemiddeld in Nederland. In beide gevallen ligt het gemiddelde jaarinkomen van mannen een stuk hoger dan dat van vrouwen. Een gedeeltelijke verklaring ligt in het feit dat mannen vaker fulltime werken dan vrouwen.
Landelijk heeft 20 procent van de huishoudens jaarlijks minder te besteden dan € 19.500. In de regio geldt dit voor 22 procent van de huishoudens. In Amsterdam is het percentage met 30 procent het hoogst. Dit is deels te verklaren door het relatief hoge aantal eenpersoonshuishoudens.

De totale Nederlandse economie kromp in 2009 met bijna 4 procent. In de regio kromp de economie alleen in IJmond (Tata/Corus), Haarlemmermeer (Schiphol) en Almere sterker. De economische recessie heeft in de regio een aantal sectoren nadrukkelijk getroffen: de financiële sector, de industrie, luchtvaart, toerisme, delen van de zakelijke dienstverlening en de bouw. De recessie in de financiële sector was vooral voelbaar in Amsterdam. In 2009 ging 7 procent van het aantal banen in deze sector verloren.
Begin 2008 was de werkloosheid in de regio Amsterdam met 4,5 procent (67.604 mensen) historisch laag. Alleen in Almere (5,0 procent) en Amsterdam (6,7 procent) waren er verhoudingsgewijs meer mensen zonder baan. In heel Nederland was de werkloosheid begin 2008 gemiddeld 4,1 procent. Iets meer dan de helft van de werklozen in de regio is vrouw, meer dan de helft is lager opgeleid (basisonderwijs of vmbo). Een derde is al langer dan drie jaar werkzoekend. Begin 2010 zijn 81.145 mensen werkloos, een groei met ongeveer 13.500 mensen. In die zelfde tijd nam de potentiële beroepsbevolking in de regio toe van 1.496.382 begin 2008 naar 1.576.200 begin 2010, een groei van ongeveer 80.000. Het effect van de recessie op de arbeidsmarkt is gematigder dan verwacht. De totale werkgelegenheid nam in 2009 en waarschijnlijk ook in 2010 zelfs toe. Bedrijven zijn minder vaak tot ontslag overgegaan dan verwacht, wellicht door de krapte op de arbeidsmarkt. De overheid heeft ook een deel van de werkloosheid voorkomen door maatregelen als deeltijd-ww. Als laatste verklaring geeft O+S Amsterdam dat de zzp'ers een deel van de afname van de werkgelegenheid hebben opgevangen. Uit een onderzoek naar het effect van de economische recessie voor de zzp'ers in Amsterdam, blijkt dat vooral zzp'ers in de bouwsector en in de creatieve industrie last hebben van de recessie. Het aandeel van de ouderen in de werkloosheid ligt in de regio net iets lager dan landelijk. Het aandeel van de 45-64 jarigen in de werkloosheid is in 2010 in Nederland 48 procent en bedraagt in de regio 45 procent. (Cijfers uit 2008 geven een zelfde beeld: het aandeel van de 50-64 jarigen in de werkloosheid in Nederland is 38 procent, in de regio 35 procent.) De verklaring lijkt gelegen in de relatief jonge potentiële beroepsbevolking in de regio.
De markt voor de uitzendbureaus is aan het herstellen, maar dat geldt nog niet voor de architectenbureaus. De vastgoedmarkt is nog niet hersteld en dat heeft gevolgen voor de bouwbedrijven die in de problemen komen met name doordat overheden afzien van bouwplannen of die temporiseren. O+S Amsterdam verwacht dat er de komende jaren minder gebouwd wordt: minder bedrijfsgebouwen, minder kantoren en ook minder woningen. Voor deze studie zijn de volgende afwijkende kenmerken van de regio Amsterdam ten opzichte van Nederland van belang: 1. een relatief minder oude potentiële beroepsbevolking; 2. specifieke werkgelegenheid, die nadrukkelijk getroffen is door de recessie, betreft met name de financiële sector, de industrie, luchtvaart, toerisme en delen van de zakelijke dienstverlening en de bouw.

[7] De gegevens waarop deze paragraaf is gebaseerd zijn verzameld door de Dienst Onderzoek en Statistiek van de gemeente Amsterdam (O+S Amsterdam). Jaarlijks verzorgt deze dienst een uitgave van 'metropoolregio Amsterdam in cijfers', gebaseerd op eigen data en data van het CBS en het CWI. Gebruikt zijn de jaargangen 2008, 2009 en 2010, (O+S Amsterdam, 2011, 2010, 2009), omdat de actieonderzoeken (zie hoofdstukken 7 en 8) zich in die jaren hebben voltrokken.

5 DE RESULTATEN VAN ONDERZOEK NAAR OUDERENBELEID IN DE REGIO AMSTERDAM

Het doel van dit onderzoek is organisaties te vinden waar rekening wordt gehouden met oudere werknemers. De tweede deelvraag wordt voor het empirische onderzoek in de regio Amsterdam opgesplitst in de volgende vragen:

1. wat is volgens de werkgevers en/of haar vertegenwoordigers een oudere werknemer en wat zijn de achterliggende beelden?
2. welk beleid valt bij werkgevers te onderscheiden?
3. welke beleidsinstrumenten worden ingezet om de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers te bevorderen?

Methode van onderzoek

De survey is verricht in organisaties waar studenten van de voltijd opleiding hrm van de Hogeschool van Amsterdam stage hebben gelopen. Dit gaf mij de gelegenheid veel bedrijven te benaderen en verzekert te zijn van output. De studenten hebben de hrm-activiteiten en het hrm-beleid in het algemeen onderzocht en de invloed van de organisatiestructuur en -cultuur daarop. Zowel in het schooljaar 2004/2005 als in 2006/2007 is daarnaast specifiek naar het beleid en de activiteiten rond de oudere werknemers gevraagd. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het beleid in de vorm van 'ontwikkelen en/of waarderen' omdat het de bedoeling is organisaties die dat in de praktijk proberen te brengen te selecteren voor de actieonderzoeken.
In het jaar 2004/2005 zijn open vragen gesteld naar de actieve maatregelen om de participatie van oudere werknemers te verhogen. De antwoorden van dat jaar zijn gecategoriseerd, waardoor dezelfde vragen in het jaar 2006/2007 een meer gesloten karakter hebben gekregen. De studenten hebben gebruik gemaakt van deze gestandaardiseerde vragenlijsten en enkele open vragen. Zij raadpleegden verschillende bronnen, waaronder het bedrijfsintranet, rapporten, notulen en het personeelsregistratiesysteem, namen interviews af en voerden observaties uit. De vragen over oudere werknemers zijn speciaal voor deze studie toegevoegd aan de vragenlijsten (zie bijlage 1).

Zoals in de vorige paragraaf is vermeld, is het analysekader veralgemeniseerd naar drie vormen ten aanzien van het ouderenbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid: 'negeren/uitsluiten', 'beschermen', 'ontwikkelen/waarderen'. De dataset waarvan in dit onderzoek gebruik is gemaakt, is gebaseerd op de gegevens die zijn verzameld in het schooljaar 2006/2007. In de praktijk zijn deze vragen beantwoord door een vertegenwoordiger van de werkgever: een hoofd hrm of een directielid (N = 70). De studenten zijn bij de dataverzameling begeleid door docenten van de opleiding, waarbij hen is geleerd de antwoorden die zijn gegeven te controleren en geen genoegen te nemen met niet of half ingevulde vragenlijsten. In een deelonderzoek onder de hrm-functionarissen die werkzaam zijn bij deze organisaties (N = 226), is meer specifiek gevraagd naar de beelden die zij hebben over oudere werknemers. De studenten hadden de opdracht om minimaal vijf hrm-functionarissen te ondervragen. Niet in iedere organisatie waren die vijf voorhanden.

Hoewel het onderzoek is gericht op het algemeen gevoerde hr-beleid in de regio Amsterdam en niet specifiek op de oudere werknemers, bieden de toegevoegde vragen voldoende inzicht in de praktijk van het beleid en de beeldvorming rond ouderen in de arbeidsorganisaties. Bij de beschrijving van de resultaten wordt gebruik gemaakt van de kwantitatieve gegevens uit de gesloten vragenlijst en de kwalitatieve argumentatie die daarbij incidenteel wordt gegeven om de antwoorden te verduidelijken. Enkele studenten hebben na afloop van dit onderzoek een gerichte studie verricht naar het beleid ten aanzien van oudere werknemers in hun stagebedrijf. Ook van die studies wordt gebruik gemaakt.

De onderzochte organisaties

Organisaties met een hrm-afdeling waar stage wordt gelopen zijn meestal grote arbeidsorganisaties. De organisaties zijn in sommige gevallen zelfstandige eenheden, in andere gevallen zijn het vestigingen van een grotere onderneming. De arbeidsorganisaties, die in het onderzoek participeren, zijn divers van aard en gesitueerd in de regio Amsterdam. Tabel 5.1 geeft de verdeling van organisaties over sectoren.

Tabel 5.1: Organisaties naar sector in de steekproef (%) en de totale populatie in de regio (O&S, 2005)

	Steekproef	Totale populatie (afgerond)
Industrie	10,4	5
Bouw	3,0	3
Nutsbedrijven	1,5	1
Vervoer en communicatie	14,9	9
Handel	6,0	8
Zakelijke dienstverlening	20,9	22
Financiële instellingen	7,5	10
Horeca	6,0	5
Cultuur en Vrije tijd	4,5	7
Gezondheidszorg en welzijnswerk	7,5	13
Overheid	17,9	8
Totaal	100	91

N = 70

De verdeling over sectoren stemt redelijk overeen met die van de totale populatie in de omgeving (O&S, 2005). De grote afwezige in de steekproef is het onderwijs, in de regio goed voor 6 procent van de werkgelegenheid. De overheid en de industrie zijn oververtegenwoordigd, de gezondheidszorg en welzijnswerk daarentegen ondervertegenwoordigd. De organisaties in de steekproef zijn groot (tabel 5.2) in vergelijking met de totale populatie. Slechts 5 procent van de organisaties in de regio Amsterdam heeft een grotere personeelsomvang dan 100. Zij zijn goed voor bijna de helft (46 procent) van de werkgelegenheid. In de steekproef is dit 85 procent. Organisaties met een personeelsomvang van minder dan 5 werknemers komen verreweg het meest voor: 84 procent. In de steekproef zijn deze organisaties niet vertegenwoordigd.

Tabel 5.2: Personeelsomvang van de organisaties in de steekproef (%)

< 100	15
100-300	15
301-700	10
> 700	60

N = 70

Onderscheid naar profit- en non-profitorganisaties is van belang, want in non-profitorganisaties is de gemiddelde leeftijd van de werknemers vaak hoger dan in de profitsector (Beckers & Lucassen, 2003). De gegevens laten dat ook zien (tabel 5.3).

Tabel 5.3: Verdeling van leeftijd in de organisaties naar profit- en non-profitsector in de steekproef

Leeftijdscategorieën	%	Profit	Non-profit
Jonger dan 25 jaar	6	6	3
25 tot 34 jaar	22	27	16
35 tot 44 jaar	33	35	33
45 tot 54 jaar	27	22	33
55 tot 64 jaar	11	10	13
Ouder dan 64 jaar	1	0	2
	100	100	100

N = 70; missing 16

Er is per arbeidsorganisatie (n = 70) gevraagd naar de aanwezigheid van een ouderenbeleid en/of een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook is nagegaan of er losse maatregelen genomen worden, zonder dat deze zijn vastgelegd in formeel beleid in het kader van de instroom, de doorstroom en het functioneren van ouderen.

Werkgevers over de oudere werknemers in Amsterdamse arbeidsorganisaties: beeldvorming
Een eerste vraag is wanneer werknemers volgens een werkgever tot de oudere werknemers gerekend worden. In ongeveer de helft van de arbeidsorganisaties wordt gedacht aan de leeftijd van 55 jaar en ouder. Een kwart noemt 45 jaar. Een vijfde zegt geen onderscheid te maken naar leeftijd (tabel 5.4).

Tabel 5.4: De leeftijd waarop volgens werkgevers sprake is van oudere werknemers naar profit- en non-profitorganisaties (%)

	Leeftijdscategorieën				
Sector	**45 jaar en ouder**	**55 jaar en ouder**	**65 jaar en ouder**	**Geen onderscheid**	**Totaal**
Profitorganisatie	30	43	2	24	100
Non-profitorganisatie	13	80		7	100
Totaal	26	52	2	20	100
Alle organisaties	24	53	2	21	100

N = 70; missing 9; Chi kwadraat 6,4; p<0.1

In de overgrote meerderheid van de non-profitorganisaties worden werknemers vanaf 55 jaar tot de ouderen gerekend. In profitorganisaties beschouwt 30 procent van de werkgevers werknemers tussen de 45 en 55 jaar al als oudere werknemers.
Argumenten om werknemers vanaf 45 jaar oud te noemen zijn zeer divers. Niet meer meekunnen, psychische of lichamelijke slijtage, uitgesloten worden van opleidingen en trainingen en minder gemakkelijk leren of op een andere manier leren zijn een paar genoemde redenen. De motivering dat werknemers vanaf 55 jaar oud zijn, ligt veel eenduidiger. In de helft van de organisaties wordt het antwoord gegeven dat vanaf het 55e levensjaar de werknemers gaan uitzien naar het pensioen, waardoor de oriëntatie op het werk verandert. Ongeveer een zesde geeft als motivering dat rond 55 jaar de lichamelijke klachten beginnen toe te nemen. Anderen geven als motief dat werknemers boven de 55 jaar niet meer van baan wisselen. De motivering om een leeftijdsgrens van 65 jaar te noemen is eenduidig: de pensioengerechtigde leeftijd. Die leeftijd wordt ook het meest genoemd door degenen die zeggen geen onderscheid te maken naar leeftijd.

Individuele hrm-functionarissen in de verschillende organisaties (n = 226) is gevraagd naar het beeld van de oudere werknemers in hun organisatie (zie tabel 5.5). Uit de antwoorden blijkt dat er geen eenduidig beeld bestaat. Zo worden de kennis en ervaring van oudere werknemers door menig hrm-functionaris als nuttig en bruikbaar ervaren: 66 procent vindt hen betrokken bij innovaties. De oudere werknemer is geen 'ideale' werknemer, in die zin dat hij de modelwerknemer is voor de organisatie. Respondenten kunnen zich niet goed een beeld vormen van de oudere ideale werknemer. Ze hebben geen mening of willen daar niet over nadenken. Slechts 15 procent van de respondenten zien de oudere als ideale werknemer in de organisatie.

Tabel 5.5: Beelden van ouderen (%)

	zeer mee eens/ eens	**niet mee eens of oneens**	**zeer mee oneens/ oneens**	**Geen mening**
Trekken alleen met elkaar op	5	10	82	3
Zijn langzaam	5	17	76	2
Isoleren zich	6	9	82	3
Hebben verouderde kennis	12	19	68	1
Zijn de ideale werknemer	15	27	46	12
Hebben werkgerelateerde ambities	26	39	28	7
Zijn betrokken bij innovaties	66	17	11	6

N = 226

Ook over de ambities van ouderen wordt door hrm-functionarissen niet erg positief geoordeeld. Volgens een kwart hebben de oudere werknemers nog ambities, 28 procent vindt van niet en 39 procent staat er neutraal tegenover. Daar staat tegenover dat slechts een minderheid (12 procent) van de respondenten veronderstelt dat de kennis van oudere werknemers is verouderd. Een grote meerderheid vindt van niet. Een grote meerderheid heeft niet het beeld dat ouderen zich isoleren (82 procent), alleen met elkaar optrekken (82 procent) of langzaam zijn (76 procent).
Overeenkomstig Boerlijst en van der Heijden (1994) worden directe negatieve kenmerken weinig genoemd. Er zijn nauwelijks verschillen in de beantwoording tussen de hrm-functionarissen in de profit- en de non-profitsector.

Ouderenbeleid en de concrete beleidsinstrumenten om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten
Is er in Amsterdamse arbeidsorganisaties sprake van gericht beleid voor de oudere werknemers en welke concrete beleidsmaatregelen worden genomen? Het blijkt dat 21 procent een specifiek ouderenbeleid voert (slechts op oudere werknemers gerichte beleidsmaatregelen). Ook voert 16 procent een leeftijdsbewust personeelsbeleid (een op leeftijd(categorieën/fasen) gericht beleid, dus zowel jong als oud). In 10 procent van de organisaties wordt een combinatie gevoerd van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en een specifiek op ouderen gericht beleid (tabel 5.6). In tweederde van de organisaties (64 procent) bestaat geen specifiek ouderen- of leeftijdgericht beleid. In 9 procent van de organisaties bestaat geen leeftijdbewust personeelsbeleid, maar wel een ouderenbeleid dat echter niet in de praktijk wordt gebracht.

Tabel 5.6: Beleid rondom leeftijd (%)

	Leeftijdsbewust personeelsbeleid		
	Ja	**Nee**	**Totaal**
Ouderenbeleid aanwezig en wordt gehanteerd	10	11	21
Ouderenbeleid alleen aanwezig	3	9	12
Ouderenbeleid afwezig	3	64	67
Totaal	16	84	100

N = 70; missing 9

Eén profitorganisatie geeft aan leeftijdsbewust personeelsbeleid te voeren in plaats van een ouderenbeleid. Ouderenbeleid betekent in deze organisatie het corrigeren van wat er is misgegaan. Dan is het al te laat.
Het verhogen van de inzetbaarheid vergt een beleid gericht op alle leeftijdsgroepen: leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook in een horecaorganisatie wordt wel een leeftijdsbewust personeelsbeleid gevoerd, maar geen ouderenbeleid. Deze werkgever richt zich op de lage minimumjeugdlonen, derhalve zijn er geen ouderen werkzaam. Opvallend is dat zij die een ouderenbeleid voeren, werknemers van 55 jaar en ouder als 'oud' typeren. Dit verwijst rechtstreeks naar de cao waarin veelvuldig de leeftijd van 55 jaar wordt gebruikt om beleid gericht op de bescherming van de oudere werknemers van kracht te laten gaan.
Geen ouderenbeleid voeren betekent nog niet dat er geen aandacht is voor 'de problematiek van de oudere werknemers'. Ook op andere wijze kan er aandacht zijn. Daartoe is de vraag gesteld of de ondernemingsraad of de directie, zelfstandig of gezamenlijk, of de hrm-afdeling vergaderingen wijdt aan het onderwerp ouderen of leeftijdsaspecten in de organisatie? Hierop komen slechts in beperkte mate positieve antwoorden. In 14 procent van de organisaties spreekt de ondernemingsraad over het onderwerp, in 19 procent van de organisaties staat het onderwerp op de hrm-agenda.
Daarnaast is gevraagd of de uitstroom van oudere werknemers als wenselijk wordt gezien. In bijna een kwart van de organisaties blijkt dat het geval te zijn (tabel 5.7).

Tabel 5.7: Uitstroom oudere werknemers naar profit- en non-profitorganisaties (%)

	Is wenselijk	**Is niet wenselijk**	**Totaal**
Profitorganisatie	19	81	100
Non-profitorganisaties	40	60	100
Alle organisaties	24	76	100

N = 70; missing 15

De uitstroom van oudere werknemers wordt door werkgevers in de non-profitorganisaties vaker (40 procent) wenselijk gevonden dan door werkgevers in profitorganisaties (19 procent).
Resumerend zijn er niet veel werkgevers die actief invulling geven aan een beleid gericht op de oudere werknemers (tussen 10 en 21 procent). In minimaal 79 procent van de onderzochte organisaties wordt geen actief beleid gevoerd. In vergaderingen komt het onderwerp nauwelijks aan bod. In bijna een kwart van de organisaties blijkt de uitstroom van de oudere werknemers als gewenst te worden aangemerkt.

Concrete activiteiten
Om meer inzicht te krijgen in een op ouderen of op leeftijd gericht beleid is gevraagd naar concrete maatregelen ten aanzien van instroom, doorstroom en het functioneren van de oudere werknemers. Op de vraag welke van de volgende maatregelen worden genomen om de instroom van oudere werknemers te bevorderen, komen niet veel positieve reacties. Bijna alle antwoordcategorieën blijven leeg, ook de antwoordcategorie 'anders, nl…'. Dit geldt voor 94 procent van de arbeidsorganisaties.
Slechts in twee organisaties wordt gemeld dat 'nieuwe' oudere werknemers welkom zijn. De nieuwkomers hebben het bovendien gemakkelijk. De oudere werknemers krijgen flexibele werktijden en de mogelijkheid tot parttime werken aangeboden. Twee andere organisaties zijn niet bevreesd voor organisatorische aanpassingen om het voor 'nieuwe' oudere werknemers mogelijk te maken in de organisatie te werken. In de toelichting geven zij echter aan dat oudere werknemers niet welkom zijn omdat er al zoveel in de organisatie werkzaam zijn. Op de vraag of maatregelen worden genomen om het functioneren van de oudere werknemers te verbeteren, reageert een ruime meerderheid positief (tabel 5.8). In alle non-profitorganisaties worden maatregelen genomen. In bijna tweederde van de profitorganisaties wordt niets gedaan. Zij zijn in tabel 5.8 niet meegenomen. In totaal nemen veertig van de zeventig werkgevers (61 procent) enkele maatregelen.

Tabel 5.8: Maatregelen die genomen worden om het functioneren van oudere werknemers te verbeteren naar profit- en non-profitorganisaties (% van organisaties die maatregelen nemen)

	Profitorganisaties	**Non-profitorganisaties**	**Alle organisaties**
Ervaring optimaal	19	81	100
inzetten	63	44	53
Minder uren werken	38	63	47
Begeleiden	29	0	19
Leeftijdsdiverse teams	21	6	14
Opleiden	17	56	30
Rekening houden met ouderen	8	38	23
Meer verantwoordelijkheid geven	4	6	5
Meer autonomie geven	0	6	2
Anders	21	13	16

N=40

De concrete maatregelen die genomen worden, kunnen in een lijst met maatregelen worden aangeven. Meerdere maatregelen kunnen worden aangegeven, al naar gelang of deze wel of niet in de organisatie worden toegepast. Twee maatregelen springen eruit. De beschermingsmaatregel om minder uren te werken (die vaker in non-profit organisaties te vinden is) en een minder concrete maatregel om de ervaring van de oudere werknemers optimaal in te zetten (die vaker in profitorganisaties te vinden is). Daarmee lijken in de praktijk twee opvattingen door elkaar te lopen: de oudere werknemer wordt niet gezien als een gemiddelde werknemer, maar als iemand met veel

ervaring (ervaring optimaal inzetten, opleiden), maar ook als iemand die alleen onder speciale voorwaarden zijn of haar arbeid kan verrichten (minder uren werken, rekening houden met ouderen). Slechts 30 procent van de veertig organisaties die maatregelen nemen (dus nog geen 20 procent van het totaal) geven oudere werknemers een opleiding om het functioneren te verbeteren. Ouderen meer verantwoordelijkheid of autonomie geven komt in de praktijk nauwelijks voor. Van de zeventig werkgevers nemen er 25 (36 procent) maatregelen om de doorstroom van de oudere werknemers mogelijk te maken (tabel 5.9).

Tabel 5.9: Genoemde maatregelen om de doorstroom van oudere werknemers te bevorderen in profit- en non-profitorganisaties (% van organisaties die maatregelen nemen)

	Profitorganisaties	**Non-profitorganisaties**	**Alle organisaties**
Training	67	40	54
Scholing	60	40	54
Begeleiding	53	50	46
Duofunctie	7	30	14
Anders	7	10	7

N = 25

In deze 25 arbeidsorganisaties worden meerdere maatregelen genoemd, vooral gericht op begeleiding, scholing en training. Profitorganisaties lijken op deze drie terreinen iets actiever te zijn. Een veelvoorkomende toelichting bij de wenselijkheid van doorstroom van oudere werknemers is de afhankelijkheid van de afdeling, vacature of functie, met de kanttekening dat de organisatie er baat bij moet hebben. Een opmerkelijk motief om doorstroom niet wenselijk te vinden, is dat oudere werknemers kennis en ervaring toevoegen hetgeen stabiliteit brengt, waar vanuit de organisatie juist korte flexibele dienstverbanden worden nagestreefd.

Geen enkele werkgever biedt de oudere werknemers een opleiding aan om hun instroom te bevorderen.
De oudere werknemers die in dienst zijn, krijgen in bijna een vijfde van alle organisaties wel begeleidingen aangeboden om het functioneren te verbeteren. Ter bevordering van de doorstroming geeft eveneens een vijfde aan dat de oudere werknemers scholing of training krijgen. In tweederde van de organisaties worden helemaal geen maatregelen gericht op doorstroming genomen.
In meer dan tweederde van de organisaties worden evenmin maatregelen genomen om de betrokkenheid van de oudere werknemers te vergroten. In de overige twintig arbeidsorganisaties worden enkele maatregelen genoemd, in het bijzonder de wederzijdse uitwisseling van kennis met jongeren. In een enkele organisatie wordt de creatie van leeftijdsdiverse teams genoemd en het actief betrekken van ouderen bij de organisatie.
Slechts een of soms twee werkgevers beantwoorden de vragen over het optimaal inzetten van oudere werknemers positief. Het gaat om vragen naar de instroom van de oudere werknemers,
in de zin van voorkeur geven aan ouderen bij gelijke kwalificaties, een actief op oudere werknemers gericht wervingsbeleid, het verbeteren van het functioneren van oudere werknemers door hen meer autonomie en verantwoordelijkheid te geven.

Tabel 5.10: Ervaring optimaal inzetten naar wenselijkheid van instroom van oudere werknemers (aantal organisaties die instroom wenselijk achten)

	Instroom ouderen wenselijk	**instroom ouderen niet wenselijk**
Ervaring optimaal inzetten		
Nee	13	25
Ja	5	12

N = 70; missing 15

Tabel 5.10 laat zien dat in slechts vijf organisaties (9 procent) de ervaring van oudere werknemers optimaal wordt ingezet en tevens de instroom van oudere werknemers wenselijk wordt gevonden. Dus ook als de instroom van oudere werknemers als wenselijk wordt gezien, betekent dit nog niet dat zij hun ervaring optimaal kunnen inzetten.

Slechts een beperkt aantal werkgevers voert concrete activiteiten uit. Des te concreter de vragen naar beleid zijn, des te minder positieve antwoorden worden gegeven.
Dit blijkt ook uit het onderzoek onder de hrm-functionarissen (N= 226). Van Bruggen (2008) constateert dat er nauwelijks ouderenbeleid of leeftijdsbewust beleid wordt gevoerd in de organisaties waar deze hrm-functionarissen werkzaam zijn. Op basis van vier stellingen waarop de respondenten met een vijf-punts Likert-schaal hebben aangegeven in hoeverre zij het eens of oneens zijn met deze stellingen maakt zij een schaal met een Cronbach's Alpha van 0,60. De stellingen luiden:
1. De organisatie betrekt oudere werknemers bij innovaties;
2. De organisatie investeert meer in oudere werknemers dan in jongere werknemers;
3. De organisatie werft actief oudere werknemers;
4. De organisatie biedt oudere werknemers meer kansen dan jongere werknemers;
Deze schaal is daarmee matig homogeen te noemen en voldoet net aan de ondergrens voor een complex begrip. De uitkomsten geven aan dat slechts 11,3 procent van de hrm-functionarissen in de organisaties het in enige mate eens of volledige eens is met de stelling dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid of een ouderenbeleid op deze punten voorkomt. Bij 63 procent is enig beleid op deze punten afwezig.

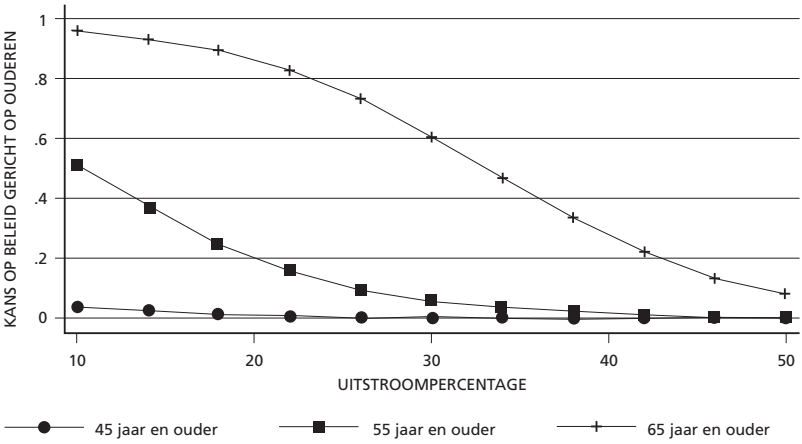
Tabel 5.11: In de organisatie wordt een ouderbeleid of leeftijdsbewust personeelsbeleid gevoerd.

	absoluut	**percentage**
1 Volledig mee eens	9	4,2
2	16	7,1
3	57	25,1
4	71	31,4
5 Volledig mee oneens	73	32,2
Totaal	226	100

N=226 α = 0.60

Tot slot blijkt dat naarmate werkgevers de werknemers op jongere leeftijd als een oudere werknemer zien, de kans op gericht beleid afneemt. Het percentage werknemers dat in een jaar tijd uitstroomt, lijkt een negatief verband te hebben met het beleid rond de oudere werknemers[8]. Dit verband is zwakker naarmate de leeftijd waarop de werknemers worden gezien als de oudere werknemers hoger is (figuur 5.2).

Figuur 5.2: Ouderenbeleid, uitstroom en afbakening oudere werknemers



Bron: Lectoraat GHRM

Als de feitelijke uitstroom van de werknemers toeneemt, is de kans op ouderenbeleid het geringst in organisaties waar werknemers vanaf hun 45e levensjaar worden gezien als oudere werknemers. Dit is het geval in bijvoorbeeld een telecombedrijf. In arbeidsorganisaties waar de werknemers vanaf 55 jaar en ouder worden gezien als de oudere werknemers is de kans op beleid groter, maar deze kans neemt geleidelijk af als de uitstroom van werknemers toeneemt.
Dit is bijvoorbeeld het geval bij een gemeentelijke instelling. In organisaties waar de werknemers vanaf 65 jaar en ouder worden gezien als oudere werknemers is de kans op een beleid voor oudere werknemers voor alle categorieën ouderen het grootst. De kans op ouderenbeleid neemt dus toe naarmate de leeftijd waarop werknemers als oudere werknemers worden gezien hoger is.

Evaluatie van het onderzoek: beleid ten aanzien van oudere werknemers in Amsterdam
Het meest voorkomende beleid ten aanzien van oudere werknemers in de regio Amsterdam blijkt 'negeren en/of uitsluiten' te zijn. Het 'negeren en/of uitsluiten' kan op verschillende manieren worden geoperationaliseerd, bijvoorbeeld door het te vertalen in de afwezigheid van beleid. Uit tabel 5.6 blijkt bij de rechtstreekse vraag of een ouderenbeleid wordt gevoerd, dat dit slechts bij een beperkt aantal van de arbeidsorganisaties het geval is. In ongeveer een tiende van de organisaties bestaat wel een ouderenbeleid, maar wordt het niet uitgevoerd. Het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, ook te zien als vorm van beleid met aandacht voor ouderen, leidt nauwelijks tot vergroting van de positieve reacties. De meeste organisaties hebben dus weinig of geen beleid gericht op oudere werknemers. Is er wel beleid, dan betreft het vaak de wenselijkheid van de uitstroom van de oudere werknemers uit de arbeidsorganisatie.
Een andere vorm van operationaliseren is op basis van de schaal over stellingen of bepaalde beleidsaspecten door hrm-functionarissen worden waargenomen in de organisatie (tabel 5.11). Dan blijkt dat bij 63 procent geen beleid voorkomt en slechts bij 11 procent daadwerkelijk beleid gevoerd wordt. Dat betekent dat tweederde tot viervijfde van de Amsterdamse organisaties als beleid 'negeren en/of uitsluiten' heeft. Slechts een beperkt aantal organisaties voert concreet beleid uit.

[8] Het uitstroompercentage is het aantal werknemers dat de organisatie heeft verlaten in een tijdsbestek van een jaar. Het percentage is als volgt berekend:

$$\frac{Ut1–t0}{Nt0} \times 100 = \text{uitstroompercentage}$$

Waarbij U het aantal werknemers is dat uitstroomt tussen (t0) 01-01-2006 en (t1) 31-12-2006 en N het aantal werknemers op 01-01-2006. De coëfficiënten in figuur 4.1 zijn geschat door middel van logistische regressie. Voor het model geldt LR χ = 11,17, χ (p) = 0,0038, pseudo R2 = 0,3223.

De volgende uitspraak vanuit een profitorganisatie illustreert dit beleid:
"In de organisatie wordt geen onderscheid gemaakt naar leeftijd. Ouder zijn is iets dat je uitstraalt en de manier hoe jij je voelt. De deelname van ouderen in de organisatie wordt niet bevorderd. Het gaat om de juiste persoon op de juiste plaats, ongeacht leeftijd, geslacht, gezondheid, enzovoort! De instroom van ouderen is niet gewenst, want het merendeel is al tussen de 35 en 45 jaar."

Geen onderscheid willen maken is slechts retoriek als blijkt dat in de praktijk ouderen worden uitgesloten bij de instroom van personeel.
Het 'beschermen van de oudere werknemers' komt wel voor als beleid, maar slechts in bescheiden mate. Veel werkgevers lijken geen weet te hebben van de vele regelingen in cao's (met name in profitorganisaties) of zijn van mening dat de oudere werknemers zelf om de beschermingsmaatregelen moeten vragen. Zij beschouwen het niet als hun taak om oudere werknemers hierop attent te maken. De bekende cao-maatregel 'minder uren werken' wordt slechts in negentien arbeidsorganisaties (27 procent) toegepast (zie tabel 5.8).
In één profitorganisatie wordt opgemerkt *"……dat cao-maatregelen niet of nauwelijks bekend zijn bij de leidinggevenden van het middenkader. Er bestaat een duidelijk uitstroombeleid voor oudere werknemers, maar de organisatie probeert ook zo veel mogelijk de werkbelasting van oudere werknemers te verminderen en hen te ondersteunen om het arbeidsproces geleidelijk te verlaten."*
Dit wordt de verzorgingsstrategie genoemd, die inhoudt dat de organisatie de beperkte inzetbaarheid accepteert en ervoor kiest om de oudere werknemers te 'verzorgen' tot zij vertrekken. *"Veiligheids- en gezondheidsmaatregelen worden wel genomen, maar worden niet nageleefd omdat ze onvoldoende bekend zijn en er geen tijd voor is."*
In een organisatie wordt onder de noemer van ouderenbeleid het ploegendienstrooster aangepast om de vijfploegendienst minder belastend te maken. In een non-profitorganisatie wordt de mogelijkheid geschapen om uren te sparen die gebruikt kunnen worden om na het zestigste levensjaar geleidelijk af te bouwen.
"Leidinggevenden houden geen rekening met de verzorgingsmaatregelen. Werknemers in deze organisatie vinden het niet prettig om de leidinggevenden daar telkens aan te moeten herinneren. Ze willen niet als zeur bekend staan."
Het blijft een beleid, waarin de nadruk wordt gelegd op 'alles wordt minder', maar waar de scherpe kantjes van zijn afgehaald. Het beleid is wel gericht op uitstroom van de oudere werknemers, maar die uitstroom wordt begeleid. Er spreekt zorg uit voor de werknemers. Het past zowel bij Thijssen's verleidings- als differentiatiescenario (Thijssen, 2007). Janssens & Steyaert (2001) noemen dit het differentiatieperspectief van HRM. De schatting is dat ongeveer een kwart van de organisaties 'beschermen' als beleid hanteert, maar met een overlap naar 'negeren en/of uitsluiten'.

'Ontwikkelen en/of waarderen' van oudere werknemers als beleid komt het minst voor. Als het tegelijkertijd voorkomen van de drie onderscheiden ontwikkelmogelijkheden (scholing, training, begeleiding) als operationalisering worden gezien dan komt dit slechts in 5 procent van de organisaties voor. De mogelijkheid om zich te ontwikkelen wordt slechts mondjesmaat genoemd. Zo wordt in een non-profitorganisatie opgemerkt *"……dat wij het voornemen hebben de oudere werknemers te stimuleren tot het volgen van cursussen en opleidingen. Doordat oudere werknemers nu niet voor opleidingen worden uitgenodigd, voelen zij zich minder gewaardeerd en zijn zij minder toegerust om langer te blijven werken."*
Dat blijkt ook uit de acties die erop zijn gericht gebruik te maken van de kwaliteiten van de oudere werknemers. Zo geoperationaliseerd komt dit slechts voor in drie organisaties (4 procent). Slechts in een enkele organisatie wordt concreet beleid gevoerd waarin de kwaliteiten van de oudere werknemers worden gewaardeerd.
Dit betreft de instroom van oudere werknemers in de zin van voorkeur geven bij gelijke kwalificaties aan ouderen, een actief oudere werknemers wervingsbeleid, oudere werknemers meer autonomie geven en oudere werknemers meer verantwoordelijkheid geven met als doel hun functioneren te verbeteren. Alle vragen naar 'waardering en/of ontwikkeling' worden telkens slechts vanuit één en soms twee organisaties positief beantwoord, met uitzondering van sommige vragen naar scholing. Het 'ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers' is beleid waarin het individu zichtbaar wordt. Het komt slechts in enkele organisaties in de regio Amsterdam voor. Het past bij het fragmentatieperspectief van Janssens en Steyaert (2001).

6 DE BELEIDSPRAKTIJK EN DEELNAME AAN DE ACTIEONDERZOEKEN

Dit onderzoek naar de wijze waarop arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam vormgeven aan beleid gericht op de participatie van de oudere werknemers leert dat de overgrote meerderheid geen leeftijdsbewust

personeelsbeleid of beleid gericht op oudere werknemers kent. In de onderzochte organisaties in de regio Amsterdam wordt niet vaak specifiek beleid gevoerd of specifieke aandacht geschonken aan de participatie van de oudere werknemers. Wel wordt, vooral in de non-profitsector, de uitstroom van ouderen als wenselijk beschouwd. Concrete beleidsmaatregelen die participatieverhogend werken vallen nauwelijks waar te nemen.

In de Amsterdamse arbeidsorganisaties is sprake van passiviteit en onverschilligheid. De leeftijd waarop iemand tot de oudere werknemers wordt gerekend, loopt uiteen. Vaak gaat het over werknemers van 55 jaar en ouder, maar in een kwart van de arbeidsorganisaties geldt dit al bij een leeftijd van 45 jaar. Werknemers zijn dan pas op de helft van hun arbeidzame leven en kunnen vanaf dat moment net een beroep doen op hun verrijkte arbeidsvermogens. Beleid is dan juist gevraagd om de ontwikkeling en waardering van de arbeidsvermogens van ouder wordende werknemers beter inzetbaar te maken. Het tegenovergestelde valt waar te nemen. Werkgevers die werknemers van 45 jaar als oud typeren ontwikkelen nauwelijks beleid of nemen alleen incidentele maatregelen. Ondanks het dreigende tekort aan arbeidskrachten en de pleidooien vanuit de politiek om langer doorwerken te bevorderen, doen de meeste werkgevers niets aan beleid dat een langere participatie van oudere werknemers mogelijk maakt.

De maatregelen die uit de cao voortvloeien om de oudere werknemers te beschermen worden niet als vanzelfsprekend in de praktijk gebracht. Slechts als het niet anders kan, worden de beschermingsmaatregelen serieus genomen, maar werkgevers vatten dit niet op als een specifiek beleid gericht op de oudere werknemers. Aan het actief ontwikkelen en waarderen van de oudere werknemers wordt nauwelijks aandacht besteed. Slechts een enkele organisatie waardeert de specifieke kwaliteiten van die werknemers. Om precies te zijn een zorginstelling en een groot industrieel bedrijf. Dat 28 procent van de hrm-functionarissen geen beeld heeft van de ambities van de oudere werknemers en 39 procent op de vraag daarnaar onverschillig reageert, is zorgelijk. Oudere werknemers dienen er dus rekening mee te houden dat het onderhouden en inzetten van hun kwaliteiten als hun eigen verantwoordelijkheid wordt gezien.
Een kans voor de oudere werknemers kan liggen in de wederzijdse kennisuitwisseling tussen oudere en jongere werknemers. Bij bijna 20 procent van de werkgevers leeft deze gedachte. Ze biedt een mogelijkheid om de participatie van de oudere werknemers op peil te houden en kennis- en ervaringsuitwisseling handen en voeten te geven. Het beeld ontstaat dat werkgevers zich in het algemeen oriënteren op het 'negeren en/of uitsluiten' van oudere werknemers. Enkele werkgevers hanteren, en soms tegelijkertijd met 'negeren en/of uitsluiten', een beleid in de vorm van 'beschermen'. Slechts een gering aantal organisaties hanteert daarnaast ook het 'ontwikkelen en/of waarderen' van oudere werknemers.

De praktijk ter discussie
Dit onderzoek strookt met uitkomsten van landelijk onderzoek (Hendrikse, e.a. 2007; Van Dalen, e.a., 2007; Thijssen, 2007). Deze dateren van voor de economische recessie, die werkgevers niet gestimuleerd zal hebben om een actiever beleid te voeren. Uit onderzoek van Groot e.a. (2006) blijkt dat veel mensen denken dat oudere werknemers meer kosten dan ze opbrengen. Die opvatting leeft met name in de non-profitsector, waar relatief veel ouderen werken. Dit verklaart wellicht waarom deze organisaties de uitstroom van ouderen willen bevorderen. Omdat er nauwelijks sprake is van een ontwikkelings- of waarderingsgerichte aanpak, valt niet vast te stellen of werkgevers beleid voeren dat aansluit bij de verscheidenheid aan ervaringen van oudere werknemers. Werknemers moeten zelf hun ontwikkeling vormgeven, eventueel geholpen door een ondersteunend beleid van de overheid. Beschermende maatregelen zijn in dit licht hard nodig.
Baars (2006, p. 217) merkt op dat de meeste studies zich richten op *"op leeftijdscategorieën gerichte generalisaties"* die *"met hun gemiddelden voorbijgaan aan de diversiteit die onder ouderen bestaat"*. Dit onderzoek vormt hierop geen uitzondering. 'Good practices' van werkgevers die individuele ouderen uitdagen om hun ervaringen te duiden en te gebruiken, komen in dit survey niet aan de orde. Wel blijken twee organisaties op verschillende fronten aandacht te besteden aan de ouder wordende werknemers, vaak ook in waarderende zin. Die organisaties, een zorginstelling en een grote industriële organisatie, selecteren ook ouderen bij het aannemen van personeel. Deze arbeidsorganisaties waar het ouderenbeleid het verst is ontwikkeld, zijn interessant om te benaderen voor de actieonderzoeken. Hier lijken de beste kansen te bestaan om in de praktijk te bestuderen wat het voor de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud betekent om in alle verscheidenheid met de nieuwe gegroeide vermogens van de oudere werknemers invulling te geven aan zinvolle arbeid.

Deze studie bevestigt de uitkomsten van eerder onderzoek (Van der Boom & Adams, 2006; Adams e.a., 2005) dat met name zorginstellingen (zie ook Van Dalen, e.a., 2007) (en organisaties in de welzijnsector en

de bouw) vaker een beleid voeren gericht op langdurige arbeidsparticipatie van de oudere werknemers. Zowel de welzijnsinstellingen als het bouwbedrijf vallen in deze studie niet in positieve zin op. Bijzonder is de grote industriële organisatie, die in positieve zin opvalt. Daarom is de hrm-afdeling van dit bedrijf benaderd om betrokken te worden bij het actieonderzoek.

Selectie van organisaties voor de actieonderzoeken
De hrm-afdeling van de grote industriële organisatie toonde interesse om gezamenlijk een actieonderzoek uit te voeren bij een afdeling waar veel (allemaal) oudere werknemers werken. In de organisatie bestond een uitgebreid ouderenbeleid en werd op dat moment geëxperimenteerd met levensfase gericht personeelsbeleid ter invulling van 'lifetime employment'. Op de hrm-afdeling bestaat het idee een stap verder te gaan door nog meer dan ze al deden, de verrijkte vermogens van de oudere werknemers centraal te stellen bij de organisatie van de arbeid. Samen met hrm-functionarissen is onderzocht op welke wijze een actieonderzoek is op te zetten naar het functioneren van teams bestaande uit oudere vakbekwame werknemers die los van de korte termijn planning zelfstandig kunnen opereren. Dezelfde vraag speelt in dezelfde tijd bij leden van de ondernemingsraad (OR). Een hrm-functionaris en de onderzoeker zouden hen gezamenlijk observeren en interviewen. Daarmee leek een goede basis voor actieonderzoek gelegd. Maar toen kwam de recessie en veranderde het beleid. In plaats van instroom van oudere werknemers kregen oudere werknemers het aanbod de organisatie vervroegd te verlaten. Het actieonderzoek werd afgeblazen. Ook een vervangend onderzoek naar de omslag in het beleid van 'ontwikkelen en/of waarderen' naar 'negeren en/of uitsluiten' mocht geen doorgang vinden. Geen enkel gegeven mocht het bedrijf nog verlaten.

In navolging van de uitkomsten van eerder onderzoek (Van Dalen, e.a., 2007; Van der Boom & Adams, 2006; Adams e.a., 2005) is tegelijkertijd met de grote industriële organisatie, de werkgeversorganisatie in de zorg in de regio Amsterdam (Sigra) benaderd om te bemiddelen bij het zoeken naar een zorginstelling waar een actieonderzoek mogelijk is. In de zorgsector wordt er van alles aan gedaan om werknemers in dienst te houden. Vanuit een zorginstelling die gevestigd is in één van de oude stadsdelen wordt interesse getoond om te onderzoeken wat de effecten zijn in de arbeidsorganisatie als bij de organisatie van de arbeid wordt aangesloten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Welke veranderingen treden op in de arbeidsrelatie en arbeidsinhoud als aangesloten wordt bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers? Dit vormde het begin van het actieonderzoek waarover in hoofdstuk 7 verslag wordt gedaan.

Vertegenwoordigers van de sectororganisatie Bouwend Nederland zochten contact met het lectoraat Gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam *"om een paar stappen verder te zetten"* in het ouderenbeleid bij bouwbedrijven, waarmee zij bevestigen dat ze daadwerkelijk meer dan gemiddeld aandacht besteden aan beleid met betrekking tot oudere werknemers (Van der Boom & Adams, 2006; Adams e.a., 2005). Een studiegroep van hrm-ers in de bouw in Noord-Holland bleek bereid om mee te doen met een actieonderzoek om de problematiek van de andere kant te bekijken. Welke mogelijkheden schuilen in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud om aan te kunnen sluiten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers? Van dit onderzoek wordt verslag gedaan in hoofdstuk 8.

HOOFDSTUK 6
DE OPZET VAN DE CASES: ACTIEONDERZOEK

De hoofdvraag van deze studie luidt:

"Welke mogelijkheden bieden de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en op welke wijze kan dat in de praktijk gestalte krijgen?"

Het model, dat in de eerste hoofdstukken is gepresenteerd, is de leidraad voor de zoektocht naar antwoorden op de hoofd- en deelvragen. Daarbij draait het uiteindelijk om de veranderingen die optreden als niet de vooraf ontworpen functies centraal worden gesteld, maar de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Vanuit deze optiek worden zelden vragen gesteld. Het onderzoek zal daarom de nieuwe mogelijkheden verkennen die dan ontstaan. Daarvoor is actieonderzoek nodig, want naast kennisverzameling speelt het onderzoek in op vergroting van het draagvlak in organisaties om deze veranderingen mogelijk te maken.
Om de vragen te beantwoorden is van verschillende soorten onderzoek gebruik gemaakt. De arbeidsvermogens van oudere werknemers zijn in hoofdstuk 2 onderzocht met behulp van een literatuurstudie, waarmee deelvraag 1 is beantwoord.
Om organisaties te identificeren waar een actieonderzoek eventueel beleidsmatig tot de mogelijkheden behoort en om de beleidspraktijk van de Amsterdamse regio te verkennen is gebruik gemaakt van een survey, dat ten dienste staat van de actieonderzoeken. Tegelijkertijd vond hiermee de beantwoording plaats in empirische zin van deelvraag 2: "welke vormen van beleid met betrekking tot de oudere werknemers zijn te onderscheiden en op welke beelden berusten zij?" In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van dit deel van het onderzoek beschreven.
Voor twee actieonderzoeken werden arbeidsorganisaties benaderd om te participeren. In deze onderzoeken ligt de nadruk vooral op de groei van de nieuwe vermogens van de oudere werknemers en wat dat in wisselwerking kan betekenen voor de arbeidsrelatie en arbeidsinhoud. De actieonderzoeken krijgen vorm in casestudies.
In de eerste casestudie wordt verslag gedaan van de processen die in een zorginstelling in wisselwerking op gang komen tussen de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en de arbeidsrelatie en arbeidsinhoud. Daarvoor is als interventie een leerprogramma gebruikt. Aan het einde van deze casestudie zullen ook de effecten van het organisatiebeleid een belangrijke plaats krijgen. Deelvraag 3 staat centraal.
In een casestudie in de bouw wordt aan hrm-ers gevraagd om scenario's voor de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud te schetsen waarin de blijvende arbeidsparticipatie van oudere werknemers mogelijk wordt geacht. Ook hier is sprake van een interventie, want de hrm-ers worden allereerst geïnformeerd over de mogelijke groei van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Als onderdeel van dit actieonderzoek wordt in scenario's aandacht besteed aan de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie waarin de samenwerkingsdimensie een belangrijke plaats inneemt met ruimte voor intensieve technologie en vertrouwen tussen leidinggevenden en de oudere werknemers. De scenario's worden op een Delphi-achtige wijze bediscussieerd met gebruikmaking van een focusgroep. Deelvraag 4 staat centraal.
In alle empirische hoofdstukken doemen zowel mogelijkheden op voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in de huidige situatie, als contouren van aangrijpingspunten voor beleid. Zo dragen alle empirische hoofdstukken bij aan de beantwoording van de hoofdvraag. Triangulatie levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de data.
In dit hoofdstuk ga ik eerst in op de methode van actieonderzoek. Daarna volgt de opbouw van het actieonderzoek in de zorg, gevolgd door de opbouw van het actieonderzoek in de bouw.

1 ACTIEONDERZOEK

De onderzoeksmethode die past bij interventies in de praktijk is actieonderzoek (action research). Boog, Van der Meer en Polstra (2000) zeggen het volgende over 'action research' dat zij handelingsonderzoek noemen: *"Handelingsonderzoek is te definiëren als het verbeteren van het maatschappelijk handelen van mensen door middel van wetenschappelijk onderzoek. Het is een dynamisch onderzoeksproces"*, dat een drieledige combinatie is van:

1. onderzoek. En dan betreft het enerzijds sociaal wetenschappelijk onderzoek en anderzijds zelfonderzoek, daar de onderzochten reflecteren op het eigen sociale handelen.

2. een interventie in de praktijk van de onderzochten gepleegd door de onderzoekers.

3. leren. *"Het leerproces is voor beide partijen, onderzochten en onderzoekers, gelijk, hetgeen niet opgaat voor het leerproduct. De onderzochten leren in het onderzoek alternatieve handelswijzen. De onderzoekers leren het toepassen van verschillende methoden en technieken van sociaal wetenschappelijk onderzoek. Zij leren van de reacties en participatie van de onderzochten en andere betrokken actoren.* Daarnaast doen ook zij kennis op over de alternatieve handelingswijzen van de onderzochten."(Boog, e.a., 2000; p.140-141). Dit vormt een leercyclus (*"proceeding in a spiral of steps, each of which is composed of planning, action and the evaluation of the result of action"* (Kemmis & McTaggert, 1990; p.8)).

De actieonderzoeker bemoeit zich met de praktische problemen die individuen of groepen mensen ondervinden in een bepaalde context, meestal hun werksituatie of beroepspraktijk. Daarbij zijn vele verschillende onderzoeksmethoden bruikbaar en is het de onderzoeker die creatief inspeelt op situaties die zich voordoen. Een onderzoeksontwerp is moeilijk vooraf vast te stellen. Het vraagt van de onderzoeker flexibiliteit om gaande het traject het ontwerp bij te stellen (Boog e.a., 2000). Een strakke afbakening van het onderzoek is het laatste dat moet gebeuren. Actieonderzoek heeft juist behoefte aan ruimte voor de interactie tussen onderzoeker en onderzochte (Coenen, 2001; Kemmis & McTaggert, 1990). Vele verschillende vormen van actieonderzoek zijn te onderscheiden (Cassell & Johnson, 2006; Boog e.a., 2000). Cassell en Johnson (2006) beschrijven vijf verschillende clusters van actieonderzoek die elk hun eigen interne samenhang kennen.

Dit onderzoek schaart zich onder 'participatory action research' en 'participatory research practices' (Cassell & Johnson, 2006). In samenwerking gaan de onderzoeker en de onderzochte op zoek naar kennis, waarbij de relatie tussen de onderzoeker en alle onderzochten een subject-subject relatie is. Hiermee onderscheiden deze vormen van actieonderzoek zich van veel ander onderzoek (Boog e.a., 2000; Boog e.a., 2005; Coenen, 2001; Kemmis & McTaggert, 1990), maar ook van 'experimental' en 'inductive' actieonderzoek, waarin sprake is van een subject-object relatie (Cassell & Johnson, 2006). Het verschil tussen 'participatory action research' en 'participatory research practices' is dat bij de eerste de onderzoeker slechts in contact staat met managers en/of staffunctionarissen en bij de tweede ook en vooral met de werkvloer (Cassell & Johnson, 2006).

Subject-subject

Lewin heeft het onderzoek van het laboratorium naar het veld gebracht en is daarmee de grondlegger van het actieonderzoek, maar Freire is de grondlegger van het participatief, emancipatorisch actieonderzoek (Boog e.a., 2005; Coenen, 2001). Bij Lewin blijft de onderzochte slechts een bron van informatie (object), zoals in veel consultancy praktijken (Cassell & Johnson, 2006). Een centraal begrip bij Freire is praxis, waarin actie en reflectie samen gaan (Hammen-Poldermans, 1975). Het leidt tot het besef dat mensen al doende de werkelijkheid veranderen. Samenwerking met de onderzochten is derhalve niet alleen een ethische kwestie, maar ook een kentheoretische. Kennis kan niet verworven worden buiten de praktijk om. De onderzoeker interpreteert de werkelijkheid en is hierbij afhankelijk van de interpretaties die de onderzochten er van de werkelijkheid op na houden. Het initiatief ligt in eerste instantie bij de onderzoeker, maar kan gedurende het onderzoek verschuiven vanwege de subject-subject relatie tussen onderzoeker en onderzochte.
"Voor Freire is de relatie tussen onderzoeker en onderzochte een subject-subject relatie, die gebaseerd is op onderling vertrouwen, hetgeen vervolgens de basis is voor een open dialoog tussen onderzoeker en onderzochte, waarin de kennis van beiden op een gelijkwaardige wijze aan de orde komt" (Coenen, 2001; p.65). De onderzoeker ziet de medeonderzoekers uit de praktijk en de onderzochten als subjecten, die deskundig zijn in hun eigen praktijk. Dit houdt in dat de onderzoeker er vanuit mag gaan dat de medeonderzoekers en de onderzochten meedenken en reflecteren op hun eigen praktijk. Hiermee komt de bijzondere positie van de medeonderzoekers en onderzochten aan het licht. Feitelijk is iedere deelnemer een onderzoeker (Cassell & Johnson, 2006). Het is niet de onderzoeker die iets zegt over de praktijk, maar de

onderzoeker doet dit in samenspraak met de praktijk. De onderzochten en medeonderzoekers doen hard mee in de kennisproductie en zijn bij uitstek degenen die reflecteren over deze kennis (Kemmis & McTaggert, 1990).

Reflecteren

Het doel van reflecteren is te komen tot een ander handelen dat beter op zijn plaats is of meer effect heeft. Reflecteren op het eigen handelen betekent vanuit een bewust kritische houding terugblikken op de eigen praktijkervaringen in de vorm van het overzien van en stilstaan bij en nadenken over jezelf, het eigen gedrag of een situatie. Het staat tegenover de routinehande¬ling die zonder nadenken uitgevoerd wordt. *"Iemand reflecteert als hij probeert een ervaring, probleem of bestaande kennis of inzichten te structureren (op een rijtje te zetten) of te herstructureren."* (Korthagen e.a., 2002, p.84).

Korthagen e.a. (2002) onderscheiden vijf fasen die bij reflecteren doorlopen worden. Na fase 1, het opdoen van praktijkervaring, die zowel positief als negatief kan zijn, staat in fase 2 het terugblikken naar die ervaring centraal. Hierbij is van belang dat algemene indrukken zo concreet mogelijk worden gemaakt. Fase 3 is gericht op het analyseren van de ervaring, het onderscheiden van belangrijke onderdelen van een situatie en het zoeken naar samenhang.

In fase 4 wordt vooruitgeblikt, worden alternatieven ontwikkeld voor toekomstige situaties, die in fase 5 worden uitgeprobeerd. De cyclus start opnieuw met een volgende ervaring, zodat er gesproken kan worden van een spiraal, want telkens zijn de betrokkenen in staat om adequater te handelen.

Freire merkt op (Hammen-Poldermans, 1975) dat de mens in een dialectische relatie staat tot zijn omgeving. Enerzijds worden mensen beïnvloed en gevormd door hun omgeving, anderzijds brengen mensen hun sociale omgeving voort. *"Mensen functioneren niet in een vacuüm, maar binnen een sociaal-culturele context"* (Boog e.a., 2005: 173). Niet alleen de onderzochten, maar ook de onderzoekers hebben hun eigen visie en vooroordelen. Het is voor zowel de onderzoeker als de onderzochten van belang die visie en vooroordelen te expliciteren. De onderzoeker is zich ervan bewust dat die visie en vooroordelen het onderzoek kunnen beïnvloeden, hetgeen uitnodigt tot reflectie.

Doelen

De verschillende subjecten zijn allemaal op zoek naar andere kennis. De onderzoeker is op zoek naar mogelijk generaliseerbare kennis, de medeonderzoekers naar in de praktijk toepasbare kennis, de onderzochten naar mogelijkheden om hun arbeidssituatie te verbeteren, de opdrachtgever naar kennis om praktijkproblemen op te lossen (Cassell & Johnson, 2006).

Met actieonderzoek worden derhalve verschillende doelen nagestreefd. Enerzijds vergroting van de handelingsmogelijkheden in de praktijk en anderzijds theorievorming. De praktijk wil vooral een probleem oplossen en de onderzoeker is vooral uit op kennisverwerving. Dit hoeft niet haaks op elkaar te staan, maar het onderzoek kan een vertragende werking hebben voor de praktijk. De onderzoeker wil begrijpen, de kennis kunnen verwoorden, terwijl de praktijk in de nieuwe situatie, waarin het nu juist goed gaat, verder wil werken.

De context van de arbeidsorganisatie

In deze studie wordt de situatie gecreëerd dat niet de onderzoeker de agenda van het onderzoek bepaalt, maar dat dit gezamenlijk gebeurt met de medeonderzoekers. De inbreng van de onderzoeker is kennis en nieuwsgierigheid naar de werking van nieuwe ideeën. Tegelijkertijd zoekt de onderzoeker de context van een arbeidsorganisatie waardoor de onderzoeker in het spanningsveld (zie hoofdstuk 3 en 4) komt te staan tussen oudere werknemers met ervaring, of anders gezegd vaklui en stafafdelingen (opleidingen, hrm), directie en management. Het vakmanschap wordt opgevat in brede zin als door langdurige ervaring opgedane kennis en vaardigheden met daarbij de aantekening dat vakmanschap een menselijke behoefte is om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf (Sennett, 2008). De keuze voor deze context wordt ingegeven door de gedachte dat vakmensen denkbeelden hebben over hun ideale werksituatie mede op basis van hun ervaringen. Het spanningsveld geeft aan dat niet één partij in de arbeidsorganisatie het voor het zeggen heeft, maar dat de vakman, staf, directie en management veroordeeld zijn tot een dialoog. Ondersteuning door een onderzoeker/buitenstaander kan dan gewenst zijn. In de context van deze actieonderzoeken is het wenselijk dat er gewerkt wordt aan de empowerment van de oudere vakvrouw/man (Cassell & Johnson, 2006).

Empowerment
Empowerment duidt op de daadwerkelijke verbetering van het vermogen van mensen om sturing te geven aan hun eigen leven (Boog e.a., 2000). Op individueel niveau betekent empowerment dat de betrokkenen in staat zijn om bewuster op te treden, zowel op het onderzoeksterrein in de arbeidsorganisatie als op andere levensgebieden. Op collectief niveau betekent empowerment dat de groep meer macht krijgt in de organisatie ten opzichte van de beslissers in de organisatie. In de organisatie worden de voorwaarden geschapen waardoor de ruimte ontstaat voor de groep om waardevol te zijn. Tegelijkertijd krijgt de groep een stem in de organisatie. De interventie gaat dan in op de kwaliteiten van de oudere werknemers en de mogelijkheden die in de organisatie bestaan om die kwaliteiten te waarderen. Tegelijkertijd kan worden beoordeeld of hrm aan dit proces een bijdrage kan leveren in beleidsmatige en opleidingskundige zin. Tevens moet blijken of het lukt om deze specifieke groep werknemers een stem te geven binnen de arbeidsorganisaties in de huidige samenleving (Cassell en Johnson, 2006).

Empowerment vormt zo een basisuitgangspunt voor een dialoog, waartoe in de arbeidsorganisatie ruimte moet bestaan. Vakmensen moeten de intentie hebben om het impliciete te expliciteren (Rönnerman, 2005) Voor deze dialoog is een vertrouwensbasis nodig tussen alle betrokkenen, die gezien de resultaten in het vorige hoofdstuk bijna nooit aanwezig is. Deze vertrouwensbasis vraagt om een steeds terugkerende wederkerige adequaatheidstoets. Volgens Coenen (2001) is explicietheid en wederkerige adequaatheid de basis voor een gelijkwaardige relatie tussen onderzoekers en onderzochten.

Wederkerige adequaatheid
In actieonderzoek vormt intersubjectief delen van kennis het uitgangspunt (Coenen, 2001). Het betreft een cyclus waarbij een open houding en de controleerbaarheid binnen het onderzoek de wederkerige vertrouwensrelatie bevorderen, die weer verdere openheid en explicitering bevorderen. Zodoende vergroot wederkerigheid de adequaatheid van de kennis. Het methodologische principe van wederkerige adequaatheid kan derhalve worden gezien als een alternatieve invulling van de gangbare betrouwbaarheids- en (interne) validiteitscriteria.
Van iedere communicatie wordt een verslag gemaakt dat wordt voorgelegd aan de deelnemer ter verificatie. Na toetsing en aanvulling worden de data vastgesteld. Van wederkerige adequaatheid is sprake wanneer zowel de onderzoeker als de onderzochten met de resultaten instemmen en is van belang om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen (Smaling, 2000). Betrouwbaarheid wordt dus bereikt door voortdurende toetsing van de in het onderzoeksproces verkregen nieuwe kennis, die herhaalde malen is toegepast om naar beste weten en kunnen van het moment zeker te zijn van de verkregen nieuwe kennis. De onderzoeker en onderzochten zoeken naar consensus over de interpretatie (validiteit) van de sociale werkelijkheid, zodat communicatieve generalisatie mogelijk wordt (Smaling, 2000). De volgende criteria zijn daarbij te onderscheiden (Boog, e.a., 2000):

1. is de verkregen kennis waar, juist, waarachtig? Hiermee grijpt deze vorm van actieonderzoek terug op de Habermas' begrippen waarheid, juistheid en waarachtigheid (Kemmis & McTaggert, 1990). Waarheid gaat over de feiten, waarover consensus wordt bereikt tussen de betrokkenen. Meestal kunnen de gesprekpartners met behulp van rationele argumentaties en onderbouwingen de vooronderstellingen die als vanzelfsprekend naar voren worden gebracht bekritiseren en eventueel door alternatieven vervangen. Deze mogelijkheid tot rationele consensus brengt tevens de mogelijkheid tot normatieve consensus binnen handbereik. Juistheid heeft betrekking op de normen waarover overeenstemming wordt bereikt. Als alle relevante argumenten kunnen worden uitgewisseld over de normatieve uitgangspunten en daar consensus over ontstaat, is die als rationeel gegrond te beschouwen. Deze consensus komt namelijk voort uit de op dat moment beschikbare beste argumenten en niet uit de bestaande machtsverhoudingen. Waarachtigheid gaat om de bedoeling van de deelnemers aan het gesprek. Zij drukken zich zodanig uit dat zij wederzijds vertrouwen hebben in de intenties van elkaar. Deze instemming benadrukt het ongedwongen karakter van het gesprek, die ook ligt in de mogelijkheid om de consensus af te wijzen en kritiek naar voren te brengen;

2. levert de kennis een bijdrage aan de verbetering van het handelen in de praktijk? Dat zal de praktijk van en voor de verschillende deelnemers moeten uitwijzen;

3. heeft de kennis en de wijze waarop deze is verkregen voldoende wetenschappelijk gehalte? Gedurende de actieonderzoeken zijn interviews afgenomen met de deelnemers. Alle gesprekken, interviews en vergaderingen zijn opgenomen op een voicerecorder. De tweede casestudie is in een aantal fases door twee onderzoekers uitgevoerd. Naast de al bovengenoemde waarborgen voor de kwaliteit van het onderzoek

heeft de onderzoeker voor de verhoging van de validiteit bij de ontwikkeling van de vragenlijsten, die als leidraad hebben gediend voor de interviews, collega's betrokken. De conceptvragenlijsten circuleerden onder collega's totdat niemand meer verbetervoorstellen kon doen. Daarna zijn de vragenlijsten in twee interviews uitgeprobeerd en hebben kleine bijstellingen plaatsgevonden (zie bijlage 2, 5 en 6). De interpretatie van de data heeft plaatsgevonden met behulp van ATLAS.ti 5.2 (zie bijlage 3 en 8). De verslaglegging is voor publicatie besproken met de betrokkenen, die aangeven zich te herkennen. De evaluatie van het leertraject uit de zorgcasus vraagt om eigen kwaliteitscriteria, die worden uitgewerkt in paragraaf 6.3., fase 5. de evaluatiefase en beleidsmatige verankering.

Degenen die hebben geparticipeerd in het onderzoek kunnen *"op basis van hun ervaring in het onderzoek en de gesprekken met andere participanten uitmaken welke betekenis het onderzoek heeft voor zijn of haar probleem of situatie buiten het onderzoek"* (Smaling, 2000; 167). Het uiteindelijke onderzoeksrapport is zo een gezamenlijk gedragen product. Door een beschrijving van de wijze waarop de participatie van de betrokkenen is nagestreefd, kunnen niet-betrokkenen die het rapport lezen op ideeën worden gebracht. Op basis van analogieredeneringen kunnen betrokkenen en niet-betrokkenen aan de hand van nieuwe situaties het onderzoek beoordelen op generaliseerbaarheid (Smaling, 2000). *"Zo'n analogieredenering is pas aannemelijk wanneer men goede gronden heeft om aan te nemen welke kenmerken van het onderzochte geval relevant zijn voor de onderzoeksconclusie en voorts dat een ander, niet-onderzocht geval, die relevante kenmerken ook heeft. De kennis over de relevante overeenkomsten kan berusten op aanwezige ervaring of bestaande literatuur."* (Smaling, 2000; p.161). Een aanvaarde of goed onderbouwde theorie kan hierbij ondersteunend zijn.

De rol van de onderzoeker: distantie en betrokkenheid
Onderzoekers dienen aandacht te besteden aan de mate van distantie en betrokkenheid (Baarda e.a., 2005). Maso en Smaling (1998) waarschuwen dat het een kunst is om een goede balans te realiseren tussen betrokkenheid en distantie.
Hierbij is sprake van een continuüm, dat loopt van uiterste distantie tot volledig engagement. Zij pleiten voor een zeker distantie van de onderzoeker tot het onderzoeksthema en de betrokkenen. Tegelijkertijd pleiten ze voor een zekere betrokkenheid bij het onderzoek en de betrokkenen.
Baarda, e.a. (2005) stellen voor de middenweg te vinden door op gezette tijden afstand te nemen van het onderzoek door bijvoorbeeld gesprekken met collega's te voeren in plaats van met de betrokkenen. In deze actieonderzoeken heeft de onderzoeker de positie van mede-uitdenker van een interventie, begeleider van de medeonderzoekers of een meer coördinerende rol, waardoor distantie mogelijk is naast actieve betrokkenheid. Maar waar de onderzoeker mogelijkheden kan gebruiken om enige distantie te verkrijgen ligt dit voor de medeonderzoekers in de praktijk en de opdrachtgever anders. Zij zullen veel sterker bij het onderzoeksthema betrokken zijn. Het is immers hun dagelijkse praktijk. Die betrokkenheid geeft de onderzoeker de opdracht om de wederkerige adequaatheid scherp in het vizier te houden.
Ook dient de onderzoeker zich als persoon in te zetten, hetgeen impliceert: goede sociale vaardigheden en een grote bekwaamheid tot rolneming (Maso & Smaling, 1998). Rolneming betekent dat de onderzoekers de wereld van de ander moeten kunnen zien vanuit het perspectief van de ander. Dat vraagt nogal wat van de onderzoeker. In deze studie betreft het enerzijds laag opgeleid, etnisch divers zorgpersoneel, anderzijds hrm-ers in de commerciële bouw. Het participatieve gehalte van het onderzoek blijkt uit de wijze waarop de betrokkenheid van de deelnemers (onderzoekers, onderzochten, opdrachtgevers, diegene die direct de gevolgen van de invoering van de resultaten van het onderzoek ondervinden, andere belanghebbenden) bij het onderzoek wordt gerealiseerd (Maso & Smaling, 1998).

Om mezelf als onderzoeker in de gelegenheid te stellen te kunnen reflecteren en leren heb ik gedurende het onderzoek een logboek bijgehouden. Naast reflecties, aandachtspunten, procesbeschrijvingen (met nadrukkelijke aandacht voor belangrijke beslissingsmomenten en wendingen) bevat het logboek verwonderingen over de waargenomen praktijk. Doordat ik van buiten de organisaties kwam zijn mij zaken opgevallen die voor de organisatiegenoten vanzelfsprekendheden waren. Vele van deze zaken zijn voorgelegd aan en bediscussieerd met de betrokkenen. Enkele van deze zaken bleken bij nadere beschouwing in de praktijk dilemma's, waar de betrokkenen zich op dat moment van bewust werden.

Om als onderzoeker te kunnen functioneren in de actieonderzoeken is de wederkerige adequaatheid zeer belangrijk. Vooral doorvragen is de aangewezen manier om daadwerkelijk te begrijpen wat de ander bedoelt.

Niet alleen van de interviews, maar van alle bijeenkomsten heb ik verslagen gemaakt, die zijn voorgelegd aan de betrokkenen ter verificatie. In de 'bouw' hebben de deelnemers steeds direct gereageerd op de verslagen. In de 'zorg' heb ik meer aangedrongen op reactie om tot verificatie te kunnen komen.
Niet in de laatste plaats is het van belang om te komen tot een vertrouwensbasis met de betrokkenen. Daartoe zijn eerst arbeidsorganisaties geselecteerd waar een kans bestaat tot samenwerking tussen onderzoeker en onderzochten. Wil het wederzijds leren ruimte krijgen dan hebben beide partijen slechts baat bij openheid. Tegelijk is het van belang om als onderzoeker de deelnemers aan het actieonderzoek als gelijken te zien. Waar de betrokkenen de praktijk kennen is het aan de onderzoeker om analyses te maken om die praktijk te kunnen begrijpen. Aan de onderzoeker de taak om de mogelijkheden, spanningsvelden en dilemma's die uit het onderzoek naar voren komen te benoemen en ter discussie te stellen.

Fasering van het actieonderzoek
Volgens Boog e.a. (2005) is actieonderzoek een combinatie van onderzoek en interventie in de praktijk, en het leerproces dat daarbij hoort. Met deze methode leveren alle betrokken partijen een bijdrage aan de oplossing van het probleem en leren ze van elkaar. In deze studie is op twee verschillende manieren geïntervenieerd in de praktijk. Ten eerste door met behulp van een leerprogramma dat past bij de arbeidsvermogens van oudere werknemers in een arbeidsorganisatie gezamenlijk te werken aan een verandering van de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud. Ten tweede door een groep hrm-ers uit verschillende organisaties kennis te laten maken met de mogelijke 'verrijkte' arbeidsvermogens van oudere werknemers en hen vervolgens arbeidsrelaties en arbeidsinhouden te laten uitdenken waarin deze vermogens passend kunnen zijn. Volgens Boog e.a. (2005) zijn actieonderzoeken altijd onderverdeeld in een aantal fases, maar het blijkt dat dit verschilt per actieonderzoek. Bij het eerste actieonderzoek in een zorginstelling is gebruik gemaakt van een fasering, die is verdeeld in een aantal fasen naar analogie van een voorbeeld van Boog e.a. (2005). De door Boog e.a. onderscheiden fasen zijn:

Fase 1: Oriëntatiefase
Fase 2: Diagnostische fase
Fase 3: Ontwikkelingsfase
Fase 4: Actiefase
Fase 5: Evaluatiefase

Wel is een 'nul'-fase toegevoegd: de kennismaking. Voor dit onderzoek zijn alle fasen een keer doorlopen. In het tweede actieonderzoek, in de bouw, wordt sterk afgeweken van de fasering van Boog e.a. (2005).

2 DE OPBOUW VAN HET ACTIEONDERZOEK IN EEN ZORGINSTELLING

De interventie wordt vormgegeven door het in de praktijk brengen van een leerprogramma dat aansluit bij de arbeidsvermogens van oudere werknemers om te komen tot zinvolle arbeid. Vervolgens wordt bekeken wat dat betekent voor de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. Het betreft een actieonderzoek van het type 'participatory research practices'(Cassell en Johnson, 2006). In samenwerking gaan de onderzoeker en de onderzochten op zoek naar kennis, waarbij de relatie tussen de onderzoeker en alle onderzochten een subject-subject relatie is. Om tot resultaten te komen is participatie van zowel de werknemers als staffunctionarissen, management en directie noodzakelijk. Zoals gezegd wordt hier gebruik gemaakt van de fase-indeling die gebaseerd is op Boog e.a. (2005).

In schema 6.1 zijn de fases van het actieonderzoek weergegeven in combinatie met de doelen, de gebruikte methode, de output en de periode waarin de fase heeft plaatsgevonden.

Schema 6.1: Fase van actieonderzoek in de zorg

Fase	Doel	Methode	Output	Periode
kennismakingsfase	- wederzijdse motivatie helder krijgen - haalbaarheid kunnen schatten	- wederzijds inlevingsvermogen in kennis en belangen	- een goede samenwerkingsrelatie	november 2008 - januari 2009
oriëntatiefase	- verkenning van het onderwerp - overeenstemming bereiken over doel en werkwijze	- empathie - discussie	- vorming onderzoeks- en begeleidingsgroep - gezamenlijke ideeën over mogelijkheden	februari 2009 - april 2009
diagnostische fase	-vaststellen van problematiek -beschrijving organisatie	- interviews + analyse - studie van beleidsnotities en personeelsgegevens	- data (voormeting) - onderwerpkeuze voor interventie	mei 2009 - augustus 2009
ontwikkelingsfase	- interventie ontwikkelen	- literatuurstudie + discussie	- leerprogramma op maat voor oudere laaggeschoolde werknemers	april 2009 - augustus 2009
actiefase	- uitvoeren van leerprogramma	- leren - observeren	- data - leerontwikkeling - veranderingen in de arbeidsrelatie - veranderingen in de arbeidsinhoud - veranderingen in arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie	september 2009 - oktober 2009
evaluatiefase	- bepalen van het effect - borging van het onderzoek - specifieke en unieke kennis vaststellen	- interviews + analyse - discussie - evaluatie	- data - vaststellen van veranderingen	november 2009 - januari 2010 oktober 2010

Van elke fase wordt hieronder aangegeven hoe zij in dit onderzoek zijn vormgegeven.

Fase 0 De kennismakingsfase
Een fase 0, een kennismakingsfase is als extra fase aan de fases van Boog toegevoegd, omdat aan het begin van sommige (alle?) actieonderzoeken de kennismaking van cruciaal belang is om de haalbaarheid van het onderzoek zowel voor de onderzochten als de onderzoeker vast te stellen. Het vereist van de onderzoeker en de opdrachtgever inlevingsvermogen in elkaars motivatie voor het onderzoek en in elkaars behoefte aan kennis en belangen. Tegelijkertijd met de kennismaking start de opbouw van een samenwerkingsrelatie. Een goed werkklimaat is voor een actieonderzoek een voorwaarde. Het doel van deze fase is inzicht te krijgen in de wederzijdse motivatie voor het actieonderzoek en een schatting te maken van de haalbaarheid voor beide partijen.
De kennismaking is tot stand gebracht door de Sigra, de brancheorganisatie in de zorg in de regio Amsterdam. Zij ziet de vergrijzing van de werknemers met lede ogen aan. Goede vakkrachten stromen vervroegd uit of komen terecht in functies waar zij niet meer op volle kracht meedoen aan het arbeidsproces. Het hoofd P&O van de instelling heeft die zorg concreet gemaakt door haar probleem in een reeks van gezamenlijke bijeenkomsten met een vertegenwoordiger van de brancheorganisatie en de onderzoeker steeds duidelijker op tafel te leggen. De oudere werknemers bij haar in de instelling ontwikkelen zich slechts in klinisch technische zin vanwege de BIG-registratie (de verzorgenden moeten eens in de vijf jaar aantonen dat hun kennis en vaardigheden zich op het vereiste niveau bevinden zoals vastgelegd in de wet Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg). Dit vergt veel van de (oudere) werknemers, die regelmatig gebruik maken van

herkansingsmogelijkheden. Verder ontwikkelen de oudere werknemers zich niet en ontstaat een kloof tussen wat van de (oudere) werknemers wordt gevraagd en wat zij in de praktijk brengen. Ontwikkelingen in de organisatie worden ondersteund met scholingen, maar geen enkel leidt tot resultaten. Het personeelsbeleid kenmerkt zich sedert een jaar of tien door een streven naar taakverrijking en taakverbreding, maar dit beleid levert nauwelijks resultaten op.
De vraag is of er manieren van opleiden zijn te bedenken waarbij de oudere werknemers zich wel ontwikkelen op andere terreinen dan de directe klinische hulp- en zorgverlening. Een project waarin geprobeerd wordt aan te sluiten op de arbeidsvermogens van oudere werknemers spreekt het hoofd P&O aan. Iedere verbetering ten opzichte van de bestaande situatie wordt positief gewaardeerd.
Het hoofd P&O noemt de leeftijd van vijftig jaar als indicatie om van oudere werknemers te spreken, maar eigenlijk vindt ze leeftijd niet relevant. Het komt meer tot uiting in het gedrag. Het betreft werknemers waarbij in het gedrag de ervaring zichtbaar wordt, die tot uiting komt in een vertrouwen in eigen kunnen en overzicht van de situatie.

Fase 1 De oriëntatiefase
In de oriëntatiefase staat naast de verdere verkenning van het onderwerp, het bereiken van overeenstemming over het doel en de werkwijze van het onderzoek centraal. De bestaande situatie wordt aan een eerste voorlopige analyse onderworpen. In gezamenlijkheid worden ideeën gegenereerd over de mogelijkheden van een actieonderzoek. Bij de start van de interventie is het van belang dat het probleem wezenlijk is voor de betrokkenen en van hen een actieve deelname vraagt. Een probleem is vaak onduidelijk en de betrokkenen kunnen niet precies de kern van het probleem benoemen (Boog e.a., 2005).
Waar de onderzoeker in de kennismakingsfase in eerste instantie heeft samengewerkt met het hoofd P&O, worden nu de opleidsters en de managers van de drie teams van de afdeling groepswonen voor psychogeriatrische ouderen erbij betrokken. De samenstelling van een interne onderzoeksgroep is in deze fase een belangrijke stap (Boog e.a., 2005). Het hoofd P&O, de managers, de opleidsters en de onderzoeker hebben gezamenlijk het besluit genomen om de ontwikkeling van een leerprogramma, dat past bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers neer te leggen bij de opleidsters en de onderzoeker, die samen de onderzoeksgroep vormen. De opleidsters functioneren ook als contactpersoon.
De opleidsters geven in de dagelijkse praktijk vorm aan de beroepsopleidingen, deskundigheidsbevordering en vaardigheidstrainingen in de organisatie. Ze begeleiden de leerlingen en verzorgen allerlei interne trainingen en opleidingen voor activiteiten waarvoor het verzorgende personeel regelmatig een proeve van bekwaamheid moet afleggen om het beroep te mogen uitoefenen. De opleidingsfunctionarissen kennen de praktijk en zijn belangrijk om de mogelijkheden voor het actieonderzoek in kaart te brengen.
Daarna komen de keuzes voor de afdeling en het team dat zal participeren en de gronden die hieraan ten grondslag liggen. Een belangrijke rol daarbij spelen de mogelijkheden en intenties van het management om ruimte te creëren voor het onderzoek. De ene manager van de afdeling waar wij voor kiezen is drie maanden in functie, de andere manager begint op dat moment. Beiden geven aan de teams meer zelfstandig te willen laten functioneren. De keuze om het team dat in de zorginstelling bekend staat als het oudste team te vragen om te participeren in het onderzoek wordt gemaakt op grond van dat zij daadwerkelijk de oudste werknemers in de instelling zijn en bekend staan als *"het team waar geen beweging in te krijgen is"*. Het team heeft een gemiddelde leeftijd van 52 jaar. Het bestaat uit twintig vrouwen met van origine acht verschillende nationaliteiten. De meerderheid is Surinaams. Zij worden gedurende de diagnostische fase bij het onderzoek betrokken.
De voorkeur van de opleidsters, de managers en het hoofd P&O om aan de slag te gaan met dit team kent daarnaast als motivatie dat volgens hen dit team het sterkst een eigen manier van werken heeft. Het beeld dat bij hen bestaat is dat nieuwkomers zich moeten aanpassen aan deze eigen manier van werken, hetgeen een moeizaam proces blijkt te zijn. De basiszorg staat centraal en is op orde, maar is sterk gebaseerd op routinematig werken. Veranderingen die zijn begeleid met een scholing zoals werken met de zorgleefplannen of belevingsgericht werken slaan niet aan. Het beeld is dat de teamleden goed kunnen waarnemen en dat vervolgens rapporteren, maar weinig oplossingsgericht zijn en weinig initiatief nemen.
Het traject wordt ingericht en keuzes worden gemaakt in de wijze van evalueren. Kiezen we voor zowel individueel als groepsgewijs evalueren, op grond van individuele toetsen of verslagen of interviews of teambesprekingen, of voor verschillende effectmetingen? Wat is gebruikelijk in de instelling en sluiten die gebruiken aan bij dit leerprogramma? (Zie fase 5: de evaluatiefase.)
Afgesproken wordt dat het onderzoek ongeveer een jaar in beslag neemt. Een jaar daarna bekijken we definitief de resultaten. Gedurende het gehele traject zal de onderzoeker procesverslagen maken en voorleggen

aan (de leden van) de onderzoeksgroep. Slechts die verslagen waarover eensgezindheid wordt bereikt worden als waarheidsgetrouw aangemerkt. Dit om het onderzoek betrouwbaar te maken (Boog, e.a., 2000).
Tenslotte wordt ter ondersteuning van het hele traject een begeleidingsgroep ingesteld. Hieraan nemen naast het hoofd P&O, een directielid, de opleidsters en de onderzoeker, het hoofd opleidingen, een extern lid vanuit de werkgeversorganisatie en een lid van het managementteam, deel. (Een lid van de ondernemingsraad is niet beschikbaar.) Zij hebben een klankbord- en adviesfunctie. De hoofdtaak van de begeleidingsgroep is om de opleidsters en de onderzoeker bij de doelstelling te houden. Zij draagt de (mede)verantwoordelijkheid voor de voortgang en invulling van het leerprogramma. Zowel de voornemens van de onderzoeksgroep als de analyses en mogelijkheden, vraagstukken en spanningsvelden, die tijdens de loop van het project naar voren komen, worden in deze groep bediscussieerd.
Uitgangspunt daarbij is het denken en doen vanuit deficiënties te doorbreken bij alle betrokkenen: de deelnemers zelf, de opleidsters, de directie en de managers. Het uiteindelijke doel van de interventie is de oudere werknemers aan te spreken op hun werkelijke arbeidsvermogens om daarmee een duurzame ontwikkeling bij hen te bewerkstelligen. Concreet geformuleerd: als ouderen worden aangesproken op hun daadwerkelijke arbeidsvermogens zal dat tot een meer zinvolle invulling van hun arbeid in het algemeen leiden en van het concrete onderwerp, dat de werknemers zelf uitkiezen, in het bijzonder. Ook van de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep maakt de onderzoeker verslagen waarover eensgezindheid moet worden bereikt.

Fase 2 De diagnostische fase
In de diagnostische fase vindt een analyse van de problemen plaats: kennis over de organisatie, de betrokken afdeling (met aandacht voor de arbeidsvermogens, de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud) en het (scholings) beleid en de scholingspraktijk in het bijzonder vormen hierbij de kern van de onderwerpen. Op basis van schriftelijk beleidsnotities en jaarverslagen, naast gesprekken met P&O-ers, wordt een beschrijving gemaakt van de organisatie, die ter verificatie wordt voorgelegd aan de betrokkenen. Daarnaast is in kaart gebracht hoe de teamleden deze onderwerpen concreet ervaren. Deze fase vertoont deels een overlap met de oriëntatiefase omdat daar ook diagnostiek plaatsvindt en deels overlap met de ontwikkelingsfase, doordat het team ook is ondervraagd om te komen tot een gezamenlijk gedragen onderwerp voor het leerprogramma.

De kennismaking met het deelnemende team vindt plaats. Tegelijkertijd wordt de interventie aangekondigd en uitleg gegeven over de achtergronden van het project. Om een diagnose te maken van het bestaande (scholings)beleid, de arbeidsrelatie, -inhoud, -kwalificatie, -prestatie, -motivatie, de kenmerken van het betrokken team op individueel niveau (het arbeidsvermogen) en teamniveau, worden de teamleden geïnterviewd (zie bijlage 2). Ook de managers en de opleidsters worden geïnterviewd.
De verwachting van de onderzoeker en de opleidsters is dat het huidige scholingsaanbod van de instelling en de wijze waarop de arbeidrelatie en de arbeidsinhoud wordt vormgegeven onvoldoende aansluit op de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. De interviews zijn afgenomen om inzichtelijk te krijgen hoe volgens de oudere werknemers het organisatiebeleid, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie eruit zien en waarom de gebruikelijke scholingsprogramma's niet aanslaan. Tegelijkertijd wordt nagegaan in hoeverre zij over gekristalliseerde vermogens beschikken. Op grond van de uitkomsten van de interviews wordt door de betrokkenen in gezamenlijkheid een oordeel geveld over de huidige situatie en een scholingsonderwerp gekozen.
Om op een valide manier zicht te krijgen op de ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie is gebruik gemaakt van vragen uit de Finse Work Ability Index (Tuoni, e.a., 2006). De vragen zijn gebruikt om een gesprek te voeren over het arbeidsverleden van de betreffende werknemer en haar waardering van de huidige arbeid en daarover door te vragen waarbij de werknemer wordt uitgenodigd op de vroegere en huidige arbeid te reflecteren. Naast de concrete antwoorden op de vragen zijn de gesprekken geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti 5.2[9] op de arbeidsvermogens van oudere werknemers, de arbeidskwalificatie, -prestaties en -motivatie van oudere werknemers, de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud, het organisatiebeleid en de achtergrondgegevens (zie bijlage 3). De data vormen tezamen de voormeting.

Het team reageert in eerste instantie afwachtend, niet afwijzend, enigszins argwanend. *"Wat willen ze nou weer?" "Om jou te betalen hebben ze zeker wel geld?"* Alle teamleden op de langdurig zieken en de vaste nachtdienst na zijn vervolgens geïnterviewd. Gedurende de interviewfase heeft de onderzoeker twee keer een tussenrapportage verzorgd tijdens het werkoverleg. De reacties uit het team worden steeds enthousiaster.

[9] ATLAS.ti 5.2 is een software programma voor kwalitatieve analyse van data.

De afwachtende houding van de teamleden tijdens de eerste interviews verandert in de loop van de tijd naar openheid en enthousiasme. De aanwezigheid van de onderzoeker op de afdeling wordt gewoner, de interviews vinden ze leuk om te doen. Diegenen die nog niet geweest zijn en nog een interview krijgen, worden aangemoedigd onder het motto: *"het is een leuk gesprek."*
Alle interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgewerkt. De geïnterviewden hebben een samenvatting van het gesprek gekregen en die direct na lezing of na bijstelling goedgekeurd. Er is bewust gekozen de geïnterviewden een samenvatting voor te leggen en niet een letterlijk uitgewerkt verslag om zodoende te toetsen of de interviewer de essentie van het gesprek heeft begrepen.
De oudere werknemers hebben ruimte nodig om zelf aan te geven tegen welke problemen zij aanlopen, zodat het initiatief en de sturing tot leren vanuit hen zelf kan komen. De eigen motivatie van de lerende is de essentiële voorwaarde voor zinvolle en effectieve leeractiviteiten. Daarom is de onderwerpkeuze voor de interventie gemaakt in samenspraak met de werknemers van het betrokken team, de opleidsters, de managers en de onderzoeker.
De onderzoeker bevraagt de teamleden over de onderwerpkeuze, als onderdeel van de interviews en legt zijn bevindingen meerdere malen in een werkoverleg voor aan het team. Op deze manier wordt gewerkt aan een onderlinge vertrouwensband. Daarbij worden enkele uitgangspunten die voor het leren van ouderen van groot belang zijn (zie hoofdstuk 2) geconcretiseerd. Besloten wordt in aansluiting op de wens van het team het leerprogramma te richten op de activiteitenbegeleiding. Het gaat daarbij om de activiteiten die dagelijks aan de dementerende bewoners worden aangeboden ter bevordering van het sociale, emotionele en cognitieve welbevinden en die worden ondersteund door de teamleden.

Het management wordt geacht zich terughoudend op te stellen en mee te werken om van buiten de organisatie komende opdrachten te vertalen naar een gezamenlijk probleem voor de gehele organisatie - dan wel een gezamenlijk probleem voor het management, de opleidingsfunctionarissen en de betreffende afdeling - en niet topdown op te leggen wat er moet gebeuren.

Belangrijke keuzemomenten liggen aan het eind van deze diagnosefase als zicht is verkregen op de aanwezigheid van vaardigheden, het opleidingsniveau, de achtergronden van de groepsleden en de verschillen en overeenkomsten in het team. Door kennis van hoe er al gewerkt wordt met het onderwerp van het leerprogramma kan worden aangesloten bij de arbeidsvermogens. Deze keuzes vallen uiteen in mogelijke werkvormen voor het praktische leerprogramma en tegelijk de implementatie (de transfer).

Fase 3 De ontwikkelingsfase
Met alle betrokkenen wordt de verkregen kennis gedeeld. Op deze wijze komen aandachtspunten en ideeën aan de orde die verwerkt worden in het uitdenken van verbeteringen in de vorm van een leerprogramma dat aansluit bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Voor dit leerprogramma bestuderen de opleidsters en externe onderzoeker tevens door de onderzoeker aangedragen recente literatuur over het leren van oudere werknemers. In gezamenlijkheid kiezen de opleidsters en de onderzoeker voor de ontwikkeling van een leerprogramma op basis van ervaringsleren, waarbij wordt aangesloten op de meest recente kennis over leren van oudere werknemers (zie hoofdstuk 2). Daarbij dient aangetekend te worden dat de beschikbare kennis in de literatuur vooral gericht is op hoger opgeleide ouderen en in dit geval sprake is van lager en middelbaar opgeleide oudere werknemers. De evaluaties worden gericht op reflectie op de leervorderingen en de mate waarin zij plezier hebben in hun eigen ontwikkeling.
De opleidsters en onderzoeker hebben op grond hiervan gekozen voor ervaringsleren binnen een sociale context waarmee de aandacht wordt gericht op de praktijk van de vrouwen. Dat het uitvoerende werk volledig in teams wordt verricht, biedt perspectieven. Niet het individu, maar het collectief dient centraal te staan bij het leren, zeker als het oudere werknemers betreft.

Al naar gelang hoe homogeen of heterogeen het team is samengesteld kan worden gekeken naar verschillen in de wijze waarop de werknemers zich ontwikkelen. Hierbij is zeker van belang of de deelnemers worden gezien als oudere werknemers of niet. Ook bij een homogeen samengesteld team kunnen de werknemers vergeleken worden op hun leervorderingen en de mate waarin zij plezier hebben in hun eigen ontwikkeling. Duidelijk moet zijn wanneer en op welke momenten het leerprogramma wel aanslaat en wanneer niet en op welke wijze het organisatiebeleid, de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud daarin een rol speelt.

Dit kan met behulp van observaties en op basis van individuele evaluaties (verslagen en interviews) en groepsevaluaties gebeuren.
We kiezen ervoor om reflectie -zoals gebruikelijk in actieonderzoeken- een belangrijk element te laten zijn van ons onderzoek en met name van het leerprogramma. Reflectie is een vermogen dat zich met het ouder worden steeds verder kan ontwikkelen (zie hoofdstuk 2). We gebruiken reflectie door de betrokkenen verslag te laten uitbrengen over hun ervaringen met het in de praktijk brengen van het geleerde.
Hebben de opleidsters en de onderzoeker gezamenlijk het leerprogramma voorbereid, de uitvoering hebben de opleidsters voor hun rekening genomen. De onderzoeker is observator. Voor de beleidsmatige verankering is het vanaf het begin belangrijk draagvlak te scheppen voor de interventie en het borgen van de resultaten. Een belangrijk element hierbij kan de transfer van het leervermogen zijn.
Bolhuis & Simons (1999) geven aan dat transfer van het leervermogen wordt gestimuleerd als het werk en de arbeidsorganisatie een beroep doen op het leervermogen. Dit is het geval als: *"werknemers moeten zoeken naar relevante informatie en die moeten toetsen op bruikbaarheid, moeten overleggen met diverse anderen in en eventueel buiten de organisatie en zo nodig moeten experimenteren of in elk geval stapsgewijs – met voortdurende gelegenheid tot bijstelling – naar oplossingen moeten zoeken"* (Bolhuis & Simons, 1999; p.163).
Vanuit het management moet in het zoekproces de creativiteit worden gewaardeerd en niet als kostbaar oponthoud worden gediskwalificeerd. We moeten dus gedurende de scholing (en ook erna) de ruimte bieden om te experimenteren.

Fase 4 De actiefase
In de actiefase gaat het om de interventie: het uitproberen. Het leerproces van de betrokkenen staat bij actieonderzoek centraal in deze fase. Nieuwe handelingen of acties worden geoefend in de praktijk, waarna de praktijkervaringen onder woorden worden gebracht, zowel de feitelijke gebeurtenis, als gedachten, gevoelens, opvattingen en overtuigingen. De ervaringen worden met elkaar uitgewisseld en bediscussieerd naast de reflectie op het eigen handelen en de nieuwe situaties. Dit is tegelijkertijd een leerproces en een bewustwordingsproces. Bij de reflectie gaat het al snel om vragen die theoretische veronderstellingen expliciet maken. De vragen hebben betrekking op de alledaagse zorg waarin conflicterende waarden en normen een belangrijke rol spelen, waarbij de sprong wordt gemaakt van alledaagse thema's naar normen en waarden en vervolgens naar ethische kwesties of morele dilemma's (Wierdsma, 1999). Voorbeelden van wat we verwachten zijn:
Wat doen we als bewoners met dementie eten en drinken weigeren? Hoe sturend mogen activiteiten zijn voor bewoners? Wat doen we met seksueel ongewenst gedrag van bewoners met dementie? Waar ligt de grens tussen wat familieleden wel en niet mogen eisen van de verzorgenden op een afdeling? Waar zit het evenwicht tussen betrokkenheid en professionele distantie?

Het leerprogramma bestaat uit vier bijeenkomsten, stelt de begeleidingsgroep vast. De verwachting is dat de leerbehoeften zowel op collectief (samenwerking, uitwisseling) als op individueel niveau (onderlinge bekwaamheidsverschillen) liggen. Het ligt voor de hand om het leerprogramma zoveel als mogelijk collectief in te vullen en te komen tot sociale interactie. Daarbij krijgt iedereen de vraag voorgelegd welke scholingsbehoeften er bestaan en wat zij als mogelijkheden ziet om dat te kunnen realiseren.
Het leerprogramma begint dus feitelijk al in de diagnostische fase, door tijdens de interviews de groepsleden te laten noemen wat het scholingsonderwerp zal zijn, dat vervolgens door het team is vastgesteld tijdens het werkoverleg. In de bijeenkomsten krijgen de deelnemers gelegenheid ervaringen uit te wisselen, waardoor ook invulling kan worden gegeven aan individuele behoeften. De opleidsters hebben de teamleden al vragend gestimuleerd tot reflectie.
Ze krijgen ook steeds huiswerk tussen de bijeenkomsten: *"probeer activiteiten uit en rapporteer daarover de volgende bijeenkomst"*. De onderzoeker en opleidsters willen abstracte kennisoverdracht voorkomen. In de opzet is het leerprogramma concreet en blijft binnen de context van het werk. Zo wordt voorkomen dat theoretische kennis vertaald moet worden naar de praktijk. Er wordt de teamleden niets verteld over hoe of wat ze moeten doen, ze zullen het allemaal zelf bedenken en worden door de opleidsters bevraagd. Door de vragen van de opleidsters en door elkaar vragen te stellen kunnen ze al reflecterend verder komen. De bijeenkomsten zijn het best te omschrijven als een platform voor ervaringsuitwisseling en reflectie. Al naar gelang de inbreng van de deelnemers kunnen de bijeenkomsten anders verlopen. Het idee dat mensen wel willen veranderen, maar niet veranderd worden, willen de onderzoeker en opleidsters in de praktijk brengen.

De praktijkopleidsters lopen gedurende de actiefase ter observatie regelmatig langs de woningen en doen informeel navraag naar hoe het gaat. De onderzoeker observeert tijdens de bijeenkomsten. De observaties worden besproken in de wekelijkse evaluatie- en voorbereidingsbijeenkomsten van de onderzoeksgroep.

Het leerprogramma is dus vormgegeven op basis van de input van de werknemers zelf en bestaat uit bijeenkomsten die tweewekelijks plaatsvinden (in groepen van 10 verzorgenden/afdelingsassistenten) waarna zij de concrete bevindingen in de praktijk kunnen beproeven. Dit leidt tot reflectie die nieuwe input vormt voor de volgende bijeenkomst.
De onderwerpen waar de opleidsters en de onderzoeker voor de vier bijeenkomsten op voorhand aan denken zijn:
1. wat zijn activiteiten?
2. hoe de activiteiten vorm te geven?
3. wat is geschikt voor dementerenden?
4. wat is mogelijk gezien de middelen?
En een evaluatie.

Maar los van deze onderwerpen is de wijze waarop het leerprogramma wordt vormgegeven veel belangrijker. Centraal staan de denkbeelden en ervaringen van de deelnemers. De inhoud wordt bepaald door de deelnemers, niet door de opleidsters. De opleidsters fungeren als gespreksleider om de uitwisseling van ervaringen en de reflectie daarop te begeleiden en uit te diepen. Zij werken vooral met open vragen om de deelnemers te verleiden tot explicitering van hun impliciete ervaringen. Zij zijn hulpvaardig om de deelnemers met elkaar in dialoog te brengen en te houden. Niet op de laatste plaats dragen de opleidsters bij aan een veilige situatie door de deelnemers allemaal bij het leerprogramma te betrekken en iedere opmerking een plek te geven in de discussies.
De leerprogramma's kunnen al naar gelang de inbreng van de deelnemers anders verlopen. Ter illustratie volgt hier de vormgeving van de eerste bijeenkomst die voor allebei de groepen dezelfde is. Zie voor de daadwerkelijke invulling van de bijeenkomsten 2, 3 en 4, die verschillende invullingen hebben gekregen, bijlage 4.

De groepsevaluatie aan het eind van de laatste bijeenkomst krijgt zijn vervolg in individuele interviews die zijn gehouden in de weken na afloop van de scholing. Na een jaar zal wederom in individuele gesprekken worden geëvalueerd. We doen een oproep in de tussenliggende tijd een (schriftelijk) procesverslag bij te houden.
Ter illustratie: de vormgeving van de eerste bijeenkomst die in allebei de groepen dezelfde opzet kent. Zie voor de overige bijeenkomsten bijlage 4.

Schema 6.2: De eerste bijeenkomst van het leerprogramma

Doel eerste bijeenkomst:	Deelnemers zijn zich bewust van de activiteiten die ze ondernemen met bewoners. Deelnemers kunnen aangeven wat ze in de vier scholingsbijeenkomsten kunnen verwachten.
Kennismaking	30 minuten
Activiteit:	Schrijf op een kaartje je leukste activiteit die je ooit in je werk met een bewoner hebt gedaan. Alle kaartjes in een hoge hoed. Alle kaartjes worden voorgelezen en we proberen met de groep te raden wie deze activiteit gedaan heeft. Eventueel geeft degene die de activiteit gedaan heeft een toelichting.
Nodig:	Kaartjes voor alle deelnemers. Hoge hoed.
Toelichting 4 bijeenkomsten	15 minuten
Activiteit:	Toelichting onderwerp en manier van werken. Doel voor vandaag.
Nodig:	Whiteboard, of iets dergelijks
Cijfer voor je activiteiten	5 minuten
Activiteit:	Geef jezelf een cijfer tussen 1 en 10, over hoe je op dit moment activiteiten onderneemt met bewoners. Zet dit op papier met je naam erbij. In de vierde les komen we hierop terug.
Nodig:	Pen en papier voor iedere deelnemer
Agenda-analyse	25 minuten
Activiteit:	In tweetallen opschrijven welke activiteiten je de afgelopen week hebt gedaan. Schrijf erbij waarom je tevreden was of waarom niet. Met de hele groep succesfactoren benoemen van de uitgevoerde activiteiten, dit bewaren voor de volgende lessen.
Nodig:	Flapover om succesfactoren te noteren
Afsluiting	15 minuten
Activiteit:	Plenair ervaringen eerste bijeenkomst bespreken, dit koppelen aan manier van werken voor de volgende bijeenkomst. Opdracht voor de volgende keer: probeer de komende 2 weken bewust een activiteit te gaan doen met een of meer bewoners en vraag je af wat en waarom iets goed ging of niet goed ging.

Fase 5. De evaluatiefase en de beleidsmatige verankering
In de evaluatiefase gaat het naast de beleidsmatige verankering om de evaluatie en eindmeting van het effect van de interventie en tot slot om het schrijven van het eindverslag. De evaluatie van het leertraject valt uiteen in een product- en een procesevaluatie. Bij de productevaluatie gaat het om de vraag of de transfer is geslaagd. Met andere woorden is de doelstelling bereikt, concreet: wat zijn de leerresultaten van de deelnemers? De procesevaluatie stelt de manier waarop het leertraject verloopt voorop.

Bij een pilot of try-out zijn de individuele procesverslagen de manier om tot een goede procesevaluatie te komen (Nieveen & Van den Berg, 2001). Deze procesverslagen hebben de vorm gekregen van mondelinge terugkoppelingen aan het begin van iedere bijeenkomst, waarin de deelnemers verslag uitbrengen van hun ervaringen met het nieuw geleerde. Ze hebben voor de procesverslagen steeds huiswerk gekregen, dat ze niet als zodanig herkend hebben: *"probeer eens activiteiten uit en rapporteer daarover in de volgende bijeenkomst."* Door huiswerk in de vorm van praktijkgerichte uitprobeeropdrachten zijn de praktijkervaringen telkens opnieuw gevoed en is getracht een langdurig leerproces op gang te brengen.

Voor de productevaluatie zijn de teamleden individueel gevraagd naar de veranderingen in de praktijk van hun dagelijkse arbeid betreffende het onderwerp en wat dit betekent voor de arbeidsinhoud, arbeidsrelatie en arbeidsresultaten (zie bijlage 5). Anderen die het team aan het werk zien zoals de opleidsters, de zorgmanager en de arts, worden gevraagd naar veranderingen die zichtbaar zijn geworden. Voor de kwaliteit van het onderzoek is het principe van de wederkerige adequaatheid nageleefd.
Bij de productevaluatie zijn drie kwaliteitscriteria van belang (Nieveen & Van den Berg, 2001, p 404-405):
- *Validiteit* betekent in dit geval dat het ontwerp van het leerprogramma gebaseerd moet zijn op recente kennis en inzichten (inhoudsvaliditeit) en dat alle onderdelen van het leerprogramma op elkaar afgestemd zijn (constructvaliditeit). De onderzoeker en opleidsters hebben het leerprogramma vormgegeven vanuit (de meest recente) kennis en inzichten die specifiek op leren van ouderen van toepassing zijn (inhoudsvaliditeit) die we zo goed als mogelijk op elkaar hebben afgestemd alvorens ze in de praktijk te brengen (constructvaliditeit);

- *Praktische bruikbaarheid* betekent dat de doelgroep met het leerontwerp moet kunnen werken in die zin dat de gebruikers het als relevant moeten ervaren en dat het ontwerp toegesneden moet zijn op de eigenschappen van de gebruikers en op de 'normale' (p. 405) kenmerken van de situatie waarin het ontwerp gebruikt zal worden. Vooraf is met het team een onderwerp gekozen. Gedurende het traject wordt constant gekeken naar de praktijkervaringen van de deelnemers. De reflectie van de deelnemers op de praktijk is een belangrijke input voor het vervolg van het traject;

- *Effectiviteit* betekent dat de uitvoering van het programma leidt tot de beoogde effecten in termen van een leerproces, leerresultaten of transfer naar de dagelijkse werkpraktijk. Hiertoe zijn de deelnemers ondervraagd en geobserveerd. Om te beoordelen of de effectiviteit blijvend is dient evaluatie niet alleen tijdens en na afloop van het leren plaats te vinden, maar ook geruime tijd (in dit geval een jaar) na afsluiting van de interventie.

Voor de productevaluatie worden de verzorgenden/afdelingsassistenten gevraagd naar wat er is veranderd in de praktijk van hun dagelijkse arbeid betreffende het onderwerp. Naast de concrete antwoorden op de vragen zijn de gesprekken wederom geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti 5.2 op dezelfde aspecten als tijdens de diagnostische fase (zie bijlage 3). De respondenten doen ook in algemene zin uitspraken over de arbeidsvermogens, naast de al eerder onderscheiden elementen. Aan de opzet van de analyse van de arbeidsrelatie en de achtergrondaspecten is niets veranderd. De antwoorden van de respondenten over de arbeidsinhoud zijn in deze fase als een geheel opgevat.
Hiernaast heeft analyse plaatsgevonden van aspecten die rechtstreeks betrekking hebben op het leerprogramma, waarbij een onderscheid is gemaakt in wat er is geleerd en hoe dat proces is verlopen.
De evaluatie vindt ook na een jaar plaats om te zien wat de transfercondities zijn in de organisatie.
Hiertoe zijn de opleidsters, het hoofd P&O, een manager en drie verzorgenden geïnterviewd.

3 DE OPBOUW VAN HET ACTIEONDERZOEK IN DE BOUW

In het actieonderzoek in de bouw verkennen de deelnemers en de onderzoeker de mogelijkheden en onmogelijkheden, die de deelnemende experts in de praktijk zien om de denkbeelden van de onderzoeker ten

aanzien van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in de praktijk te brengen. Hieruit blijkt dat het een actieonderzoek betreft dat te boek staat als: 'participatory action research'(Cassell & Johnson, 2006). In samenwerking gaan de onderzoeker en de onderzochten (hrm-functionarissen) op zoek naar kennis, waarbij de relatie tussen de onderzoeker en alle onderzochten een subject-subject relatie is. De werknemers zelf hebben niet deelgenomen aan dit onderzoek. De nadruk ligt op de mogelijkheden die de experts zien voor op maat ingerichte functies voor oudere werknemers. Dat betreft die functies waar bij de invulling van hun arbeid rekening wordt gehouden met hun specifieke arbeidsvermogens in alle verscheidenheid.

Bij dit actieonderzoek wordt gewerkt vanuit de theorie uit de hoofdstukken 1 tot en met 5 en de tot dan toe verkregen uitkomsten van de eerste drie deelvragen. In samenwerking met de hrm-functionarissen in de bouw wordt de praktijk verkend. De tijdens het onderzoek naar voren gekomen scenario's worden onderzocht op de bruikbaarheid in de praktijk van de op maat ingerichte arbeid van oudere werknemers. Het onderzoek beweegt zich op het snijvlak van de Delphimethode, de scenariomethode en de focusgroepmethode. Het algemene doel is om de aanwezige kennis en inzichten bij de deelnemers te activeren zodat zij nieuwe ideeën genereren en de bestaande praktijken identificeren en/of evalueren op basis van wederzijdse reflectie en nieuwe opgedane kennis. Dat de deelnemers hun expertise ontlenen aan hun betrokkenheid in de praktijk brengt zowel voor- als nadelen met zich mee. Het voordeel is dat zij de door de onderzoeker bedachte noties kunnen toetsen aan hun praktijk. Tegelijkertijd betekent die praktijk een inperking van hun blikveld, omdat zij zich hierdoor ook laten leiden, al is het maar in de beeldvorming. Het eigen referentiekader geldt hier zeker als beperking. Juist nieuwe, wellicht controversiële noties kunnen zover buiten dat referentiekader liggen dat zij niet als reële opties voor de praktijk worden meegenomen.
In schema 6.3 zijn de fases van het actieonderzoek weergegeven in combinatie met de doelen, de gebruikte methode, de output en de periode waarin de fase heeft plaatsgevonden.

Schema 6.3: Fase van actieonderzoek in de bouw

Fase	Doel	Methode	Output	Periode
kennismakingsfase	- wederzijdse motivatie helder krijgen - haalbaarheid kunnen schatten	- wederzijds inlevingsvermogen in kennis en belangen - empathie	- een goede samenwerkingsrelatie - vorming onderzoeksgroep - gezamenlijke ideeën over mogelijkheden	januari 2010 - maart 2010
kennisverwervingsfase	- interventie - vaststellen van problematiek	- zelfstudie - discussie - uitleg - empathie - interviews + analyse	- gezamenlijke notie van de meest recente kennis over de arbeidsvermogens van oudere werknemers - gegevens van de individuele deelnemers over hun denkbeelden en de situatie in 'hun' bouwbedrijf	maart 2010
scenariofase	- beelden van oudere werknemers - mogelijke en gewenste toekomstsituatie	- scenariomethode	- te bediscussiëren/ becommentariëren scenario's als input voor Delphi-methode	maart 2010 - april 2010
delphi-methodefase	- inzicht krijgen in mogelijkheden, knelpunten, verwachtingen en dilemma's	- delphi-methode	- commentaren en reacties op de scenario's - input voor focusgroep	april 2010 - mei 2010
focusgroepfase	- inzicht krijgen in mogelijke handelswij-zen, opvattingen, wensen, problemen en achterliggende motieven	- focusgroep	- discussies - bijstelling van het beleid - kennis over mogelijk-heden voor op maat ingerichte arbeid voor oudere werknemers in de vorm van basisscenario's	mei 2010 + november 2010

De verschillende fases van het actieonderzoek zijn op de kennismaking en interventie na niets anders dan triangulatie: met behulp van verschillende onderzoeksmethoden dezelfde inhoud onderzoeken.

Fase 0 De kennismakingsfase
Een fase 0, een kennismakingsfase is ook hier als aparte fase onderkend, omdat aan het begin van actieonderzoeken de kennismaking van cruciaal belang is om na te gaan of een onderzoeksopzet aangaande het onderwerp zowel voor de onderzochten als de onderzoeker haalbaar is of niet. Het vereist van de onderzoeker en de deelnemers inlevingsvermogen in elkaars motivatie voor deelname aan het onderzoek en in elkaars behoefte aan kennis en belangen.
Na een kennismakingsgesprek met twee vertegenwoordigers van een studiegroep van hrm-functionarissen in de bouw in Noord-Holland besluit ongeveer de helft van de studiegroep deel te nemen aan het onderzoek. Zij worden aangevuld door twee hrm-functionarissen die via contacten in de bouw kennis krijgen van het onderzoeksproject en willen participeren. Zo telt de groep die deelneemt aan het actieonderzoek acht leden. Tegelijkertijd met de kennismaking start de opbouw van een samenwerkingsrelatie. Een goed werkklimaat is voor een actieonderzoek een voorwaarde.

Fase 1. De kennisverwervingsfase
In de eerste fase vindt de interventie plaats. De deelnemers hebben op schrift kennis genomen van de meest recente ideeën over de ontwikkelingsmogelijkheden van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers (Zinsmeister, e.a., 2009), zoals uitgebreider verwoord in hoofdstuk 2. De conclusie, dat deze 'oudere werknemers' vragen om een andere benaderingswijze om hun inzetbaarheid op een juiste waarde te kunnen schatten en er een beter gebruik van te kunnen maken, is met de deelnemers besproken en bediscussieerd. De deelnemers hebben tevens de onderzoeker individueel ondervraagd over deze tekst zodat onduidelijkheden zijn opgehelderd.

Tijdens deze ontmoeting is vervolgens informatie verzameld door de deelnemer te ondervragen over (zie bijlage 5):
1. achtergrondinformatie van de deelnemer;
2. hoe hij of zij aankijkt tegen ouder wordende werknemers en welke beelden gangbaar zijn in het bedrijf;
3. het organisatiebeleid ten aanzien van de oudere werknemers;
4. de arbeidsinhoud in het algemeen en van de oudere werknemers in het bijzonder;
5. de arbeidsrelatie in het algemeen en van oudere werknemers in het bijzonder.

Van deze gesprekken heeft de onderzoeker verslagen gemaakt, die ter verificatie zijn voorgelegd aan de betreffende deelnemer. Na toetsing en aanvulling zijn de verslagen vastgesteld, waarmee aan de eis van de wederkerige adequaatheid is voldaan. Met de informatie uit de gesprekken is een eerste beeld ontstaan van de wijze waarop tegen oudere werknemers wordt aangekeken in de organisatie en wat daarvan valt terug te zien in het organisatiebeleid, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. Hiermee zijn de eerste data verkregen.

Fase 2 De scenariofase
De tweede fase start met het schrijven van een scenario door de afzonderlijke deelnemers, waarin zij de volgende vraag beantwoorden: *"Welke praktisch bruikbare scenario's zijn er te bedenken, binnen de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud in samenhang met het organisatiebeleid, die op maat ingerichte arbeid van de oudere werknemers mogelijk maken?"*

Het kenmerk van de scenariomethode is dat de onderzoeker en de betrokkenen tezamen een model bouwen. Swanborn (2002) noemt een scenario *"een beschrijving van de huidige toestand (van de samenleving of een aspect daarvan), van mogelijke of gewenste toestanden, alsmede van reeksen ingrepen en gevolgen daarvan die de huidige toestand naar die mogelijke of gewenste toestand zouden kunnen leiden."* (p.201). Het gaat om mogelijke toekomsten te ontwerpen, waarbij het onderzoek gebaseerd kan zijn op een Delphi-methode (Swanborn, 2002). Waar Steyaert en Lisoir (2002) aangeven dat in groepsdiscussies de scenario's worden ontwikkeld, is hier gekozen voor een Delphi-online-methode, waarbij de deelnemers per toerbeurt reflecteren op elkaars scenario via email en daaraan hun commentaar toevoegen. Dit vindt echter pas plaats in fase 3.

De deelnemers hebben voor het schrijven van hun scenario informatie en hulpvragen gekregen, die zij kennen vanuit de aangereikte literatuur in de eerste fase (zie bijlage 7).
De scenario's vormen de input voor de Delphi-methode.

Fase 3 De Delphi-methodefase
Baarda e.a. (2005) noemen de Delphi-methode *"een zeer gestructureerde vorm van groepsinterview."* (p. 238). De deelnemende experts krijgen een vraag voorgelegd waarop zij verzocht worden schriftelijk te reageren. De onderzoeker vat samen en trekt conclusies en vraagt individueel of collectief nogmaals te reageren (Baarda, e.a., 2005). 't Hart e.a. (1999) stellen dat de methode is gebaseerd op intersubjectiviteit met in het begin een meningspeiling, maar later in het proces vindt ook meningsvorming plaats. De deelnemende experts beïnvloeden en leren van elkaar, waarmee getracht wordt te komen tot nieuwe inzichten en mogelijkheden. Soms vinden bij een Delphi-methode vooraf gesprekken en discussies plaats met de deelnemers. Die dienen dan tot een verkenning van mogelijke antwoorden op de vragen of ter voorbereiding van de constructie van vragenlijsten. In deze Delphi worden de deelnemers gevraagd vooraf scenario's te schetsen.
Linstone & Turoff (1975) definiëren Delphi breder als *"a method for structuring a group communication process so that it is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem."* (p.3). Swanborn (2002) geeft aan dat de Delphi-methode niet alleen gericht is op zicht krijgen op doelstellingen en verwachtingen, maar ook gericht is op het theoretische model als geheel en mogelijke interventies. Skulmoski, Hartman & Krahn (2007) concluderen op basis van hun onderzoek naar de Delphi methode dat het een *"flexible research technique"* is, *"well suited when there is incomplete knowledge about phenomena" "……no two Delphi studies are the same. There are many varieties of Delphi ranging from qualitative to quantitative, to mixed-method Delphi."*(p.12). In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Nadrukkelijk wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden in de arbeidsorganisatie voor op maat ingerichte arbeid van oudere werknemers.

Dit actieonderzoek is een voorbeeld van een beleidsgerichte Delphi (policy Delphi (Linstone & Turoff, 1975)). Met een beleidsgerichte Delphi wordt niet zozeer getracht om ontwikkelingen zo nauwkeurig mogelijk te voorspellen, maar wel om tot betere adviezen en maatregelen te komen, waarmee een gegeven situatie kan worden veranderd. Juist het opsporen van de verschillende en onderling strijdige opvattingen over mogelijke oplossingen voor een belangrijk beleidsprobleem staat centraal. Bij een beleidsgerichte Delphi gaat het niet om het verkrijgen van een zo groot mogelijke consensus over de toekomst maar om wat er moet gebeuren, welke alternatieven er zijn en hoe gehandeld kan worden. Baarda e.a. (2005) geven aan de Delphi een geschikte onderzoeksmethode te vinden voor beleidsonderzoek. Skulmoski e.a. (2007) melden dat dan met een kleine groep kan worden volstaan. In de praktijk kennen zij voorbeelden van drie tot 171 deelnemers. Baarda e.a. geven aan dat minder dan tien deelnemers volstaat. Aan dit kwalitatieve onderzoek nemen acht hrm-functionarissen deel vanuit zes arbeidsorganisaties. Het aantal rondes van reflectie en commentaar bij een Delphi is meestal twee of drie, maar ook één komt voor. Onder het aantal rondes wordt verstaan hoe vaak eenzelfde respondent gevraagd wordt te reflecteren op dezelfde inhoud en deze van commentaar te voorzien. In een tweede ronde neemt de respondent ook kennis van de reflecties en commentaren van andere deelnemers. Meerdere rondes worden vooral gebruikt om aan consensus te werken (Skulmoski, e.a., 2007). Het aantal rondes in dit onderzoek is één hetgeen in de praktijk vooral voorkomt bij validering van onderzoeksuitkomsten of vaststellen van criteria (Skulmoski, e.a., 2007). De meeste Delphi kennen twee of drie rondes, maar die onderzoeken zijn altijd kwantitatief van aard.

De scenario's die de hrm-functionarissen zelf hebben ontwikkeld in de vorige fase zijn zonder commentaar door de onderzoeker per toerbeurt voorgelegd voor commentaar aan de collega-deelnemers, die zelf ook scenario's hebben ontwikkeld. Ook de voorgaande commentaren zijn meegestuurd, zodat een discussie met vertraging heeft plaatsgevonden. Dit is de tweede databron, die in feite bestaat uit de scenario's en de serie commentaren. De deelnemers hebben tijdens de Delphi-methode-fase de tijd gekregen tot reflectie om weloverwogen te reageren. Aan het eind van deze interacties en discussies op afstand heeft de onderzoeker samenvattingen gemaakt van de scenario's en de discussie. Dit is de feedback van de onderzoeker aan de deelnemers.

Fase 4. De focusgroepfase
Bij een online of schriftelijk Delphi is het niet gebruikelijk om af te sluiten met een groepsdiscussie (Steyaert & Lisoir, 2005). Als nadeel wordt genoemd dat dan de anonimiteit wordt doorbroken. In dit onderzoek is van anonimiteit geen sprake en vormt derhalve geen belemmering. Zodoende kent dit onderzoek ook onderzoekselementen van een focusgroep.

Het focusgroeponderzoek verschaft een gedetailleerd inzicht in de handelswijzen, opvattingen, wensen, problemen en achterliggende motieven van een specifieke groep belanghebbenden (Barbour, 2005). Een belangrijk kenmerk hierbij is dat de informatie die uit een discussie in een focusgroep naar voren komt, kwalitatief van aard is (Swanborn, 2002). Het betreft hier een kleine populatie van deskundigen met behoeften aan bijstelling van het huidige beleid gericht op de oudere werknemers.

De spanningsvelden, dilemma's, mogelijkheden en onmogelijkheden zijn in een focusgroep bediscussieerd. De thema's die hierbij aan de orde zijn geweest zijn: beelden over oudere werknemers, werken met gemengde teams en leren van oudere werknemers. Ter vergroting van de betrouwbaarheid is deze fase van het onderzoek verricht door twee onderzoekers. De onderzoekers hebben gefunctioneerd als gespreksleiders. De uitkomsten van de discussie zijn door de deelnemers nogmaals verwerkt in hun scenario. De discussies in de focusgroep vormen de derde databron. Deze data zijn geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti 5.2 (zie bijlage 8) op de arbeidsvermogens van oudere werknemers, de arbeidskwalificatie, -prestaties en -motivatie van oudere werknemers, de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud, het organisatiebeleid (met betrekking tot oudere werknemers) en achtergrondgegevens.

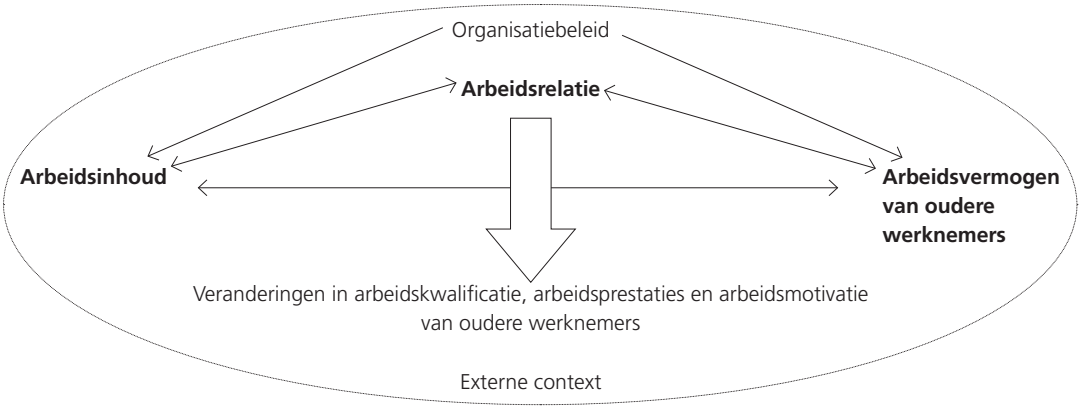
Het gehele traject is in de vorm van een verslag samengevat en geordend in twee basisscenario's. Dit verslag is wederom besproken in een focusgroep. Naast een inhoudelijk debat heeft zich de mogelijkheid voorgedaan om consensus te bereiken over de interpretatie. De bijgestelde en van nieuwe discussie-elementen voorziene tekst is vervolgens wederom voorgelegd ter verificatie, alvorens deze is gepubliceerd (Zinsmeister & Meerman, 2011).

HOOFDSTUK 7
ONTWIKKELING VAN ARBEIDSVERMOGENS IN DE PRAKTIJK: EEN ZORGINSTELLING

De mogelijke kracht van ouderen, zo bleek in hoofdstuk 2, ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan, van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die zij als zingevend ervaren. Het doel van deze deelstudie is inzicht te krijgen in de veranderingen die optreden in de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en de arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie van oudere werknemers als bij organisatieveranderingen wordt aangesloten bij hun arbeidsvermogens.
De vraag waarop dit deel van het onderzoek een antwoord geeft, is:

"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelaties bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers?"

Model 7.1: ouder worden in de arbeidsorganisatie: de samenhang tussen arbeidsvermogen, -inhoud en -relatie



Ter beantwoording van deze vraag wordt gekeken naar de veranderingen die optreden in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud van oudere werknemers als wordt aangesloten bij hun vermogens. Met behulp van een leerprogramma dat hierop inspeelt wordt gepoogd een leerproces op gang te brengen dat positieve gevolgen heeft voor hun arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie. Voordat de bovenstaande vraag wordt beantwoord moet derhalve worden vastgesteld wat de gevolgen van dat leerprogramma zijn voor het functioneren van de oudere werknemers. In de vorm van een subdeelvraag:

"Welke gevolgen voor de arbeidskwalificatie, -prestatie en –motivatie heeft een interventie in de vorm van een leerprogramma dat aansluit bij de wensen en arbeidsvermogens van oudere werknemers?"

Met dit actieonderzoek wordt de aandacht verlegd van het formuleren van algemeen naar gedifferentieerd beleid, dat specifiek is gericht op de oudere werknemers met al hun onderlinge verschillen. Beleid dat zich richt op de creatie van condities waaronder een leerprogramma in de praktijk leidt tot oudere werknemers die zich ontwikkelen. Er is sprake van een nog onontgonnen terrein (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001). Aan de vergroting van de arbeidsparticipatie en de inzetbaarheid van oudere werknemers heeft Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) de afgelopen jaren met haar onderzoek bijgedragen. Maar waar zij zich heeft gericht op hoger opgeleide 'professionals', richt deze casus zich op lager tot middelbaar geschoolde vakvrouwen.

In de zorginstelling bestaat de intentie tot het voeren van een ouderenbeleid in de vorm van 'ontwikkelen en/of waarderen' (zie hoofdstuk 5). Zo is het gebruikelijk om oudere werknemers in dienst te nemen en speelt leeftijd bij de opleidingen geen rol. Zowel 55 jarigen als 22 jarigen volgen de opleiding voor verzorgende. Het personeelsbeleid kenmerkt zich sedert een jaar of tien door een streven naar taakverrijking en taakverbreding voor alle werknemers. Alhoewel dit beleid nauwelijks resultaten oplevert, onderscheidt de zorginstelling zich hiermee wel van de algemene rationaliseringstendensen in de zorgsector (zie hoofdstuk 3).
De directie wil meer in de werknemers investeren, *"maar willen de werknemers ook meer in zichzelf investeren"* vraagt het hoofd P&O zich af. Oudere werknemers hebben moeite met leren, *"zeker als het onderwerpen betreft die geen betrekking hebben op de directe klinische zorg- en hulpverlening"*. De opleidsters van de instelling zeggen dat de ervaren werknemers, die weerstanden hebben bij organisatieveranderingen in het algemeen en leren via de thans aangeboden scholingen in het bijzonder, *"zich niet serieus genomen voelen"*, hetgeen tot uiting komt in uitspraken als: *" ik laat me niet als een klein kind behandelen."* Of: *"Hoezo moet ik naar cursus? Heb ik het dan twintig jaar lang niet goed gedaan?"* In deze zorginstelling is het de gewoonte veranderingen te begeleiden met scholingen. Uit de interviews met de werknemers zal echter blijken dat zij deze gewoonte niet herkennen.
De managers, opleidsters, P&O en de teamleden zelf zien de bestaande opleidingen voor oudere werknemers niet als effectief. De klinisch-technische scholingen voor de verzorgenden vormen hier een uitzondering op. Het hoofd P&O merkt op dat traditioneel opleiden niet tot resultaten leidt bij deze groep werknemers. "*'Ze' hebben weer wat bedacht, maar 'ze' hebben natuurlijk geen idee van de praktijk.*" Traditioneel wil in de zorginstelling zeggen eenzijdige overdracht van kennis en vaardigheden in een formele setting. De kennis wordt mondeling en schriftelijk aangeboden, waarna ervan wordt uitgegaan dat de werknemers deze kennis tot zich nemen en weten wat van hen wordt verwacht. Het blijkt dat de oudere werknemers deze nieuwe kennis niet verwerken, niet van hun oude 'gewoontes' loskomen en blijven functioneren zoals ze altijd hebben gedaan. De werknemers verzetten zich tegen veranderingen en leren dat hen van hogerhand wordt opgelegd. *"De hakken gaan in het zand"*, is de uitdrukking die hierbij door iedereen wordt gebruikt. Niet dat de werknemers hun vak, hun bekwaamheden niet bijhouden, want dat gebeurt wel, maar dan slechts gericht op de directe klinische hulp- en zorgverlening. De transfer van kennis wil bij de oudere werknemers maar niet op gang komen, ondanks de scholingen, aldus de managers, opleidsters en het hoofd P&O en de teamleden zelf.

Bij de verklaringen die daarvoor worden gegeven kunnen drie elementen worden onderscheiden: willen, kunnen en voldoende ruimte krijgen. Ten aanzien van willen spelen wellicht processen van angst en wantrouwen. Zo wordt bijvoorbeeld de druk van buiten de organisatie om invulling aan de zorgdossiers te geven steeds groter, vooral vanuit het oogpunt van kwaliteitsbewaking. Er bestaat geen blauwdruk hoe er met de zorgdossiers moet worden omgegaan. De werknemers zijn hierop al diverse malen geschoold, maar zonder resultaat. Door de werknemers wordt nauwelijks met zorgdossiers gewerkt. Zij zien dit slechts als ballast die te ver afstaat van hun directe hulp- en zorgverlening. Ook de organisatieverandering naar belevingsgericht werken, die zoals gebruikelijk is begeleid met een scholing, heeft volgens de managers, opleidsters en het hoofd P&O en de teamleden zelf geen resultaten opgeleverd. De oudere werknemers doen er weinig mee.
Ten aanzien van kunnen speelt dat belevingsgerichte zorg een manier van werken is die vraagt om overzicht. De kans bestaat dat de werknemers worden overvraagd in deze. Het hoofd P&O merkt op dat de verzorgenden (niveau 3) weinig abstraherend vermogen hebben, wat zij wel nodig hebben voor de uitvoering van de taken. Hiernaast missen de meeste verzorgenden IT-vaardigheden. *"Ze hebben er ook weinig affiniteit mee"*. Zo valt haar op dat de ouderen niet solliciteren via de site, zoals jongeren wel doen.
Ten aanzien van voldoende ruimte speelt zeker op de korte termijn dat er een aantal niet ingevulde vacatures zijn en tekorten in de formatie.

"Nieuwe vormen van werken brengen niet alleen een technische vaardigheid met zich mee, maar het betekent ook een andere manier van werken: methodisch werken." "De kwaliteitscirkel: vaststellen, uitvoeren, evalueren, bijstellen, wordt als lastig ervaren", volgens het hoofd P&O. Het vraagt om discipline en een andere manier van kijken, zoals bij het werken met zorgdossiers. Vanuit de patiëntbesprekingen worden acties afgesproken. Alle zorghandelingen worden vervolgens vastgelegd, zoals verpleegkundigen nu al gewoon zijn. Het betekent dat de arbeid transparanter wordt, aldus het hoofd P&O. *"Wellicht vinden de verzorgenden dit eng, want het vergroot de controleerbaarheid van de arbeid."* In de zorg is het veel minder gebruikelijk dan in de verpleging dat handelingen worden afgetekend, zoals bijvoorbeeld medicijngebruik. *"De angst om een handtekening te zetten kan een rol spelen."* Het hoofd P&O signaleert argwaan, wellicht voortkomend uit een wantrouwen

tegenover de wereld waarin zij leven. De meeste verzorgenden (en ook de afdelingsassistenten) hebben daar *"gezien hun ervaringen in hun leven* (bijvoorbeeld discriminatie, JZ) *ook alle reden toe"*. Dat kan de weerstand tegen de invoering van zorgdossiers begrijpelijk maken, volgens het hoofd P&O. Met andere woorden: verklaringen worden steeds gezocht in de te kort schietende attitudes en vaardigheden van de werknemers, niet in het scholingsaanbod.

Het hoofd P&O verwoordt de vraag vanuit de zorginstelling als volgt: *"is het mogelijk dat de oudere werknemers zich in andere onderwerpen dan de directe klinische zorg- en hulpverlening op een zodanige wijze scholen dat een leereffect optreedt?"* De effecten waar het hoofd P&O op doelt zijn veranderingen in de wijze waarop de arbeid is georganiseerd, waarbij gebruik gemaakt wordt van nieuwe ontwikkelingen die het werk plezieriger kunnen maken, maar waar nu door de oudere werknemers niet aan wordt toegekomen.
Deze vraag ligt ten grondslag aan de interventie, die erop is gericht te komen tot organisatieverandering, met behulp van een leerprogramma dat op maat van de oudere werknemers is toegesneden. Het in de instelling gebruikelijke leren door theoretische scholing, individuele verwerking en transfer naar de werkplek wordt vervangen door ervaringsgericht leren, dat past bij de doelgroep. Het leerprogramma wordt vormgegeven en specifiek gericht op de vermogens die bij de oudere werknemers in meer of mindere mate ontwikkeld zijn. Het uitgangspunt hierbij is dat de oudere werknemers zelf vaststellen welke veranderingen zij willen vormgeven.

leeswijzer
In paragraaf 1 volgt een beknopte schets van de zorgsector met in het bijzonder aandacht voor de regio Amsterdam. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de organisatie en het beleid in paragraaf 2, waarna in paragraaf 3 de afdeling en het team dat participeert in het actieonderzoek worden geïntroduceerd. De opzet van de studie wordt besproken in paragraaf 4 waarna in paragraaf 5, in de nulmeting, de vrouwen uit het team aan het woord komen. In paragraaf 6 volgt het leerprogramma. De evaluaties in paragraaf 7 vormen de opmaat voor tussentijdse conclusies in paragraaf 8 over het leerprogramma. De betekenis van het actieonderzoek voor de arbeidsvermogens, arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie volgen in paragraaf 9. In paragraaf 10 wordt de stand van zaken opgemaakt een jaar na beëindiging van het leerprogramma, zodat in paragraaf 11 de onderzoeksvraag kan worden beantwoord. Het hoofdstuk sluit af met een aantal indicaties voor de wijze waarop de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers in de praktijk gestalte kan krijgen.

1 DE ZORGSECTOR

De gegevens over de zorgsector zijn verzameld door de Sigra, de organisatie van samenwerkende instellingen in de gezondheidszorg in de regio Amsterdam. Regelmatig brengt de Sigra rapporten uit over ontwikkelingen in de zorgsector in de regio, zoals een rapport over de arbeidsmarkt (2010), waarvan voor deze paragraaf gebruik is gemaakt.

Ongeveer 16 procent van de beroepsbevolking in de regio Amsterdam werkt in 2009 in de zorg, waarmee de sector de tweede in grootte is, na de zakelijke dienstverlening. De sector groeit nog steeds. Ruim 54.000 mensen vervullen gezamenlijk ongeveer 38.000 fte. Ongeveer tweederde werkt als verpleegkundige, verzorgende, of in een andere patiënt- of cliëntgebonden functie. In de sector Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT) werken ruim 20.000 mensen waarbij de gemiddelde (deeltijd)aanstelling met 60 procent, 5 procent boven het landelijke gemiddelde ligt. In vergelijking met de landelijke kengetallen (15 procent) werken er in de regio opvallend veel mannen in de zorg (22 procent). In de VVT-sector is dit aandeel met 16 procent het geringst.
De gemiddelde leeftijd van het personeel is 42 jaar; landelijk is dat 41 jaar. Bijna de helft van het zorgpersoneel is 45 jaar of ouder. De piek ligt bij vijftig jaar. De gemiddelde leeftijd van de bevolking in de regio ligt op 37 jaar. Het zorgpersoneel gaat met een gemiddelde leeftijd van 61 jaar relatief vroeg met pensioen. Het beleid om mensen langer te laten doorwerken heeft in de zorg weinig effect. Met name de werkdruk en de mentale- en fysieke belasting worden genoemd als belangrijke redenen om rond het zestigste jaar uit te stromen met gebruikmaking van de prepensioenregeling of ten gevolge van arbeidsongeschiktheid.
Opvallend is dat het gemiddelde salaris in de zorg nauwelijks toeneemt na het 35e levensjaar. Dat is des te opvallender omdat bij de berekening geen onderscheid is gemaakt tussen verplegend en verzorgend personeel en ander personeel (doktoren, directeuren, managers en staffunctionarissen). Wel wordt in het rapport van de Sigra opgemerkt dat op instellingsniveau met het toenemen van de leeftijd de verschillen in salaris toenemen. Hoe zich dat precies manifesteert wordt in het rapport niet uitgewerkt.

Voor de verpleegkundigen en verzorgenden kent de sector vijf niveaus: zorghulp (1), helpende zorg en welzijn, afdelingsassistent (2), verzorgende (3), verpleegkundige (4), HBO-V (5). De opleidingen scholen de leerlingen in meer dan de helft van de gevallen voor niveau 2, waarin met ongeveer tweederde de allochtone bevolkingsgroepen een groot aandeel hebben. Niveau 3 en 4, waar grote vraag naar is, worden in geringe mate opgeleid. De allochtone bevolkingsgroepen hebben hier een geringer aandeel in met respectievelijk 37 en 17 procent. In vele instellingen bestaan leerprogramma's om de doorstroom van leerlingen van niveau 2 (assistent) naar niveau 3 (verzorgende) te stimuleren. In de praktijk werken deze programma's nauwelijks omdat volgens de werkgevers de meeste leerlingen op het niveau 2 de capaciteiten ontberen om door te groeien.
De Sigra verwacht op korte termijn grote tekorten aan verpleegkundigen en verzorgenden op niveau 3, 4 en 5 vanwege de pensionering van grote groepen en de afwezigheid van jongeren. In 2011 bestaat er in de regio een tekort van ongeveer 500 verzorgenden op niveau 3. De verwachting is dat in 2015 dat tekort oploopt naar 1500 en in 2018 naar 2500. Dezelfde tekorten worden verwacht voor de verpleegkundigen op niveau 4. In de wetenschap dat de modale werknemer in de zorgsector in 2008 50 jaar is en in 2015 57 jaar, maakt dat de tekorten aan personeel na 2015 naar verluidt nog sterker worden.

In hoofdstuk 3 en 4 zijn de ontwikkelingen in de zorg als illustratie van allerlei rationaliseringsprocessen reeds aan de orde gekomen, dikwijls in combinatie met de invoering van marktwerking en verdergaande bureaucratisering. Hier volgt slechts een korte samenvatting van de richting waarin processen zich lijken te ontwikkelen.
De beheersing van de zorg (en de verzorgenden) is in de loop der tijd belangrijker geworden dan de zorg zelf. Het managen van de zorgverlening gaat steeds meer op tayloristische wijze in de bureaucratische vorm van regels en protocollen. Zo worden ervaren beroepskrachten ontdaan van hun kennis en moeten zij toezien dat hun ervaringen worden omgezet in protocollen van eenvoudige handelingen waarlangs ze moeten werken (Van Noort, 2002). De inbreng van zorgpersoneel in de zin van inzicht en ervaring is gedevalueerd, want dat is niet controleerbaar/meetbaar. Hieruit spreekt wantrouwen of onverschilligheid jegens het vakmanschap.
Ingegeven door externe controle bronnen (overheid, aandeelhouders, toezichthouders) of interne controle bronnen (zorgkoepels ten opzichte van instellingen, stafafdelingen) is er dikwijls sprake van een algemene risico- en onzekerheidsvermijding vanuit het management die de drang tot beheersing voedt. Het relatief duurder worden van de zorg wordt onder andere verhaald op het zorgpersoneel zelf. Ze worden gedwongen harder te werken, of sneller of kostenbewuster. De gremia die deze regels en protocollen ontwerpen zijn soms binnen de organisatie gesitueerd, maar vaker extern georganiseerd zoals bij ISO-kwaliteitsnormen of indicatiestelling. Doordat iedereen elkaar op grond van meetbare resultaten controleert, moet zowel de arbeid zelf als de output ervan kwantificeerbaar zijn. De werknemers in de zorg kunnen hun creativiteit niet positief inzetten of gebruiken voor de kwaliteit van de zorgtaken. Zij richten deze creativiteit op het ontduiken van de protocollen om toe te komen aan hun vakmanschap. Bij uitstek in een sector waar intensieve technologie de aangewezen wijze is om de arbeid te organiseren, is sprake van vergaande risico- en onzekerheidsvermijding hetgeen leidt tot structurering van losse koppelingen tot opeenvolgende koppelingen en nog verder tot strakke samenvoegende koppelingen. Hiermee wordt taakdifferentiatie en verlaging van de arbeidskosten mogelijk, maar het gaat ten koste van het vakmanschap en plezier in het werk.

2 DE ORGANISATIE EN HET BELEID

Het actieonderzoek vindt plaats bij een team van de afdeling groepswonen in een relatief kleine zorginstelling te Amsterdam. Het is onderdeel van een zorggroep, een zelfstandige stichting, die een paar jaar terug is ontstaan uit een fusie tussen twee zorginstellingen.
In de instelling valt het korte termijn en het kostenbaten denken te herkennen. Steeds zijn er weer bezuinigingen, die er toe leiden dat telkens op korte termijn de financiën weer op orde moeten worden gebracht. Ook de negatieve stereotypering van de oudere werknemers is aanwezig (*"ze willen niks"*), maar de realiteit dat het werk verricht wordt door oudere werknemers en dat daar weinig verandering in zal optreden de komende tijd leidt tot een genuanceerdere visie. Die komt naast het aanname- en opleidingsbeleid tot uiting in het personeelsbeleid waarin wordt gestreefd naar een rijkere arbeidsinhoud. Met de invoering van geïntegreerd management wordt getracht verandering in de arbeidsrelatie te bewerkstelligen door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de arbeidsorganisatie neer te leggen zoals mondeling verwoord door het hoofd P&O en door de directeur in het jaarverslag 2008 (jaarverslag zorginstelling, 2009). Een documentenanalyse leert het volgende over de zorginstelling.

Doelstelling
De doelstelling van de zorginstelling is het bieden van huisvesting en zorg aan ouderen, chronisch zieken, gehandicapten, revalidanten en andere zorgvragers. Kort samengevat biedt de zorginstelling:
1. zorg gericht op wonen;
2. zorg gericht op kortdurend verblijf;

Aan de invoering van integraal management is een kwaliteitsbeleid gekoppeld. De leidinggevenden krijgen meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden, opdat zij binnen bepaalde grenzen zelf beslissingen kunnen nemen. De delegatie wordt doorgevoerd naar alle lagen van de organisatie. De tevredenheid en waardering van zowel werknemers als cliënten worden periodiek in kaart gebracht als input voor verbeteringen op het gebied van de zorg- en dienstverlening.
De voornemens zijn om steeds meer te werken met gestandaardiseerde kwaliteitscirkels, waarbij ieder project een aantal fasen doorloopt (oriëntatiefase, diagnosefase, oplossingsfase, invoeringsfase, borgingsfase). De projecten dienen steeds meer doorlopend getoetst te worden op realisatie en bijstelling van verbeterdoelstellingen om het resultaat te borgen, zowel in systemen en documenten als in cultuur en gedrag.

Kernactiviteiten
De zorginstelling biedt verscheidene diensten aan zoals thuiszorg, dagverzorging en behandeling van zowel somatische als psychogeriatrische bezoekers, groepswonen voor psychogeriatrische ouderen, verzorging van patiënten met ongeneeslijke ziektes, kort en langdurig verblijf voor patiënten in samenwerking met een ziekenhuis en extramurale ergotherapie. Het actieonderzoek heeft betrekking op groepswonen, een kleinschalige woonvorm, *"huisjes"*, waar zes psychogeriatrische ouderen elk een eigen kamer hebben met een gemeenschappelijke huiskamer. Er wordt zo huiselijk mogelijk samengeleefd. Het koken op de afdeling draagt bij aan bewuster leven van de bewoners. De afdeling telt 84 plaatsen. Eén van de drie teams van groepswonen participeert in het onderzoek.

Personeel
Het aantal personeelsleden in loondienst is op 31 december 2008: 459, in fte's uitgedrukt: 264. In de zorginstelling wordt veel in deeltijd gewerkt. Het verloop onder het personeel is ongeveer 15 procent per jaar. De vervulling van vacatures door werknemers van het juiste niveau en gewenste kwaliteit is lastig. Ongeveer 20 procent van de vacatures is moeilijk vervulbaar, met name vacatures voor de functies verzorgende (niveau 3), verpleegkundige (niveau 4) en zorgcoördinator (niveau 5). Dit past bij het beeld van de regio.
Het ziekteverzuim van het personeel exclusief zwangerschapsverlof is 7,6 procent. Het ziekteverzuim van personeel met patiënt- c.q. cliëntgebonden functies in loondienst is 7,8 procent en wijkt derhalve nauwelijks af van het algemene verzuim. Wel ligt het iets hoger dan het gemiddelde ziekteverzuim, bijna 7 procent, in de zorgsector in de regio.

Besturing
De raad van toezicht telt zeven leden en vergadert vier keer per jaar. De instelling kent een eenhoofdig bestuur c.q. de algemeen directeur, tevens locatiemanager. De algemene aansturing vindt plaats door een managementteam, dat is samengesteld uit de andere locatiemanager, tevens adjunctdirecteur zorg, en de leidinggevenden van de diverse bedrijfsprocessen te weten: 'behandeling', 'personeel & organisatieontwikkeling & opleidingen' en 'financiën & informatievoorziening'.
De teams van groepswonen hebben gezamenlijk twee managers die direct onder de adjunctdirecteur zorg vallen. Daarnaast hebben alle drie de teams een zorgcoördinator die optreedt als meewerkend voorvrouw.

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem is gericht op de identificatie, kwantificering en beheersing van de risico's. Op risico's wordt, waar mogelijk, ingespeeld door het nemen van beleidsmaatregelen. Daarnaast worden processen en taken aangepast. De dynamiek van de veranderende omgeving (denk aan de overheid, de zorgverzekeraars, het afnemend aantal ouderen in Amsterdam) eist dat dit een permanent proces is. De activiteiten zijn in 2008 met een door de accountant geverifieerde en geaccordeerde nacalculatie afgesloten.

Scholingsbeleid
Het scholingsbeleid in de instelling krijgt vorm door het opleidingsplan van 2009 waarin de beroepsopleidingen, deskundigheidsbevordering en vaardigheidstrainingen worden samengevat. Het geeft tevens inzicht in de speerpunten van de scholingsactiviteiten die de invoering van veranderingen die van buiten de organisatie komen -het werken met zorgdossiers en zorgzwaartepakketten- behelzen en verbetering van de effectieve communicatie binnen de teams. Bij deze speerpunten wordt als methodiek 'leren op de werkplek' gehanteerd. Daaronder wordt verstaan dat de leerdoelen direct aan de praktijk worden gekoppeld en het geleerde direct in de praktijk wordt gebracht. Voor deze speerpunten wordt met de afdelingsmanager per afdeling een keuze gemaakt voor inhoud, tijdstip en methodiek van de scholing. (Doordat er nog keuzeruimte bestaat voor de methodiek van de scholing, is 'leren op de werkplek' niet nadrukkelijk voorgeschreven.) In de instelling wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van interne expertise, eventueel aangevuld met specifieke ondersteuning door externe trainers.

De andere scholingen zijn specifiek op een bepaalde groep werknemers gericht. Zo is er voor de managers een scholing gericht op leiderschap en financiën. Om werkzaam te kunnen blijven in de zorg dienen werknemers op gezette tijden (verschilt per vaardigheid en functie) een proeve van bekwaamheid af te leggen betreffende specifieke medische handelingen voor de BIG-registratie. Deze certificering geldt voor alle, dus ook voor de oudere werknemers. De doelstelling bij deze scholingen is de kwaliteit van de zorgverlening te bevorderen en de cliënt te beschermen tegen ondeskundig en onzorgvuldig handelen.
Het project leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is gericht op de grote groep oudere werknemers die werkzaam is in de instelling. Het doel is een manier te vinden waarop de oudere werknemers zelf een situatie creëren waarin zij initiatief nemen tot en sturing geven aan het leren van nieuwe werkwijzen. Dit actieonderzoek haakt hierop in en vormt de invulling van dit project.
Bij de meeste scholingsonderdelen zijn de praktijkopleidsters betrokken. Samen met een nieuw hoofd opleidingen, die in dienst treedt als het onderzoek al gaande is, faciliteren zij de scholingsonderdelen, zowel in de praktische uitvoering als de administratieve afhandeling.

3 DE AFDELING EN HET TEAM

Het team dat deelneemt aan het onderzoek maakt onderdeel uit van de afdeling kleinschalig groepswonen voor psychogeriatrische patiënten. Van de twee managers begint er één op het moment dat het onderzoek start. De andere manager is dan drie maanden in functie. De ene manager is verantwoordelijk voor afdeling 3 met ongeveer twintig fte aan verzorgenden voor zes groepswoningen. De andere manager is belast met de afdelingen 1 en 2 met ongeveer 32 fte aan verzorgenden. Deze afdelingen tellen allebei vier groepswoningen. 'Ons' team werkt op één van deze twee afdelingen. De managers werken samen en nemen voor elkaar waar op de afdelingen.
De werknemers in verzorgende en verplegende functies in de instelling zijn op één na, allemaal vrouwen. Enkelen van hen hebben naast deze baan nog een tweede baan om voldoende inkomsten te genereren. Dit betreft veelal alleenstaande vrouwen die een gezin onderhouden. Een volledig baan is 36 uur. Verreweg de meeste vrouwen hebben een aanstelling tussen de 70 en 90 procent. Uit de personele kengetallen valt op te maken dat de drie teams bestaan uit 19 tot 26 vrouwen, al naar gelang hun aanstellingsomvang. Slechts een enkele twintiger (2) en dertiger (5) maken deel uit van de teams. De grote groep wordt gevormd door vijftigers met een uitloop naar zestigers.
Naast de zorgcoördinator (opleidingsniveau 4), die functioneert als meewerkend voorvrouw, bestaat een team voor de helft uit verzorgenden en voor de helft uit afdelingsassistenten. De verzorgenden (niveau 3) onderhouden het contact met de familie, dragen zorg voor de medicijnen en bieden klinische hulp, naast de algemene zorgtaken. De afdelingsassistenten (niveau 2) doen het zelfde werk als de verzorgenden, behalve de hiervoor genoemde specifieke taken. De meeste vrouwen zijn opgeleid in de instelling zelf. Een enkeling heeft een externe opleiding gevolgd op een ROC of diens rechtsvoorgangers. De zorghouding is *"dat de bewoners het goed moeten hebben."*

Het team dat participeert heeft de laatste jaren vooral hard gewerkt aan het op orde krijgen van de basiszorg. Dat is gelukt volgens de opleidsters, de managers en het hoofd P&O. Er kan een stap verder gezet worden bijvoorbeeld naar belevingsgericht werken, waarbij er in elk geval meer aandacht komt voor activiteiten van en met de bewoners in de dagbesteding. In de kern is belevingsgerichte zorg het zoeken naar een manier van

verzorgen, begeleiden en ondersteunen van de bewoners, die aansluit bij de manier hoe iemand zijn situatie beleeft. Dit kan van persoon tot persoon, van ziekte tot ziekte en van dag tot dag verschillen. In de zorg wordt rekening gehouden met deze verschillen en daarmee wordt recht gedaan aan de betrokkene als persoon. De bewoner is niet een zieke met beperkingen, maar iemand met een eigen identiteit en mogelijkheden. Voor een zorginstelling betekent dit dat mensen in kleine groepen kunnen wonen in een huiselijke omgeving, waarbij rekening wordt gehouden met de individuele verschillen van de mensen in de groep. Activiteiten nemen hierbij een belangrijke plaats in, zoals bijvoorbeeld zelf koken. Dit vraagt om betrokken werknemers die in kleine vaste teams werken, want zij hebben de opdracht de bewoners te kennen en verwachtingen met de bewoners te delen. Slechts werknemers die bewust zijn van hun eigen identiteit zijn goed in staat tot dit delen van verwachtingen. Het is een hele opgave om deze zorg te bieden aan psychogeriatrische ouderen.

Het team is het oudste in de instelling. De zorg voor de bewoners is goed in klinisch opzicht, maar het team staat niet of nauwelijks open voor nieuwe ontwikkelingen is de algemene opinie, ook van de teamleden zelf. Weinig leden van het team doen mee aan vrijwillige scholingen of cursussen. De nationaliteiten van de leden van het team zijn van origine zeer divers: Surinaams (verreweg de meerderheid, met zowel creoolse, javaanse als hindoestaanse vrouwen), Curaçaos, Turks, Ghanees, Nederlands, Frans/Nederlands, Indonesisch, Brits Guyanees. Het team bestaat voor 80 procent uit migranten, waarmee zij ook voor de arbeidsmarkt in de regio Amsterdam uitzonderlijk zijn. Ze zijn bijna allemaal al 35 jaar of langer (sommigen zijn hier geboren) in Nederland, met een enkele uitzondering van rond de 25 jaar.
De gemiddelde leeftijd is ruim 52 jaar. Bijna een kwart van de vaste krachten is ouder dan zestig jaar, ongeveer de helft van de teamleden is ouder dan 55 jaar, meer dan driekwart is ouder dan 52 jaar. Drie vrouwen hebben de leeftijd van begin tot halverwege de veertig. De uitzondering vormt een 22 jarige. Bijna de helft van de teamleden heeft een langer dienstverband dan twaalf jaar. Gemiddeld werkt het team bijna tien jaar in de zorginstelling. Hierbij geldt dat een aantal vrouwen dat nog maar net in dienst is het gemiddelde fors naar beneden haalt.

4 DE NULMETING

Dit hoofdstuk gaat dus over de ontwikkeling van de arbeidsvermogens als in het organisatiebeleid ruimte bestaat voor de waardering van de oudere werknemers en de wisselwerking die dan ontstaat met de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. In hoofdstuk 6 zijn zes fases onderscheiden die in dit actieonderzoek worden doorlopen en is het verloop van het actieonderzoek beschreven. De data zijn verzameld met behulp van interviews (zie bijlage 2, 3, 5 en 6), discussies en op basis van observaties. Bij de presentatie van de onderzoeksuitkomsten in dit hoofdstuk volgt eerst een verslag van de nulmeting, -de situatie aan het begin van de interventie- waarin de ervaringen en opvattingen van de oudere werknemers worden uitgelicht. Daarna krijgt het leerprogramma alle aandacht, waarna de evaluatie volgt.

De nulmeting berust op de interviews die met de teamleden voorafgaande aan de ontwikkeling en uitvoering van het leerprogramma gehouden zijn. Met behulp van ATLAS.ti 5.2 (zie hoofdstuk 6) zijn de uitkomsten van de interviews verwerkt. Hiermee is achterhaald wat in de beleving van de ondervraagden de kernthema's zijn in het scholingsbeleid, de arbeidsvermogens, de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en de arbeidskwalificaties, -prestaties en -motivatie. Deze kernthema's zijn geordend door te kijken naar de betekenis die de geïnterviewden geven aan de inhoud. De frequentie wordt slechts benoemd als het belangrijk is om te weten in welke mate een gezamenlijke beleving aan de kernthema's ten grondslag ligt. In de verslaglegging worden alle betekenissen meegenomen ook als die slechts door een enkeling over een kernthema gemaakt zijn.
De interviews dienen tevens om het team te leren kennen en de eerste stap te zetten in het nieuwe leerprogramma. De opbouw van de vragenlijst (zie bijlage 4) van de interviews is afgeleid van het onderzoeksmodel.

De opzet van de interviews
De eerste vragen zijn gericht op de achtergrondkenmerken van de verzorgenden en afdelingsassistenten, hun ervaringen en gekristalliseerde vermogens. Dan wordt stilgestaan bij de wijze van leren om inzichtelijk te krijgen hoe is aan te sluiten bij de arbeidsvermogens, alvorens over te gaan tot het in kaart brengen van de (beleids)praktijk van het leren in de zorginstelling en hoe dat wordt ervaren in relatie met de arbeidsinhoud en arbeidsrelatie. De vragen over het leren van oudere werknemers vormen de opmaat voor vragen over

een behoeftepeiling naar onderwerpen voor een leerprogramma ter ondersteuning van een verandering waar het team behoefte aan heeft. Hiermee wordt tegelijkertijd invulling gegeven aan de eerste stap van het leerprogramma. Het team bepaalt het onderwerp van de verandering.
Bij meerdere leden van het team bestaat verwarring over wat leren, een scholing, een training, een cursus is. Deze verwarring is opgevangen door veelvuldig door te vragen en de proceskant van leren onder de aandacht te brengen, met de nadruk op: hoe leer jij het best? en praktijkvoorbeelden te geven en te vragen naar andere manieren dan frontaal klassikaal onderwijs. Dit is voor de grote meerderheid een ontdekking. Toch blijft het lastig omdat velen bij leren, training en scholing toch direct denken aan formeel leren met een leraar voor de klas, de leerinhoud centraal, *"leer het boek of de stencils uit je hoofd en sluit het examen met een voldoende af"*. Deze vorm van leren zit diepgeworteld.
De interviews hebben plaatsgevonden van half mei tot begin juli 2009. De plek is veelal de teamkamer geweest. In een enkel geval is uitgeweken naar de kamer van de manager of de tuin. De gesprekken zijn op een enkele uitzondering na net binnen het uur afgerond. De vragenlijst (zie bijlage 4) heeft gediend als leidraad. In totaal zijn achttien teamleden geïnterviewd, waarvan wegens langdurige ziekte twee vaste teamleden in een later stadium. Naast de teamleden zijn de opleidsters en de manager van het team geïnterviewd. Deze uitkomsten zijn niet meegenomen bij de resultaten, maar zijn gebruikt als achtergrondinformatie.
Tegen het eind van deze interviewfase komen signalen (van de manager, de arts) dat er 'wat' verandert in het team. Ze kunnen het niet goed onder woorden brengen. Dat 'wat' kan veroorzaakt worden door de interviews zelf en de terugkoppelingen (het Hawthorne- effect is in deze niet te onderschatten). Tegelijkertijd hebben een paar incidenten vlak voor het begin van de interviews ertoe geleid dat de psycholoog van de instelling, die zich normaal met de bewoners bezighoudt, met het team is begonnen aan feedbacktrainingen. Kenmerkend voor deze trainingen is dat wordt geleerd aan de hand van praktijkvoorbeelden die door de teamleden worden ingebracht. De opleidsters hebben de psycholoog tijdig op dit spoor gebracht. Het team reageert enthousiast op deze manier van trainen. Ook dit kan van invloed zijn geweest.

De resultaten
De voornaamste bevindingen die een beeld geven van de situatie voordat het leerprogramma van start ging worden nu behandeld. Alle inzichten van de vrouwen zijn meegenomen en geplaatst binnen de theoretische uitgangspunten waardoor die kleur krijgen. Achtereenvolgens komen aan de orde, veelal in samenhang met de arbeidsinhoud: de arbeidsvermogens, de arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie, het beleid, de arbeidsrelatie, leren van oudere werknemers in de praktijk en de keuze van het onderwerp van het leerprogramma. Hierna volgt de afsluiting van deze fase met een terugkoppeling aan het team, de managers, de opleidsters en de zorgmanager van het team.

Arbeidsvermogens van ouder wordende werknemers
Het team ziet zichzelf niet als oud. *"Je bent oud als je moet stoppen met werken omdat het fysiek niet meer gaat"* is de veel voorkomende opvatting. Een leeftijd wordt weinig genoemd. De leeftijden die toch genoemd worden zijn 50, 55, 60, 62, 65, of *"als je qua leeftijd tegen je pensioen loopt"*. Naast het fysieke ongemak worden mentale problemen genoemd als kenmerk van ouder worden. Opmerkelijk is dat veel teamleden aangeven dat dit fysieke en geestelijke ongemak zeer sterk kan verschillen per individu. *"We hebben er hier ook rondlopen die zijn zestig geworden, maar die draaien nog kwiek mee."* Een enkeling merkt op dat er geen enkel verschil is tussen een jongere en een oudere werknemer. Een aantal oudere werknemers geeft aan sommige werkzaamheden juist beter te kunnen nu ze ouder zijn vanwege doorleefde ervaringen. Zij doelen hierbij veelal op werkzaamheden die met de zin van het leven te maken hebben. Opvallend is dat de leden van het team zichzelf niet als oud zien, maar vervolgens bij de beantwoording van alle vragen telkens zichzelf als voorbeeld van een oudere werknemer geven.

Om zicht te krijgen op de ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie is gebruik gemaakt van vragen uit de Finse Work Ability Index (Tuoni, e.a., 2006). De vragen zijn gebruikt om een gesprek te voeren over het arbeidsverleden van de betreffende werknemer en haar waardering van de huidige arbeid en daarover door te vragen, waarbij de werknemer wordt uitgenodigd op de vroegere en huidige arbeid te reflecteren.
Meer dan de helft van het team (allemaal oudere teamleden) waardeert het huidige werk als het meest zinvolle dat ze ooit heeft gedaan. Met name de ene jongere, de veertigers en de teamleden die nog maar kort in dienst zijn (zowel bij de instelling als in de zorgsector als geheel) scoren lager bij de waardering van het huidige werk. Het vermogen tot reflectie op de eigen ervaringen is vooral bij de oudere werknemers te constateren. Bij de

jongere zijn de ervaringen (nog) niet aanwezig. Bij de veertigers valt het op dat de ervaringen veelal aanwezig zijn, maar ze moeite hebben met de analyse ervan. Slechts met één van de veertigers is een gesprek over haar reflecties mogelijk. Met een ander lukt dat met moeite, bij de derde niet.
Bij de oudere werknemers is een grote spreiding te zien. Enkelen vinden het werk maar nauwelijks zinvol of ze vinden het wel gaan, maar het houdt niet over. Zij kunnen hun ervaringen nauwelijks beschrijven, laat staan analyseren. Op een uitzondering na zijn deze respondenten nog maar kort in de zorg werkzaam en hebben ze nog maar weinig beroepsgerichte ervaringen.
Hiertegenover staan vele oudere teamleden die hun werk uitermate zinvol noemen en enkelen die het werk hun *"passie"* noemen. *"Ik kom erachter dat dit eigenlijk het werk is dat ik leuk vind." "Je hebt natuurlijk wel veel levenservaring enne ja, dan botst het nog wel eens met jongere mensen." "Ja, het werk is geen 10, maar dat ligt meer aan de omstandigheden." "Ik wil het wel een 8 geven maar het heeft te maken met de probleemsituatie waarin ik zelf zit." "Ik heb nog steeds plezier in mijn werk….. Het is gebleven. Het is gewoon iets dat ik, waarvan ik hou. Oudjes verzorgen, eigenlijk alles er omheen." Vele oudere verzorgenden en afdelingsassistenten blijken goed in staat hun ervaringen in het werk te overzien en een samenhangende analyse te geven van de zin van hun werk en keuzes die ze maken en gemaakt hebben. "…wanneer je ouder wordt je veel meer zicht krijgt op wat werken inhoudt en wat je er mee wil." "Een team dat moeilijk draaide, heb ik leren begrijpen en het draait weer en we hebben lol onder mekaar." "Ik werk met collega's die eigenlijk hun best willen doen, maar dan zijn de middelen niet aanwezig."*
In het team bestaat een motivatie om onzekerheid te onderzoeken en op te lossen. Dit is zeker bij een groot aantal van de oudere werknemers het geval en sluit aan bij hun verrijkte arbeidsvermogens. *"Die combinaties maak ik dan en dan ga ik opzoeken hoe het dan precies zit omdat ik dan wel eens tegenstrijdige dingen hoor." "Gisteravond bijvoorbeeld was ik bezig met koffie uitdelen. Ik zocht naar theelepels en maar 2 gevonden. Ik zocht naar schotels, echt koffieservies: 8 stuks, 12 bewoners. Nu begrijp ik dat er 1 bewoner is die het verzameld."* Zo komen ze er op dat afdeling achter dat er *"iemand is met een dwangneurose om bestek te verzamelen."*
De leeftijd lijkt de ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie te beïnvloeden (bijvoorbeeld de jongere), maar een belangrijk kenmerk is zeker ook de (beroepsgerichte) arbeidservaring. Daarbij speelt het functie (en/of opleidings)niveau nauwelijks een rol, want tussen de verzorgenden en de assistenten zijn amper verschillen te constateren. Ook de etniciteit lijkt nauwelijks een rol te spelen.
De (beroepsgerichte) arbeidservaring lijkt veel belangrijker dan de leeftijd en verschilt sterk. Dat werkt door. Sommige vrouwen hebben een 'rijk' verleden. Soms omdat ze al veertig jaar in de zorg werken, soms omdat ze vanuit beroepen uit het welzijnswerk of het onderwijs op latere leeftijd zijn ingestroomd. Juist de vrouwen met een 'arm' verleden geven nauwelijks blijk van ontwikkeling van de gekristalliseerde intelligentie. Zij zijn op latere leeftijd ingestroomd vanuit productie- of schoonmaakwerk. Dit betreft enkele vrouwen van Nederlandse en Surinaamse afkomst.
Volgens de theorie (zie hoofdstuk 2) valt bij de werknemers met een lage onzekerheidstolerantie op dat ze zich onttrekken aan scholing en zich verzetten tegen verandering. Zij houden vast aan hun eigen referentiekader, aan wat ze gewend zijn te weten en te doen. Dit past bij oudere werknemers met ervaringsconcentratie. Dit kan zeker bij enkelen van de deelnemers het geval zijn, die niet in staat zijn te reflecteren op de eigen ervaringen.

Arbeidskwalificatie, -prestaties en -motivatie van oudere werknemers
Alle teamleden zijn gediplomeerd. Het merendeel waardeert het huidige werk als uitermate zinvol en plezierig. Het hoge werktempo wordt genoemd als factor die afbreuk doet aan de arbeidsmotivatie. Ze vinden het werk fysiek zwaar en de grote meerderheid heeft fysieke ongemakken. De waardering voor het werk hangt samen met de collega's waarmee gewerkt wordt of: *"hoe het team functioneert"*. In het algemeen heerst er in het team een tevreden stemming over de collega's, maar met name de samenwerking en afstemming van het werk in het team kunnen beter. Meerderen missen een echt teamgevoel en *"sommige collega's willen de baas spelen"*, hetgeen de samenwerking belemmert en daarmee de arbeidsprestaties en -motivatie drukt. Met name de jongere, de veertigers en teamleden die nog maar kort in dienst zijn hebben een lagere waardering van de arbeidsprestatie en -motivatie.

Het scholingsbeleid in de praktijk
In de praktijk blijken de leden van het team niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van het scholingsbeleid. In de beschrijvingen die zij geven van de scholingen, waarvan sommige verplicht zijn en andere vrijwillig, komt 'leren op de werkplek' als methode niet voor. De scholingen die zij krijgen zijn allemaal gebaseerd op het leren

van theorie, met een leraar voor de groep en een afsluitend examen. De opleidsters die zelf een deel van deze scholingen verzorgen, bevestigen dit. De scholingen die extern worden ingekocht vertrekken allemaal vanuit het principe van leren door theorie.
Als aan de leden van het team wordt gevraagd wat weet je van scholing in de instelling, dan is het eerste antwoord: *"geen idee"*. Na aandringen geven velen het antwoord dat er al tijden weinig scholing is of dat ze daar al jaren niets van gehoord hebben. De laatste tijd zijn er weer meer scholingen, valt hen op. Ze doelen hierbij op de feedbackcursus, die geroemd wordt en in hetzelfde tijdvak plaatsvindt als de interviews zijn afgenomen. De teamleden brengen in deze cursus zelf praktijksituaties naar voren. Een enkeling vindt dat er juist regelmatig trainingen, cursussen, scholingen plaatsvinden, maar het is allemaal vrijwillig. De werknemers moeten zich ervoor opgeven en dat doen ze niet. Behalve voor de BIG-registratie, die is verplicht.

Volgens de teamleden staat de leerinhoud en de docent centraal bij een scholing. De docent geeft uitleg. Boeken en stencils dienen ter ondersteuning. Na een vragenrondje is er soms gelegenheid tot oefenen, maar dat verschilt per leerinhoud. Meerdere teamleden geven aan dat de externe scholingen er mooi uitzien, maar dat niemand er iets mee doet. Dit wordt *"zondegeld"* genoemd. Uit boeken en stencils wordt nauwelijks geleerd. Tegelijkertijd vindt iedereen leren zinvol, want *"daarmee ontwikkel je jezelf"* en *"je bent nooit te oud om te leren"*. Enkele kanttekeningen worden er wel bij gemaakt, zoals dat een scholing pas zinvol is als het team daar zelf invulling aan kan geven. Een andere kanttekening is dat ze zich wel willen ontwikkelen, maar dan praktisch en zonder huiswerk.
Een aantal teamleden merkt op dat het onderwerp voor een leerprogramma feitelijk niet belangrijk is. Veel belangrijker vinden zij het proces van *"met elkaar omgaan", "van elkaar leren", "elkaar beter leren kennen" en "de ervaringen uitwisselen"*. Dit komt de sfeer in het team ten goede en dan *"komt het leren vanzelf op gang"*.

De arbeidsrelatie
De teamleden leggen de nadruk op de gezagsdimensie. In het team wordt heel verschillend gedacht over wie bepaalt wat er geleerd moet worden, waarom, wanneer en hoe dat wordt vormgegeven. Het heeft te maken met het verschil tussen afdelingsassistent en verzorgende. De verzorgenden krijgen allerlei trainingen en cursussen voor de BIG-registratie en noemen dan de praktijkopleidsters en de afdelingsmanager als gezaghebber. De afdelingsassistenten daarentegen denken vooral dat de directeur de scholing bepaalt of de minister of de AWBZ of een andere zorgverzekeraar. In ieder geval een hoog geplaatst iemand ver weg van de afdeling. Ook dit klopt, want het is onder verantwoording van de directeur dat plannen van het ministerie of de zorgverzekeraars topdown worden doorvertaald naar de afdelingen. De scholing over belevingsgerichte zorg is hier een voorbeeld van.
Geen enkel teamlid noemt het team of zichzelf als bepalende factor. Degenen die langer in dienst zijn geven aan dat ze alleen maar autoriteit gewend zijn en strakke opdrachten. *"Ze vertellen het je, zus en zo, en dan moet je het doen."* Het is wennen aan de nieuwe manager die minder sturend is. De teamleden geven aan dat er een verandering gaande is, dat er meer ruimte voor hen zelf komt en dat er meer initiatief van hen gevraagd wordt. Dat zijn ze niet gewend en staat haaks op wat ze jarenlang hebben ervaren en waar ze op afgerekend zijn. De vorige managers kwamen slechts vertellen wat er moest gebeuren en daar werd vervolgens *"streng op gecontroleerd, hoor, dat was niet mals"*. Het team is gewend op basis van protocollen en richtlijnen te werken. Daar zijn de teamleden jarenlang op gecontroleerd. Enkelen zijn berispt en terechtgewezen.

Leren van oudere werknemers in de praktijk
Bijna iedereen geeft aan dat leren begint op het moment *"dat je je afvraagt dat wat je doet of je dat goed doet." Vaak is dat "als je zelf bezig bent met iets nieuws"* of dat bij een ander ziet of *"dat je merkt dat iets ook op een andere manier kan en dat nadoet"* ,*"gewoon nadoen"* (imiteren). Het leidt ertoe dat *"je gaat nadenken over wat je aan het doen bent"* (reflecteren). Sommigen praten er met collega's over, anderen slaan er thuis een boek op na, sommigen oefenen liever eerst onder begeleiding. De algemene notie is dat je het hebt verwerkt als je merkt dat je iets op een andere manier doet, maar er niet meer over na hoeft te denken, het gaat weer automatisch.
Opvallend is dat meerderen aangeven dat ze de hele dag door aan het leren zijn. Door observatie en vragen stellen wordt de praktijk tegelijkertijd een -voor sommigen de- manier om theorie te verwerken. Met behulp van schriftelijk materiaal leert slechts een enkeling (twee oudere verzorgenden, die hoger geschoold zijn). Het merendeel vindt schriftelijk leermateriaal *"vreselijk"*.

Ook van de bewoners valt te leren. De normen, waarden en opvattingen van de bewoners verschaffen inzichten in Nederlandse gewoontes. Leren is *"een zoektocht naar hoe iets soepeler kan lopen als het niet loopt zoals het moet lopen"*. Uit de interviews komt niet duidelijk naar voren hoeveel veiligheid een ieder ervaart in het team. Aan de opleidsters de taak om tijdens het leerprogramma de veiligheid te bevorderen en te bewaken.
Het algemene idee is dat (verplichte) scholingen *"belangrijk", "gezellig"* en *"goed"* zijn. *"Zolang je in dienst bent hoort het erbij." "Het borgt de kwaliteit."* Toch worden er kanttekeningen bij geplaatst. Er moet niet te veel huiswerk worden gegeven. Leren voor het werk in je vrije tijd is erg belastend. Te gemakkelijk en zonder overleg wordt een scholing geroosterd (midden in een vrije periode of vlak voor of na een nachtdienst).
De kwaliteit van de scholingen is niet altijd optimaal, maar het kan slechter. *"Je moet het geleerde in de praktijk kunnen brengen"*; *"er moet meer met voorbeelden worden gewerkt"* en daar schort het nog wel eens aan.
Een korte cursus is goed. Aan langlopende scholingen met examens bestaat geen behoefte. Er mag wel *"meer scholingstijd voor beschikbaar komen dan gaat leren beter"*.

Meerderen geven aan dat er andere manieren van leren bestaan dan bijeenkomsten in een zaal, in een klas, zoals van elkaar leren op de werkvloer. Of van elkaar leren in het teamoverleg, *"daar wordt van alles besproken waar je van kan leren"*. In een leerprogramma moet herhaling worden ingebouwd. *"Dat het niet zo is dat je het één keer krijgt en dat is het."* In de feedbacktraining is herhaling ingebouwd en dat wordt door velen als voorbeeld gegeven van hoe het ook kan of zou moeten. Naast herhaling dient gevraagd te worden hoe het in de praktijk gaat met wat ze geleerd hebben. En als het niet goed gaat dat *"we dan rond de tafel gaan zitten en bekijken hoe het wel moet."* Een enkeling merkt op dat vooral de evaluaties leerzaam zijn.
Een verzorgende merkt op dat de leden van het team tegen elke vorm van leren zijn.

De interviews zijn deels afgenomen vlak na de eerste bijeenkomst van de feedbacktraining. De eerste bijeenkomst van die training wordt als positieve uitzondering genoemd. *"Dan zie je, scholing kan wel effect hebben."*
Doorvragen leert dat deze effecten optreden doordat de ervaringen uit het team centraal zijn gesteld en er vooral praktisch wordt geoefend. Veel ervaringen met andere leerprogramma's hebben de leden van het team niet.
Verschillende oorzaken worden aangedragen ter onderbouwing van de opvatting dat leerprogramma's voor de oudere werknemers niet effectief zijn:
- de ouderen zien de scholingen als correcties op hun manier van werken. Het is confronterend leren waarbij ze te horen krijgen dat ze het al 25 jaar fout doen. *"Nu gaat er ook wel wat fout, maar het team blokkeert vanwege de confrontatie."* Het geven van feedback op een westerse manier zal ook een rol spelen;
- aan scholingen moet je ook als oudere werknemer iets kunnen hebben. Vaak sluiten ze niet aan bij de ouderen. Het moet praktisch zijn, *"je moet het direct in de praktijk kunnen brengen"*. Vooral werken met voorbeelden wordt genoemd en zelf uitproberen. Maar is de opinie: *"ouderen brengen zelf zo goed als geen cases in."*
- het aanvangstijdstip van de scholingen (14.30 uur, de dagdienst begint om 7.30 uur) is zodanig dat de oudere werknemers te moe zijn om er iets aan te hebben;
- ouderen leren wel, maar een vervolg ontbreekt, dus het nieuw geleerde verwatert;
- leren moet plaats vinden in kleine groepjes, dat wordt als prettig ervaren. In grote groepen gebeurt niets;
- de sfeer is sowieso van belang. *"Een scholing gaat pas goed als de sfeer prettig is."*

De opvatting dat je nooit te oud bent om te leren wordt ook gehoord. Tegelijkertijd is er de opvatting bij enkele teamleden dat *"ouderen lui"* zijn. En *"ouderen zijn snel boos bij een scholing"*. Of ouderen iets doen met een leerprogramma *"ligt aan hun karakter"*. *"De één doet wel iets met een cursus en de ander niets"* is een opvatting. En *"sommige oudere werknemers hebben geen zin meer in scholing, andere juist wel"*. Met deze kritische opmerkingen doelen ze niet op zichzelf.

De arbeidsinhoud: het onderwerp voor het leerprogramma
Verreweg de meesten zien als mogelijk onderwerp 'de activiteiten(begeleiding)'. Velen hebben aangegeven dat dit onderwerp speelt, omdat de activiteiten door de afdeling zelf georganiseerd moeten gaan worden, maar vragen zij zich af: *"zijn de middelen wel toereikend?"* Tegelijkertijd valt op dat velen aangeven wel activiteiten te kunnen bedenken, maar niet precies zien hoe ze dat kunnen organiseren en waar dan rekening mee te houden.

De terugkoppeling aan het team
Bij de terugkoppeling aan het team tijdens het werkoverleg is meer dan de helft van de teamleden aanwezig. Sommigen zijn speciaal gekomen om er bij te zijn. De rest heeft het verslag in het postbakje gehad. De stemming is binnen vijf minuten uitgelaten. Ze zijn verbaasd dat wat de onderzoeker en de opleidsters willen met een leerprogramma allemaal mag en ook doorgezet wordt. De teamleden vertellen dat ze de interviews leuk en leerzaam vinden en dat het leidt tot nadenken en gesprekken onder elkaar.

Reacties van de managers van de afdeling
De managers willen in de zorg meer regelruimte creëren voor de verzorgenden en afdelingsassistenten, die dan in teamverband meer invulling kunnen geven aan het reilen en zeilen van de afdeling. Zij vinden dat anders denken over deficiënties van de oudere werknemers nodig en mogelijk is. Daar willen ze ook naar handelen. Het valt de managers op dat geen enkele (oudere) werknemer de bestaande ruimte voor zelfsturing benut. De ouderen, maar ook de jongeren, pakken geen enkel aanbod in deze richting op. Ze nemen ook niet of nauwelijks deel aan de aangeboden trainingen en/of cursussen. De managers zien het als een proces, dat maar niet op gang wil komen.
De managers zoeken naar een manier om deze groep *"aan de gang te krijgen"* waarbij aansluiting wordt gevonden bij hun gekristalliseerde intelligentie. Deze blijkt bij de één meer ontwikkeld dan bij de ander. Omdat het leerprogramma groepsleren betreft kan het zo zijn dat de één de ander helpt of stimuleert. De managers vragen zich af of er voldoende aan inhoud over het doen en denken van activiteitenbegeleiding boven tafel komt in een leerprogramma dat is gebaseerd op ervaringsleren.
Tijdens de interviews met de teamleden is enkele malen de historie van het team ter sprake gekomen. De weinige initiatieven vanuit de teamleden en de mislukte scholingen vormen het zichtbare deel van de historie voor de huidige managers, waarvoor zij geen betere verklaring weten dan de bekende vooroordelen over oudere werknemers, waar ze nu juist vanaf willen.
De herstructurering van de organisatie die een aantal jaren terug is ingezet biedt een minder zichtbare maar een wezenlijke verklaring voor het gedrag van de teamleden die al langer werkzaam zijn in het team. In navolging van een pilot bij een *"speciaal geselecteerde team"* moest ook het team, dat meedoet aan het onderzoek, anders gaan werken. De teamleden moesten andere diensten draaien, vanuit een andere opzet, die is uitgeprobeerd in het 'geselecteerde team'. Dat team is begonnen en *"daarvoor werden mensen gevraagd en daar zijn ook mensen niet voor gevraagd."* Daar zijn de verzorgenden en assistenten van het team, dat meedoet aan het onderzoek, nu nog boos over. *"Zij voelen zich gedeclasseerd."* Toentertijd is door een manager en het hoofd zorg (managementfunctie die niet meer bestaat) bepaald wie wel en niet zijn geselecteerd. In feite is degene, die niet is geselecteerd, verteld: *"je doet het niet goed, want je mag niet bij het 'speciaal geselecteerde team' gaan werken"*. *"Dit heeft kwaad bloed gezet bij de achterblijvers in het team."* Zo wordt weerstand opgeroepen, zeker ten aanzien van ontwikkelingsprocessen, zoals scholingen in nieuwe werkwijzen.

Reacties van de opleidsters
De opleidsters zijn geschrokken van de uitkomsten van de interviews. Met name dat de verzorgenden aangeven dat ze niets leren als de diverse scholingen topdown worden aangeboden, maar de opleidsters snappen het wel. Met alle kennis die de onderzoeker aandraagt hoe dan wel het leerprogramma vorm te geven, concluderen ze zelf dat het anders kan en dat ze van ervaringsleren veel weten, maar er nooit aan toe komen.
Alvorens de opleidsters met het leerprogramma beginnen, rondt het team de ingelaste feedbacktraining af. De psycholoog die de training verzorgt, is door de opleidsters geadviseerd die geheel om te zetten in de richting van het ervaringsleren.

Reacties van de zorgmanager van het team
De manager geeft aan dat *"het veiliger wordt"* in het team. Ze constateert dat de vrouwen meer openstaan voor opvattingen van collega's en daarover in gesprek gaan zonder zich direct aangevallen te voelen. Dat kan komen door de aandacht (Hawthorne-effect) die de (mannelijke) onderzoeker aan de vrouwen geeft en hen serieus neemt en dat telkens laat merken. De feedbacktraining kan volgens de zorgmanager ook van invloed zijn. Voor velen is die training de eerste scholing in welke vorm dan ook sinds jaren. Ook de tweede sessie is goed verlopen. De manager kan met haar andere aanpak ook invloed hebben. Zij leidt deze afdeling nu zes maanden en staat open voor de verzorgenden. Haar voorgangster was volledig beheersmatig gericht, blijkt uit meerdere bronnen. De huidige zorgmanager heeft opnieuw haar vertrouwen uitgesproken in het actieonderzoek.

De zorgmanager heeft tegelijkertijd aan de rem getrokken. Ze vraagt zich af waar ze de tijd en het budget vandaan moet halen voor het leerprogramma. Ineens is het leerprogramma een kostbaar oponthoud. In het najaar moet het team nog twee scholingen krijgen in verband met andere werkwijzen, die ingevoerd worden. De onderzoeker stelt voor dat die scholingen gegeven worden na de interventie met het leerprogramma, omdat het een mooie gelegenheid vormt op de ingeslagen weg verder te gaan, zodat de nieuwe wijze van leren verder beklijft. De praktijkopleidsters geven aan ook na het leerprogramma verder te willen gaan op de ingeslagen weg, als dat succesvol blijkt te zijn. Daar wordt de zorgmanager *"een beetje"* enthousiast van. Blijft over het budget. Op initiatief van de praktijkopleidsters heeft er overleg plaatsgevonden tussen de manager en de directie en zijn alle plooien over het budget gladgestreken.

Samenvattend
Voor veel teamleden is scholing eenzijdige theoretische kennisoverdracht waarbij geen rekening wordt gehouden met de arbeidsvermogens van de (oudere) werknemers en hun ontwikkelingsmogelijkheden in alle verscheidenheid. Een leerprogramma is pas zinvol als het team daar zelf invulling aan kan geven. Een andere kanttekening die zij maken is dat ze zich wel willen ontwikkelen, maar dan praktisch en zonder huiswerk. Opvallend is dat meerderen aangeven dat ze de hele dag door aan het leren zijn in de vorm van imiteren, reflecteren, observeren en vragen stellen. Ze zien dit niet terug in het aanbod van de scholingen, die naar zij menen door hooggeplaatsten binnen of buiten de organisatie worden vastgesteld. Het scholingsbeleid dat uitgaat van de methodiek 'leren op de werkplek' wordt door de teamleden niet herkend.
Ondanks dat de teamleden zichzelf niet oud vinden, merken zij zichzelf steeds aan als voorbeeld van een oudere werknemer. Leeftijd vinden zij geen belangrijk kenmerk. Ouder worden gaat volgens hen meer om een toename van fysieke en mentale ongemakken (waar ze bijna allemaal mee te maken hebben) en de verscheidenheid die daarin optreedt.
De meeste oudere werknemers met een lange staat van dienst geven blijk van de aanwezigheid van ontwikkelde gekristalliseerde vermogens. Maar er is een grote spreiding. Bij de werknemers met minder ervaring in het algemeen (vanwege leeftijd en aantal jaren werkervaring) en in de zorg in het bijzonder valt de aanwezigheid veel minder te constateren.
Alle teamleden zijn gekwalificeerd voor hun werk. Het merendeel waardeert het huidige werk als uitermate zinvol en plezierig. De werkdruk, het functioneren van het team en de onderlinge verhoudingen doen wel afbreuk aan de arbeidsprestaties en -motivatie.
De kenmerken van de arbeidsrelatie die de teamleden aangeven zijn autoriteit, protocollen en richtlijnen. Andere aspecten weten de teamleden niet te noemen. Ze krijgen al jarenlang strakke opdrachten en zijn gewend aan strenge controle. Een essentieel element voor dit actieonderzoek zijn de nieuwe managers. Zij geven de ruimte voor een rijkere arbeidsinhoud en zoeken de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie op. Voor de teamleden is dit wennen.
Dat de teamleden zelf het onderwerp van het scholingsprogramma vaststellen, spreekt hen aan. Tegelijkertijd vinden zij dit bijzonder.

5 DE UITVOERING VAN HET LEERPROGRAMMA

De interventie in de scholingspraktijk vindt plaats in twee scholingsgroepen van tien deelnemers. Logistiek is het onmogelijk om de gehele groep op één tijdstip bij elkaar te krijgen, met als voordeel een groepsgrootte waarin iedereen ruim aan bod komt. De manager en de zorgcoördinator van het team nemen ook deel. De opleidsters hebben hen vooraf geïnstrueerd zich niet belerend op te stellen en vooral de teamleden alle ruimte te bieden, hetgeen zij in de praktijk nakomen. De opleidsters leiden de bijeenkomsten in hun nieuwe rol als procesbegeleider in plaats van hun gebruikelijke rol als inhoudelijke deskundige. De onderzoeker is als observator aanwezig.

Het leerprogramma is vormgegeven in aansluiting op de beschikbare kennis over hoe oudere werknemers het liefst leren (zie hoofdstuk 2):
1. op de praktijk georiënteerd, waarbij de werkplek als leeromgeving wordt gebruikt, zodat de mogelijkheid ontstaat dat oudere werknemers blijvend investeren in de ontwikkeling van hun arbeidsvermogens.
2. aansluiting wordt gezocht bij de gekristalliseerde intelligentie, de ervaring en de reflectieve vermogens van de werknemers. Uitgaande van de verscheidenheid onder de oudere werknemers in het team, wordt geprobeerd de verrijkte arbeidsvermogens aan te spreken. Bij het leerprogramma wordt voortgeborduurd op de bij hen bekende begrippen en situaties. Een spanning zal bestaan in het tegelijkertijd aanbieden/ontdekken van nieuwe

kennis en kunde, naast de aansluiting op de bestaande ervaring.
3. het teamverband wordt gebruikt (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008; Van der Krogt, 2001; Bolhuis & Simons, 1999) om uitwisseling van ervaringen, samenwerking bij het ondernemen van nieuwe activiteiten en onderlinge discussie te stimuleren. Het team ontwikkelt zo gezamenlijk betekenissen om nieuwe opdrachten of situaties te verkennen en te duiden. Het team wordt het vervolgens eens over wat de teamvisie in de nieuwe situatie impliceert met eventuele aanpassingen en ontwikkelingen. De teamleden moedigen elkaar aan en benutten het collectieve leervermogen om de nieuwe situatie en opdracht zo goed mogelijk aan te pakken. De leden van het team kunnen van elkaar leren. Zo geven zij invulling aan de 'losse koppelingen'(zie hoofdstuk 4).
4. speciale aandacht wordt besteed aan de transfer van de kennis die telkens mislukt. Bolhuis & Simons (1999) adviseren ter bevordering van transfer om de leerdoelen direct af te stemmen op problemen of vragen in het werk en te formuleren in termen van (beroeps)vaardigheden om zodoende van het leerpotentieel optimaal gebruik te maken. Zowel het management als de opleidsters worden bij het vaststellen van de doelen door de werknemers betrokken, maar sturing vanuit het management wordt voorkomen. Zij accepteren de leerdoelen. Aan de opleidsters de taak om aan het begin van het leerprogramma de leerdoelen gezamenlijk met de deelnemers te formuleren.
5. uitgangspunt vormt de eigen praktijk, zodat afleren en aanleren hand in hand gaan. In het leerprogramma worden de activiteiten afgestemd op de mogelijkheden en doelen van de werknemers. Het 'leren op de werkplek' is een onderdeel van het leerprogramma. Procesmatig staat de constante aansluiting bij de ontwikkeling van de werknemers voorop. De (oudere) werknemers zoeken naar relevante informatie en mogelijkheden. Zij toetsen stapsgewijs wat zij zelf bedenken op bruikbaarheid en haalbaarheid.

Deelname
Voor de eerste bijeenkomst zijn alle teamleden uitgenodigd via een briefje per TNT-post en in het postvakje. Daarnaast hebben de manager, de zorgcoördinator en de opleidsters de teamleden persoonlijk benaderd. De bijeenkomsten vinden zoveel mogelijk plaats onder werktijd, aan het eind of het begin van een dienst. De teamleden worden geacht deel te nemen aan het leerprogramma. In de donderdaggroep ligt de gemiddelde opkomst hoger dan in de dinsdaggroep. De verklaring hiervoor is dat in de dinsdaggroep de vaste nachtdienst is ingedeeld, die het te zwaar vindt om overdag naar een cyclus van bijeenkomsten te komen, een langdurige zieke en werknemers die op vakantie zijn (naar Suriname). De invalkrachten (*"flexers"*) zijn niet uitgenodigd. In totaal hebben zestien verschillende teamleden deelgenomen aan één of meerdere bijeenkomsten. Dertien deelnemers hebben (bijna) alle bijeenkomsten meegemaakt, waarvan meerdere in eigen tijd. Zij zijn na afloop geïnterviewd.
De opleidsters nemen de begeleiding op zich. De onderzoeker observeert tijdens de bijeenkomsten. Gezamenlijk bereiden de opleidsters en de onderzoeker alle bijeenkomsten voor, bespreken en evalueren de observaties en ervaringen.

Programma eerste bijeenkomst
De eerste bijeenkomst kent meerdere onderdelen: het programma toelichten, afspraken maken, doelen van het leerprogramma in gezamenlijkheid vaststellen, uitwisseling van ervaringen en een afsluitende evaluatie (zie hoofdstuk 6, schema 6.2). In de inleiding wordt nogmaals uitleg gegeven over de opzet van het leerprogramma en de achterliggende gedachten. Afspraken worden gemaakt over hoe te handelen tijdens de bijeenkomsten en tussen de bijeenkomsten in. De opleidsters refereren aan de feedbacktraining voor wat betreft de omgang met elkaar en maken duidelijk dat de deelnemers en hun ervaringen en denkbeelden centraal staan. Tijdens de bijeenkomsten zijn de opleidsters er om hen te helpen bij het verwoorden van hun ervaringen en ideeën. Zij proberen zo min mogelijk te sturen, ze stellen vooral vragen. Wel moedigen zij de teamleden aan de activiteiten die ze ondernemen met bewoners of signaleren bij collega's tussen de bijeenkomsten in te onthouden en de volgende keer in te brengen. Dit mag in de vorm van een schriftelijk verslag, maar ook mondeling. De opleidsters stimuleren dat tijdens het werk informele uitwisseling van ervaringen en behoeften plaatsvindt. We hebben dit concreet gemaakt in de vorm van een 'huiswerkopdracht', zonder dat de deelnemers dit hebben herkend als huiswerkopdracht of procesverslagen, maar meer als *"probeer eens uit"*.
Wat de teamleden willen bereiken met het leerprogramma vormt het uitgangspunt bij de vaststelling van de doelen. De evaluatie vindt aan het eind van iedere bijeenkomst plaats. Daarnaast interviewt de onderzoeker de deelnemers na afloop van het leerprogramma. (Zie voor de precieze vormgeving van de verschillende bijeenkomsten bijlage 3).

Het verloop van de eerste bijeenkomst
De eerste bijeenkomst begint met een (hernieuwde) kennismaking, waarbij alle vrouwen hun beste ervaring met het onderwerp (activiteitenbegeleiding) op een kaartje schrijven en die in een hoge hoed stoppen. Vervolgens worden de kaartjes één voor één getrokken en de deelnemers raden van wie dit kaartje afkomstig is. Dit biedt de gelegenheid tot (hernieuwde) kennismaking, introductie van het onderwerp en wederzijds vragen stellen over de ervaringen. Zodoende worden de deelnemers zich reflecterend bewust van hun ervaringen.
Het tweede element is dat de deelnemers elkaar in tweetallen vragen stellen over wat zij de afgelopen week hebben gedaan met betrekking tot het onderwerp, waarbij ze aangeven in welke mate ze daar tevreden over zijn, wat dat voor hen betekent en waarom dat zo is. De uitkomsten rapporteren zij aan de groep om gezamenlijk tot een lijst met succesfactoren te komen.
Hieraan gekoppeld volgt de discussie tot het vaststellen van het doel van het leerprogramma en de verschillende bijeenkomsten. Beide groepen hebben een gelijkend algemeen doel vastgesteld. Ze willen leren hoe activiteiten vorm te geven en te plannen zijn.
Het plan is om iedere bijeenkomst te beginnen met een voorbeeld van een activiteit met bewoners, die voor de eerstvolgende keer door de opleidsters wordt vormgegeven. In de derde en vierde bijkomst laat één van de teamleden een voorbeeld zien van wat zij aan activiteiten heeft uitgevoerd.
Voor de tweede bijeenkomst liggen de bedachte subonderwerpen dicht bij elkaar. De dinsdaggroep wil aandacht besteden aan een reële dagindeling. (In tweetallen puzzelen over planning, tijdstippen, het anders leggen van prioriteiten, en het leren vrijmaken van tijd). De donderdaggroep zoekt het in hoe activiteiten te organiseren en hoe daarvoor de collegialiteit vorm te geven. De dinsdaggroep heeft ook al een invulling voor de derde les bedacht. Ze nodigen twee deskundigen uit om van hen praktische dingen te leren over de vormgeving van activiteiten met dementerende bewoners, zoals dammen en zingen.
De deelnemers hebben aan het eind van de bijeenkomst een opdracht gekregen om in de tussenliggende tijd tot de volgende bijeenkomst met het onderwerp te experimenteren. Met de bespreking van de ervaringen die deze experimenten opleveren wordt de volgende keer begonnen.
De bijeenkomst is afgesloten met een evaluatie. De vrouwen reageren allemaal enthousiast en spreken uit met elkaar aan de slag te gaan. De sfeer is jolig, maar ze staan vreemd aan te kijken tegen de mogelijkheden tot eigen initiatief die ze ineens krijgen. Slechts de heel oudgedienden praten erover dat ze deze mogelijkheden vroeger ook hadden. Voor de anderen is het nieuw en vreemd. Sommige teamleden spreken uit dat ze verwachten dat wat ze nu bedenken binnenkort wordt ingeperkt. Daar spreekt wantrouwen uit.

In evaluatieve zin valt het de onderzoeker en de opleidsters op dat de bespreking van de ervaringen goed gaat, het leerproces is gelijk opgang gekomen, de teamleden wisselen driftig ideeën uit. De formulering van doelen in een groep kost veel tijd. Het is opmerkelijk dat de groepen op eenzelfde doel uitkomen. De opening met de kaartjes werkt, zodat ervaringen uitwisselen en reflecteren spelenderwijs op gang komen. De opleidsters zijn enthousiast over het ervaringsleren. De ene opleidster vervult de rol als begeleidster van het leerproces buitengewoon goed. De andere geeft te kennen meer moeite te hebben niet sturend op te treden. Toch heeft ze dat nauwelijks gedaan.
Tussen de eerste en de tweede bijeenkomst in melden de opleidsters dat individuele teamleden op de werkplek aangeven dat ze de sfeer in het team zien verbeteren. Er wordt minder over elkaar gepraat en ze voelen zich meer een elkaar ondersteunend team.
De zorgmanager meldt dat ze ziet dat er van alles in het team verandert. De arts is het ook opgevallen: die had aan haar gevraagd wat er gebeurt in het team. De zorgmanager meldt tussentijds (na de interviews, terugkoppelingen en deelname van de onderzoeker in het werkoverleg, de feedbacktraining en de eerste bijeenkomst van het leerprogramma) de volgende veranderingen in het team te zien:
- Er ontstaat een sfeer van collegialiteit. De teamleden houden rekening met elkaar, helpen elkaar. De ruzies, *"onderlinge mot"* zijn enorm afgenomen. Als er iets gebeurt op de afdeling dat niet bevalt, spreken ze elkaar aan, ze lossen het onder elkaar op. Tot voor kort werd er slechts geklaagd over elkaar bij de manager. Nu gebeurt dat ook nog wel, maar veel minder, plus dat ze de manager nu om raad vragen hoe ze de collega kunnen benaderen om het onder elkaar op te lossen. Er zijn nu woordenwisselingen *"zonder dat het uit de klauwen loopt"*.
- Sinds kort maken teamleden afspraakjes om onder elkaar op stap te gaan; naar de film of de stad in.
- Ze organiseren zelf voor het eerst in jaren een teamuitje. Ze willen allemaal mee, maar maken zich zorgen dat er op de afdeling dan geen vaste krachten aanwezig zijn.

-*"Ze voelen zich serieus genomen."* Dat ligt aan de onderzoeker met het onderzoek en de hele opzet van de interventie, waar ze zich in gekend voelen. *"Er wordt naar ze geluisterd."* De zorgmanager luistert ook naar de teamleden. Zij heeft de conflicten op de afdeling serieus genomen door de feedbacktraining te organiseren. De zorgmanager geeft aan dat het team haar inmiddels (ze zit er nu negen maanden) in vertrouwen neemt. Ze denkt dat dat komt omdat ze het vertrouwen dat in haar gesteld wordt niet beschaamt en een open houding heeft naar het team. (De onderzoeker kan dit beamen op basis van de momenten dat hij aanwezig is geweest bij de werkoverleggen.) Van de kant van P&O, de opleidsters en de teamleden komt wederom de informatie dat haar voorgangster zeer autoritair was, wat als *"normaal voor de zorg"* wordt gekwalificeerd.

De arts verklaart een verandering in het team te zien in de zin dat er met hem over bewoners wordt gesproken. Tot voor kort heeft zo'n gesprek al tijden niet meer plaatsgevonden. De teamleden stellen nu vragen over de behandelingen van bewoners en doen suggesties aan de arts. Volgens de arts een hele omslag.

De opzet van bijeenkomst 2, 3 en 4
Het globale van de opzet komt daarin tot uiting dat de groepen in de eerste bijeenkomst zelf hebben aangegeven met welke onderdelen van activiteitenbegeleiding zij zich de volgende bijeenkomsten willen bezighouden. Alhoewel de startsituatie in de groepen hetzelfde is, zijn de tweede, derde en vierde bijeenkomst derhalve anders ingevuld. Toch zijn de verschillen niet zo groot geworden. In de ene groep is meer aandacht gegeven aan wat een activiteit is en in de andere groep aan collegiaal overleg om activiteiten te kunnen vormgeven. In beide groepen hebben de opleidsters als gespreksleider gefunctioneerd die de teamleden heeft gevraagd naar hun ervaringen en de discussie verder heeft uitgediept. Het huiswerk heeft bij beide groepen bestaan uit het uitproberen van activiteiten en daarvan in de volgende bijeenkomst verslag doen.
De tweede, derde en vierde bijeenkomst hebben een vast patroon: na de opening met een voorbeeld van activiteitenbegeleiding volgt een terugblik op de voorgaande bijeenkomst en de herbevestiging van de doelen. De doelstelling die de groepen hebben geformuleerd is hetzelfde, maar de te behandelen onderwerpen verschillen. De opleidsters spelen hierop in.
Het is van belang om altijd terug te kijken naar de vorige bijeenkomst en de opgedane kennis en inzichten wederom collectief te maken. Dit kan zijn vervolg krijgen in de herbevestiging of bijstelling van de doelen. Het is heel wel mogelijk dat door de verwerkingstijd nieuwe doelen binnen het bereik komen.
De bespreking van de ontwikkelingen en ervaringen tussen de bijeenkomsten in, reflectie daarop, de uitwisseling van ideeën en ervaringen over hoe de activiteitenbegeleiding vorm te geven, krijgen dan de volle aandacht. Welke nieuwe activiteiten hebben zij ondernomen of welke oude zijn wederom uitgeprobeerd? Wat is waargenomen bij of door collega's? Wat gaat goed, wat niet? Welke mogelijkheden zijn er bedacht? Dit kan naadloos overlopen in de uitwisseling van ideeën en ervaringen over hoe activiteiten vorm te geven. Met de reflectie daarop en de evaluatie wordt de bijeenkomst afgesloten.

Tweede bijeenkomst
De tweede bijeenkomst in de dinsdaggroep gaat over ervaringen uitwisselen. Welke activiteit heb je uitgeprobeerd en hoe kijk je daar op terug? En hoe valt dat in te plannen in een gewone dag? De opening, als voorbeeld samen een activiteit doen, in dit geval zingen van een oud lied, bevalt goed. Deze keer is dat georganiseerd door de opleidster. De opleidsters weten dat samenzang een activiteit is die goed te doen valt met dementerenden.
De activiteiten die de revue passeren zijn: ganzenborden (mensen zijn snel afgeleid: zet de tv uit!) herkenbare muziek luisteren (Nederlands of Indonesisch) en meezingen, gezamenlijk koffiedrinken (*"rond 10.30 uur lukt dat als je je eigen koffiepauze met de bewoners deelt"*), wandelen, blaadjes vouwen, uitje naar het restaurant (*"daar ben je al snel 3 uur mee bezig"*), aardappelen schillen, handdoeken vouwen. Door de week is er een aantal vaste momenten voor de activiteiten, zoals donderdagmiddag muziek, maar lang niet alle bewoners kunnen vanwege hun beperkingen daar aan deelnemen.
Een belangrijke constatering is dat hoe de dag zich laat organiseren sterk afhangt van toevalligheden, de eventuele calamiteiten en de bezetting. In de evaluatie geeft iedereen aan dat zij de verrichting van activiteiten prettig vinden. In onderling overleg stemmen zij af wat ze kunnen doen als de mogelijkheid voor activiteiten zich voordoet. Het geeft voldoening omdat de bewoners er positief op reageren. Iedereen geeft aan van deze scholingswijze veel te leren.

De donderdaggroep start ook met het zingen van een lied, georganiseerd door de opleidster. Daarna praten zij over de activiteiten, welke zijn gedaan, wat lukt, wat niet om dat vervolgens schriftelijk vast te leggen. De groep werkt aan een overzicht van activiteiten. Vervolgens hebben de groepsleden bekeken welke collegialiteit er nodig is voor de activiteiten. Dat betekent onderlinge afstemming en goed op de sfeer letten. De collegialiteit is in combinatie met de activiteiten voldoende aan bod geweest, blijkt uit de evaluatie. De conclusie is dat je niet op eigen houtje aan de gang moet gaan, maar moet afstemmen.
Mooie voorbeelden van activiteiten zijn: servetten vouwen. *"Als ze opgevouwen zijn gooi je ze gewoon weer door elkaar."* De activiteit muziek luisteren en zingen is niet gelukt, want de bewoners luisteren niet. Dan moet je constateren dat dat de verkeerde activiteit is. Een diepgaande discussie ontstaat over de complicerende factoren: de druk van familie en de bewoners zelf. Bijvoorbeeld de nadrukkelijke boodschap dat iemand niet in de zorginstelling zit *"om te helpen bij het tafeldekken of om op te ruimen. Dat hoort gedaan te worden!"*.
De bijeenkomst wordt gehinderd door de late binnenkomst van meerdere teamleden. De aflossing en overdracht vergen nogal wat tijd en zetten de bijeenkomst onder tijdsdruk. Het begin is zodoende rommelig. De opleidster heeft dat aan de orde gesteld. De teamleden beloven beterschap, maar geven aan dat zeker als er calamiteiten zijn de overdracht veel tijd kost.
Het valt de opleidster en de onderzoeker op dat ze elkaar verdiepende vragen stellen en flink van elkaar leren, zowel over het onderwerp als over de organisatie van de arbeid als over het leren zelf. Sommige deelnemers reflecteren alsof ze niet anders gewend zijn.

De derde bijeenkomst
De grootste afwijking van ervaringsleren heeft zich voorgedaan in de derde bijeenkomst van de dinsdaggroep. De groep heeft een deskundige op het terrein van activiteitenbegeleiding uitgenodigd, waardoor het karakter van de bijenkomst voor een deel verschoven is in de richting van 'de deskundige vertelt'. Tijdens de bijeenkomst heeft de opleidster hard moeten werken om de ervaringsuitwisseling op gang te brengen en het eenzijdige betoog van de deskundige te doorbreken. De deskundige is door de opleidster vooraf geïnstrueerd geen monoloog te houden en vooral vragen te beantwoorden en/of vragen bij de deelnemers uit te lokken of op te roepen. Vooraf zijn de opleidsters en de onderzoeker bang dat het fout zal gaan.
Het gaat dus fout! De deskundige begint met het uiteenzetten van een activiteit (*"een vers kopje koffie voor iedere bewoner die uit bed wordt gehaald"*) dat rechtstreeks gezien wordt als een ingreep op het vakmanschap, is de ervaring van de deelnemers: *"Dat doen we anders"*, *"die mensen willen helemaal geen koffie"*, *"we werken met thermoskannen die we leegschenken en als die leeg is dan zetten we weer opnieuw"*, *"de mensen willen een ontbijtje, met een bakkie thee"*.
De deskundige gaat ondanks menige poging van de opleidster om de bijeenkomst interactief te maken stug door met het opsommen van allerlei activiteiten die gedaan kunnen worden. Het is een *"overkill"* en de aanwezigen haken af: *"de luiken gingen dicht"* (aldus de zorgmanager die deelneemt aan de bijeenkomst.)
Tijdens een nagesprek direct na afloop van de bijeenkomst vindt zowel de manager als de opleidster deze bijeenkomst een typisch voorbeeld van hoe scholingen normaal verlopen. De vraag is of de bijeenkomsten van het leerprogramma zich lenen voor een deskundige, waarmee de deelnemers hun ervaringen kunnen uitwisselen. Het is een onderwerp waarover meerdere mensen in de instelling expertise hebben en vooral hun deskundigheid willen laten zien. Het risico is dat het proces van actief leren dat we op gang hebben gebracht stokt en het *"achteroverhangen"* daarvoor in de plaats komt. De opleidster zal deze ervaring aan de orde stellen in de laatste bijeenkomst en de onderzoeker zal het aan de orde stellen in de interviews na afloop.
Waar de samenwerkingsdimensie in de voorgaande bijeenkomsten is opgebouwd, waarbij de teamleden op de kracht van hun vermogens zijn benaderd ervaren zij deze bijeenkomst als het weer centraal stellen van de gezagsdimensie, waarbij geen rekening wordt gehouden met hun vakkennis. Waar de zorgmanager inmiddels de ruimte geeft aan intensieve technologie en zich steeds meer op de organisatie richt in plaats van op het managen van het team, wijst de deskundige (staffunctionaris) de teamleden hun plek onderaan de hiërarchie.

De bijeenkomst is rommelig begonnen. Meerdere deelnemers komen te laat binnen. Een afdelingsassistent verzorgt de opening met een oefening zitgymnastiek. Ze heeft deze activiteit van de week gedaan met de bewoners, die daar enthousiast op hebben gereageerd. Meerdere deelnemers bevestigen dit. Het leidt tot het doordenken waarom deze activiteit aanslaat. Waarschijnlijk omdat de bewoners worden uitgedaagd (op een veilige manier) te bewegen, waar ze anders weinig aan toekomen. De andere activiteiten die bewust zijn ondernomen zijn gezamenlijk koffiedrinken (dat begint een standaardactiviteit te worden).

Geconstateerd wordt dat de vaste groep verzorgenden en assistenten steeds meer bewust bezig is met activiteiten, maar *"het is lastig om de flexers er goed bij te betrekken."* Ook wordt geconstateerd dat de afdelingsassistenten meer mogelijkheden hebben voor activiteiten dan de verzorgenden, wegens medicijnen ronddelen, rapporteren, de familie te woord staan, de dokter begeleiden en andere aan hen toebedeelde taken. Hierna volgt de deskundige.
Tijdens de evaluatie ontspint zich een discussie over dat het personeel weleens wordt geslagen door de bewoners en in het werk geconfronteerd wordt met dwarse reacties van de bewoners. De groep constateert dat dit gedrag afneemt met de toename van activiteiten.

De donderdaggroep heeft als begin een 'blinddoekervaring'. We doen allemaal een blinddoek voor. Dementerenden nemen voornamelijk waar via hun gehoor leert een verzorgende ons. Ze zet de radio aan begint aan een gesprek terwijl een verzorgende tegen ons praat: *"nog een bakkie koffie? Gaat u met me mee?"* Het maakt duidelijk wat een dementerende bewoner ervaart, als het druk is op de afdeling. Maar wordt opgemerkt, het zal ook wel meevallen, want *"bijna alle bewoners zijn doof"*.
Er zijn weer nieuwe ervaringen opgedaan. Zo heeft een verzorgende ontdekt dat als een activiteit niet aanslaat bij een bewoner je een andere activiteit kunt uitproberen. De discussie omtrent de vraag *"hoe organiseer je een activiteit?"* verloopt moeizaam. Tegelijkertijd valt op dat de deelnemers van geen ophouden weten. Na afloop merkt de opleidster op dat waar iedereen anders stipt op tijd weggaat nu iedereen vol overtuiging doorgaat en ook weer nieuwe onderwerpen aansnijdt om maar verder te komen. In de evaluatie spreekt iedereen zijn tevredenheid uit over de bijeenkomst.

Eén van de oudste ervaren assistenten geeft aan: *"van iedere bezigheid is een activiteit te maken"* en zij doet dat spontaan. *"Betrek de bewoners bij alles wat je doet en dat is nooit hetzelfde"*, *"je moet reageren op wat er gebeurt en hoe de sfeer is."* Het gaat om kleine signalen, waar je op moet letten. Het probleem is vooral de enorme hoeveelheid aan signalen. Ondanks dat zij door de anderen bevraagd wordt kan zij het niet verder expliciteren dan dat ze dit allemaal op gevoel doet. Anderen sluiten hierbij aan door te melden dat ze de bewoners met liefde behandelen vanuit de gedachtegang *"hoe zou ik zelf behandeld willen worden?"*
Wat de discussie bemoeilijkt is dat één van de teamleden niet in staat is om tot verdieping te komen. Zo gauw als ze bezig zijn elkaar vragen te stellen en de discussie hout snijdt, brengt zij allerlei concretiseringen in die alle kanten opvliegen, waardoor de rode draad uit het gesprek verdwijnt. De opleidster doet haar best, maar kan geen grip op haar krijgen en haar al vragend meekrijgen. Na afloop meldt de opleidster: *"ze kan niet reflecteren."* Het valt de betreffende opleidster en de onderzoeker op dat deze verzorgende niet mee kan doen met de analyse van haar ervaringen. Ze kan niet aangeven wat de belangrijke onderdelen zijn in de situatie die zij heeft meegemaakt en welke samenhang zich daarin voordoet. Het betekent dat ze niet in staat is om alternatieven te zien en te experimenteren met nieuwe ervaringen. Zij ontwikkelt zich niet. Ook dit leerprogramma heeft bij haar geen resultaat.

De discussie voltrekt zich verder rond het claimgedrag van de bewoners en hun hospitalisatie. Door meer activiteiten ontstaat minder claimgedrag. Een verzorgende heeft een ervaring met een bewoner die geen zin heeft of de activiteit niet leuk vindt, wat leidt tot de uitspraak: "Ik ben met pensioen." Andere punten waar de deelnemers over discussiëren zijn dat de familie de eigen afwezigheid afkoopt met grote hoeveelheden slechte voeding, zoals snoep en koeken. *"De bewoners worden steeds dikker." "De bewoners verwijten de familie doorlopend dat ze zijn opgeborgen." De familie blijkt lastig te betrekken bij activiteiten en als ze er wel zijn functioneren ze als stoorzender: "Ik wil niet dat moeder dit doet, daar zijn jullie toch voor?"* De activiteiten worden door de familie niet altijd in dank afgenomen.
Dezelfde ervaren assistent heeft van de week een galadiner georganiseerd met de middelen die er waren en de hulp van de bewoners. Omdat er geen tafellakens zijn (te duur) heeft ze een wit beddenlaken gebruikt en gezegd dat het damast is. De bewoners schijnen genoten te hebben, volgens de andere aanwezigen. Een belangrijke conclusie van de discussie is: *"het tijdschema is niet het belangrijkste, de bewoners willen aandacht, tijd krijgen."*
De algemene opinie is dat het, ondanks de moeizame discussie, een goede bijeenkomst is geweest, want het is goed om elkaars ervaringen te horen en daarbij stil te staan. *"Weer veel geleerd"*, aldus een verzorgende.

Vierde bijeenkomst
De opleidsters en onderzoeker organiseren in de vierde afsluitende bijeenkomst de uitwisseling van ideeën en ervaringen over wat mogelijk is aan activiteiten gezien de beschikbare middelen, conform zoals de groepen zelf hebben vastgesteld. Met uitleg over de voortgang van het actieonderzoek en de evaluatie worden de bijeenkomsten afgesloten. De creativiteit wordt aangeboord om een afsluitende bijeenkomst te bewerkstelligen waarin ze elkaar aanmoedigen om onderling te blijven leren over activiteitenbegeleiding.
We constateren dat iedereen actief deelneemt aan de bijeenkomsten. De opleidsters melden dat op de woningen met meerdere activiteiten wordt geëxperimenteerd, niet op de laatste plaats door de jonge afdelingsassistent.

In de laatste bijeenkomsten wordt wederom geoefend. In allebei de groepen met de krant lezen. De beschikbare middelen zijn beperkt, kortom hoe kun je met weinig heel veel. In de donderdaggroep brengt de oudste afdelingsassistent een ervaring in. Zij heeft één van de opleidsters uitgenodigd als gast op de afdeling en samen met de bewoners op een lunch getrakteerd. Met behulp van wederom een wit beddenlaken en een gewone maaltijd is een klein feestje georganiseerd voor de gast. Zo laat zij zien dat met heel weinig, toch urendurende activiteiten zijn te organiseren. Deze ervaring is in de dinsdaggroep ook besproken als voorbeeld hoe je met weinig middelen toch activiteiten kunt ontplooien. Van dezelfde assistent wordt het voorbeeld besproken dat zij van het schoonmaken en delen van fruit een boeiende activiteit weet te maken door alle bewoners er al vragend bij te betrekken.

6 EVALUATIES

De evaluatie valt uiteen in een proces- en een productevaluatie. De procesevaluatie is gedurende de bijenkomsten gevoed en krijgt zijn afronding in de laatste bijeenkomst. De productevaluatie is gebaseerd op de interviews van de afdelingsassistenten en verzorgenden na afloop. Tevens hebben anderen, die het team aan het werk hebben gezien zoals de opleidsters, de zorgmanager en de arts, gezorgd voor input.
De interviews zijn in november 2009 gehouden binnen een maand na beëindiging van het leerprogramma. In totaal zijn dertien verzorgenden/afdelingsassistenten geïnterviewd op dezelfde wijze als bij de nulmeting. Voor de analyse is wederom gebruik gemaakt van ATLAS.ti 5.2. (zie voor de analyseaspecten bijlage 5). De vragenlijst 2 (zie bijlage 6) heeft gediend als leidraad. Wegens langdurige ziekte, langdurig verblijf in het buitenland tijdens de bijeenkomsten of werken in vaste nachtdiensten is een aantal van de teamleden niet geïnterviewd. Naast de teamleden zijn de opleidsters en de manager van het team geïnterviewd. Deze uitkomsten worden gebruikt als achtergrondinformatie en apart vermeld.

6.1 PROCESEVALUATIE

Bij de procesevaluatie gaat het om de ervaringen van de deelnemers zowel met de manier waarop het leertraject verlopen is als met het nieuw geleerde. De algemene uitkomst van de evaluaties is:*"het leren is goed op gang gekomen."* Het traject bewust worden van wat je doet, bewust activiteiten organiseren, internaliseren, onbewust (automatisch) activiteiten doen, is door bijna de helft van de deelnemers al doorlopen. Het opmerkelijke is dat de opleidsters er niet naar hoeven te vragen. Dit vertellen de teamleden zelf of het de gewoonste zaak van de wereld is. Het valt op dat de enige jongere (van Turkse afkomst) goed meekomt met deze manier van leren. Zij observeert haar collega's en surft op internet op zoek naar voorbeelden, die ze vervolgens uitprobeert.

De groepsevaluaties zijn positief. De teamleden nemen op deze manier graag deel aan leerprogramma's. Ze zeggen veel van elkaar te leren, ook omdat ze gedwongen worden naar zichzelf te kijken, na te denken over waar ze mee bezig zijn en leren hun gedrag bij te stellen. Ze kunnen gebruik maken van hun vermogens. Ze geven aan dat ze ook veel begripvoller naar elkaar kijken. De individuele evaluaties (de interviews) moeten op dat moment nog plaatsvinden, maar tijdens de groepsevaluaties zeggen zij het leerprogramma te waarderen. Het leidt bij hen tot leren. *"Door erover te praten word je er bewust van.""Je krijgt een goed gevoel over je werk en meer plezier in je werk.""Juist de eigen inbreng leidt ertoe dat je leert, want je krijgt door de inbreng van een ander weer een andere kijk.""Je voelt je door deze manier van scholen veel meer ontspannen, waardoor je makkelijker leert.""Het leidt tot veel meer samendoen."* Iedereen meldt actief bezig te zijn en ervaart de eigen inbreng als prettig. Het werkplezier en de arbeidsmotivatie zijn toegenomen.

Ook is er behoefte aan een vervolg ontstaan. Daarbij denken de teamleden aan *"herhalingsoefeningen"*. Op de werkplek leren ze nu van elkaar, maar er moet een rustplek komen om informatie en ervaringen uit te wisselen waarbij een gespreksleider, een opleidster, die de discussie verder helpt, gewenst is.

Een discussiepunt is dat het steeds duidelijker wordt dat deze werkwijze niet samengaat met een strakke hiërarchie. Tot een paar maanden terug zat er een overkoepelende zorgmanager die zich *"dirigistisch opstelde"* volgens de teamleden. En de teammanager was *"autoritair"*. Dat werkt nog steeds door. Meerdere teamleden vertrouwen er niet op dat ze nu en in de toekomst een eigen inbreng mogen hebben. Wel zijn ze heel tevreden met de resultaten en in het bijzonder de nieuwe regelruimte, maar vertrouwen doen ze het nog niet. Interessant is om te zien dat de vrouwen onder elkaar al bezig zijn om de volgende plannen die topdown worden bedacht te omzeilen. *"Dat gaan we zelf wel anders organiseren."* Verreweg de meerderheid laat zien de regelruimte in het werk gemakkelijk aan te kunnen. Enkele werknemers hebben er wel moeite mee. Maar de vraag is gerechtvaardigd of zij niet kampen met wat Thijssen ervaringsconcentratie noemt. Dan niet veroorzaakt doordat ze te lang dezelfde werkzaamheden verrichten, maar doordat ze een tekort aan ervaringen hebben in de zorg en te lang eentonig, niet uitdagend werk hebben verricht voordat ze in de zorg zijn gaan werken. Het betreft met name enkele vrouwen van Nederlandse en Surinaamse afkomst, die voordat ze in de zorg zijn gaan werken eenvoudig productiewerk of schoonmaakwerk hebben verricht. Zij zijn ook niet goed in staat te reflecteren en blijven op dezelfde aangeleerde routinematige wijze hun werk verrichten.

Vanuit een terugkoppeling naar de uitgangspunten valt op dat als de oudere werknemers zelf kunnen aangeven wat zij aan problemen tegenkomen bij een onderwerp als de activiteitenbegeleiding van dementerenden, zijzelf grotendeels, zij het aarzelend, het initiatief en de sturing tot leren en ontwikkelen van zichzelf nemen. Essentieel is dat zij kunnen expliciteren waar hun behoefte aan zingeving ligt. Collectief leren wordt vormgegeven doordat de oudere werknemers de ervaringsfeiten expliciteren, deze toetsen aan hun referentiekaders en door de manier waarop zij deze ervaringen in onderlinge uitwisseling tot uitdrukking brengen. De ervaringsuitwisseling vindt één op één plaats en in groepsverband. De verkenning van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden (theorie) leidt tot herinterpretatie van die ervaringen en de bestaande kennis, waardoor de ervaringen beter worden begrepen. Er vindt dus *reflectie* plaats.
Van belang is hun vermogen tot *sociale interactie*, waarbij zij gebruik maken van hun gekristalliseerde intelligentie om vorm te geven aan het collectieve leren. De vrouwen die moeite hebben met de invulling van de nieuwe regelruimte hebben ook moeite hun ervaringen te herinterpreteren. Reflectie valt bij hen niet waar te nemen. Ze zien geen handelingsalternatieven. Het leerprogramma leidt bij hen niet tot een beter begrip van de bestaande ervaringen. Hiernaast staat de grote groep deelnemers die hun ervaringen al discussiërend toetsen aan de ervaringen van hun collega's. De handelingsalternatieven worden in de praktijk zichtbaar.
Vanuit *"gewoon maar gaan doen"* is het leren op gang gekomen. Vervolgens heeft bijna iedereen daarop gereflecteerd om bewuster dezelfde of nieuwe activiteiten te ondernemen. De opleidsters hebben een belangrijke rol vervuld. Zij hebben het *"aan elkaar gebreid"* en bij alles wat ze horen doorgevraagd, zodat weer nieuwe informatie uit de groep is voortgekomen. Velen geven aan dat ze zodoende aan het denken zijn gezet over hun werk. *"Niets is voorgekauwd"*, alles is uit de groep zelf gekomen, met als gevolg dat het geleerde beklijft. Zo worden de onderwerpen onder elkaar besproken, vervolgens doordacht, naast de eigen ideeën gelegd en nieuwe keuzes gemaakt. Een aantal noemt het *"vooral bewustwording"*.

Tijdens de bijeenkomsten zijn ervaringen geëxpliciteerd, uitgewisseld en bediscussieerd. Op de afdeling is veelal praktisch over de activiteiten gesproken, nagedacht, overlegd en voorbeelden aan elkaar doorgegeven. Planning behoort tot de onderwerpen waarover ervaringen worden uitgewisseld met als praktische kant dat de samenwerking en wederzijdse afstemming over de activiteiten op gang is gekomen. Toch geven enkelen aan dat er juist weinig over het onderwerp is gesproken.
Velen hebben zich nauwelijks hoeven inspannen, behalve dan dat ze in hun vrije tijd naar de bijeenkomsten zijn toegekomen. Ze vinden het een levendige manier van leren die leuk en zinvol is: *"gezellig"*, *"relaxt", "ontspannen", "Je hoeft niets te leren en te lezen en ook geen huiswerk te maken."* Het leren gaat vanzelf volgens velen. Enkelen geven aan dat deze vorm van leren ongeveer dezelfde, maar wel een andere, inspanning heeft gekost als andere scholingen die ze hebben gehad, waarbij ze zich moesten voorbereiden en een soort afsluitend examen moesten afleggen.

De opleidsters over het proces
De opleidsters geven aan dat zij verbaasd zijn over de resultaten met het team. Er is van alles met de groep te doen. Het beeld, dat er geen beweging in dit team van oudere werknemers is te krijgen, moet worden bijgesteld. In de bijeenkomsten hebben de opleidsters steeds gevraagd *"hoe doe je het?"*. Ze beginnen met vragen naar het daadwerkelijke handelen. Vervolgens hebben ze al vragend aandacht besteed aan de theorie, onderzocht of de kennis die achter het handelen zit valt te duiden. Wat voorheen gebruikelijk was in scholingsprogramma's: eerst de theorie en dan handelen is in feite omgedraaid. Dit brengt met zich mee dat allerlei zaken aan de orde komen die rechtstreeks met de organisatie van de arbeid te maken hebben en slechts indirect met activiteiten. Het belang hiervan is dat de vrouwen onder elkaar kunnen praten over hun werk en inzicht hebben gekregen in hoe zij verschillend in het werk staan en wat ze tegenkomen in het werk. Zo kunnen ze van elkaars praktijken leren.

Een opleidster stelt aan de orde dat een uitgangspunt van het leerprogramma is dat alle kennis aanwezig is, dat die alleen gedeeld moet worden en dat de deelnemers vanuit hun basis verder kunnen denken. Maar wat te doen als iets geheel nieuws aan bod komt? *"Je kunt wel vragen van hoe wil je het leren, maar je kunt dat dan minder doen door het uit de groep te laten komen. Kun je dan ontkomen aan klassikaal iets uitleggen hoe het werkt, hoe het moet?"*
Uit de discussie tussen de opleidsters ontstaat het idee dat over ieder onderwerp wel iemand wat weet en dat die kennis allereerst inzichtelijk dient te zijn. Dat is het begin. Daarmee ontstaat een gelijke startsituatie voor iedereen in de groep en een opleidster kan dan de groep uitdagen door vragen te stellen. Een groep valt te bevragen op: dit komt op ons af, wat kunnen we daarmee, welke expertise is voorhanden? Wellicht ontstaat er 'weerstand', want er gebeuren altijd incidenten, maar op dat moment wordt de groep aangesproken op medewerking en gezamenlijk zoeken naar oplossingen. De optimale situatie die de opleidsters voor ogen staat, is de groep al vragend verder helpen en vermijden dat zij vertellen wat er moet gebeuren en weerstand creëren. Het frontaal lesgeven hoeft niet te worden afgeschaft, maar slechts spaarzaam te worden ingezet. Als de groep er naar vraagt en het helder is dat alle aanwezige kennis en ervaring is uitgewisseld.

Bij de opleidsters bestaat het idee dat zij met vragen toch sturend bezig zijn. Maar zij geven zelf geen antwoorden, dat is aan de groep. Behalve dan als er echt een situatie ontstaat waarin behoefte is aan kennis en niemand in de groep de discussie verder kan helpen. Dan is de grens bereikt van wat er aan kennis voor handen is om vragend verder te komen. Dat zien de opleidsters als het moment om kennis aan te bieden, maar niet eerder. Want alles wat de teamleden zelf weten te vertellen, beklijft bij de rest van het team beter. Zij zitten allemaal op hetzelfde niveau en leren van elkaar op dat moment. De opleidsters hebben ervaren dat ze altijd door moeten vragen en het best naar voorbeelden kunnen vragen. De grote valkuil is dat ze te vroeg beginnen met nieuwe kennis aan te reiken, want hun kennisvoorsprong is groot. Het gevaar dat zij signaleren is dat zij vaart willen maken om het gehele programma af te werken. Het contact met de groep kan dan verloren gaan en het doel voorbij worden gestreefd.
Bij de opleidsters treedt er een rolverandering op. Ze stellen zich niet langer op als expert, maar als procesbegeleider. Juist omdat ze expert zijn kunnen ze het proces begeleiden, mits ze het contact met de groep weten te handhaven. Hiermee wordt het kunstmatige dualisme tussen expert en procesbegeleider opgeheven, dat slechts kan optreden als taakdifferentiatie wordt nagestreefd.
De opleidsters spreken hun bewondering uit voor de vrouwen die zich kwetsbaar hebben opgesteld. Zij schroomden niet om hun eigen ervaringen en werkpraktijken bespreekbaar te maken en zodoende de discussie en reflectie op gang te brengen. Verder is hun opgevallen dat de eindtijd flexibel werd ingevuld. Soms liep een bijeenkomst wel een half uur uit en aan het gebruikelijke *"ver voor tijd de tas inpakken"* heeft het ontbroken. Een probleem vormt het te laat komen of niet komen. Op tijd komen valt te organiseren door de overdracht een kwartier eerder te laten plaatsvinden. Dat geeft ook bij calamiteiten voldoende ruimte. Het niet komen is lastiger. Het belemmert het voortgangsproces van de groep, maar tegelijkertijd vinden de opleidsters het voorstelbaar dat je niet komt op een vrije dag tussen twee diensten in of als je nachtdienst hebt.

6.2 PRODUCTEVALUATIE

Bij de productevaluatie gaat het om de veranderingen in de dagelijkse praktijk en wat dit betekent voor de in het model onderscheiden variabelen. Allereerst volgt de evaluatie van de effecten van de interventie voor de praktijk van de dagelijkse arbeid door de teamleden en de opleidsters. In de daarop volgende paragrafen komen de variabelen van het model aan bod.

Effectevaluatie door het team

De leermogelijkheden in de dagelijkse praktijk voorkomen transferproblemen. Het team past het geleerde toe in het werk en laat zien in staat te zijn tot leren te leren. Ze leren al reflecterend van elkaars ervaringen. Leren is een groepsproces dat zelfs leuk kan zijn. De effectiviteit van het leerprogramma blijkt uit het op gang komen van het leerproces bij de grote meerderheid van de teamleden en de veranderingen in het arbeidsproces. Wat het team heeft geleerd laat zich in de volgende punten samenvatten:

1. ze zijn zich bewuster geworden van het belang van het onderwerp voor de bewoners;
2. een grote groep heeft de activiteitenbegeleiding geïntegreerd in het werk als een (natuurlijk) onderdeel;
3. een enkeling heeft geleerd wat het onderwerp inhoudt, sommigen hebben een andere manier van kijken naar het onderwerp ontwikkeld;
4. ze ervaren dat niet alles is te plannen. Enkele teamleden zijn goed in improviseren en gebruik maken van de mogelijkheden die zich voordoen;
5. ze merken op dat afstemmen of samenwerken met collega's van belang is;
6. meerderen merken op dat ze hebben geleerd *"te roeien met de riemen die we hebben"*. Er is geen overdaad aan materiaal.

Als belangrijke **voorwaarden** geven de teamleden in de interviews aan dat ze:

1. zelf het onderwerp hebben bepaald en niet opgelegd hebben gekregen;
2. bewust geworden zijn van het onderwerp en daarnaar zijn gaan handelen;
3. (met daarbij de aantekening) zijn begonnen met uitproberen van het geleerde in de praktijk en over deze ervaringen naast de bestaande ervaringen hebben nagedacht zowel individueel als in groepsverband;
4. allemaal de ruimte hebben en krijgen voor een eigen inbreng;
5. zien dat er toch vertrouwen van de kant van de leiding blijkt te zijn. De argwaan bij het team verdwijnt pas in belangrijke mate na de eerste bijeenkomst. Het wantrouwen zit diep.

De effectevaluatie van de opleidsters

De onderzoeker en de opleidsters hebben de interventie geëvalueerd. Vragenlijst 2 (zie bijlage 5) heeft daarbij als leidraad gefunctioneerd. Een aantal onderwerpen is extra uitgediept omdat de opleidsters zelf ook hebben geëxperimenteerd met dit leerprogramma.
De opleidsters geven aan dat dit leerprogramma *"totaal iets anders is"* dan zij gewend zijn. Ze hebben feitelijk hun eigen ontwikkeling georganiseerd door op deze manier het leerprogramma vorm te geven. Voor de ene opleidster is het meer wennen dan voor de ander die in het ervaringsleren voor zichzelf een variant herkent op het onderwijsleergesprek, wat gekoppeld kan worden aan de ervaringen van de deelnemers.

De opleidsters denken dat er veel geleerd is tijdens de interventie, maar hetgeen dat is geleerd kan verschillend zijn. De een zal zich meer bewust geworden zijn van het werk en wat activiteitenbegeleiding inhoudt, de ander heeft dit al volkomen in haar werk geïntegreerd. Een volgende heeft geleerd hoe om te gaan met collega's in het kader van de activiteitenbegeleiding en de samenwerking te zoeken. Door de wijze waarop het leerprogramma is vormgegeven heeft iedereen op haar niveau aansluiting kunnen vinden en zich op haar niveau kunnen ontwikkelen, denken de opleidsters.

Het effect van het leerprogramma is groter dan iets leren over activiteitenbegeleiding. Behalve dat de inhoud van het leerprogramma belangrijk is, achten de opleidsters het belangrijker dat er een ontwikkelingsproces op gang is gebracht en de teamleden positieve aandacht krijgen.
Zij herkennen bij de groep ook een bewustwordingproces. *"Dat je van elkaar heel veel kunt leren. En als je daar aan went, in eerste instantie onder begeleiding, kan dit van elkaar leren daarna ook bij een werkoverleg of bij een overdracht of iets in die geest plaatsvinden." "Nu er toch al meer respect is voor elkaar, kan er meer naar elkaar gekeken worden, hoe doe jij dat nu of hoe moet ik dit nu gaan doen." Zo krijgt 'leren op de werkplek' vorm. "Ze hebben ook geleerd dat ze een heleboel met elkaar kunnen doen en van elkaar kunnen leren."*
Bij één van de groepen geven meerdere teamleden aan dat dit gedrag al geïntegreerd is.

Het leerprogramma sluit zowel inhoudelijk als procesmatig aan bij de groep. Want de groep heeft zowel het onderwerp als de inhoud bepaald. Tegelijkertijd is in de hele leermethode aangesloten bij wat bekend is uit de theorie over het leren van ouderen. Wat opvalt is dat de enige jongere ook met deze manier van leren uit de voeten kan. De vraag is wat de teamleden die moeilijk reflecteren hebben geleerd. Iedereen reageert positief en de betrokkenheid is groot, volgens de opleidsters. Gezien de positieve resultaten besluiten de opleidsters om ook komende leerprogramma's op deze wijze vorm te geven en verder te experimenteren.

7 HET LEERPROGRAMMA: HET BELANG VAN ZELFGESTUURD INFORMEEL LEREN IN TEAMVERBAND

Hier volgt eerst een beantwoording van de vraag die rechtstreeks betrekking heeft op het leerprogramma:

"Welke gevolgen voor de arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie heeft een interventie in de vorm van een leerprogramma dat aansluit bij de wensen en arbeidsvermogens van oudere werknemers?"

Zowel de teamleden als de opleidsters zijn dus van mening dat er een leerproces op gang is gebracht en dat het team veel concrete dingen heeft geleerd. De teamleden nemen op deze manier graag deel aan leerprogramma's. Ze zeggen veel van elkaar te leren, ook omdat ze gedwongen worden naar zichzelf te kijken, te reflecteren en leren hun gedrag bij te stellen. Ze geven aan dat ze met meer begrip naar elkaar kijken. Deze ontwikkelingen worden ook gesignaleerd door de opleidsters, managers, de arts en de psycholoog.
De algemene uitkomst van de evaluaties is:*"het leren is goed op gang gekomen."* Het leerprogramma sluit zowel inhoudelijk als procesmatig aan bij de groep. De inhoud is door het team vastgesteld en tegelijkertijd is in de hele leermethode aangesloten bij wat bekend is uit de theorie over het leren van ouderen. De theorie blijkt in dit geval te kloppen.
De arbeidskwalificaties zijn gegroeid, (*"ik weet nu hoe ik het kan doen"*). De meeste teamleden weten activiteitenbegeleiding te integreren in hun arbeid. Zij spelen in op de situaties zoals die zich op de woningen voordoen, ze overleggen en stemmen de werkzaamheden onderling af, zodat de arbeidsprestaties toenemen. De leidinggevenden vinden dat het team het werk beter doet, hetgeen zij ook horen van anderen rondom het team. Zij hoeven minder te sturen. Er zijn minder conflicten en het team neemt meer eigen initiatief. Het plezier in het werk is zienderogen toegenomen zeggen bijna alle betrokkenen.
De meeste teamleden geven aan na het leerprogramma met meer plezier te werken en meer motivatie te hebben omdat het werk zinvoller is geworden. Meerderen verrichten hun werk met grote liefde. Ook dit wordt door de leidinggevenden bevestigd. Een aantal teamleden meldt dat de onderlinge sfeer enorm is verbeterd en dat de interventie en de wijze waarop die heeft vorm gekregen daartoe heeft bijgedragen. Voor het eerst sinds jaren organiseert het team een teamuitje en ontmoeten de leden elkaar buiten werktijd.
Ze houden dit werk vol, vanuit de motivatie dat ze hun werk zinvol vinden. Ze houden van het verzorgen van dementerenden. Wederom noemen sommigen het werk letterlijk hun *"passie"*. De jongere en teamleden die nog maar kort in dienst zijn waarderen het huidige werk lager dan de anderen, maar wel hoger dan voor het leerprogramma. Het hoge werktempo wordt genoemd als factor die afbreuk doet aan het werkplezier. De vrouwen geven allemaal aan dat het werk zoals het moet worden uitgevoerd (te) zwaar is. Veel teamleden geven aan dat het fysieke en geestelijke ongemak sterk verschilt per individu. Een enkeling merkt op dat hierbij geen verschil is tussen jongeren en ouderen, leeftijd doet er niet toe. Het werk is fysiek zwaar en velen (bijna allemaal) hebben fysieke ongemakken. Daar verandert het leerprogramma niets aan.
De waardering voor het werk hangt voor velen samen met de collega's waarmee gewerkt wordt en/of hoe het team functioneert. In het algemeen heerst er in het team nu een tevreden stemming over de collega's, maar toch merkt menigeen op dat met name de samenwerking en afstemming van het werk beter kan, vooral omdat ze sinds het begin van het leerprogramma op meerdere momenten hebben ervaren dat het beter kan gaan.

Een leerprogramma voor oudere werknemers dat aansluit bij hun gekristalliseerde intelligentie kan het vermogen om van de eigen ervaringen te leren en het vermogen daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving op gang brengen. Het leerproces heeft directe gevolgen voor de wijze waarop zij hun werk verrichten. Dit is een eerste stap in de richting van een andere benadering van oudere werknemers. Het geeft aanwijzingen dat:
1. het informeel leren, waarbij ruimte bestaat voor zelfsturing bij oudere werknemers praktisch bruikbare kennis oplevert;
2. het leren in teamverband leidt tot een veilige situatie waarbij zij hun impliciete kennis en ervaring willen en kunnen expliciteren en delen.

Het valt de opleidsters wel op dat sommige deelnemers niet meekomen met het leerprogramma. Ze zijn niet in staat tot reflectie en ondernemen ook niet meer activiteiten. Ook deze manier van leren werkt bij hen niet. Zij ontwikkelen zich niet. Bij hen treedt geen verandering op in hun arbeidskwalificatie, -prestatie. De motivatie neemt wel iets toe. Het betreft de werknemers waarvan de onderzoeker op voorhand heeft geconstateerd dat ze moeite hebben met reflecteren op hun ervaringen en moeite hebben met de zingeving van hun werk. Zij beschikken dus over minder gekristalliseerde vermogens.

Door dit leerprogramma ontstaan leermogelijkheden in de dagelijkse praktijk zodat transferproblemen worden voorkomen. De meeste teamleden passen het geleerde toe in het werk en laten zien in staat te zijn tot *leren te leren*. De effectiviteit van het leerprogramma blijkt uit het op gang komen van het leerproces bij de grote meerderheid van de teamleden en de veranderingen in de praktijk van de dagelijkse arbeid.

8 DE ARBEIDSVERMOGENS, DE ARBEIDSINHOUD EN DE ARBEIDSRELATIE

Nu duidelijk is dat het leerprogramma de gewenste werking heeft kan de aandacht worden gericht op veranderingen in de arbeidsvermogens, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie.

8.1 DE ARBEIDSVERMOGENS

Vanuit de in hoofdstuk 2 besproken theoretische inzichten over de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers is het een kernpunt of het leerprogramma erin slaagt de verrijkte arbeidsvermogens van de oudere werknemers en de gekristalliseerde intelligentie in het bijzonder te mobiliseren en of dit de resultaten beïnvloedt. Al eerder is geconstateerd dat de werknemers zich meer richten op reflectie op en herinterpretatie van ervaringen. Een aantal oudere werknemers geeft aan sommige werkzaamheden juist beter te kunnen nu ze ouder zijn. Dit betreft veelal werkzaamheden die met de zin van het leven te maken hebben en met hun doorleefde ervaring, bij onderwerpen als stervensbegeleiding of de opvang van de familie. Bijna alle teamleden geven aan dat ze hun kwaliteiten beter tot hun recht kunnen laten komen in het werk op de afdeling. Ze ervaren nieuwe uitdagingen die ze aan het onderzoeken zijn. Dit alles wijst op een toenemende benutting van hun gekristalliseerde vermogens. Maar dit geldt niet voor iedereen. Op grond van de theorie is een spreiding in vermogens te verwachten, wat in de praktijk blijkt te kloppen.

Zoals tijdens het leerprogramma wordt gesignaleerd door de opleidsters en de onderzoeker, en ook tijdens de interviews naar voren komt: bij enkelen lijkt de interventie weinig effect te hebben. Wellicht sluit de uitgeprobeerde manier van leren niet aan bij hun manier van leren en hebben zij juist behoefte aan theoretische kennisoverdracht of hebben zij met ervaringsconcentratie te kampen of kunnen zij hun ervaringen niet onder woorden brengen. Voorafgaand aan de interventie in de interviews is bij enkele vrouwen geconstateerd dat ze weinig arbeidservaring (in de zorg) hebben. Zoals eerder gemeld kunnen sommigen, zowel afdelingsassistenten als verzorgenden autochtone en migranten vrouwen, niet of met moeite reflecteren en hebben moeite om de zin van hun arbeid te duiden. De gekristalliseerde intelligentie lijkt bij hen niet sterk ontwikkeld (zie paragraaf 5). Het jongste teamlid compenseert haar tekort aan ervaring door extra informatie elders, met name internet, te verwerven en daarmee te experimenteren. Zij geeft aan geleerd te hebben dat zij in haar werk situaties kan realiseren die zij als zingevend ervaart. Deze jongere kan goed meekomen en leert volop van de ervaringen van anderen. Ze waardeert haar werk na het leerprogramma hoger dan er voor. De anderen leren volop van haar experimenten en moedigen haar aan. Ze nemen niet haar wijze van leren over.
Bij de teamleden van rond de 45 jaar zijn bij één vrouw de verrijkte vermogens nauwelijks waar te nemen. Zij toont geen initiatieven en ontwikkelt zich niet, hetgeen lijkt te passen bij de in de eerste interviews gemaakte constatering dat ze nauwelijks kan reflecteren. Tijdens de bijeenkomsten en de evaluaties lukt het haar niet te reflecteren en neemt volgens de zorgcoördinator ook geen nieuwe initiatieven op de woningen.
De andere vrouwen van rond de 45 jaar kunnen in het algemeen meedoen met het leerprogramma en bij hen lijken de gekristalliseerde vermogens aanwezig te zijn, maar nog niet sterk ontwikkeld. Dit geldt voor de één meer dan voor de ander. De ene vrouw neemt nieuwe initiatieven. De andere vrouw benoemt wel nieuwe mogelijkheden, maar komt (nog?) niet tot initiatieven. Ze heeft moeite om op haar eigen ervaringen te reflecteren. Soms lukt het wel, soms niet.

De rest van de vrouwen, op één na, maken gebruik van de vermogens. Zij, allemaal ouder dan 54 jaar, hebben de interventie aangegrepen om *nieuwe initiatieven* te ontplooien. De één meer dan de ander, maar dat heeft vooral te maken met de mogelijkheden op de werkvloer, zoals de bezettingsgraad, calamiteiten en de aanwezige materialen.
Gedurende de bijeenkomsten valt op dat de vrouw die een uitzondering vormt (zie paragraaf 6), in de discussie met enige regelmaat de essentie mist en andere interpretaties maakt dan de rest van de groep. Zij heeft pas op latere leeftijd de overstap gemaakt naar de zorg en heeft daardoor weinig ervaringen. Bij haar valt geen reflectie waar te nemen, niet tijdens de bijeenkomsten en ook niet tijdens de interviews. Diverse malen hebben collega's iets gezegd over haar wijze van handelen op de werkvloer, waarbij ze zich niet aansluit bij de beleving van de bewoners, geen rekening houdt met verschillen en daarmee geen recht doet aan de bewoners als personen. Een opleidster merkt na afloop op: *"Ze heeft het geen eens door dat het over haar gaat."* Het lukt haar niet belangrijke onderdelen van een situatie te onderscheiden en naar een samenhang te zoeken, ook niet met hulp van de opleidster. Ze kan derhalve ook geen alternatieven ontwikkelen of herkennen. Menig teamlid heeft moeite om met haar samen te werken, omdat overleg en onderlinge afstemming met haar niet mogelijk is. Zij verricht iedere dag op dezelfde wijze dezelfde werkzaamheden. Dit leerprogramma lijkt bij deze oudere werknemer niet het effect te hebben dat zij zich ontwikkelt.

Het team staat open om onzekerheid te onderzoeken en op te lossen. Een meerderheid van de vrouwen geeft aan de ontwikkelingen in de zorg op de voet te volgen en met andere vormen van werken te willen experimenteren. De vrouwen, die niet in staat blijken te reflecteren hebben geen interesse in veranderingen. Zij houden vast aan hun eigen zekerheden. Dit past bij oudere werknemers met ervaringsconcentratie of bij werknemers met een lage onzekerheidstolerantie (Bolhuis & Simons, 2001), doordat ze zich onttrekken aan scholing en verzetten tegen verandering. Op basis van deze gegevens kan van generalisatie natuurlijk geen sprake zijn. Toch valt op dat de combinatie van weinig relevante ervaringen, weinig reflectie en desinteresse voor veranderingen past bij een **type** (oudere) werknemers dat ervaringsconcentratie en een lage onzekerheidstolerantie kent.

8.2 ARBEIDSRELATIE EN ARBEIDSINHOUD

De veronderstelling, dat de uitvoering van een op zelfsturing gebaseerd leerprogramma gevolgen zal hebben voor de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud blijkt te kloppen. Hierbij valt op dat de drie centrale variabelen in het model (de arbeidsvermogens, -inhoud en -relatie) elkaar wederzijds beïnvloeden. Alvorens de ontwikkelingen te schetsen die de teamleden in de interviews noemen volgt een beknopte opsomming van de veranderingen die zij constateren:
1. meer eigen initiatief (meer autonomie);
2. meer samenwerking en onderlinge afstemming (meer 'losse koppelingen');
3. meer planning (meer autonomie);
4. betere sfeer in het team;
5. meer afstemming met de teamleiding (veranderingen in de samenwerkingsdimensie);
6. meer coachende opstelling van de leiding (veranderingen in de gezagsdimensie);
7. meer initiatieven vanuit het team (meer een semi-autonoom team).

Dat het team de ruimte heeft gekregen om zelf het onderwerp te bepalen wordt door bijna iedereen gewaardeerd als erkenning van de aanwezige kennis en kunde op de werkvloer. Ze zijn verbaasd dat het leerprogramma (dat aansluit op hun vermogens) is uitgevoerd en ook nog eens in een kort tijdsbestek. Zij ervaren de zorginstelling allemaal als hiërarchisch en daar past deze opzet niet bij, die uitgaat van *eigen initiatief* en *samenwerking*.
Het leerprogramma verloopt totaal anders dan het team gewend is: *"je mocht over je eigen ervaringen praten en iedereen doet mee."* Velen zien dat van elkaar veel te leren valt en dat juist de uitwisseling van ervaringen tijdens de bijeenkomsten ertoe leidt dat tegelijkertijd de inhoud van het werk, collegialiteit en samenwerken (de arbeidsrelatie) goed aan de orde komen. Een organisatieverandering, al is het maar op een beperkt terrein als activiteitenbegeleiding, grijpt in op het hele werkproces.

Het leerrendement wordt door iedere deelnemer hoog geschat. Ze zijn zich bewust geworden wat de activiteitenbegeleiding voor de bewoners betekent (*"hoe je activiteiten met de bewoners doet en wat voor activiteiten er mogelijk zijn"*) en voor de invulling van hun eigen werk. Ze denken na over wat wel kan en niet kan en hoe daarop in te spelen, als een (natuurlijk) onderdeel van de verzorging. Ze hebben geleerd dat *samenwerking* hierbij belangrijk is, zowel in de planning als de daadwerkelijke uitvoering. De ruimte die geboden wordt aan intensieve technologie maakt de ontwikkeling van hun arbeidsvermogens mogelijk op zodanige wijze dat dit direct zichtbaar wordt in de arbeidsinhoud.

Een aantal geeft aan dat ze door dit leerprogramma is gaan inzien dat ze zichzelf als werknemers onderschatten en dat ook de directie de werknemers onderschat. De wijze waarop het leerprogramma is opgezet wordt algemeen gezien als een grote vernieuwing die er in gehouden moet worden als permanent onderdeel van het werk. De arbeidsrelatie verandert.
"Eindelijk wordt er eens geluisterd naar de werkvloer." En dat wordt gewaardeerd. *"Er spreekt uit dat het team eindelijk als een groep volwassen vrouwen wordt behandeld."* Zo benoemen ze een verandering in de gezagsdimensie. Maar een flink deel van de groep geeft aan na de eerste bijeenkomst nog argwaan gehad te hebben. Die is minder geworden, maar een aantal vrouwen heeft die argwaan ook na afloop nog steeds. Het psychologisch contract lijkt versterkt, maar is in het verleden (herhaaldelijk?) geschonden. Ze zijn verbaasd en vinden het nog steeds bijzonder dat zijzelf tijdens het leerprogramma de ruimte krijgen om hun ervaringen en ideeën in te brengen. Daardoor is ook de werkdruk besproken en hoe daarmee om te gaan.

De samenwerkingsdimensie is verder versterkt, wat verband houdt met de toename van de autonomie in het team en minder gezagsuitoefening door de leiding. Bijna iedereen geeft aan dat er ook na de bijeenkomsten meer wordt samengewerkt tussen collega's en *afstemming* en *planning* plaatsvindt over de te ondernemen activiteiten. Velen vinden het opmerkelijk dat ze elkaar in positieve zin vertellen over de activiteiten die ze hebben ondernomen. Alhoewel het vooralsnog in kleine clubjes gebeurt zien meerderen dat ze een band met elkaar ontwikkelen en steeds meer een team vormen waarvan de teamleden elkaar meer waarderen en meer aanspreken, wat de *sfeer* ten goede komt. Waar de uitwisseling van ervaringen vroeger niet veel verder kwam dan *"ik heb gewerkt"*, worden nu enthousiaste verhalen verteld.
Het valt op dat de zorgcoördinator minder stuurt en dat er veel meer initiatief uit het team komt. Een aantal teamleden heeft het idee dat zij langzaamaan meer aan *coachen* toekomt, hetgeen de zorgcoördinator bevestigt.
In de omgang met de zorgmanager is weinig veranderd. De manager staat redelijk ver van het team af. Wel geeft een aantal teamleden aan haar beter en sneller te kunnen vinden en allerlei zaken steeds beter *"onderling op te lossen"*. Daar hebben ze de manager niet meer voor nodig. De manager bevestigt deze bevindingen.
De onderlinge conflicten komen nog steeds voor, maar worden minder in aantal. Ze krijgen meer begrip voor elkaar waardoor conflicten niet meer zo groot worden als wel het geval is geweest.

Meerderen geven aan dat door de opzet van het leerprogramma de werknemers meer regelruimte hebben gekregen om zelf te verwoorden hoe ze het werk willen en kunnen inrichten. Die ruimte willen ze benutten *"omdat eindelijk de baas eens niet bepaalt hoe we het werk moeten uitvoeren". "Er spreekt ook waardering uit voor hoe het team het werk aanpakt."* Doordat de werkgever niets heeft opgelegd ontstaat er spontaniteit op de werkvloer, hetgeen kansen biedt om mogelijkheden te ontdekken voor activiteiten, waarover weer met collega's gediscussieerd kan worden. Dit *eigen initiatief* wordt door verreweg de meeste teamleden ingevuld. In de ontstane ruimte experimenteren ze vrijuit.
Teamleden geven aan dat ze geleerd hebben dat activiteiten voor een deel niet te plannen zijn. *"Je moet simpelweg inspelen op de mogelijkheden die zich voordoen"*. Dat kan een potje dammen zijn of een bewoner betrekken bij het bedden opmaken, enzovoort. "*Het is vooral belangrijk de mogelijkheden te zien."* Enkelen geven aan dat ze geleerd hebben dat *afstemmen of samenwerken* met collega's van belang is om activiteiten te kunnen uitvoeren, of anders geformuleerd *"hoe je collega's erbij kunt betrekken"* of *"een beroep op ze kan doen"*.

De dimensies van de arbeidsrelatie
De veranderingen in de arbeidsrelatie hebben betrekking op alle drie dimensies. De asymmetrie van de gezagsdimensie neemt af, doordat de organisatie door de opzet van het leerprogramma meer afhankelijk wordt van de prestaties van de werknemers dan voorheen. Werknemers worden minder gemakkelijk vervangbaar.

De gezagsrelatie komt tot uiting in de beheersing en besturing van het werknemersgedrag met behulp van allerlei beheerssystemen ter ondersteuning van de gezagsacceptatie door de werknemer. De gezagsfunctie is verminderd (de leidinggevenden sturen en controleren minder) en de samenwerkingsrelatie is versterkt. Daar draagt het leerprogramma -als ontwikkelingsgericht personeelsinstrument- zeker aan bij, maar ook de andere interventies (andere managers, feedbacktraining, de aandacht door de onderzoeker) spelen een rol.
De samenwerkingsrelatie komt het sterkst tot uitdrukking in het taak- en organisatieontwerp. Het blijkt dat met de interventie meer ruimte en vrijheid is gekomen voor de werknemers om invulling te geven aan hun functie. In horizontale en verticale zin valt meer coördinatie waar te nemen en minder arbeidsdeling. Vooral op collegiaal niveau wordt veel meer samengewerkt, daar wordt aan geappelleerd. Van de kant van de leiding op de afdeling is meer samenwerking op gang gekomen met het team in plaats van de gezagsfunctie weer aan te roepen. Bij het begin van een dienst, zowel in de ochtend als in de middag vindt direct (informeel) overleg plaats over *"hoe staan we vandaag"*. Aan de hand van de personeelsbezetting wordt onderling besloten welke activiteiten die dag mogelijk zijn.
De ruilrelatie wordt sterk economisch ervaren (*"hard werken, voor weinig geld"*), maar is aan het schuiven. Het leerprogramma wordt gezien als een bevestiging (herstel?) van het 'oude' psychologische contract, want er wordt in het 'oudste' team geïnvesteerd. Velen op de afdeling leveren een extra inspanning, doordat ze de eigen regelruimte invullen, maar halen daar ook voldoening uit. Door de ruil van dit door de werkgever aangeboden leerprogramma en oudere werknemers die daar in investeren treedt er een verschuiving op in de dimensies van de arbeidsrelatie: meer samenwerking, minder gezag.

De vraag is wat het management en de directie met die verschuiving willen doen en wat de teamleden willen. Als de directie en het management deze ontwikkeling willen continueren en misschien zelfs verbreden in de organisatie, moet er nog meer gebeuren. Dan is zeker nog meer regelruimte nodig voor eigen initiatief en verder invulling geven aan organiseren op basis van intensieve technologie (arbeidsinhoud). De ruimte bestaat nu slechts in een enkel onderdeel van het werk. En die ontwikkeling staat misschien wel haaks op ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg, die juist veel meer op beheersing aansturen en de samenwerking en het eigen initiatief uitsluiten. Het zijn ontwikkelingen die gericht zijn op doen wat je opgedragen wordt en vooral: houd je aan de regels, ook al belemmeren die je functioneren.

Arbeidsinhoud en beleid grijpen in elkaar
Het initiatief tot het leerprogramma is genomen op beleidsniveau in de organisatie. Het programma past in het beleid dat er op is gericht de arbeid van de (oudere) werknemers te verrijken met meer ruimte voor eigen initiatief. Het door de werknemers gekozen onderwerp: de activiteitenbegeleiding, past binnen het beleid van de organisatie.
Ook vanuit de directie komen plannen om een groot deel van de activiteitenbegeleiding neer te leggen bij de teams op de afdelingen zelf. Dit betekent voor de teamleden dat hun functie breder wordt: naast de zorgtaken ook meewerken aan de ontspanning voor de dementerenden. Er vindt functieverrijking plaats, omdat de planning en organisatie van deze activiteiten meer dan voorheen bij de teamleden komen te liggen. De bewoner kan niet meer alleen als patiënt worden opgevat, die zorg nodig heeft.
Uit de interviews blijkt dat de teamleden zien dat er meer eigen initiatief van hen wordt verwacht bij het verrichten van activiteiten. Het beleid laat meer regelruimte en vrijheid over aan het eigen initiatief en is minder sturend. De teamleden zien het als een breuk ten opzichte van het strak hiërarchische klimaat, waarin ze jarenlang hebben gefunctioneerd. Zij nemen dit eigen initiatief, maar zoals eerder gemeld, meerdere vrouwen geven te kennen dat ze voorzien dat dit zo maar weer ingeperkt kan worden, vooral omdat zij met hun specifieke ervaringen meer zichtbaar worden, wat mogelijkheden biedt voor ingrijpen.

In het algemeen geven de teamleden aan van dit leerprogramma te hebben geleerd hoe je activiteiten met de bewoners doet en wat voor activiteiten er mogelijk zijn. Maar ook zijn ze zich er van bewust geworden wat dat voor de bewoners betekent en voor hun eigen werk. Ze geven aan na te denken over wat wel kan en niet kan aan activiteiten met deze bewoners en hoe daar op in te spelen. En hoe dat een (natuurlijk) onderdeel kan zijn van de verzorging. Ze geven ook aan dat ze geleerd hebben dat samenwerking hierbij belangrijk is, zowel in de planning als de daadwerkelijke uitvoering.

9 EEN JAAR LATER

Welke effecten zijn zichtbaar na een jaar? Ik heb met het hoofd P&O, de opleidsters, de zorgcoördinator en drie teamleden opnieuw interviews gehouden.

Het laatste jaar zijn er beleidsmatig wijzigingen doorgevoerd in de zorginstelling vanwege directe en indirecte bezuinigingen. Of de directie andere keuzes had kunnen maken is voor mij niet te overzien. De indirecte bezuinigingen vloeien voort uit een verandering in de financiering van de zorg voor de bewoners, die nu tot stand komt op grond van de ZorgZwaartePakketten (ZZP).
Op basis van lijsten die door de zorgcoördinator worden ingevuld, wordt door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) een bewoner ingeschaald, waaraan een vergoeding is gekoppeld voor de zorg die een bewoner volgens de Indicatiestelling nodig heeft. In de praktijk betekent dit een bezuiniging en voor het personeel een andere manier van werken. Het personeel kan niet zelf meer bepalen wat een bewoner (aan zorg) nodig heeft, dat is bij de indicatiestelling al gebeurd. Voor extra handelingen daar bovenop is geen budget beschikbaar. De verzorgenden en assistenten moeten zich anders opstellen en vooral kijken naar wat is afgesproken met/voor de cliënt. Als handelingen niet zijn afgesproken, wordt daar niet voor betaald en kan/mag de verzorgende de zorg ook niet leveren. Dit vraagt een hele omslag van iedereen in de instelling. Naar de mening van de werknemers, de leidinggevenden en de staffunctionarissen is wat wordt afgesproken met/voor de bewoner door de indicatiestelling te weinig om goede zorg te bieden. Echter iedereen moet zich aan de door de CIZ vastgestelde zorg houden, want meer of andere zorg wordt niet gefinancierd.
Het systeem van ZZP vraagt ook een andere opstelling van de verzorgenden en assistenten dan een zorghouding. Bij een signalering van achteruitgang van een bewoner moeten ze dat direct melden, want daarbij past niet alleen andere zorg, maar vooral ook een andere ZZP. Ze moeten derhalve sterker bedrijfsmatig denken, hetgeen volledig tegen de aard van het beroep ingaat en hun motivatie voor de uitoefening van dit beroep.
Er wordt van hen gevraagd de logica van hun vakmanschap in te ruilen voor de logica van het (financieel) management (zie hoofdstuk 4). Voor de meeste ophogingen van indicatiestellingen zijn psychiaters nodig die hun oordeel moeten geven, waar vervolgens *"niet aflatende conflicten met de CIZ"* over zijn. Inmiddels is bekend dat de CIZ iedere indicatieaanvraag *"aan het drukken is"*. De uitvoerders hebben een budget en daar moeten ze binnen blijven, zodat zij hun target halen. De bewoners en indicaties zijn daaraan ondergeschikt. Deze verandering in de financiering heeft veel invloed op de cultuur van de organisatie.

Met name bewoners met lage indicaties moeten vertrekken uit het verzorgingstehuis. Lage indicaties betekenen zulke geringe inkomsten dat het personeel daarvan niet is te betalen. Deze bewoners dienen in feite nu *"uit het huis gezet te worden en verder thuis verzorgd te worden door de thuiszorg"*. Maar in de zorginstelling is niemand van plan deze mensen het huis uit te zetten. *"Dat doe je niet."*
In de praktijk betekent dit dat het werk in de zorg met minder mensen moet worden gedaan. In de avond is de bezetting teruggebracht naar één verzorgende per afdeling. In de zorginstelling zijn daarnaast allerlei noodverbanden gelegd omdat de bodem van de kas is bereikt. Zo hebben zowel de zorgcoördinator als de manager avonddiensten en keukendiensten gedraaid, omdat geen personeel kon worden ingehuurd ter vervanging van personeel dat op vakantie was. Ook andere managers, de opleidsters en andere staffunctionarissen die ooit een opleiding voor verzorgende hebben gevolgd hebben op de afdelingen gewerkt tijdens de maaltijden. Zij springen incidenteel ook bij andere werkzaamheden in.

De effecten hiervan in het team zijn dat er wordt geklaagd. Ze kunnen geen goede zorg leveren, de sfeer loopt terug, ze zijn sneller geïrriteerd, er is meer *"bonje onderling"*. Bij late ziekmelding wordt er niet vervangen, wat leidt tot geringe bezettingen. In de woningen gebeuren in de avond nu meer valincidenten, want er is minder toezicht vanwege de geringe bezetting. *"Avonddienst in je eentje kan, maar je bent kapot aan het eind van de dienst en tijd voor de bewoners is er niet meer."*
Binnenkort volgt nog een verandering: centraal roosteren in plaats van open door het team. *"Voor de zomervakantie is dat uit nood ook al gebeurd en dat gaf grote commotie."* Het voordeel van dit centrale roosteren kan zijn dat daarmee de zestigplussers niet allemaal meer in hetzelfde team zitten, er meer gemengd kan worden en de fysiek zware klussen beter worden verdeeld. De zorgcoördinator constateert dat werken in de zorg boven de zestig fysiek zwaar is en nauwelijks is vol te houden. *"Zeker niet als je in je eentje avonddienst moet draaien."* Het nadeel is dat inroostering plaatsvindt op afdelingen waar de verzorgende of assistent onbekend zijn hetgeen de contacten met de bewoners bemoeilijkt. Centraal roosteren staat haaks op het idee van belevingsgerichte zorg, *"maar nood breekt wet"*. Het verantwoordelijkheidsgebied van de verzorgenden

en assistenten is in de praktijk klein: de eigen groepswoning. Daar voelen ze zich verantwoordelijk voor, daar kennen ze iedereen. De angst bij het team is dat ze uit elkaar worden gehaald en niet meer op de eigen woning staan. De consequentie hiervan is dat ze met onbekende bewoners moeten werken, waarvan ze 's ochtends de dossiers moeten lezen. Dat gebeurt nu niet of nauwelijks.

Zowel in de diverse leerprogramma's als in het personeelsbeleid wordt gepoogd aan te sluiten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Zo bieden de opleidsters bij leerprogramma's alle ruimte aan de ervaringen van de verzorgenden en assistenten en vragen zij aan hen wat zij willen leren. De werknemers blijven dit vreemd vinden, (*"feitelijk zitten ze er met een consumentenhouding. Ik kom hier om te horen hoe het zit; alsof je bij de dokter komt en die zegt wat vindt u er zelf van?"*) maar de opleidsters boeken er wel resultaat mee en houden de nieuwe wijze van leren vol bij alle leerprogramma's. Wel is het telkens zo dat de verzorgenden en assistenten niet verwachten dat zij bevraagd worden op de bij hun aanwezige kennis en ervaringen. Ze zijn het niet gewend.
Ook in het personeelsbeleid zit het concept er in. Zeker bij organisatieveranderingen, want *"opleggen van veranderingen werkt niet"*. *"Juist met de managers op zoek gaan naar de arbeidsvermogens van de medewerkers werkt beter."*
Als, en dat komt voor, *"mensen gestuurd worden naar een scholing hebben ze weerstand"*.
Het uitnodigingsbeleid blijft een zorgenkindje. De uitnodigingen worden nu op tijd verstuurd, maar worden slecht gelezen, *"niet in de laatste plaats door de managers"*, melden de opleidsters.

In het team heerst nog steeds een bewustzijn van wat zij hebben geleerd over activiteitenbegeleiding. De activiteiten die op de afdeling zelf plaats kunnen vinden, worden nog steeds gedaan. Hiertoe behoren het ontbijt, gezamenlijk koffiedrinken, gezamenlijk eten, af en toe gym, af en toe een spelletje. De bewoners die het kunnen en willen worden bij de dagelijkse werkzaamheden, karweitjes betrokken. Maar daar houdt het mee op. Door de bezuinigingen is onderling overleg of afstemmen met de collega's niet meer mogelijk **of nodig**, want ze staan er alleen voor. *"Je werkt heel veel alleen." "Van de afdeling afgaan voor activiteiten kan niet meer."*

Alle veranderingen die waren opgetreden, zoals meer eigen initiatief, meer samenwerking, meer planning, meer onderlinge afstemming, een betere sfeer, meer afstemming met de teamleiding, meer coachend leidinggeven, het team neemt zelf meer initiatief, zijn allemaal zo goed als verdwenen. De eerste maanden was er zeker sprake van sfeerverbetering en zijn de veranderingen volgehouden. Na de bezuinigingen zijn de onderlinge conflicten toegenomen. *"De sfeer is weer slecht." "Er is onderlinge haat."* Er vertrekken nu verzorgenden vanwege de sfeer. Ook de manager ziet niet hoe daar in deze situatie van geringe bezetting iets aan te veranderen valt.
De verzorgenden en afdelingsassistenten, die het altijd al deden en vorig jaar het voortouw namen, blijven activiteiten organiseren als het even kan. Maar degene die dat toen ook zijn gaan doen, zijn weer afgehaakt. *"Die proberen niets meer uit."*

De begeleidingsgroep
De begeleidingsgroep denkt dat deze ontwikkelingen binnen het team op de volgende wijze kunnen worden verklaard (wat het voorgaande goed samenvat):
- aanvankelijk is de aandacht die het team krijgt van de onderzoeker en de opleidsters stimulerend, door de aansluiting bij de vermogens van de oudere werknemers komen ontwikkelingen opgang, met als effect de veranderingen;
- al snel na de interventie vinden de eerste bezuinigingen plaats;
- het eerstvolgende leerprogramma kent dezelfde opzet met een redelijk tot goed resultaat, maar het team geeft dan al aan dat ze geen tijd en ruimte ziet voor de vervolgscholingen of herhalingsbijeenkomsten, zoals die waren afgesproken. De eerste bezuinigingen zijn dan net geweest en het team moppert maandenlang en werkt tegen;
- hierna volgen de bezuinigingen elkaar snel op met als resultaat werken volgens een nieuw rooster met een lagere bezettingsgraad;
- de andere manier van werken vanwege ZZP, die ook nog eens een bezuiniging betekent;
- de zorgcoördinator is langdurig ziek geweest;
- de zorgmanager is met zwangerschapsverlof geweest;
- gedurende de zomervakantie is er ternauwernood voldoende bezetting (of net niet, waardoor staffunctionarissen en managers zijn bijgesprongen);

- de opleidsters hebben besloten de nieuwe leerprogramma's over de hectische zomerperiode heen te tillen naar het najaar, zodat het iets rustiger is en de emoties wat zijn gezakt als zij weer van start gaan.

Terugblik
Met de interventie en de aandacht van de onderzoeker is de status-quo in het team doorbroken. De teamleden hebben andere kanten van zichzelf kunnen laten zien, maar inmiddels is volgens de zorgcoördinator en de teamleden, het team grotendeels weer teruggevallen naar de oude situatie. De gebeurtenissen (deels noodgrepen) maken dat er veel minder rekening gehouden wordt met de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Een interventie zoals die het jaar daarvoor heeft plaatsgevonden heeft wel direct effect, maar het draagt zichzelf niet verder. De eerste weken en zelfs maanden waren er verbeteringen zichtbaar onder andere blijkend uit experimenten met nieuwe ontwikkelingen door meerdere teamleden, maar dat effect is nu grotendeels weg. Of met nazorg in de zin van herhalingsbijeenkomsten die effecten wel te bereiken zijn, is onduidelijk want dat heeft niet plaats kunnen vinden.
Het team had nadrukkelijk gevraagd om voortgang van dit soort bijeenkomsten. Dat dit niet door kon gaan had zoals eerder vermeld te maken met allerlei zaken die daar tegelijkertijd doorheen speelden, een andere opgelegde manier van werken, bezuinigingen, langdurige ziekte van de zorgcoördinator, het zwangerschapsverlof van de manager en wederom bezuinigingen.
Misschien zou het nu nog anders zijn als de bezuinigingen niet waren doorgevoerd of als de nieuwe roosters niet waren ingevoerd of als de andere werkwijze, als gevolg van de ZZP niet was ingevoerd.
Misschien zijn de teamleden niet altijd eerlijk geweest tijdens de interventie en de gesprekken die daar rondom hebben plaatsgevonden, met als gevolg dat de veranderingen die zij zelf aangaven er niet waren of niet in die mate. Maar tegelijkertijd waren er anderen die signaleerden dat het team sterk veranderde. Vermoedelijk waren de veranderingen toen reëel, maar het team is inmiddels teruggevallen in hun oude doen en laten, met als uitzondering dat een aantal activiteiten met de bewoners tot de vaste routine is gaan behoren.
Wellicht heeft de interventie te kort geduurd.

Veranderingen met oudere werknemers doorvoeren, zo heeft dit actieonderzoek laten zien, is mogelijk als er maar aansluiting plaatsvindt bij hun vermogens. Het vraagt tevens om continuïteit, want het proces draagt zichzelf niet verder. Ingrepen van buitenaf belemmeren het veranderingsproces danig en dragen zeker bij aan terugval. Eens in de twee maanden een bijenkomst organiseren per team om van elkaar te leren en/of ervaringen uit te wisselen is wellicht voldoende. De grote vraag is, waar is de financiële ruimte.

10 ANTWOORDEN OP DE ONDERZOEKSVRAAG

Tot besluit van dit hoofdstuk wordt nu het antwoord op de deelvraag gegeven:

"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelaties bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers?"

Ter beantwoording van deze vraag is gekeken naar de veranderingen die optreden in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud van oudere werknemers als bij een interventie in de vorm van een leerprogramma wordt aangesloten bij hun vermogens. Voor de oudere werknemers die daadwerkelijk beschikken over de vermogens om met complexiteit om te gaan leidt dit leerprogramma ertoe dat zij zich ontwikkelen en positieve veranderingen laten zien in hun arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie. Het betreft de vermogens om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die zij als zinvol ervaren. Voor de oudere werknemers die deze vermogens niet of in mindere mate hebben ontwikkeld, biedt ook dit leerprogramma weinig perspectief om tot een positief resultaat te komen. Met deze interventie, waarin op beperkte schaal is uitgeprobeerd hoe met de verrijkte arbeidsvermogens van de oudere werknemers invulling kan worden gegeven aan hun werkzaamheden, wordt aangetoond dat er een praktijk van *good practices* kan ontstaan. De oudere werknemers krijgen een meer volwaardige rol als organisatiegenoot.

Juist doordat in het actieonderzoek is aangesloten bij hun 'verrijkte' vermogens én zij in de organisatie invullingen mochten geven aan ruimere eigen regelmogelijkheden, waarbij de managers open stonden voor een meer op samenwerking gerichte arbeidsrelatie, slaagt dit leerprogramma. Het toeval wil dat de oude hiërarchische en sterk op beheersing gerichte managers bij het begin van het onderzoek zijn vervangen door

nieuwe leidinggevenden die gericht zijn op een duurzame arbeidsrelatie. Zij willen zich richten op het managen van de organisatie en zich niet bemoeien met de inrichting van de arbeid. Daarvoor willen ze vertrouwen op de intensieve technologie en het vakmanschap van de vrouwen.
De instelling waar dit leerprogramma is uitgeprobeerd streeft naar een ouderenbeleid in de vorm van '*ontwikkelen en/of waarderen*'. Dit uitgangspunt is niet rechtstreeks onderzocht. Uit de evaluatie een jaar later blijkt echter wel dat met de wijziging van het beleid als gevolg van externe ontwikkelingen, de oudere werknemers grotendeels terugvallen naar hun oude werkwijze. Het organisatiebeleid ten tijde van de interventie was kennelijk een goede voedingsbodem.
Als deze relevante kenmerken in andere dan de onderzochte situatie voorhanden zijn, bestaan er goede gronden om aan te nemen dat de onderzoeksconclusies ook op niet-onderzochte gevallen van toepassing zijn.

Door aan te sluiten bij de vermogens van de oudere werknemers komt hun leerproces, hun ontwikkeling op gang. Ondanks dat de werkprocessen in de zorginstelling grotendeels topdown zijn vastgelegd, waardoor routinematig werken (onbewust) wordt aangemoedigd, benutten de werknemers de grotere mate van autonomie die de nieuwe manager biedt. Zij nemen zelf initiatief en verantwoordelijkheid, en veranderen zo hun werksituatie. Er is sprake van meer planning, wederzijdse afstemming en samenwerking, en minder arbeidsverdeling. Maar deze context is broos. De druk van de verantwoordingsplicht in de zorg kan zomaar leiden tot nieuwe formalisering van de werkprocessen. Wat ook daadwerkelijk is gebeurd door de komst van een nieuw financieringsstelsel en nieuwe bezuinigingen. Het gevolg is dat van hen wordt gevraagd de logica van hun vakmanschap in te ruilen voor de logica van het (financieel)management (zie hoofdstuk 4). De werknemers hebben daar grote moeite mee en verzetten zich tegen het werken via deze logica die niet bij hun vakmanschap past.

Leidinggevenden en staffunctionarissen geven aan dat zij door de interventie anders tegen de oudere werknemers aankijken. Ouderen kunnen zich wel degelijk ontwikkelen en hun arbeidsmotivatie neemt zienderogen toe, evenals de onderlinge samenwerking, als maar ruim baan kan worden gegeven aan hun arbeidsvermogens. Ook de weerstand tegen veranderingen blijkt aanzienlijk minder dan gedacht werd.
Vele teamleden zien dat van elkaar veel te leren valt en dat juist de uitwisseling van ervaringen ertoe leidt dat tegelijkertijd het werk in zijn algemeenheid, collegialiteit en samenwerking aan de orde komen. Als een nieuwe werkwijze wordt aangeleerd op één onderdeel grijpt dat in op het hele werkproces.

De kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie en de theorie
De beelden over oudere werknemers worden aangepast, als blijkt dat zij zich wel degelijk kunnen ontwikkelen en als blijkt dat dit tot uiting komt in hun arbeidskwalificaties, -prestaties en -motivatie en een verrijkte arbeidsinhoud. Met het leerprogramma ontstaat daadwerkelijk meer regelruimte en vrijheid voor de werknemers om invulling te geven aan hun functioneren. In horizontale en verticale zin wordt meer afgestemd en samengewerkt. Taakverrijking krijgt vorm.
Op grond van dit actieonderzoek zijn de volgende kenmerken van de arbeidsinhoud te herkennen die de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers bevorderen:
- grotere mate van autonomie;
- samenwerking in teams;
- een breder en veelzijdiger takenpakket;
- ruimte voor vakmanschap op basis van intensieve technologie.

Deze bevindingen komen overeen met de theorie (zie hoofdstuk 4). Het kenmerk dat in dit actieonderzoek niet naar voren komt is de zeggenschap over flexibiliseringen, maar dat is ook niet specifiek aan de orde geweest in deze casestudie.
De volgende kenmerken van de arbeidsrelatie bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers:
- een aansturing die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen;
- duurzaam leidinggeven gericht op samenwerking;
- minder strakke aansturing, disciplinering en beheersing van het arbeidsgedrag van de werknemers;
- aan het 'oude' psychologische contract meer ruimte geven;
- het personeelsinstrumentarium (zoals functievorming, personeelsplanning, opleidingen en re-integratie) meer en consistent ontwikkelingsgericht inzetten.
Ook dit spoort met de conclusies van de literatuurstudie in hoofdstuk 4.

Regelruimte en externe invloeden
Wat in deze casestudie echter ook duidelijk is geworden, is hoezeer externe invloeden de speelruimte van de organisatie beperken. In hoofdstuk 3 is hier al uitgebreid op in gegaan. In dit geval lijken zij de veelbelovende ontwikkelingen in de kiem te smoren.
Na de bezuinigingen houden de nieuwe beelden stand bij de opleidsters, zij hebben immers de resultaten gezien, maar bij directie, managers en P&O wordt door de externe ingrepen op de organisatie zo'n beroep gedaan op de logica van het (financieel)management dat de beelden dan nog wel overeind staan, maar zij er niet meer naar kunnen handelen, zodat de asymmetrie in de gezagsrelatie weer toeneemt. Zowel in de bezettingsgraad als in het roosteren is topdown ingegrepen, waarmee de ingezette veranderingen in de arbeidskwalificaties, -prestaties en -motivatie grotendeels verdwijnen. De daadwerkelijk toegenomen afstemming en samenwerking in horizontale en verticale zin wordt met de externe ingrepen weer grotendeels teniet gedaan. Waar in het organisatiebeleid de werknemers met hun specifieke ervaringen meer zichtbaar zijn geworden en het beleid daadwerkelijk meer ruimte en vrijheid overliet aan eigen initiatief, is de wens tot handhaving van dit beleid er nog wel, maar is na de externe ingrepen nauwelijks vol te houden. De verschuiving die was opgetreden naar organiseren op basis van intensieve technologie is na een jaar verdampt.
Toch blijven de opleidsters op basis van ervaringsleren invulling geven aan de leerprogramma's. Zo gauw de teamleden ruimte zien voor hun vakmanschap nemen ze die. Het personeelsinstrumentarium wordt nog steeds, voor zover het budget het toelaat, ontwikkelingsgericht ingezet. Maar de externe invloeden, die gericht zijn op kostenbeheersing en controle hebben grote invloed op het beleid in de vorm van '*ontwikkelen en/of waarderen*'. Waar de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers vraagt om decentralisatie van beleid, valt in de zorgsector het tegenovergestelde waar te nemen.

Spanningsvelden
Lager opgeleide oudere werknemers kunnen zich wel degelijk ontwikkelen mits de bovengenoemde condities daartoe aanwezig zijn. Dit vereist van het organisatiebeleid dat de oudere werknemers in hun eigenheid worden erkend, waardoor ruimte ontstaat om aan te sluiten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid. Door verder te kijken dan alleen de leerresultaten (zie het model) worden de volgende *spanningsvelden* tijdens het onderzoek zichtbaar:

1. zorginstellingen zijn grotendeels top-down georganiseerd. Ouderen leren als het leerproces aansluit bij hun arbeidsvermogens en dus bottom-up wordt vormgegeven;
2. het leerprogramma gaat ervan uit dat de oudere werknemers zelf in staat zijn om verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. Dit staat haaks op de huidige praktijk waarin eigen initiatief juist ontmoedigd wordt;
3. veranderingen komen het best tot stand als zijzelf met suggesties voor veranderingen kunnen komen. In plaats van zich aan te passen functioneren de oudere werknemers het best in hun werkomgeving door zelf de mogelijkheden te formuleren en toepassingen te bedenken. Bij de dagelijkse gang van zaken gaan managers er echter vanuit dat zij 'weerstand tegen verandering' vertonen en worden zij niet om hun mening gevraagd;
4. een scholingsprogramma is traditioneel gericht op kennis en vaardigheden die een korte levenscyclus kennen. Dit leerprogramma is zodanig omgebogen dat de oudere werknemers vanuit reflectie op de bestaande praktijk zelf aangeven wat en hoe er geleerd dient te worden. Daartoe is lange termijn planning nodig met ruimte in het organisatiebeleid en vertrouwen in de arbeidsrelatie, hetgeen in veel zorginstellingen afwezig is;
5. lange termijnplanning voor zorginstellingen is zo goed als onmogelijk vanwege ingrijpende veranderingen waarover de instellingen geen zeggenschap hebben, maar die wel direct op de organisatie van de arbeid ingrijpen.
Het leerproces van de oudere werknemers komt inderdaad op gang als dit proces bottom-up wordt vormgegeven (spanningsveld 1). Vanaf directieniveau wordt niet begrepen waarom de aansturing door de vrouwen als topdown, *"hiërarchisch", "autoritair"* wordt ervaren. Wel ziet zij dat die ervaringen er zijn, want tot aan deze interventie mislukken al tien jaar alle pogingen om de werkvloer meer ruimte te geven voor eigen initiatief.
Gedurende de discussie in de begeleidingsgroep wordt een mogelijke oorzaak, gelegen in de gezagsdimensie, duidelijk. Het directielid: *"maar hoe maken we hun duidelijk dat ze aan de slag moeten?"* Dat moet de directie deze vakvrouwen niet duidelijk maken. De directie moet het ze zelf laten formuleren en de omstandigheden waaronder dat mogelijk is creëren. Het is de stap zetten van strakke aansturing naar 'losse koppelingen'.
Spanningsveld 3 wordt hiermee begrijpelijk. De neiging tot ingrijpend sturen komt gedurende de discussie in de begeleidingsgroep diverse malen terug. Het zal nog een hele slag worden voor de directie om dit ingrijpend sturen af te leren en gebruik te maken van het vakmanschap dat op de werkvloer aanwezig is.

Een andere mogelijke oorzaak voor de top-down ervaringen van de werkvloer ligt in de omgeving van de organisatie. De externe controle in de zorg is omvangrijk en slaat door naar binnen waardoor intern zoveel verantwoordingsplicht bestaat dat de werknemers het uit hun hoofd laten om eigen initiatief te tonen. Eigen initiatief wordt slechts bestraft, is de ervaring. Na aanvankelijke ontkenning, druppelt het besef door bij de top van de organisatie dat dit daadwerkelijk het geval kan zijn, vanwege de niet-aflatende vraag aan de vrouwen op de afdelingen om verantwoording af te leggen. De vertegenwoordiger van de werkgeversorganisatie benoemt deze oorzaak als zekerheid. Het jaar na de interventie getuigt van hetzelfde proces.

De verzorgenden en afdelingsassistenten nemen zelf verantwoordelijkheid en initiatief. Dat ze de ruimte hebben gekregen en dat dit leerprogramma op deze wijze mocht plaatsvinden vinden ze nog steeds bijzonder (spanningsveld 2). De meerderheid vindt net als de andere betrokkenen dat ze de ruimte benut hebben. Een aantal teamleden geeft aan dat de werkgever niets heeft opgelegd waardoor er spontaniteit ontstaat op de werkvloer met de kans om mogelijkheden te ontdekken waarover vervolgens met collega's wordt gereflecteerd. Ze zijn onwennig met deze ruimte die ze krijgen voor hun ervaringen en ideeën. Zelfs na afloop geven meerdere vrouwen te kennen dat hun wantrouwen niet volledig is weggenomen. Ze geven aan niet verbaasd te zijn als die ruimte binnenkort weer wordt ingeperkt.

De scholing verloopt totaal anders dan het team gewend is. Opmerkelijk is dat vooraf vele werknemers zonder het daadwerkelijk bij de naam te noemen allerlei voorbeelden van ervaringsleren kennen waarvan ze vinden dat dat bij hen past. Belangrijk vindt bijna iedereen dat zijzelf het scholingsonderwerp hebben mogen bepalen (spanningsveld 3) en dat niet iemand op voorhand vertelt wat de gewenste uitkomst is. Velen geven aan eerst gedacht te hebben dat het leerprogramma nooit zou plaatsvinden. Een flink deel van de groep geeft aan ook na de eerste bijeenkomst nog argwaan gehad te hebben: *"je mocht over je eigen ervaringen praten en iedereen doet mee."* Velen zien dat van elkaar veel te leren is en dat juist de uitwisseling van ervaringen tijdens leerbijeenkomsten ertoe leidt dat tegelijk het werk in zijn algemeenheid, collegialiteit en samenwerken goed aan de orde komen en hoe dat past binnen het werk. Het grijpt in op het hele werkproces.
De vraag is of juist de behoefte aan beheersing van de arbeid, voorspelbaar maken van de arbeid, ertoe leidt dat de vakvrouwen steeds meer hun eigen gang gaan. Als voorbeeld valt een vakvrouw uit het team te noemen, die allerlei verboden heeft gekregen, direct door (voorgaande) managers of indirect door nieuwe regels die gehandhaafd moeten worden, gedegradeerd is, maar haar eigen gang is gegaan, zich overal aan heeft onttrokken en door de leerlingen op handen wordt gedragen. En volgens collega's en de opleidsters buitengewoon goed functioneert op de afdeling[10].

De traditionele wijze van leren vanuit een korte termijn visie (spanningsveld 4) is doorbroken. Velen geven aan dat ze aan het denken zijn gezet over hun werk. Dit proces is op gang gebracht. Bij dit leerprogramma is "*niets voorgekauwd*". Alles is uit de groep zelf gekomen, met als gevolg dat al het geleerde beklijft. Op de afdeling is door velen gesproken, nagedacht, overlegd, ervaringen uitgewisseld, gediscussieerd en voorbeelden doorgegeven, over wat haalbaar is aan activiteiten met dementerenden en waar je dan op moet letten. Volgens meerderen behoort ook planning tot de onderwerpen waarover ervaringen worden uitgewisseld. Naast spontaniteit is lange termijn planning noodzakelijk.
De context waarin de zorginstelling opereert met vele externe invloeden maakt het lastig om het korte termijn denken te doorbreken (spanningsveld 5). Al tijdens dit onderzoek wordt de instelling geconfronteerd met nieuwe formats van de zorgverzekeraar ter vervanging van die van een jaar eerder en die de werkwijze gericht op de lange termijn doorkruisen. Het jaar na de interventie is de instelling wederom geconfronteerd met bezuinigingen en een nieuw bekostigingssysteem dat direct heeft geleid tot weer nieuwe bezuinigingen en een organisatie van de arbeid vraagt die juist alle ruimte voor eigen initiatief en samenwerking inperkt.

[10] De vraag staat midden in de klassieke discussie, onder andere naar aanleiding van het Hawthorne onderzoek, over de 'informele organisatie'.

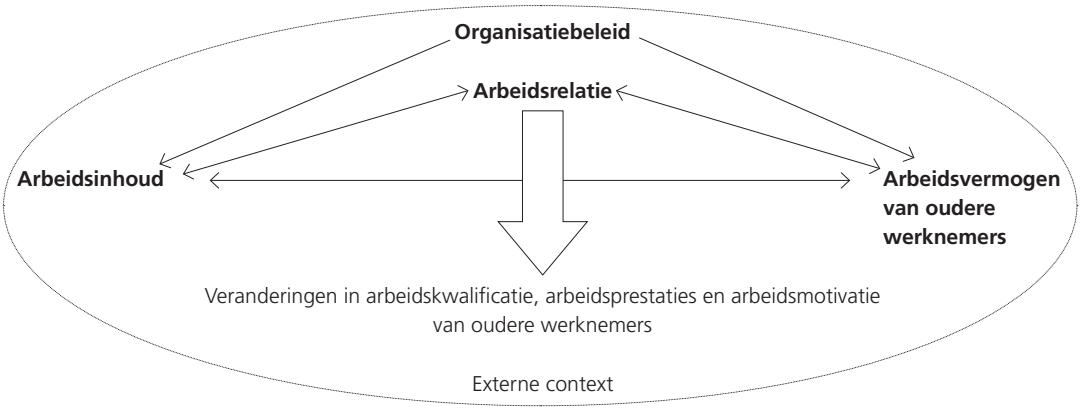
HOOFDSTUK 8
DE BOUW: SCENARIO'S VOOR DE INZET VAN DE ARBEIDSVERMOGENS

Het komende decennium zal er ondanks de huidige recessie sprake zijn van krapte op de arbeidsmarkt (CBS, 2010; Van Duin, 2009). De bouwsector verwacht al op korte termijn tekorten aan arbeidskrachten (BouwendNederland, 2010). Dat heeft te maken met een grote uitstroom van personeel. Jaarlijks verlaat ruim 20 procent van de jongeren voor hun twintigste jaar de sector. Dit aantal loopt op tot ruim 50 procent tegen de tijd dat een werknemer de leeftijd van 35 jaar heeft bereikt. Daar komt bij dat de arbeidsmarktuitstroom vanwege de vergrijzing de instroom van de schoolverlaters overtreft. Vanuit de zorg voor voldoende gekwalificeerd personeel in de (nabije) toekomst stimuleert de sectororganisatie Bouwend Nederland bouwbedrijven tot het voeren van een personeelsbeleid dat gericht is op het aantrekken en behouden van personeel (BouwendNederland, 2010).
De terugdringing van de (gedwongen of vrijwillige) uittreding van oudere werknemers voor de pensioengerechtigde leeftijd kan een bijdrage leveren aan een ruimere arbeidsmarkt. In dat kader hebben hrm-functionarissen van verschillende Noord-Hollandse bouwbedrijven besloten samen met de onderzoeker te verkennen hoe de arbeidsparticipatie van oudere werknemers vergroot kan worden. Zij zijn het erover eens dat de inzet van oudere werknemers staat of valt met de erkenning van hun specifieke vermogens. In het actieonderzoek komt aan de orde welke mogelijkheden zij zien voor de terugdringing van de uittreding van de zittende oudere werknemers, waarbij zij worden uitgenodigd om aan te sluiten bij de wensen en mogelijkheden van de oudere werknemers met hun verrijkte arbeidsvermogens. De vraag die ten grondslag ligt aan deze verkenning is deelvraag 4:

"Welke bruikbare scenario's zijn te bedenken voor de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers?"

Met deze vraagstelling wordt vanuit de bouwsector invulling gegeven en een bijdrage geleverd aan de overkoepelende doelstelling van deze studie: "Te komen tot aanbevelingen die aangeven hoe de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid zo kunnen worden vormgegeven dat de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in de arbeid worden gewaardeerd, verder worden ontwikkeld en worden ingezet." De scenario's zullen in dat licht ontwikkeld worden.
De deelnemers uit de bouwbedrijven zijn alert op de naderende tekorten en willen aansluiting zoeken bij de wensen en mogelijkheden van de oudere werknemers. Hun positieve houding ten opzichte van de werving en selectie van oudere werknemers laat zien dat zij niet negatief staan tegenover de productiviteit die oudere werknemers leveren. Daarmee vormen ze een uitzondering op hun collega's aangezien bij de vervulling van vacatures werkgevers vaak *"geheel voorbij gaan aan oudere werkzoekenden"* (Van Hoof & De Beer, 2007, p. 192), wat ook uit de survey in de regio Amsterdam blijkt (zie hoofdstuk 5).
In deze deelstudie komen alle variabelen van het model aan de orde, waarbij in eerste instantie de nadruk ligt op het organisatiebeleid, de arbeidsvermogens van de oudere werknemers, de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud.

Model 8.1: Bruikbare scenario's voor de inzet van de arbeidsvermogens



Nadat in paragraaf 1 de bouwsector is geïntroduceerd volgt in paragraaf 2 de onderzoeksopzet in samengevatte vorm en het verloop van het onderzoek. De deelnemende bedrijven en hun beleid staan centraal in paragraaf 3 en de percepties over de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in paragraaf 4. In paragraaf 5 ligt het accent op de arbeidsrelatie en in paragraaf 6 op de arbeidsinhoud. De scenario's worden gepresenteerd in paragraaf 7, zodat paragraaf 8 concluderend het hoofdstuk kan afsluiten.

1 DE BOUWSECTOR

De gegevens waarop deze paragraaf is gebaseerd zijn verzameld door Fundeon, het kennis- en adviescentrum voor de bouw. Jaarlijks verzorgen zij een uitgave van 'rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie', gebaseerd op eigen en cbs-data. Gebruikt zijn de jaargangen 2011 en 2010 (Fundeon, 2011; Fundeon, 2010). Tevens is gebruik gemaakt van de monitor arbeidsmarkt regio randstad noord gemaakt in opdracht van Fundeon (Werkenopdebouw, 2010).

Werkgelegenheid

In Nederland daalde de productie in de bouw in twee jaar (2009 en 2010) met 15 procent. Dit heeft geresulteerd in een verlies van 20.000 arbeidsplaatsen, daarnaast nam het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en uitzend- en detacheringskrachten ook nog eens met 20.000 af, zodat het totaal aantal arbeidsplaatsen in de bouw eind 2010 een kleine 155.000 bedraagt. Door herziening van de wijze van berekening van het aantal werkenden in de bouw valt voor de regio slechts te melden, dat de afname procentueel gelijk opgaat met de rest van Nederland. Eind 2010 zijn in de regio een kleine 40.000 mensen werkzaam in de bouw.

Het zwaartepunt van de recessie valt voor de bouw in 2010. De productie van de woningbouw zal naar verwachting vanaf 2012 weer enigszins aantrekken. Het verlies aan productie en werkgelegenheid is het minst bij de infrastructurele werken en het meest in de gespecialiseerde aannemerij en in de burgerlijke en utiliteitsbouw.

Ondanks dit verlies aan arbeidsplaatsen verwacht de bouw binnenkort een tekort aan personeel. Om het aantrekken van leerlingen en het behoud van personeel te bevorderen kan vast personeel op kosten van de sector extra geschoold worden als leerlingen worden aangenomen of in dienst gehouden. Het aantal jongeren dat kiest voor een bouwberoep is, net zoals voor alle andere technische beroepen, klein. Daarnaast heeft ook de bouw te maken met de vergrijzing. Opvallend zijn daarbij de grote verschillen in de diverse beroepsgroepen. De vergrijzing slaat hard toe bij de betonstaalvlechters en de machinisten, terwijl dit weer niet geldt voor de steigerbouwers en de straatmakers. Voor deze laatste beroepsgroepen geldt dat de uitstroom al op jonge leeftijd plaatsvindt, want het werk vraagt veel van de fysieke gesteldheid. De branches die snel vergrijzen hebben moeite om nieuwe instroom te genereren. Het gevolg hiervan is dat het vakmanschap onder druk komt te staan, meldt Fundeon.

Vooral gespecialiseerde midden- en kleinbedrijven in de bouw hebben het zwaar, grote concerns doen het beter omdat die (ook) werkzaam zijn in de infrastructuur. De zzp'ers houden zich staande, maar leveren in op het aantal uren werk per week.

Uittreders in de bouw komen lang niet altijd terug als herintreders bij een hoogconjunctuur, maar zoeken werk in andere sectoren of worden door werkgevers qua leeftijd te oud bevonden als er weer werk is. Het gevolg kan zijn een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten in een volgende hoogconjunctuur, zo luiden de verwachtingen.

Organisatie van het werk

Bouwprojecten worden gezamenlijk uitgevoerd door een gemengd gezelschap: (onder)aannemers, toeleveranciers, projectleiders, uitvoerders, veiligheidsdeskundigen en bouwvakkers (waaronder zzp'ers).

Op de bouwplaats wordt traditioneel in teams gewerkt en in samenwerking een project vormgegeven.

Die samenwerking staat onder druk. Rationaliseringsprocessen, zoals werken met geprefabriceerde materialen, standaardproductie en kwaliteitskeurmerken als ISO en VCA passen bij de grote bouwbedrijven, die projecten bouwen met veel herhaling. Dat maakt een vergaande mate van taakdifferentiatie mogelijk. Bij dergelijke bedrijven wordt de bouw op de tekentafel bedacht en op de bouwplaats uitgevoerd door ingehuurde krachten die precies volgens deze opdrachten werken met controleurs die daarop toezien. Het gevolg is dat deze bedrijven minder afhankelijk willen zijn van intensieve technologie en het vakmanschap op de bouwplaats. Er vindt een verschuiving plaats naar de technologie van de massaproductie ('long-linked technology').

De verwachting is dat rationalisaties de komende tijd de ontwikkelingen in de bouw verder zullen sturen, al is het maar doordat de grote bouwbedrijven de middelgrote opeten (BouwendNederland, 2011).
Volgens Sijpersma (2004) liggen de mogelijkheden voor blijvende arbeidsparticipatie van ouderen in de bouw bij beschermingsmaatregelen, bij korter werken en bij verbetering van de arbeidssituatie. De arbeidssituatie verbetert de laatste decennia wel, maar het blijft zwaar werk, waar nog veel aan te verbeteren valt volgens werkgevers- en werknemersorganisaties (Lichterwerkt, 2011). Daarentegen hebben werkgevers- en werknemersorganisaties een principeakkoord bereikt om het korter werken voor 55-plussers af te schaffen (Van Weezel, 2011).
De arbeidssituatie en daarmee de aard van de arbeidsrelatie hangt af van de grootte van het bedrijf, de doorgevoerde rationalisering, de aard van het werkzaamheden (nieuwbouw of renovatie, seriebouw of uitdagende projecten) en het gevoerde hrm/organisatiebeleid (werken in teams met eigen personeel of met de inzet van ingehuurd uitvoerend personeel en zzp'ers).

Ook bij de bouw- en infrastructuurprojecten zijn voorbeelden van 'intensieve technologie' te vinden. Feedback kan verschillende, meer of minder actieve, vormen aannemen. Het is maar afwachten wat de bouwvakkers bij de bouw of aanleg tegenkomen om vervolgens naar bevind van zaken zo goed mogelijk te handelen, zoals hun expertise dat ingeeft (afhankelijk van de technische en economische mogelijkheden). Overal waar de technologie berust op interactie -zoals tussen bouwvakker en een productieproces met onvoorziene elementen- en dus op feedback is vakmanschap te verwachten en waar de technologie er anders uitziet -zoals de technologie van de prefab of standaardproductie- is de claim op vakmanschap niet aan de orde. Het vakmanschap kenmerkt zich in brede zin door met langdurige ervaring verkregen kennis en vaardigheden waarbij zij aangetekend dat het een menselijke behoefte is om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf (Sennett, 2008).

2 DE ONDERZOEKSOPZET

Dit hoofdstuk gaat dus over de mogelijkheden die hrm-functionarissen als vormgevers van de arbeidsrelatie zien met betrekking tot de arbeidsvermogens, de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid die kunnen bijdragen aan het behoud van oudere werknemers in de bouw. De data zijn verzameld met behulp van interviews (zie bijlage 5) en door de deelnemers opgestelde scenario's, die met behulp van een Delphi-procedure en focusgroepsbijeenkomsten zijn ontwikkeld. Gedurende dit hele proces zijn ze geordend en geanalyseerd naar de elementen van het model 'ouder worden in een arbeidsorganisatie'. Bij de presentatie van de onderzoeksuitkomsten in dit hoofdstuk staan de begrippen op de voorgrond en niet de chronologie waarin de data zijn verzameld. De analyse laat zien dat 'de vormgevers' werken vanuit twee dominante logica's, die elkaar soms aanvullen en soms een spanningsveld vormen. Waar deze logica's terugkomen in de uitkomsten worden ze geduid als *'kostenbatenlogica'* en als *'duurzaamheidslogica'* naar twee belangrijke aspecten van deze studie. Op grond hiervan kunnen twee basisscenario's voor een vergroting van de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers worden onderscheiden: *'een oudere werknemers als probleemscenario'* en *'een oudere werknemers als vakmanscenario'*. Enkele deelnemers bedienen zich bijna volledig van een *'kostenbatenlogica'*, anderen bijna volledig van een *'duurzaamheidslogica'*, enkele deelnemers hinken op twee gedachten. Maar voor allen geldt dat elementen van beide logica's zijn terug te vinden in hun denkbeelden.
De overeenkomsten en verschillen die in hun eigen scenario's naar voren komen, corresponderen met de uitkomsten uit de eerder gehouden interviews en de wederzijdse commentaren bij de Delphi-methode.
Het betreft de ruimte die er bestaat in het organisatiebeleid en de arbeidsrelatie om aan te sluiten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Dezelfde overeenkomsten en verschillen zijn tijdens de discussies in de focusgroep zichtbaar geworden en verder uitgediept. Het verslag van het onderzoek is wederom besproken in een focusgroepsbijeenkomst, waar de hrm-functionarissen hebben aangegeven de twee logica's, de interviews, de commentaren, de discussies en de basisscenario's die op grond daarvan onderscheiden worden, te herkennen. Voor vergroting van de betrouwbaarheid zijn de focusgroepsbijeenkomsten begeleid door twee onderzoekers. Het uiteindelijke verslag is wederom door de deelnemers geaccordeerd (Zinsmeister & Meerman, 2011) (zie verder hoofdstuk 6).

Verloop van het actieonderzoek
Het actieonderzoek loopt van de kennismaking in januari 2010 via Bouwend Nederland tot de laatste bijeenkomst in november 2010, waar het onderzoeksverslag is besproken. Na een kennismakingsgesprek met twee vertegenwoordigers van een studiegroep van hrm-functionarisen in de bouw in Noord-Holland besluit ongeveer de helft van de hrm-functionarissen van de studiegroep deel te nemen aan het onderzoek. Zij worden aangevuld door twee hrm-functionarissen die via contacten in de bouw kennis krijgen van het onderzoeksproject en willen participeren. Zo ontstaat een groep van acht personeelsfunctionarissen van zes bouwbedrijven.
Zij bekleden allemaal functies op het terrein van hrm: personeelsfunctionaris, hoofd P&O, hoofd hrm, directeur algemene zaken. De organisaties waar zij werkzaam zijn, zijn middelgrote bedrijven. Eén bedrijf telt een ruime vierhonderd werknemers, de andere bedrijven tellen rond de tweehonderd werknemers. Zij kennen elkaar allemaal van studiebijeenkomsten, overleggen, onderhandelingen, wederzijds inlenen van personeel en dergelijke.
Ze ervaren de vergrijzing van de arbeidsmarkt als een reële situatie. De komende jaren zal de vergrijzing in de bouw een nog grotere omvang krijgen, waardoor de hrm-functionarissen zich afvragen wat voor consequenties dat heeft voor het organisatiebeleid. Waar het een decennium geleden vanzelfsprekend was dat bouwvakkers op relatief jonge leeftijd in de WAO terechtkwamen vragen de functionarissen zich nu af hoe zij de oudere werknemers meer dan tot nu toe het geval is kunnen behouden voor de bouw.
Uitgangspunt van het actieonderzoek (zie hoofdstuk 6) is de waardering van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Dit is de onderzoeker overeengekomen met de vertegenwoordigers van de studiegroep tijdens de kennismakingsbijeenkomst. Om de gedachten hierop te concentreren hebben de deelnemers informatie gekregen om de betekenis van een dergelijk uitgangspunt te begrijpen in de vorm van een door de onderzoeker geschreven artikel[11]. De onderzoeker heeft vervolgens een interventie gepleegd door elke deelnemer uitleg te geven over de uitgangspunten van het onderzoek en daarover in discussie te gaan. Deze discussies zijn op locatie gehouden, meestal op de werkplek van de hrm-functionaris of een vergaderruimte en duurden allemaal ongeveer een uur. De deelnemers afficheren zich als doeners. De meeste 'vormgevers' vinden het lezen van de informatie *"lastig", "pittig", "je vraagt nogal wat van me"*. De discussie schromen zij niet. In de volgende fase zijn de deelnemers ondervraagd over de bestaande vooroordelen over oudere werknemers, de verscheidenheid in het ouder worden, de optredende groei aan vermogens en de contextuele gebondenheid daarvan, zoals zij die in de praktijk waarnemen. Ook het ouderenbeleid en de arbeidsinhoud, de vormgeving van de arbeidsrelatie in de arbeidsorganisatie zijn aan bod gekomen (zie ook hoofdstuk 4 en 5). De interviews zijn ook op locatie gehouden en duurden tussen de één en twee uur. Tijdens de interviews zijn alle 'vormgevers' openhartig. Wat opvalt is dat menigeen voor het eerst naar de organisatie kijkt vanuit 'de arbeidsrelatie'. De daarin voorkomende spanningsvelden worden op voorhand ontkend en pas achteraf als waardevolle zienswijze aangemerkt.

Met de nieuwe informatie als input, zijn zij in de volgende fase gestart met het schrijven van een eigen scenario. De verwachting is dat deze scenario's inzicht bieden in de mogelijkheden in de bouwsector om met de oudere werknemers aan de slag te gaan, waarbij hun verrijkte vermogens het uitgangspunt vormen. Een andere verwachting is dat de deelnemende functionarissen tot verschillende scenario's komen, omdat zij werkzaam zijn in organisaties waar op verschillende wijze invulling wordt gegeven aan de arbeidsrelatie en het hrm-beleid.
Het schrijven van een scenario is voor de meesten niet gemakkelijk. Ze hebben moeite vanuit eigen ideeën en noties een toekomstbeeld te schetsen. Dat wordt niet dagelijks van hen gevraagd.
Tijdens de commentaarrondes, de Delphi-fase, waarbij de deelnemers wederzijds de scenario's per toerbeurt becommentariëren, krijgen de denkbeelden meer inhoud en diepgang. Dat gebeurt helemaal tijdens de volgende fase, de plenaire discussie, als zij direct op elkaar kunnen reageren. Nu komen alle elementen van het model 'ouder worden in de arbeidsorganisatie' aan de orde. De bespreking van het verslag is wederom een levendige bijeenkomst, waarin nieuwe gezichtspunten aan de orde komen. Een enkeling merkt op het prettig te vinden om samen met de onderzoeker naar het eigen werk te kijken. De verschillende fases van het actieonderzoek zijn op de kennismaking en interventie na niets anders dan triangulatie: met behulp van verschillende onderzoeksmethoden dezelfde inhoud onderzoeken.
Om de deelnemers niet te beïnvloeden heeft de onderzoeker op geen enkele vraag van de deelnemers gereageerd tijdens de scenario- en de Delphi-fase, zowel met betrekking tot de inhoud als de vorm. Zij stellen het op prijs dat de onderzoeker hun ideeën weet te ordenen en samen te vatten. Die ordening met behulp van ATLAS.ti 5.2 (zie bijlage 8) heeft de onderzoeker het inzicht gebracht dat er vanuit twee verschillende logica's invulling is gegeven aan de scenario's en discussies.

[11] Zinsmeister, J., Meerman, M. & Hoof, J. van (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie. Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. Tijdschrift voor HRM 12/2 p. 54-76.

Aan de hand van de volgende items heeft de ordening plaatsgevonden: de arbeidsvermogens van oudere werknemers, de arbeidskwalificatie, -prestaties en -motivatie van oudere werknemers, de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud, het organisatiebeleid (gericht op oudere werknemers), achtergrondgegevens.

De deelnemers herkennen zich in de onderscheiden logica's: de *'kostenbatenlogica'* en de *'duurzaamheidslogica'*. Waar nodig, worden nuanceringen in deze tweedeling aangebracht. Op grond van deze logica's heb ik vervolgens de data bijeengebracht tot twee basisscenario's: *'oudere werknemers als probleemscenario'* en *'oudere werknemers als vakmanscenario'*, die zij eveneens herkennen.

Eerst volgt een introductie van de bedrijven waar de hrm-functionarissen werkzaam zijn. Met het beleid dat daar wordt gevoerd volgt de introductie in de '*kostenbatenlogica'* en de *'duurzaamheidslogica'*. Daarna staan de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud in relatie tot de arbeidsvermogens van de oudere werknemers centraal. Met conclusies wordt dit hoofdstuk beëindigd.

3 DE DEELNEMENDE BOUWORGANISATIES EN HUN BELEID

Het betreft dus een groep van acht 'vormgevers van de arbeidsrelatie' in de regio Noord-Holland, van zes bouwbedrijven die onder leiding van de onderzoeker wil nadenken over **nieuwe** manieren om ouderen voor de bouw te behouden. Opvallend genoeg voor de mannelijke bouwwereld maken drie vrouwen deel uit van het gezelschap dat bestaat uit twee dertigers, twee veertigers en vier vijftigers.
De 'vormgevers' (deelnemers) zijn werkzaam in middelgrote bedrijven (200 tot 400 werknemers), die zij typeren als familiebedrijven, waarmee zij bedoelen dat de bedrijfsleiding meestal familie van elkaar is en in de organisatie familiale omgangsvormen regel zijn. Iedereen kent elkaar en typeert de werkgever als een sociale werkgever. De 'vormgevers' geven allemaal te kennen dat de orderportefeuille bij de bedrijven goed gevuld is, ook in deze tijd van recessie. Toch vallen er bij het grootste bedrijf gedurende het onderzoek gedwongen ontslagen. Dit bedrijf richt zich voor een belangrijk deel op seriebouw (nieuwbouw van rijtjeshuizen). Twee andere bedrijven kennen ook dit soort werk als hoofdbestanddeel, naast renovatiebouw en utiliteitsbouw. De andere bedrijven leggen zich minder toe op één terrein. Zij bouwen van alles en richten zich daarbij steeds meer op de overheid en non-profit sector. Hun motivatie is daarbij dat deze opdrachtgevers meer projecten met 'uitdagingen' bieden. Zij doelen hierbij op projecten waarbij op voorhand niet precies duidelijk is hoe gebouwd gaat worden en veel afhangt van het vakmanschap van de bouwvakkers. Zij zoeken projecten waar met gebruikmaking van intensieve technologie gebouwd kan worden.
Allen zijn zich ervan bewust dat de vergrijzing van de arbeidsmarkt een reële situatie is. De komende jaren krijgt dat in de bouw een nog grotere omvang dan nu het geval is. De 'vormgevers' vragen zich aan het begin van het onderzoek af wat de consequenties zijn voor het organisatiebeleid als zij zich beijveren voor het organiseren van de arbeid op zo'n manier dat de oudere werknemers meer dan tot nu toe werkzaam blijven in de bouw.

Beleid
Bij alle deelnemende bedrijven staat de cao centraal in het beleid ten aanzien van de oudere werknemers in de vorm van een oriëntatie op bescherming, gericht op de gevolgen van de fysieke achteruitgang. Vanaf 55 jaar is een vierdaagse werkweek mogelijk. Bij meerdere bedrijven behoort een verdere vermindering tot drie dagen tot de mogelijkheden. In één bedrijf kunnen oudere werknemers verder afbouwen tot aan één dag in de week. Dit leidt wel tot planningsproblemen, maar *"zolang niet massaal wordt afgebouwd"*, is het volgens 'de vormgevers' haalbaar.
In de bouw-cao staan veel leeftijdafhankelijke bepalingen, die maatwerk belemmeren, vinden de 'vormgevers'. Al jaren wordt *"de cao met een jaartje verlengd"* zodat er weinig gedaan wordt aan het schonen van de cao op *"rare leeftijd maatregelen"*. En deze leeftijden werken stigmatiserend, zoals bijvoorbeeld de 55-plus regeling die in de bouw *"ouwe lullen regeling"* heet. *"Zo komt de beeldvorming in de branche tot stand."*
Er wordt veel in getallen gedacht bij de cao in de bouw. Getallen, zoals bijvoorbeeld een leeftijd, zijn hard en duidelijk. Dat de cao veel van deze harde scheidslijnen kent is begrijpelijk, volgens de 'vormgevers'. In het verleden zijn door werkgevers zachtere afspraken niet nagekomen, dus zijn er strikte grenzen getrokken. *"Er is eindeloos gesteggeld over punten en komma's waardoor de cao een dik boekwerk wordt."* Harde scheidslijnen maken volgens de 'vormgevers' maatwerk in het personeelsbeleid lastig waarbij zij niet zozeer een pleidooi houden voor het afschaffen van de cao, maar meer voor andersoortige regelingen, zodat andere criteria gebruikt kunnen worden voor rechten met als voorbeeld het ouderschapsverlof: *"Niet een verlof tussen je*

dertigste en veertigste, maar als je jonge kinderen hebt." Het systeem moet de mogelijkheid in zich bergen dat als iemand fysiek echt op is hij ook daadwerkelijk kan stoppen met werken en iemand die fysiek gezond is kan doorgaan. Dat zijn andere criteria dan bij 65 jaar stoppen of bij 55 jaar met de vierdaagse werkweek beginnen. Mensen van vlees en bloed verdragen vaak geen harde scheidslijnen en dan moeten concessies mogelijk zijn. *"Harde criteria van 'ja' of 'nee', daarop kun je je makkelijk verdedigen en duidelijk uitleggen. Maar zo gauw je dat verlaat en nuances wilt aanbrengen dan gaat het niet meer over grote dingen. Kleine dingen bepalen dan de grenzen. Dat is lastig, want altijd aanvechtbaar en dan begint het rekken en trekken. Mensen willen een vaststaand antwoord: dan mag het wel, dan mag het niet."*
De cao wordt nageleefd ter bescherming van de oudere werknemers, maar in het ene bouwbedrijf heeft 'de vormgever' meer moeite met de eenvormigheid van de cao (*"Je bent gauw geneigd om iedereen in hetzelfde containertje te stoppen."*), dan in het andere bouwbedrijf.

Twee richtingen
Alle respondenten gaan uit van verschillen tussen werknemers, maar deze wijze van denken gaat nadrukkelijk twee kanten op. In sommige bouwbedrijven wordt de aftakeling van de oudere werknemers genoemd als reden waardoor *"zij niet meer loonwaardig zijn"*. De functionarissen van deze bouwbedrijven willen afwijken van de cao en per individu kijken naar de balans tussen loon en arbeid. Zij bepleiten demotie voor de betreffende oudere werknemers. Deze oudere werknemers zijn een probleem, want een kostenpost en daar is een werkgever niet voor verantwoordelijk. *"Wat wij veel meer doen is gewoon kijken naar het individu en hoe zit je er in, lukt het, kunnen we 55-plus maatregelen inzetten, kunnen we rekening houden met het werk als het moet, alternatieve werkzaamheden bedenken, maar generiek ga ik niks neerleggen, want dat heeft helemaal geen zin."*
In deze bouwbedrijven wordt gewerkt met de cao-regeling dat 55-plussers in een vierdaagse werkweek kunnen werken. Deze 'vormgevers' vinden het een gemis dat niet zij, maar de werknemers de vrije dag mogen vaststellen, want in deze bouwbedrijven wordt het beleid bewust topdown vormgegeven. De meeste werknemers kiezen voor een vrije vrijdag of maandag om een lang weekend te krijgen. Deze 'vormgevers' opteren voor een vrije woensdag, zodat de werknemers donderdag weer uitgerust op de bouwplaats verschijnen. Bij deze bedrijven staat vanuit de topdown benadering, de beheersing van de processen centraal. Dat blijkt duidelijk in het opleidingsbeleid. Scholingen worden ingekocht en zij *"nodigen dan mensen uit om er naar toe te gaan. Zodoende kan je meer grip krijgen op wat er wordt verteld in een scholing."* De kennis van oudere werknemers blijft onbenut. Vanuit deze bedrijven wordt vastgesteld welke ontwikkeling de ouderen moeten doormaken, als ze al uitgenodigd worden voor een scholing. Eerst krijgen de jongere cohorten scholing en als er dan nog budget over is komen de oudere werknemers aan bod. Eén van deze bedrijven kiest ook voor een minimale in- en uitstroom van het personeel van 10 procent per jaar, waarbij 3 procent van de uitstroom gedwongen is, om zo *"nieuwe ideeën binnen te krijgen"*.
Deze 'vormgevers' geven aan dat bij hen in de organisatie geldt: *"gelijke monniken, gelijke kappen"*. Iedere timmerman (of metselaar) is gelijk en kan op alle bouwplaatsen in alle werkzaamheden worden ingezet.
Het uitgangspunt blijft toch het vasthouden aan het beeld van de normwerknemer. Met het individu wordt enigszins rekening gehouden als het maar past binnen de arbeidsvraag van de werkgever. Vanuit het beschermingsbeleid komt het streven naar een differentiatiescenario (Thijssen, 2007) te voorschijn in de zin van een leeftijdonafhankelijk hrm. Janssens en Steyaert (2001) noemen dit denken vanuit het integratieperspectief van hrm. Het zijn de eerste contouren van *'de kostenbatenlogica'*:
- het onderscheid maken naar leeftijd in de vorm van een ouderenbeleid is in wezen overbodig;
- de functie en taken zijn vastgelegd en wie niet aan het beeld van de normwerknemer voldoet heeft individueel een probleem;
- in de beeldvorming takelen oudere werknemers af en kosten meer dan zij opbrengen;
- de veronderstelde mindere arbeidsvermogens van de oudere werknemers vormen een probleem dat slechts kan worden opgelost door demotie of ontslag;
- de 'vormgevers' vinden het lastig dat niet zij zeggenschap hebben over sommige arbeidsvoorwaarden, maar de (oudere) werknemers zelf, zoals die zijn vastgelegd in de cao;
- de 'vormgevers' pleiten voor centrale aansturing, want iedereen is gelijk en kan overal worden ingezet;
- intensieve technologie wordt zoveel als mogelijk ingeperkt en daarmee de afhankelijkheid van het vakmanschap.

In de andere bedrijven gaat de differentiatie de andere kant op. Er wordt meer gekeken naar de mogelijkheden van oudere werknemers en de mogelijkheden van de bedrijfsvoering. Zij doen een poging dat op elkaar af te stemmen. *"Als een uitvoerder er niet uitkomt hoe moet dit, dan kan door de ervaring van de timmerman, dit hebben we daar al een keertje zo en zo gedaan, laten we het zo oppakken, ook."* Zij pleiten voor werk met uitdaging en complexiteit waarin (oudere) werknemers zich kunnen ontplooien en binden aan het bedrijf. In de visie van deze 'vormgevers' hebben oudere werknemers een ontwikkeld vakmanschap en kan de organisatie vooral leren van deze ervaringen. Sommige van deze ´vormgevers´ kijken regelmatig naar de arbeidsvermogens van het personeel, zodat daar bij de verdeling over de bouwplaatsen rekening mee wordt gehouden.
"Uitvoerders hebben er soms wel problemen mee. Dan krijg je te horen dat er zoveel mensen rondlopen waar iets mee is, dat ze een gebruiksaanwijzing willen hebben wat iemand wel en niet kan. Maar in principe wordt er altijd personeel geleverd dat het werk aankan, maar de uitvoerder zal dat moeten bekijken, er over praten bijvoorbeeld in een werkaanvangsgesprek. Verder zijn het simpelweg zeurende uitvoerders."
Deze 'vormgevers' zoeken op hun eigen manier naar mogelijkheden. Zij blijken in het rooster- en opleidingsbeleid vooral te werken met gemengde teams van oudere ervaren krachten en jongeren. Dat kan de gedaante aannemen van leermeester en gezel. Juist de leerrelatie vraagt om intensieve technologie (Korver, 2007), omdat de leermeester op allerlei manieren het leerproces van de gezel kan ondersteunen, maar de gezel degene is die ook actief in dit proces staat. Dit beleid is de laatste jaren veelal tot stand gekomen in overleg met de oudere werknemers op de bouwplaats, die inmiddels een scholing voor leermeester hebben gevolgd. Onder de oudere werknemers blijkt volop animo te bestaan om leermeester te worden, waarbij het opmerkelijk is volgens een 'vormgever' dat zij dat vooral in duo's ten uitvoer willen brengen. Op zich lijkt dit logisch. Leraren overleggen omdat zij op verschillende wijze het leerproces van leerlingen kunnen stimuleren, waarbij op voorhand dikwijls meerdere interventies tot de mogelijkheden behoren. De vraag is vooral wat sluit het best aan bij de gezel. Ervaren werknemers willen met elkaar overleggen en van elkaar kunnen leren.
Het beschermingsbeleid geven deze 'vormgevers' vooral vorm door de oudere werknemers als specifieke doelgroep (diversitymanagement, Thijssen, 2007) te onderscheiden. Janssens en Steyaert (2001) noemen dit het differentiatieperspectief van hrm. Maar gedurende het gehele onderzoek wordt bij deze 'vormgevers' soms ook het individu zichtbaar. Vanuit waardering voor het vakmanschap van de oudere werknemers komt het ouderenbeleid in de vorm van 'ontwikkelen en/of waarderen' in beeld, die past bij het fragmentatieperspectief van hrm (Janssens & Steyaert, 2001). Dit zijn de eerste contouren van *'de duurzaamheidslogica'*:

- de 'vormgevers' nemen de verschillen tussen (de arbeidsvermogens van) de werknemers als vertrekpunt om de mogelijkheden daarvan te kunnen benutten. Leeftijd en ouderenbeleid dienen hieraan ondergeschikt te zijn;
- in de organisatie hebben oudere werknemers de vrijheid om arbeidsactiviteiten op een eigen manier uit te voeren, als dat maar tot resultaat leidt. Daartoe hebben zij de vrijheid om zelf de methode te kiezen om de arbeidstaken uit te voeren en daar zelf de beslissingen in te nemen;
- gemengde teams van oudere ervaren en jongere onervaren krachten worden als kans gezien;
- de 'vormgevers' hebben vertrouwen in het vakmanschap van de oudere werknemers;
- de 'vormgevers' streven naar langdurige arbeidscontracten;
- in de organisatie bestaat ruimte voor overleg;
- organiseren op grond van intensieve technologie is mogelijk.

4 DE 'VORMGEVERS' EN HUN PERCEPTIES VAN DE ARBEIDSVERMOGENS

Vooroordelen over de arbeidsvermogens van de oudere werknemers komen in alle bedrijven voor. De 'vormgevers' merken op dat zij zich erop betrappen in eerste instantie als vanzelfsprekend vanuit beperkingen te denken ondanks de positieve ervaringen met oudere werknemers. Het is echter ook niet zo dat ze *"meer schik hebben van oudere dan van jongere werknemers"*. Alhoewel in eerste instantie de beelden over de oudere werknemers ingekleurd zijn als: ze hebben *"aversie tegen scholing"*, zijn *"niet flexibel", "kunnen niet meer leren", hebben "last van ervaringsconcentratie", "zijn te duur"* en *"zijn minder mentaal opgewassen tegen de eisen die gesteld worden dan jongeren"*, zijn deze beelden niet zwart-wit. *"Ze hebben knowhow"* klonk ook door alle gesprekken heen. Alle respondenten geven aan dat de negatieve beelden worden ingegeven door de algemene deficiëntiegedachte dat het 'met het ouder worden' altijd minder wordt.
In de bouw hebben oudere werknemers in het verleden hard gewerkt en veel bijgeklust waardoor ze nu lichamelijke problemen hebben. De 'vormgevers' denken dat jongeren dat tegenwoordig minder doen en zuiniger zijn op hun lichaam. Ook de Arbo-wetgeving draagt volgens hen bij aan de terugdringing van de fysieke ongemakken. Toch worden bij deze vermeende ontwikkelingen ook vraagtekens geplaatst.

"De oorzaak ligt vaak in het verleden. Echter bij jongeren komen er ook klachten over slijtage voor. Met name gewrichtsklachten zoals de knie en de schouder." Het beroep van bouwvakker is nog steeds zwaar, maar bij iedereen leeft het beeld dat de zwaarte wel is afgenomen door alle hulpmiddelen en beschermende regelgeving. Hier staat echter tegenover dat "het steeds sneller en vlugger moet".

'De duurzaamheidslogica' krijgt verder gestalte doordat een aantal 'vormgevers' het werken in gemengde teams als oplossing aandraagt voor werknemers met lichamelijke klachten. Dat maakt het mogelijk dat deze werknemers voor de specifieke werkzaamheden die zij vanwege hun klachten niet goed kunnen uitvoeren worden beschermd. Regelmatig wordt het gehele personeelsbestand bekeken (bij sommige bedrijven eens per veertien dagen) en worden teams opnieuw samengesteld, die naar specifieke bouwplaatsen gaan. Anderen maken hiertegen bezwaar, want dat kan betekenen dat de fysieke last, het zware werk, eenzijdig komt te liggen bij de groep zonder beperkingen. Zij geven een verdere invulling aan 'de kostenbatenlogica': *"gaan die dan niet eerder 'stuk'?"* of *"ik heb nog geen last van mijn rug en mag het zware werk doen. Wordt dit gecompenseerd in het loon?"*

Ondanks dat in alle bouwbedrijven positieve ervaringen bestaan met oudere werknemers, werken deze ervaringen niet in alle scenario's door. In 'de kostenbatenlogica' werkt de deficiëntiegedachte door en meldt een deelnemer dat op maat ingerichte arbeid onmogelijk is vanwege de kosten. Oudere werknemers *"hebben geen zin meer in druk"* en ervaren dat als *"geestelijke druk"* of hebben *"klachten aan het bewegingsapparaat"*. Oudere werknemers kunnen met beschermingsmaatregelen wel langer aan het werk blijven maar *"dan zou gelden dat ze qua salaris genoegen zouden moeten nemen met minder"*. Een andere respondent geeft het signaal dat het niet zozeer gaat over oudere werknemers, maar over loon naar werken. Zo komt hij met de vraag *"hoe de kwaliteit geborgd is van ingehuurde arbeid?"*.
De andere respondenten noemen in *'de duurzaamheidslogica'* naast enkele verschillen, ook veel gemeenschappelijks. Kenmerkende zinsneden zijn: *"het bedrijf is het personeel"*, *"juist in de samenwerking* (van uitvoerenden, directie en leidinggevenden, JZ) *schuilt de synergie"*. Vanuit deze constateringen wordt gedacht dat te weinig notie wordt gegeven aan *"luisteren en opleiden"*. Er wordt nagedacht over werken in gemengde teams met leermeesterachtige rollen voor de oudere werknemers om hen langer in dienst te houden en tevens om zodoende leerlingen een goede opleiding te geven en aan het bedrijf te binden. *"Deze ervaring moet gebruikt worden om de organisatie verder te ontwikkelen."* Meerdere respondenten geven inmiddels succesvol vorm aan dit beleid. Eén van de respondenten oppert het plan om de leermeesters in te zetten om werklozen op te leiden. Een ander wil oudere werknemers samen met de leiding laten *"discussiëren over betere uitvoering van projecten"*. Meerderen geven aan dat de oudere werknemers juist overzicht hebben over het werk en daardoor veel effectiever werken dan jongere werknemers. *"Die moet twintig keer terug omdat ie wat is vergeten"* en *"de oudere werknemer (heeft) in alle jaren van arbeidsparticipatie heel veel ervaring opgedaan welke nu binnen de organisaties veel te weinig wordt ingezet."*

5 HET ORGANISATIEBELEID EN DE ARBEIDSRELATIE

Bij alle bedrijven geldt een standaardarbeidsdag, waarvan niet valt af te wijken. De zeggenschap over de lengte van de arbeidsdag ligt volledig bij de werkgever. Toch wordt bij de helft van de bedrijven gekeken of variatie in arbeidstijden mogelijk is en zo wordt *'de duurzaamheidslogica'* verder uitgewerkt. Dat is vooral van belang voor oudere werknemers die wat later willen beginnen. Zo wordt gepoogd om voor hen de arbeidsdag korter te maken. Dit lukt echter alleen bij bouwprojecten in de buurt van de woonplek. In overleg worden oudere werknemers op deze projecten ingezet, zodat hun reistijd wordt verkort. Voor projecten die verder weg liggen lukt dit niet vanwege vervoersproblemen. Van en naar de bouwplaats wordt in vaste ploegen gereden. Bij de andere helft van de respondenten leeft de verwachting dat niemand behoefte heeft aan variatie in arbeidstijden.

Voor allen geldt de vraag of je met een strikte opvatting over de arbeidsrelatie het beste resultaat bereikt. In sommige gevallen wel, omdat voor iedereen de grenzen duidelijk moeten zijn, maar soms valt binnen de *gezagsdimensie* de nuance te zoeken.
Vanuit 'de *kostenbatenlogica*' melden respondenten dat het bedrijf is opgericht om *"financiële resultaten te behalen"* terwijl vanuit '*de duurzaamheidslogica*' respondenten melden dat het gaat om *"de realisatie van uitdagende projecten"*.

In de praktijk van de bouwplaats wordt sterk individueel omgegaan met wat mensen kunnen, waarvoor een aantal 'vormgevers' zich inzet. Die praktijk vraagt om *"samenwerking vanuit solidariteit"* en rekening houden met elkaar, naast ruimte voor vakmanschap. Dat leidt soms tot confrontaties met de uitvoerders, want zij hebben het liefst mensen die zonder voorbehoud overal kunnen worden ingezet. Het bouwproject moet voor de opleverdatum klaar zijn.
Deze 'vormgevers' geven aan dat in de nuances de solidariteit wordt georganiseerd en de werknemers worden gemotiveerd. Het gaat om *"mensen snappen en kunnen meevoelen"*, *"de logica en zingeving kunnen zien van wat hen beweegt"*. Dan kun je een systeem met nuances wel uitdragen. *"Het is geen panklaar antwoord, de antwoorden liggen buiten de traditionele gedachtevorming."*
Hier staat vanuit '*de kostenbatenlogica*' de visie van een andere respondent tegenover *"dit kost iemand, en laat die persoon zelf maar kijken wat hij met dat geld wil doen, een vergaand cafetariasysteem. Ga het vooral zelf regelen. In de wereld buiten de bouw zie je steeds meer individualisering ontstaan. In de bouw zit je met zijn vieren 's ochtends in een busje en dan kan er één niet zeggen ik ga mijn werktijden verschuiven. Een aantal elementen van de individualisering zijn in de bouw moeilijk voor elkaar te krijgen."*

Voor de onderlinge solidariteit kan teamvorming een optie zijn, aldus meerdere respondenten. Het gemengde team van mensen met verschillende achtergronden als geheel brengt het resultaat. Daartoe willen zij meer op teambasis organiseren en het team verantwoordelijk maken voor het resultaat. Het betreft resultaatverantwoordelijk werken. De pilots met dit soort teams zijn succesvol, maar verder doorvoeren in de organisatie lukt niet. Sommigen zien de werknemers hierbij als bottleneck, want zij willen duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Maar velen geven aan dat het niet verder doorvoeren breder ligt. In feite wil iedereen in de organisatie duidelijke richtlijnen en niet teveel eigen regelmogelijkheden. *"Keuzes maken is moeilijk. Dus hoe meer keuzes je moet maken, hoe moeilijker het wordt. Keuzes moet je kunnen uitleggen en waarom het geen 'ja' of 'nee' is en terug kunnen vallen op het boekje of de wet of een regel. Zeker het middenkader (de uitvoerder, JZ) heeft het moeilijk om zonder vastgestelde richtlijnen te werken en zelf keuzes te maken."*

In enkele bedrijven is vanuit 'de *kostenbatenlogica*' het streven gericht op doorstroming om zodoende jongere werknemers met nieuwe ideeën de organisatie binnen te krijgen. Deze respondenten poneren de stelling dat de organisatie vaststelt welke expertise een werknemer moet ontwikkelen en welke ontwikkelingen de oudere werknemers moeten doormaken. Het zijn gedachten die passen bij het employabilitydenken van het 'nieuwe' psychologische contract. Het is niet de organisatie die leert van de ouderen. De reacties van de andere respondenten hierop zijn dan: *"past dat dan wel bij die werknemer?"* En, *"moeten we dat wel opleggen?" "Het zijn twee kanten van dezelfde medaille"*, wat het best tot uiting komt in wat een 'vormgever' benoemt als: "*zorg voor werk met uitdaging en complexiteit*". Het achterliggende idee is dat werknemers worden uitgedaagd zich te ontplooien. Het bedrijf steekt daar energie in en dat leidt bij de werknemers tot binding. Andere respondenten die vooral werken vanuit '*de duurzaamheidslogica*' onderschrijven deze gedachtegang en streven naar langdurige verbintenissen. Het zijn gedachten die meer passen bij het 'oude' psychologische contract.

In alle bedrijven wordt in meer of mindere mate aandacht besteed aan het op peil houden van de vereiste kwalificaties. Daarbij valt op dat bij enkele bedrijven geïnvesteerd wordt in de operationele vaardigheden, die topdown worden vastgesteld (met name vanuit '*de kostenbatenlogica*') en bij andere bedrijven in min of meerdere mate eveneens in sociaalnormatieve kwalificaties, soms in de vorm van communicatietrainingen en elkaar aanspreken, soms in de vorm van cursussen hoe draag ik kennis over. Met name oudere werknemers staan open voor de cursus leermeester.

Een aantal respondenten meldt vanuit '*de duurzaamheidslogica*' dat de oudere werknemers trots zijn op hun prestaties, in het bijzonder als ze een project hebben afgerond waarbij zij bouwtechnische problemen hebben opgelost. De andere respondenten melden vanuit '*de kostenbatenlogica*' dat ze weinig trots en eigen initiatief bij de werknemers terugzien. *"Nogmaals ik ben er van overtuigd dat het vanuit de werkgever zal moeten komen om het te veranderen en het zal moeten veranderen."*

6 DE ARBEIDSINHOUD

"We willen naar dat 'zwarte bakkie' daar en we kunnen daar een pad voor bedenken. Het kan een heel smal paadje zijn, dichtgetimmerd door alle richtlijnen of we proberen dat pad wat breder te houden en dat mensen binnen kaders hun werk doen. Er mogen best kaders zijn, waarbinnen je je werk doet, sterker nog ik denk dat die er moeten zijn, maar die hoeven niet star te zijn. En hoe breder je dat pad met elkaar houdt, hoe makkelijker je er komt."

Met dit citaat vallen de denkbeelden van de meeste respondenten over de arbeidsinhoud te illustreren. Zij verwachten dat als er maar voldoende bij de situatie passende autonomie aanwezig is, iedere werknemer zelfstandig kan werken. De moeilijkheden die zich voordoen om het gewenste resultaat te bereiken kunnen alleen vanuit het vakmanschap worden opgelost. Bouwen is een vorm van intensieve technologie. Bouwen is in zekere zin maar afwachten wat je tegenkomt en vervolgens naar bevind van zaken handelen. Thompson (1967) noemt dat de feedback van het object zelf. De uitkomst is vastgelegd maar hoe de werknemer daar komt wordt vormgegeven vanuit zijn vakmanschap en omgang met de zich voordoende situatie. *"Het is geen fabrieksarbeider die aan de lopende band staat."* Bij de meeste bedrijven is iedereen allround, met als voordeel een grote variëteit aan werk.
Het beeld is dat binnen de ploegen op de bouwplaats veel autonomie bestaat. Sommige bedrijven, waarvan de 'vormgevers' '*een duurzaamheidslogica*' schetsen, nemen bijvoorkeur bouwprojecten aan waarvan *"de architect niet weet hoe gebouwd moet worden"*. Dat geeft uitdagend werk met veel ruimte voor intensieve technologie. *"Architecten verzinnen bouwwerken die op tekening eigenlijk al niet uitgevoerd kunnen worden, maar die dan wel gemaakt moeten worden. Dat geeft wel een uitdaging op de bouwplaats."* De schatting van een respondent is dat 20 a 30 procent van het werk improviseren is.

In de praktijk zien alle respondenten dat de arbeidsinhoud beperkter wordt. Wellicht zit de bouw in een overgangsfase. *"Het gaat van alles op de bouw maken naar prefab."* *"Er komt een verdieping aan met leidingen erin. Je hoeft het alleen maar in elkaar te schuiven en dan binnen afwerken."* Sommigen vragen zich af of het vakmanschap niet heel hard wordt uitgehold, *"waarbij je je moet afvragen of de vakman nog een vakman is? Of alleen een sleutelaar?"*

Bij wijze van samenvatting volgt nu een schematische weergave van de twee logica's.

Schema 8.1: De logica's

Dimensie	Kostenbatenlogica	Duurzaamheidslogica
Beleid	- Oudere werknemers wijken in negatieve zin af van de normwerknemer. - Afbouw van het beschermingsbeleid biedt mogelijkheden voor demotie of ontslag. - Personeel inhuren (zzp'ers). - Topdown vormgegeven beleid. - Vanuit beschermingsbeleid beweging naar negeren en/of problematiseren.	- Oudere werknemers zijn waardevolle arbeidskrachten met vakmanschap. - Het vertrouwen in vakmanschap biedt mogelijkheden voor langdurige arbeidscontracten. - Zoveel mogelijk werken met vaste arbeidskrachten. - Dialoog wordt gebruikt bij vormgeving van het beleid. - Vanuit beschermingsbeleid beweging naar ontwikkelen en/of waarderen.
Arbeidsvermogens	- Deficiënties. - Op maat ingerichte arbeid is onmogelijk, want te duur. - Inzet van arbeidsvermogens eenzijdig door benut door werkgever.	- Gemengde teams maken diversiteit werkbaar. - Samenstelling van de teams vraagt om maatwerk. - Benutten van arbeidsvermogens tweezijdig met ruimte voor zingeving.
Arbeidsrelatie	- Ruildimensie staat centraal. - 'Nieuw' psychologisch contract. - Strakke gezagsrelatie. - Beperken intensieve technologie	- Samenwerkingsdimensie staat centraal. - 'Oud' psychologisch contract. - Genuanceerde gezagsrelatie. - Behouden/uitbreiden intensieve technologie
Arbeidsinhoud	- Veel autonomie die wordt ingeperkt door prefabricage. - Scholing vooral technisch instrumenteel gericht.	- Veel autonomie waarvoor uitdagende arbeid wordt gezocht. - Scholing zowel bedrijfsgericht als sociaal normatief gericht op onderlinge communicatie en rolverandering met leermeesteropleiding.
Arbeidskwalificatie, arbeidprestaties en arbeidsmotivatie	- Afname wordt gepercipieerd. - Weinig vakmanschap, met weinig trots. - Vanwege relatief veel vreemd personeel verzakelijking bouwplaats, ondanks familiare omgangsvormen.	- Kan groeien bij voldoende uitdagingen. - Vakmensen met trots. - Saamhorigheid vanwege langdurige arbeidsrelaties in familiare omstandigheden.
Context arbeidsrelatie	- Meegaan met algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen.	- Eigen koers varen ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen.
Algemene context	- Meegaan met algemene ontwikkelingen als individualisering, rationalisering. - Winst centraal.	- Eigen koers varen ten aanzien van de algemene ontwikkelingen. - Continuïteit centraal.

7 DE SCENARIO'S

In grote lijnen kan ik op basis van '*de kostenbatenlogica'* en 'de *duurzaamheidslogica*' twee scenario's onderscheiden. Meerdere respondenten zoeken in *'het oudere werknemers als vakmanscenario'* naar mogelijkheden in de arbeidsrelatie (met name de samenwerkingsdimensie), het organisatiebeleid en de arbeidsinhoud om de oudere werknemers ruimte te geven hun verrijkte vermogens te gebruiken, met name in uitdagende projecten met veel ruimte voor intensieve technologie. Zij zien vanuit *'de duurzaamheidslogica'* mogelijkheden in een individuele benadering van werknemers om los te komen van de stereotiepe denkbeelden over oudere werknemers. Zij lopen daarbij wel tegen de context aan waarbinnen zij opereren zoals de huidige economische recessie, die zorgt voor een ruimere arbeidsmarkt, waardoor speciale eisen zoals afwijkende werktijden als lastig worden ervaren. Voor jou tien anderen lijkt de redenering. Dat zet de samenwerking onder druk. Tegelijkertijd melden zij dat zzp'ers niet hoeven te solliciteren, *"die verzieken de arbeidsmarkt en komen er niet in"*. Zij willen ook met het nieuwe personeel een langdurige arbeidsrelatie opbouwen. *"Binnen een paar weken zie je of iemand past of niet."*

De 'vormgevers', die vooral werken vanuit *'het oudere werknemers als probleemscenario'*, opereren meer op de korte termijn, ze huren altijd al meer personeel in dan de anderen en investeren minder in de lange termijn. Deze ingehuurde zzp'ers zijn als eerste zonder werk gekomen met de recessie. Deze deelnemers vinden een (afgedwongen) in- en uitstroom van 10 procent per jaar het nastreven waard. Deze 'vormgevers' zien vanuit '*de kostenbatenlogica*' oudere werknemers toch vooral als kostenpost en merken met name de deficiënties op. Deze opvatting biedt weinig ruimte voor het vertrouwen in de vermogens van de oudere werknemers.
Er valt wellicht een subscenario van *'het oudere werknemers als vakmanscenario'* te onderscheiden in de vorm van '*oudere werknemer als vakmanscenario, mits de mogelijkheden daartoe zich voordoen*'. Een aantal 'vormgevers' ziet wel de positieve kanten van het ontwikkelde vakmanschap, maar lopen tegen de grenzen aan van de mogelijkheden van oudere werknemers en van de bouwplaats. De werkzaamheden bieden niet altijd de ruimte om het vakmanschap uit te oefenen. Deze 'vormgevers' willen wel, maar het uitdagende werk is er niet. Tevens melden zij dat lang niet alle oudere werknemers zich weten te ontwikkelen. Zij zien ook mannen *"die hun tijd uitzitten"*. Een 'vormgever' ziet bij sommige oudere werknemers *"starrigheid (……) in hun eigen ontwikkeling. Als er een andere bouwmethode is dan heb je jongens die het altijd op de oude manier blijven doen. Want we hadden al een wiel, daar hoeven geen kogellagers in. We doen gewoon een potje vet. Draait ie ook."*

De bedrijven houden allemaal vast aan een beschermingsbeleid. De cao biedt zekerheden, maar ook weinig speelruimte voor maatwerk. In de bedrijven wil iedereen duidelijkheid en willen de meeste werknemers, directies en managers zich niet afhankelijk maken van ongewisse uitkomsten.
De behoefte aan beheersbaarheid en zekerheid, niet in de laatste plaats aangemoedigd door wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken, leiden ertoe dat in de praktijk weinig gebruik gemaakt wordt van de werkelijke vermogens van oudere werknemers. De deelnemers hebben de denkbeelden over de verrijkte arbeidsvermogens opgepakt en denken op een positieve manier over de oudere werknemers en streven ernaar om die elementen verder uit te bouwen. Op hoofdlijnen denken de deelnemers vanuit een organisatiebeleid, gebaseerd op de cao, dat gericht is op de bescherming van de oudere werknemers. Dit beschermende karakter wordt in de praktijk versterkt door bij de (oudere) werknemers te bevestigen dat het bedrijf een sociale werkgever is. Alle respondenten vinden dat de verscheidenheid onder de oudere werknemers te groot is voor de algemene beschermingsmaatregelen en de harde leeftijdsgrenzen in de cao. Toch scheppen deze grenzen helderheid, waaraan in de bouwbedrijven behoefte bestaat.
Waar in '*het probleemscenario*' dan vervolgens de nadruk wordt gelegd op beheersing en sturing, en oplossingen worden gezien in bijvoorbeeld demotie, wordt in '*het vakmanscenario*' meer de nadruk gelegd op overleg, samenwerking en de waardering van ervaringen van de oudere werknemers.
In *'het probleemscenario*' wordt aangesloten bij de tendens om de nadruk te leggen op de deficiënties van de ouder wordende werknemers en het benadrukken van de kostenbatengedachte op de korte termijn. Oudere werknemers zijn vooral een kostenpost. Ze kunnen in de bouw blijven functioneren, maar de verwachting is dan wel dat ze loon inleveren. In dit *'oudere werknemers als probleemscenario'* wordt gezocht naar mogelijkheden om meer sturing te geven aan het arbeidsproces van de oudere werknemers, zoals de vaststelling van de scholingsonderwerpen en -inhoud voor de (oudere) werknemers, als ze al hieraan deel mogen nemen. De gezagsdimensie wordt in dit *'oudere werknemers als probleemscenario'* strak topdown vormgegeven ondanks de familiaire omgangsvormen in de bedrijven. Het personeelsinstrumentarium wordt beheersmatig ingezet.

In dit scenario past ook de constatering dat oudere werknemers niet uit zichzelf willen leren.
De (oudere) werknemers opvatten als kostenpost biedt weinig ruimte voor het vertrouwen in de vermogens van de oudere werknemers. Waar in dit '*probleemscenario'* de nadruk wordt gelegd op beheersing en sturing, en oplossingen worden gezien in bijvoorbeeld demotie, wordt in '*het vakmanscenario*' onderzocht welke mogelijkheden in het arbeidsproces bestaan om de oudere werknemers andere rollen te geven, veelal in de gedaante van leermeester. Ook wordt naar mogelijkheden gekeken om de ervaringen en het vakmanschap van de oudere werknemers de ruimte te geven in de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie. In deze scenario's klinkt het vertrouwen door dat nodig is voor de duurzame arbeidsrelatie. Het valt op dat in deze scenario's de nieuwe mogelijkheden niet worden gezocht in opgelegde verdergaande regelgeving of (demotie)maatregelen, maar in overleg *"met de benen op tafel"*. (Hierbij past de opmerking van een 'vormgever' dat het niet uitmaakt wat de oudere werknemers leren, *"als het leerproces maar gaande is"*.)
Het personeelsinstrumentarium wordt naast beheersingsgericht ook ontwikkelingsgericht ingezet. In de gezagsdimensie wordt ruimte gezocht voor de ervaringsdeskundigheid van de oudere werknemers, bijvoorbeeld door met uitdagende projecten de inventiviteit voorop te stellen en doorlopend ervaringsuitwisseling en reflectie te laten plaatsvinden. Dus taken met mogelijkheden voor intensieve technologie. Het werken met gemengde teams, die een zekere mate van autonomie kennen, past bij deze scenario's. Teams waarin mensen meer zelf uitzoeken en niet alles voor hen geregeld wordt. Het voordeel van deze teams is dat werknemers onderling het werk verdelen en het niet wordt opgelegd. Zo kan het talent of de creativiteit meer zichtbaar worden die ten goede komen aan de productie en ruimte bieden voor uitdagende arbeid. Door de teamvorming vanuit '*de duurzaamheidslogica*' te benaderen in plaats van '*de kostenbatenlogica*', ontstaat meer ruimte tot initiatief. Deze teams kunnen de traditionele systemen doorbreken, mits aan deze teams geen resultaatverantwoordelijkheid wordt gekoppeld en zij daardoor binnen de ruildimensie worden getrokken, want dan wordt binnen de teams onderhandeld en het wantrouwen opgeroepen.

Op grond van dit onderzoek valt de volgende hypothese te poneren:
Voor de zinvolle inzet van oudere werknemers is nadruk op de gezags- en samenwerkingsdimensie van groot belang. Als de arbeidsrelatie alleen inhoud krijgt door de nadruk te leggen op de ruildimensie dan zullen oudere werknemers niet voor de sector behouden blijven.
'Het oudere werknemers als probleemscenario' zoekt de mogelijkheden voor het behoud van oudere werknemers in de versterking van het huidige korte termijn beleid en onderhandelingen binnen de arbeidsorganisatie. De ruilrelatie krijgt steeds meer de economische verschijningsvorm van een marktrelatie, wat ook het inhuren van zzp'ers begrijpelijk maakt. Uit onderzoek (Nauta, e.a., 2007) blijkt dat de uitkomsten van onderhandelingen in de ruildimensie op bedrijfsniveau meestal leiden tot minimale of suboptimale resultaten. Het personeelsinstrumentarium wordt vooral beheersingsgericht ingezet. In '*het oudere werknemers als vakmanscenario*' verschijnen nieuwe mogelijkheden die nog niet zijn onderzocht en juist inspelen op de verrijkte vermogens van oudere werknemers, waarbij het personeelsinstrumentarium ook ontwikkelingsgericht wordt ingezet. Wel past de opmerking dat volgens sommige van deze 'vormgevers' sommige (oudere) werknemers daar geen behoefte aan hebben. Zij prefereren directe aansturing, precieze taak/functiebeschrijvingen, uitvoering van de beschermingsmaatregelen van de cao en hebben vooral geen behoefte aan eigen initiatief. Voor de onderhandelingen verwijzen deze 'vormgevers' vanuit *'het oudere werknemers als vakmanscenario'* naar de werkgevers- en werknemersorganisaties. De onderhandelingen houden zij liever buiten de organisatie.

Bij wijze van samenvatting volgt nu een schematische weergave van de twee scenario's.

Schema 8.2: De scenario's

	Het oudere werknemers als probleemscenario	**Het oudere werknemers als vakmanscenario**
Algemene context	- Wet en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken leggen restricties op, die slechts mogelijkheden bieden voor de ruillogica.	- Wet en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken leggen restricties op, die de samenwerkingslogica onder druk zetten.
Beleid	- Korte termijn gerichtheid met de winst centraal. - Maken ruim gebruik van zzp'ers. - De verscheidenheid onder de oudere werknemers is te groot voor algemene beschermingsmaatregelen. In beheersing en sturing worden oplossingen gezien, concreet in bijvoorbeeld demotie. - Beheersingsgericht hrm.	- Lange termijn gerichtheid op de continuïteit van het bedrijf. - Maken geen gebruik van zzp'ers. - De verscheidenheid onder de oudere werknemers is te groot voor algemene beschermingsmaatregelen, meer overleg, samenwerking en waardering van ervaringen zijn nodig. - Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid naast beheersingsgericht hrm.
Arbeidsrelatie	- Ruilrelatie centraal in de economische verschijningsvorm van een marktrelatie. - Als er teams bestaan dan resultaatverantwoordelijk. - Werken vanuit de ruillogica.	- Vanuit de samenwerkingsdimensie zoeken naar nieuwe mogelijkheden. - Gemengde teams met ruimte voor talent. - Werken vanuit de samenwerkingslogica.
Arbeidsinhoud	- Taken in de vorm van projecten zijn steeds op basis van prefabricage en seriebouw met nadruk op kwaliteitscontrole. - Meer sturing geven aan het arbeidsproces van de oudere werknemers.	- Taken in de vorm van uitdagende projecten met mogelijkheden voor intensieve technologie. - Nadrukkelijk zoeken naar 'nieuwe' rollen voor oudere werknemers.
Arbeidsvermogens	- Wantrouwen in oudere werknemers die deficiënties vertonen en vooral een kostenpost zijn - Oudere werknemers ontwikkelen zich nauwelijks	- Vertrouwen in oudere werknemers met verrijkte vermogens - Oudere werknemers ontwikkelen zich

8 CONCLUSIES

De deelvraag luidt:

"Welke bruikbare scenario's zijn te bedenken voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere wordende werknemers?"

In algemene zin valt op dat daar waar 'de vormgevers' voorzichtig afscheid proberen te nemen van het beschermingsbeleid de ontwikkelingen in feite twee kanten opgaan, die in het *'probleem-'* en *'het vakmanscenario'* zijn uitgewerkt. Alleen het tweede scenario probeert de verrijkte vermogens van oudere werknemers in te zetten en beweegt zich in de richting van 'ontwikkelen en/of waarderen'. Maar het eerste scenario is in de bouw zeker niet minder actueel dan het tweede. Staat het beleid op een tweesprong?

Alleen *'het vakmanscenario'* gaat in op de verrijkte arbeidsvermogens van de oudere werknemers, maar kennelijk is *'het probleemscenario'* hoogst actueel. Waar de oudere werknemers regelmogelijkheden nodig hebben om hun verrijkte vermogens te kunnen inzetten, is het knokken tegen de restricties. Met name de beheersing en controle die met de rationaliseringen meekomen vormen een belemmering voor de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Organisaties die vorm willen geven aan *'het vakmanscenario'* om oudere werknemers langer in dienst te houden dienen beducht te zijn voor de contextuele ontwikkelingen, die gemakkelijk leiden tot *'de kostenbatenlogica'*.

'Het probleemscenario' kent geen wezenlijk andere optie voor verlenging van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers dan restricties, zoals wettelijke aanpassing van de AOW-leeftijd en het financieel onaantrekkelijk of onmogelijk maken om afscheid te nemen van niet-uitdagende arbeid. Als de (oudere) werknemers niet meer in staat zijn te voldoen aan de opgelegde normen en taakeisen volgt demotie. De gedachtegang is dat vanuit sturing en beheersing van de (oudere) werknemers en hun arbeidsvermogens de verwachte tekorten aan arbeidskrachten de komende jaren zijn op te lossen. '*Het probleemscenario*' is een illustratie bij uitstek van Thijssen's repressiescenario.

Traditioneel is de bouwwereld op samenwerking gericht. Juist rationaliseringsprocessen, zoals prefab, maar ook kwaliteitskeurmerken als ISO en VCA botsen met *'de duurzaamheidslogica'* en passen beter in *'de kostenbatenlogica'*. Samenwerking vraagt om goede communicatie en tijd voor de opbouw van een vertrouwensband. Vanwege de rationalisatie komen er steeds meer HBO geschoolde werknemers op controleposities die van alles weten van controle, maar niet de taal van de werkvloer spreken. Ook de ontwikkeling naar het meer inhuren van zzp'ers past alleen in '*de kostenbatenlogica*'. (*"Zzp'ers komen er bij ons niet in. Die verzieken het voor anderen."*) De vraag is of *'de duurzaamheidslogica'* onder druk staat ten gunste van *'de kostenbatenlogica'* vanwege deze ontwikkelingen. *"Samenwerking lijkt op voorhand persoonsgebonden maar past dat nog in de bouw anno 2010, met al zijn regels?" 'De kostenbatenlogica'* wordt steeds dominanter, volgens de respondenten, zeker bij grote bouwbedrijven. Waar bij grote bouwbedrijven het hrm-beleid in de top is bedacht en de hrm-functionaris uitvoerder is van dat beleid, zijn onze respondenten, werkzaam bij middelgrote bedrijven, nadrukkelijk zelf vormgever van het hrm-beleid. Zij kennen de werknemers en proberen op basis van die kennis maatwerk te leveren. En na dit onderzoek nog bewuster dan daarvoor. De meeste respondenten vinden de keurmerken derhalve *"papieren tijgers"*.

'Vakmanscenario'
Uit dit onderzoek leid ik af dat wil er sprake zijn van bruikbare scenario's die op maat ingerichte arbeid van de oudere werknemers mogelijk maken, zij allereerst erkend dienen te worden als waardevolle arbeidskrachten met vakmanschap. Het vertrouwen in dat vakmanschap biedt de mogelijkheden voor langdurige arbeidscontracten. Het zoveel mogelijk werken met vaste arbeidskrachten, waarmee in dialoog het beleid wordt vormgegeven is een kenmerkende beweging richting een 'ontwikkelen en/of waarderen' beleid. De individuele werknemers met hun verschillen worden gezien. De verscheidenheid onder de oudere werknemers is te groot voor algemene beschermingsmaatregelen. Het maatwerk wordt gezocht in meer overleg, samenwerking en waardering van ervaringen.
Bij dit '*vakmanscenario*', die op maat ingerichte arbeid van de oudere werknemers mogelijk maakt, staat de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie centraal. In de ruildimensie wordt vormgegeven aan het 'oud' psychologisch contract. De gezagsdimensie kenmerkt zich door erkenning van het vakmanschap, waarmee de juridische ondergeschiktheid van de werknemers wordt genuanceerd. Deze duurzame arbeidsrelatie vraagt om behoud en uitbreiding van het gebruik van intensieve technologie. Het betekent een zoektocht naar uitdagende projecten.
De arbeidsinhoud kenmerkt zich door veel autonomie met regelmogelijkheden voor de oudere werknemers, waarvoor uitdagende arbeid wordt gezocht. Ontwikkeling van de arbeidsvermogens is zowel bedrijfsgericht op nieuwe praktisch toepasbare technieken als sociaal normatief gericht op onderlinge communicatie en rolverandering met leermeesteropleidingen. Nadrukkelijk zoeken 'de vormgevers' in overleg naar 'nieuwe' rollen voor oudere werknemers.
De inzet van de arbeidsvermogens is tweezijdig met ruimte voor zingeving. De mogelijkheden daartoe worden gezien in gemengde teams met ruimte voor talent, die diversiteit werkbaar maken. De samenstelling van deze teams vraagt om maatwerk.
Dit betekent wel dat er veel energie gestoken wordt in een eigen koers ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen tegen de neoliberale hoofdstroom in. De context (wet en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken) legt restricties op, die '*de duurzaamheidslogica*' onder druk zet. De eigen koers komt tot uiting in het centraal stellen van de continuïteit van de organisatie in plaats van de winst op de korte termijn.

HOOFDSTUK 9
CONCLUSIES

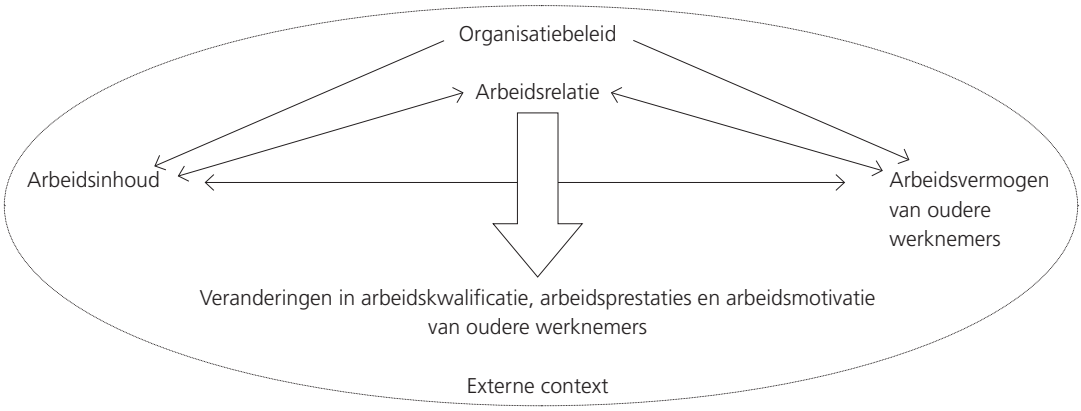
Het beleidsoffensief gericht op vergroting van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers ondersteunt de pragmatische benadering om de negatieve economische consequenties van een beperkte arbeidsdeelname te ondervangen. Opmerkelijk is dat zowel verreweg het grootste deel van de individuele werkgevers als werknemers zowel landelijk als op organisatieniveau geen noodzaak zien de arbeidsparticipatie van de oudere werknemers te vergroten (zie hoofdstuk 1 en 3).
Iedereen in de samenleving krijgt langzaamaan het beeld opgedrongen dat langer doorwerken de norm is. Daarbij valt op dat het de oudere werknemers financieel onmogelijk wordt gemaakt om vervroegd met pensioen te gaan. Tegelijk gebeurt er nauwelijks iets om de arbeid voor hen aantrekkelijk(er) of zinvol(ler) te maken. Werkgevers zitten niet op hen te wachten ondanks allerlei subsidieregelingen. Werkgevers en de regering zijn erin geslaagd de solidariteit onder de werknemers onder druk te zetten door generaties als concurrenten tegenover elkaar te stellen, waarbij het idee dat ouderen teveel privileges hebben de boventoon voert. Daarbij worden allerlei negatieve stereotyperingen van de oudere werknemers (zie hoofdstuk 2 en 5) gebruikt in combinatie met een kostenbatengerichtheid op de korte termijn (zie hoofdstuk 3 en 8).

In de bestaande studies die betrekking hebben op (de arbeidsvermogens van) de oudere werknemers valt op dat meestal gesproken wordt over *verminderde arbeidskwalificatie*, *arbeidsprestatie* en *arbeidsmotivatie* en nauwelijks inzicht bestaat in wat de *arbeidsvermogens van de oudere werknemers* behelzen. Om hier meer inzicht in te verkrijgen is in deze studie de deficiëntiegedachte losgelaten en is vanuit interdisciplinair perspectief gezocht naar de ontwikkeling van de arbeidsvermogens bij het ouder worden van werknemers. Leeftijd biedt voor surveyonderzoeken een werkbaar indelingscriterium, maar gaat voorbij aan de verscheidenheid onder de oudere werknemers (zie hoofdstuk 2). Anders gezegd leeftijd is ook maar een kenmerk naast vele andere. De mogelijke groei van nieuwe vermogens naast de achteruitgang wordt niet gezien. Het eigen surveyonderzoek (zie hoofdstuk 5) heeft inzichten opgeleverd over de beleidspraktijk in de regio Amsterdam en biedt suggesties waar arbeidsorganisaties te vinden zijn die mogelijkheden bieden om met actieonderzoek een andere dan stereotiepe invulling van functies voor oudere werknemers uit te proberen.

In deze studie is haaks op de dwingende vertogen vanuit de beleidskringen, die promoten wat iedereen dient te vinden, aansluiting gezocht bij diegenen die zelden gehoord worden, de oudere werknemers op de werkvloer (zie hoofdstuk 7) en de (hrm-)functionarissen in organisaties die vormgeven aan het ouderenbeleid (zie hoofdstuk 8). De inzichten, die de literatuurstudie heeft opgeleverd (zie hoofdstuk 1, 2, 3, 4 en 5), zijn in de praktijk uitgeprobeerd en bediscussieerd.

In een literatuurstudie, een survey en twee casestudies heb ik dus onderzocht welke mogelijkheden en beperkingen de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud kennen voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Eveneens heb ik onderzocht welk organisatiebeleid het beste past bij de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers, de vormgeving van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie van oudere werknemers, waardoor op maat ingerichte functies voor hen mogelijk worden. Ontwikkelingen in de externe context van de organisaties zijn verkend om na te gaan in hoeverre zij de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers bevorderen of belemmeren. Het model ‘ouder worden in de arbeidsorganisatie’ heeft daarbij als leidraad gefunctioneerd.

Model 9.1: ouder worden in de arbeidsorganisatie



Alvorens over te gaan tot beantwoording van de hoofdvraag worden eerst de deelvragen beantwoord bij wijze van samenvattende conclusies van de deelonderzoeken.

1 DE BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN

Deelvraag 1:
"Welke ontwikkelingen in het arbeidsvermogen doen zich voor bij het ouder worden van werknemers?"

De arbeidsvermogens van de oudere werknemers vormen de optiek waar vanuit het onderzoek is verricht. Met behulp van een literatuuronderzoek zijn de ontwikkelingen die zich voordoen in de arbeidsvermogens bij het ouder worden in kaart gebracht. In de casestudies (hoofdstuk 7 en 8) zijn deze vermogens als uitgangspunt genomen, de ontwikkelingsmogelijkheden ervan verkend en is nagegaan in welke relatie zij staan tot de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie en welk ouderenbeleid hierbij past. Ik trek hieruit de volgende conclusies.

(1) Het proces van ouder worden kent een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn. Als de oudere werknemers ruimer inzetbaar moeten worden in het arbeidsproces dan dient die gedifferentieerdheid te worden geaccepteerd (zie hoofdstuk 2).
In de casestudie in de zorginstelling (zie hoofdstuk 7) blijkt die verscheidenheid onder de oudere werknemers daadwerkelijk te bestaan en te worden geaccepteerd. Dit komt tot uiting in verschillen in ervaring, etniciteit, slijtage en de ontwikkeling van vakmanschap. De krappe arbeidsmarkt voor deze sector in de regio Amsterdam draagt zeker bij aan de acceptatie van deze verscheidenheid. De instelling heeft moeite om alle functies op niveau vervuld te krijgen. Op basis van de statistische gegevens over de arbeidsparticipatie van ouderen verwachtte ik nauwelijks etnische diversiteit in arbeidsorganisaties tegen te komen. Dat bleek in deze zorginstelling anders te liggen. De autochtone werkneemsters vormden een kleine minderheid in het onderzochte team (en in de hele organisatie).

De 'vormgevers van de arbeidsrelatie' in de bouw (hrm-ers) (zie hoofdstuk 8) zien op de bouwplaatsen ook verschillen in de arbeidsvermogens. *"De ene oudere is de andere niet."* Het zijn de uitvoerders die daar in de praktijk mee omgaan.

(2) Naast de slijtage van bepaalde arbeidsvermogens en het verlies van capaciteiten is er sprake van de ontwikkeling van nieuwe vermogens bij de oudere werknemers. Daaraan ligt ten grondslag dat blijkens onderzoek bij het ouder worden de gekristalliseerde intelligentie toeneemt. De kracht van ouderen ligt in de 'verrijkte' vermogens om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. Dit komt tot uiting in capaciteiten zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel,

verbaal begrip, zingeving aan het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, werkervaring en motivatie om te leren (zie hoofdstuk 2).
In de zorginstelling (zie hoofdstuk 7) blijkt dat deze vermogens ook bij laag opgeleide oudere werknemers zijn waar te nemen; zij het niet bij iedereen, wat tegelijkertijd de verscheidenheid in de arbeidsvermogens zichtbaar maakt. De meeste oudere werknemers in de zorginstelling met een lange staat van dienst geven wel blijk van de aanwezigheid daarvan.
Van belang is het vermogen tot sociale interactie, waarbij zij gebruik maken van hun gekristalliseerde intelligentie om vorm te geven aan het collectieve leren. Uit het verloop van het leerprogramma blijkt dat deze grote groep deelnemers hun ervaringen al reflecterend en discussiërend kunnen toetsen aan de ervaringen van hun collega's. De handelingsalternatieven worden in de praktijk zichtbaar.
Geconstateerd is dat deze werknemers zich, als zij de kans krijgen, meer richten op reflectie op en herinterpretatie van ervaringen. Een aantal oudere werknemers geeft aan sommige werkzaamheden juist beter te kunnen nu ze ouder zijn. Dit betreft veelal werkzaamheden die met de zin van het leven te maken hebben en hun doorleefde ervaring, bij onderwerpen als stervensbegeleiding of de opvang van de familie.
Bijna alle teamleden geven aan dat ze hun kwaliteiten beter tot hun recht kunnen laten komen in het werk op de afdeling. Ze ervaren nieuwe uitdagingen die ze aan het onderzoeken zijn. Op grond van de theorie is een spreiding in vermogens te verwachten, wat in de praktijk blijkt te kloppen. Maar erg groot is de spreiding in de ontwikkeling van de gekristalliseerde vermogens niet. Een ruime meerderheid van deze laaggeschoolde vrouwelijke werknemers blijkt over 'verrijkte' vermogens te beschikken. Daar staat tegenover dat de fysieke slijtage groot is. Bijna alle werkneemsters hebben lichamelijke klachten.

Bij de werknemers met minder ervaring in het algemeen (vanwege hun leeftijd, het aantal jaren werkervaring en hun levensloop) en in de zorg in het bijzonder valt de aanwezigheid van de gekristalliseerde vermogens veel minder te constateren. Uit het leerprogramma blijkt dat enkele vrouwen hun ervaringen niet kunnen herinterpreteren. Ze zien geen handelingsalternatieven. Reflecteren is bij hun niet aan de orde.
Deze deelnemers (zowel Nederlands als Surinaams) kunnen niet meekomen met het leerprogramma en ontwikkelen zich niet. Bij hen treedt geen verandering op in hun arbeidskwalificatie, -prestatie en -motivatie. Het betreft de werknemers waarvan ik op voorhand heb geconstateerd dat ze moeite hebben met reflecteren op hun ervaringen en moeite hebben met de zingeving van hun werk. Het leerprogramma leidt bij hen niet tot een beter begrip van de bestaande ervaringen.

De ontwikkeling van de arbeidsvermogens is afhankelijk van de mogelijkheden die zich voordoen in de loopbaan en de individuele levensloop van de oudere werknemers, wat dwars door de diverse etnische achtergronden heen loopt. In de zorginstelling bleken de vrouwen die een 'rijker' arbeidsverleden hebben meer gekristalliseerde intelligentie te hebben ontwikkeld dan zij met een 'armer' arbeidsverleden.

In de dagelijkse praktijk van de bouw (zie hoofdstuk 8) wordt erkend dat oudere werknemers vakmanschap hebben ontwikkeld (ze zijn gemotiveerd, hebben een bewust handelingsrepertoire en een expertise dat op gevoel en holistische patroonherkenning is gebaseerd, zodat ze snel, direct en adequaat kunnen handelen), maar dat geldt bij lange na niet voor iedereen. Fysieke slijtage komt onder de oudere werknemers minder voor dan vroeger, maar speelt nog steeds een rol volgens de hrm-ers. Bij het ene bouwbedrijf wordt meer rekening gehouden met de verscheidenheid en de nieuwe vermogens dan bij het andere bouwbedrijf.

(3) In arbeidsorganisaties doen zich naast een gebrek aan uitdagende arbeid, processen van uitsluiting voor, waardoor de 'verrijkte' vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen en de vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt worden. Oudere werknemers krijgen dan het stempel 'versleten' en worden als kostenpost weggezet. Investeringen in hun arbeidsvermogens blijven achterwege. Zo wordt de deur naar vroegtijdig vertrek opengezet (zie hoofdstuk 2).
Oudere werknemers wijken als apart benoemde categorie in de beeldvorming af van de normwerknemer: de jonge, witte, flexibele, voltijds beschikbare, multi-inzetbare, mobiele en carrièregerichte goedopgeleide man. In sociologische en economische zin wijken zij af van dit ideale beeld en werkgevers beschouwen hen op de arbeidsmarkt derhalve als probleemgroep. De praktijken in de arbeidsorganisaties bepalen wie tot de oudere werknemers worden gerekend. Soms geldt dat al voor 45-plussers of nog jonger. De arbeidsdeelname van oudere werknemers ligt door deze processen van uitsluiting laag. De oudere werknemers die 'overleven' zijn daadwerkelijk als 'healthy workers' te beschouwen.

Zowel in de bouw- (zie hoofdstuk 8) als de zorgcasus (zie hoofdstuk 7) valt op dat het niet gebruikelijk is om in oudere werknemers te investeren. Als er scholingsgelden beschikbaar zijn staan de oudere werknemers achteraan in de rij. Slechts als zij nieuw in dienst treden vinden investeringen plaats of als vanuit de wet- en regelgeving daartoe de opdracht wordt gegeven. Toch wil de zorginstelling investeren in de oudere werknemers, zoals blijkt in de casus, vanwege nieuwe werkpraktijken en omdat de ouderen in de zorg steeds meer tot de 'normale' werknemers behoren.
In de bouwcasus heerst bij een aantal 'vormgevers' het idee dat de functie en taken zijn vastgelegd. Wie niet aan het beeld van de normwerknemer voldoet heeft individueel een probleem. In de beeldvorming takelen oudere werknemers af en kosten meer dan zij opbrengen en deze veronderstelde mindere arbeidsvermogens van de oudere werknemers vormen een probleem dat slechts kan worden opgelost door demotie of ontslag. Andere 'vormgevers' nemen de verschillen tussen (de arbeidsvermogens van) de werknemers als vertrekpunt om de mogelijkheden daarvan te kunnen benutten. In deze organisaties hebben oudere werknemers de vrijheid om arbeidsactiviteiten op een eigen manier uit te voeren, als dat maar tot resultaat leidt. Daartoe hebben zij de vrijheid om zelf de methode te kiezen om de arbeidstaken uit te voeren en daar zelf de beslissingen in te nemen.

Als er al aan scholing wordt gedaan in arbeidsorganisaties gebeurt dat meestal in een vorm die niet aansluit bij de werkelijke vermogens van de oudere werknemers.
In de zorginstelling is met behulp van een leerprogramma in de praktijk geprobeerd om de potentiële vermogens van de oudere werknemers aan te spreken, die gebruikelijk worden genegeerd. Bij deze tamelijk uitzonderlijke, etnisch divers samengestelde groep van laag opgeleide oudere werkneemsters die afwijzend staan ten opzichte van elke verandering of ontwikkeling lukt het door aan te sluiten bij hun 'verrijkte' vermogens positieve veranderingen tot stand te brengen in hun arbeidsinhoud en arbeidsrelatie. Een aantal 'vormgevers van de arbeidsrelatie' in de bouw blijkt vanuit de 'verrijkte' arbeidsvermogens invulling te kunnen geven aan scenario's waarmee oudere werknemers behouden kunnen blijven voor het bedrijf.

Contextgebondenheid
De mate waarin deze vermogens kunnen worden aangesproken en tot ontwikkeling gebracht, is contextgebonden.

(a) De externe context (zie hoofdstuk 3) is in het algemeen restrictief maar biedt soms ook kansen. Onder invloed van economische en politieke ontwikkelingen bestaat op het niveau van de *organisatie* veelal een klimaat van korte termijn denken en kostenbaten gerichtheid, waarbij in toenemende mate het gedrag van werknemers in strakke banen wordt geleid. Oudere werknemers worden gezien als categorie die afwijkt van de normwerknemer, wat in arbeidsorganisaties betekent dat zij lastig zijn te plaatsen, want de verscheidenheid neemt met het ouder worden toe. Waar maatwerk (voor oudere werknemers) vereist is, wordt de arbeid op uniforme categorieën afgestemd. In de bouwcasus (zie hoofdstuk 8) komt dit naar voren in *'het oudere werknemers als probleemscenario'* waar met behulp van beheersings- en sturingsmaatregelen naar gelijkvormigheid van werknemers wordt gestreefd, zodat zij overal inzetbaar en vervangbaar zijn. In hetzelfde scenario wordt overigens gesteld dat de verscheidenheid onder de oudere werknemers te groot is voor algemene beschermingsmaatregelen, zoals die zijn vastgelegd in de cao. Daarvoor in de plaats worden oplossingen gezocht in meer beheersing en sturing, zoals in demotiebeleid ten uitvoer kan worden gebracht. De behoefte aan beheersbaarheid en zekerheid, niet in de laatste plaats aangemoedigd door wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken, leiden ertoe dat in de praktijk van de bouw weinig gebruik gemaakt wordt van de werkelijke vermogens van oudere werknemers.
Volgens 'de vormgevers' in de bouw (zie hoofdstuk 8) geldt dat waar de oudere werknemers regelmogelijkheden nodig hebben om hun verrijkte vermogens te kunnen inzetten, het knokken is tegen de restricties. Met name de beheersing en controle die met de rationaliseringen meekomen vormen een belemmering voor de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Voor de inzet van de daadwerkelijke arbeidsvermogens betekent dit wel dat er veel energie gestoken wordt in een eigen koers ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen tegen de neoliberale hoofdstroom in. De context (wet en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken gericht op winstmaximalisatie) legt restricties op, die de eigen koers, die bijvoorbeeld tot uiting komt in het centraal stellen van de continuïteit van de organisatie in plaats van de winst op de korte termijn, onder druk zet.

In de zorginstelling (zie hoofdstuk 7) heeft de directie de intentie tot taakverrijking te komen, wat overigens niet van de grond komt. Een belangrijke oorzaak is gelegen in de restricties die voor alle werknemers in de zorg gelden, die van buiten de organisatie worden opgelegd en worden doorvertaald naar de werkvloer, waardoor de mogelijkheden tot differentiatie sterk worden ingeperkt (zie hoofdstuk 3). Met de interventie dringt het besef door dat wil taakverrijking daadwerkelijk een kans van slagen krijgen, dit niet opgelegd moet worden, maar tegemoet gekomen moet worden aan de verscheidenheid onder de werknemers en de inzet van hun arbeidsvermogens. De restricties van buiten de organisatie (en hoe dat automatisch wordt doorvertaald naar de afdelingen) maakt dat de werknemers wantrouwend staan ten opzichte van de in gang gezette ontwikkelingen.

Oudere werknemers hebben behoefte aan zinvolle arbeid, die ook leuk mag zijn, maar dat staat vaak op gespannen voet met de arbeidspraktijk. De groei van arbeidsplaatsen met autonomie en reële invloed stagneert op de *arbeidsmarkt* (zie hoofdstuk 3). Met de toenemende flexibilisering komt er vooral meer laaggekwalificeerde, niet uitdagende arbeid, waar zeker oudere werknemers niet op zitten te wachten.
Ook oudere werknemers vragen om uitdagende arbeid waarin zij hun vermogens kunnen aanspreken om tot resultaat te komen, maar daaraan is een gebrek (zie hoofdstuk 2). Hierdoor wordt ervaringsconcentratie in de hand gewerkt, hetgeen het risico van obseletie reëel maakt.
Het leven buiten de arbeidsorganisatie is aantrekkelijker en problemen in de arbeidssituatie, zoals een te hoge werkdruk, onplezierige arbeidsverhoudingen, negatieve stereotype beelden over oudere werknemers, arbeidskwalificaties die niet meer aansluiten bij de vraag, leiden tot het gevoel bij oudere werknemers dat ze zijn uitgerangeerd. Alle teamleden in de zorginstelling zijn gekwalificeerd voor hun werk. Het merendeel waardeert het huidige werk als uitermate zinvol en plezierig. De werkdruk, het functioneren van het team en de onderlinge verhoudingen doen wel afbreuk aan de arbeidsprestaties en -motivatie. In hoeverre de etnisch diverse samenstelling en de groepsdynamiek hierin een rol spelen is niet nader onderzocht, maar kan van invloed zijn.

Binnen de *collectieve arbeidsverhoudingen* komt, zij het mondjesmaat, meer ruimte om in de arbeidsorganisaties invulling te geven aan gedifferentieerde arbeidsvoorwaarden (zie hoofdstuk 3). Dit gaat wel ten koste van de (algemene) beschermingsmaatregelen in de cao's. Zo valt in de bouw te constateren dat deze maatregelen ter discussie worden gesteld. De 'vormgevers' in de bouw vinden het onderscheid maken naar leeftijd in de vorm van een ouderenbeleid in wezen overbodig (zie hoofdstuk 8). Maar wel vanuit twee verschillende vertrekpunten. Van de ene kant omdat bij hun in het bedrijf iedereen gelijk is en als zodanig moet worden behandeld om scheve gezichten te voorkomen. Van de andere kant omdat de verschillen tussen (de arbeidsvermogens van) de werknemers als vertrekpunt dienen te gelden om de mogelijkheden daarvan te kunnen benutten. Leeftijd en ouderenbeleid zijn hieraan ondergeschikt.

(b) Daarnaast blijkt in de interne context, dat de mate waarin de 'verrijkte' vermogens kunnen worden aangesproken en tot ontwikkeling gebracht, afhankelijk is van de organisatie van de arbeid en het beleid van de arbeidsorganisatie (zie hoofdstuk 4 en 5). De interne context komt verder aan de orde bij de beantwoording van deelvraag 2 en 3.

Deelvraag 2:
"Welke vormen van beleid met betrekking tot de oudere werknemers zijn te onderscheiden, en op welke beelden berusten zij?"

Werkgevers (of hun vertegenwoordigers) zijn een cruciale speler als het gaat om de mogelijkheden voor de deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces. Tegelijkertijd vormen de werkgevers een obstakel vanwege hun gerichtheid op de korte termijn en het kostenbatendenken in combinatie met een negatieve stereotypering van de oudere werknemers (zie hoofdstuk 3 en 5). Het behoud van oudere werknemers in het arbeidsproces verhoudt zich slecht met dat beleid.

(1) Voor het behoud is meer op de lange termijn gericht beleid nodig waarin leidinggevenden de ruimte krijgen om de verschuiving van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden vorm te geven (duurzaam leidinggeven) Dit berust op wederzijds vertrouwen (zie hoofdstuk 4). Dat is moeilijk te bereiken in arbeidsorganisaties die gestuurd worden op basis van beheersing van de arbeid. Toch zijn er zowel in de bouw als in de zorg arbeidsorganisaties gevonden die het wederzijds vertrouwen als uitgangspunt (willen) nemen.

(2) Aan de beleidskeuzes liggen doorgaans de stereotypering van oudere werknemers vanuit een negatieve beeldvorming ten grondslag (zie hoofdstuk 2 en 5). In de beeldvorming zijn ouderen minder productief, minder inzetbaar, langzamer van begrip, minder efficiënt, minder creatief en duurder, hebben weerstand tegen - met name technische - vernieuwingen, een gebrek aan motivatie om opleidingen te volgen, langer door te werken en opdrachten aan te nemen in vergelijking met jongeren. In positieve zin worden oudere werknemers geassocieerd met betrouwbaarheid en loyaliteit. Deze beeldvorming strookt niet met de inzichten dat juist sommige capaciteiten - waarin zich grote individuele verschillen kunnen voordoen - met de jaren beter kunnen worden zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, enzovoort.
De negatieve beelden die hrm-ers in de regio Amsterdam blijkens de survey hebben over oudere werknemers komen zelfs voor bij de functionarissen die de intentie hebben om de verrijkte arbeidsvermogens van de oudere werknemers als uitgangspunt te nemen voor de organisatie van het arbeidsproces. Ook de functionarissen die deelnemen aan de casestudies hebben moeite om de negatieve stereotyperingen achter zich te laten. Zij geven aan dat de negatieve beelden worden ingegeven door de algemene deficiëntiegedachte dat het 'met het ouder worden' altijd minder wordt. Deze beelden zijn hardnekkig en worden telkens gevoed, al is het maar vanuit de goed bedoelde visie dat ouderen bescherming nodig hebben. Vertrouwen vraagt om een ouderenbeleid dat is ontdaan van zijn negatieve stereotypering, waardoor de werkelijke vermogens in beeld komen.

(3) Inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers is mogelijk, mits in arbeidsorganisaties uitdagende werkomgevingen bestaan die ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Dit is echter nauwelijks het geval (zie hoofdstuk 5). Ook 'hrm' laat het vaak afweten. Veelal opereert hrm vanuit een integratieperspectief - gekenmerkt door sturen op basis van beheersing - waarin een concreet beleidskader voor een ouderenbeleid ontbreekt. Hrm werkt veelal vanuit het stereotiepe beeld van de ideale werknemer, waar oudere werknemers niet inpassen. Wat ook blijkt uit de survey in de regio Amsterdam. Zij worden zelfs niet gezien als mogelijke oplossing als zich een personeelstekort voordoet. Het komt eerder voor dat de werkgevers de oudere werknemers aanmoedigen de arbeidsorganisatie te verlaten. Als reactie hierop willen oudere werknemers dan vervroegd met pensioen.

Dit hrm-beleid past bij het eerste van de drie vormen van beleid met betrekking tot de oudere werknemers die in de praktijk zijn te onderscheiden: het *'negeren en/of uitsluiten van de oudere werknemers'*. Deze vorm van beleid staat voor gelijkheid en straalt de visie uit geen onderscheid te willen maken tussen oudere en jongere werknemers. Alle werknemers die tekorten vertonen en niet kunnen voldoen aan de eisen die gesteld worden moeten het bedrijf verlaten. Specifieke problemen van oudere werknemers worden genegeerd. Uit het deelonderzoek naar de praktijk in de Amsterdamse regio blijkt dat deze vorm van beleid verreweg (in 2/3 tot 4/5 van de arbeidsorganisaties) het meest voorkomt. Herkenbare karakteristieken zijn: wij maken geen verschil, iedereen bij ons in de organisatie is gelijk; of zoals de uitdrukking luidt: gelijke monniken, gelijke kappen.

Ook bij het opzetten van een doelgroepenbeleid vanuit een differentiatieperspectief blijft voor hrm het uitgangspunt: vasthouden aan het beeld van de normwerknemer en het stereotiepe beeld van de oudere werknemer. Categorieën die niet aan de norm voldoen vormen een achterstandsgroep die eventueel door speciale programma's dezelfde kansen krijgen als de normwerknemers. Vanuit deze vorm van beleid worden de ouderen vanwege hun tekorten beschermd. Speciale maatregelen worden getroffen voor de groep oudere werknemers die een lange loopbaan achter de rug hebben. Ontziemaatregelen in de cao zijn hiervan een mooi voorbeeld. Oudere werknemers, (al dan niet met tekorten), worden echter niet binnengehaald. Het *'beschermen van de oudere werknemers'* komt voor in die arbeidsorganisaties waar oog bestaat voor de deficiënties die de oudere werknemers vertonen of omdat het moet vanwege de cao. Relevante maatregelen worden genomen om het functioneren van de oudere werknemers langer mogelijk te maken. In de Amsterdamse regio is deze vorm van beleid bij een klein kwart van de arbeidsorganisaties aan te treffen soms met een overlap naar *'negeren en/of uitsluiten'*. De 'vormgevers' in de bouw (zie hoofdstuk 8) herkennen zich allemaal in dit beleid, maar willen er allemaal afstand van nemen. Een aantal geeft aan dat 'beschermen' en daarmee het onderscheid maken naar leeftijd in de vorm van een ouderenbeleid in wezen overbodig is. Het is ook te duur om met een aparte groep rekening te houden. Zij willen iedereen gelijk behandelen en als je niet meer mee kan dan is demotie de oplossing. Een aantal andere vormgevers wil ook van het beschermen af maar opteren dan voor beleid waarin de verschillen tussen (de arbeidsvermogens van) de werknemers als vertrekpunt worden genomen om de mogelijkheden daarvan te kunnen benutten. Leeftijd en 'beschermen' van ouderen dienen hieraan ondergeschikt te zijn, zoals in de laatste vorm van beleid wordt teruggevonden.

Vanuit de fragmentatiebenadering accepteert hrm werknemers als individu en reduceert hen niet tot onderdeel van een homogene categorie. Een organisatie is niet (altijd) maakbaar, maar afhankelijk van de individuele prestaties en het teamwerk. Vanuit dit perspectief aanvaardt hrm de verschillen tussen werknemers, ook al brengt dit in de organisatie verwarring, onduidelijkheid en paradoxen met zich mee. Deze gefragmenteerde werkelijkheid behoeft een (daadwerkelijk) sturen op basis van vertrouwen. Het organisatiebeleid kan dan gericht zijn op de waardering en inzet van individuen. De ene oudere is de andere niet en voor een blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers is maatwerk nodig, waartoe aansluiting wordt gezocht bij hun arbeidsvermogens. Dit beleid waarin ook de nieuwe vermogens van de oudere werknemers worden gezien, het *'ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers'*, wordt in de regio Amsterdam slechts bij een enkele arbeidsorganisatie waargenomen. In die organisaties waar dit beleid de praktijk is of waartoe de intentie bestaat blijkt het bovendien broos. In de zware industrie vanwege de recessie, in de zorg vanwege bezuinigingen en opgelegde formats en in de bouw vanwege keurmerken en prefabricage. Bij de zorginstelling en een aantal van de bouwbedrijven die deelnemen aan de actieonderzoeken bestaat de intentie tot dit beleid en zij geven daar ook invulling aan. Het bestaat eruit de verschillen tussen de arbeidsvermogens van de werknemers als vertrekpunt te nemen voor het te voeren beleid, dat is gericht op het ontwikkelingsgericht aanbieden van scholingen in de vorm van leerprogramma's waarbij de oudere werknemers worden beschouwd als waardevolle arbeidskrachten met vakmanschap.

(4) Deze studie bevestigt de visie van Thijssen dat het door hem benoemde repressiescenario voor de toekomst het meest waarschijnlijke is. Dit betekent continuering van de huidige hrm-praktijken, waarin weinig plaats is voor de oudere werknemers en hun arbeidsvermogens. De algemene beeldvorming is dat ouderen kanslozen zijn (zie hoofdstuk 5).
Wil er sprake zijn van een meer zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers dan dient er een beleid te worden gevoerd dat te typeren valt als het *'ontwikkelen en/of waarderen van de oudere werknemers'*. Juist de herkenning van de verschillen en specifieke kwaliteiten maken een inzet van de arbeidsvermogens van ouderen mogelijk. Werknemers dienen in de gelegenheid te zijn hun specifieke arbeidsvermogens in te zetten in plaats van op hun kalenderleeftijd te worden beoordeeld. Elementen van dit beleid vallen in de praktijk slechts hier en daar te herkennen. Daardoor is er weinig bekend over het draagvlak voor en de effectiviteit van hrm-maatregelen ter bevordering van de inzet van de oudere werknemers. Een hrm-beleid waarin de mogelijkheid bestaat tot het ontwerpen van uitdagende werkomgevingen vanuit een fragmentatieperspectief schept de gelegenheid voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. In de zorgcasus zijn deze mogelijkheden verkend met ondersteuning van een leerprogramma. In de bouwcasus blijkt dat door hrm-ers dit soort beleid inderdaad nader kan worden uitgewerkt en geconcretiseerd.
Daarop kom ik terug bij de beantwoording van deelvraag 4.

Deelvraag 3:
"Welke kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelaties bevorderen de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers?"

Deze deelvraag is in belangrijke mate beantwoord door middel van een actieonderzoek in een zorginstelling (zie hoofdstuk 7), waar de uitkomsten van de literatuurstudie (hoofdstuk 2 en 4) in zijn verwerkt. De intentie in deze instelling is een *'ontwikkelen en/of waarderen'* vorm van ouderenbeleid (zie hoofdstuk 5) te hanteren. In de praktijk blijkt dit beleid echter niet zichtbaar, waarbij de verantwoordelijken zich afvragen waardoor dit komt. Ze sturen de werknemers immers met enige regelmaat op cursus en leggen veranderingen niet zomaar op, maar zorgen altijd voor begeleiding met een scholingsprogramma. Toch mislukten volgens alle betrokkenen de implementatie van de veranderingen grotendeels en kwam de taakverrijking niet van de grond.

Uit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 4) is gebleken dat de inzet van arbeidsvermogens van oudere werknemers vraagt om een intensief technologische invulling van het arbeidsproces, waarmee de oudere werknemers in de samenwerkingsdimensie de ruimte krijgen hun op ervaringen gebaseerde vakmanschap verder te ontwikkelen.
In het actieonderzoek in de zorginstelling zijn deze algemene ideeën geconcretiseerd voor een specifieke groep middelbaar- en laagopgeleide oudere vrouwelijke werknemers.

Zo is zichtbaar geworden welke mogelijkheden dit etnisch divers samengestelde team van oudere werknemers heeft zich te ontwikkelen als wordt aangesloten bij hun arbeidsvermogens en welke veranderingen in de arbeidsinhoud en arbeidsrelatie dat met zich meebrengt.

(1) Het kenmerk van de arbeidsovereenkomst is dat -in de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie- de werknemer vanwege de loondienst ondergeschikt is aan de werkgever. Aan deze hiërarchische sturing en beheersing van werknemersgedrag leveren allerlei personeelsinstrumenten een essentiële bijdrage. Deze gezagsuitoefening kan de samenwerking ernstig hinderen en het wantrouwen voeden. Een op ontwikkeling gerichte invulling van de personeelsinstrumenten in de gezagsdimensie -in plaats van beheersingsgericht- , gecombineerd met leidinggevenden die verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren, schept de gelegenheid om de groei van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers mogelijk te maken op een bij hun vermogens passende wijze. Het individuele wantrouwen is daarmee niet automatisch verdwenen, maar maakt de samenwerking niet op voorhand onmogelijk.

De ontwikkeling van de oudere 'vastgeroeste' werknemers in de zorgcasus komt op gang met behulp van een *leerprogramma* (in plaats van een traditioneel scholingsprogramma) dat gebaseerd is op:
- zelfregulering: de oudere werknemers bepalen zelf het onderwerp waarop zij zich willen ontwikkelen. (In dit geval de integratie van activiteitenbegeleiding in het dagelijkse werk.) Hiermee opent zich direct de mogelijkheid tot zelfsturing;
- het ervaringsleren waar vanuit vervolgens de typische vermogens van de oudere werknemers aan bod komen: leren van de eigen ervaringen en daarop reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving;
- collectief informeel leren in de eigen arbeidspraktijk, wat dit team van oudere werknemers lukt, omdat de situatie veilig genoeg is om hun impliciete kennis te expliciteren en uit te wisselen.

De traditioneel vormgegeven scholingsprogramma's in de zorginstelling kenmerken zich doordat de gewenste verandering vooraf door anderen dan de (oudere) werknemers is bedacht, zoals dat voor de personeelsinstrumenten en processen in de meeste arbeidsorganisaties gebruikelijk is in de vorm van formats, regels, blauwdrukken, richtlijnen, beleid, enzovoort. De oudere werknemers zijn gewoon zich aan te moeten passen aan de door anderen bedachte uitkomsten en de wijze hoe daar te komen. Ze nemen in de nieuwe situatie slechts aarzelend eigen initiatief. Belangrijk noemt bijna iedereen dat zijzelf het leeronderwerp hebben mogen bepalen en dat niemand op voorhand vertelt wat de gewenste uitkomst is. Velen geven aan dat van elkaar veel te leren is en dat juist de uitwisseling van ervaringen tijdens de leerbijeenkomsten ertoe leidt dat tegelijk het werk in zijn algemeenheid, collegialiteit en samenwerken goed aan de orde komen. Het betreft de wijze waarop ze het werk kunnen vormgeven, zodat ze inhoud kunnen geven aan hun vakmanschap. Het ervaringsleren grijpt in op het hele werkproces, dat steeds meer 'losse koppelingen' laat zien. Ze verwachten dat de geboden ruimte elk moment teruggedraaid kan worden, wat een jaar later door externe invloeden ook het geval is en door iedereen wordt betreurd.

(2) Duurzaam leidinggeven impliceert in de praktijk een verschuiving van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de werknemers. Door te vertrouwen op het aanwezige vakmanschap en de durf om de oudere werknemers meer autonomie te geven slaagt de interventie in de zorginstelling. Het accent in de arbeidsrelatie verschuift daardoor van de ruil- naar de samenwerkingsdimensie.
Het vertrouwen in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers maakt een aanpassing van de organisatie van de arbeid mogelijk in de richting van intensieve technologie waarbij werknemers vanuit hun vakmanschap inzichten, ervaringen en kennis kunnen aanreiken, die per situatie kunnen verschillen en anders uitwerken. Dit staat haaks op de organisatie van de arbeid vanuit het 'machine-denken' waarbij topdown op basis van het productieproces taken worden ontworpen en werknemers daaraan worden aangepast en de arbeidsrelatie op basis van onderhandelingen steeds meer beperkt wordt tot de financieel economische dimensie.

Door oudere werknemers niet op te leggen waarin en hoe zij zich moeten ontwikkelen, maar door een personeelsinstrument ontwikkelingsgericht in te zetten in de vorm van een leerprogramma dat aansluit bij hun vermogens, blijkt een groep, die met geen mogelijkheid was te bewegen om hun routinematige arbeid te veranderen, in staat zich te ontwikkelen en hun dagelijkse arbeid te verrijken. Deze ontwikkeling is mogelijk in de instelling omdat het team, dat deelneemt aan het actieonderzoek bij aanvang een nieuwe manager heeft die

nog maar net is begonnen en vooral gericht is op de *samenwerkingsdimensie* van de arbeidsrelatie. Zij kent de praktijk goed en biedt de werknemers nadrukkelijk eigen regelruimte vanuit vertrouwen op hun vakmanschap. Daarmee wordt gebroken met de jarenlange praktijk van leidinggevenden die vooral werkten vanuit de gezags- en ruildimensie. Feitelijk probeert zij duurzaam leidinggeven in de praktijk te brengen.
De directie van de zorginstelling creëert de omstandigheden waaronder het mogelijk is de arbeidsinhoud te verrijken en wil het proces op de werkvloer niet sturen. De directie zet de stap van strakke aansturing naar 'losse koppelingen' met moeite. Niet dat ze niet wil, maar de neiging tot ingrijpend sturen is zo gewoon, dat het zich voordoet als een reflex. Het blijft een hele opgave voor de directie om dit ingrijpend sturen af te leren en gebruik te maken van het vakmanschap dat op de werkvloer aanwezig is.

(3) Fysiek zwaar werk leidt in de loopbaan vaak tot meer slijtage dan op grond van de kalenderleeftijd verondersteld mag worden. Monotoon en saai werk leidt niet tot ontwikkeling of het aangrijpen van ontwikkelingsmogelijkheden, maar tot ervaringsconcentratie, waardoor het gevaar van obsoletie op de loer ligt. De inhoud van het werk moet voor iedereen de mogelijkheden bieden verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, zelf de aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen. Bij het ouder worden nemen juist de regelcapaciteiten in het arbeidsvermogen (zelfsturende vermogens) van de werknemers toe. Uit de casus blijkt dat zelfsturing in het team de gelegenheid biedt om met deze vermogens invulling te geven aan complexere taken waarmee de samenwerkings- en gezagsdimensie inhoud krijgen. Er vindt taakverbreding en taakverrijking plaats doordat de oudere werknemers de activiteitenbegeleiding in hun werkzaamheden weten te integreren.

Vele oudere werknemers tonen fysieke slijtage, maar vele geven ook blijk van de 'verrijkte' vermogens om invulling te kunnen geven aan hun eigen arbeid, dat wil zeggen dat zij in staat zijn van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. De werknemers zijn gewend zich vooral aan de vele regels te houden, die veelal van buiten de organisatie direct of indirect door de overheid en zorgverzekeraars zijn opgelegd, hetgeen in de praktijk heeft geleid tot routinematige arbeid, waarmee iedereen is ingedekt voor de bureaucratische controle. De ontwikkeling van de oudere werknemers komt inderdaad op gang als dit proces bottom-up wordt vormgegeven.
De oudere werknemers die hun vermogens in de loop van hun werkzame leven niet hebben kunnen 'verrijken' kunnen echter niet meekomen met de rest van het team. Voor hen werkt ook deze methode niet.

(4) Voorwaarden voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers zijn dus de aanwezigheid van de 'verrijkte' arbeidsvermogens enerzijds en het bestaan van regelmogelijkheden om de taken uit te voeren, de leermogelijkheden om zich te kunnen ontwikkelen en de samenwerkingsmogelijkheden om structureel tot een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie te komen anderzijds.

Oudere werknemers -ook al zijn ze formeel laag opgeleid- kunnen zich dus wel degelijk ontwikkelen en hun arbeidsmotivatie neemt zienderogen toe, evenals de onderlinge samenwerking, als maar aansluiting bij hun vermogens plaatsvindt. Een voorwaarde is wel dat zij hun vermogens in hun (werkzame) leven hebben weten te verrijken en zij niet te maken hebben met ervaringsconcentratie. De directe aansturing vanuit de leiding valt dan grotendeels weg. De oudere werknemers in de zorginstelling reageren onwennig en wantrouwend op de regelruimte die ze krijgen om gebruik te maken van hun ervaringen en ideeën. Het actieonderzoek staat haaks op wat ze jarenlang zijn tegengekomen in de praktijk: een steeds strakkere aansturing en controle. Niettemin blijkt dat de (oudere) werknemers de geboden autonomie in het werk nu wel oppakken en allerlei initiatieven ontplooien. De taken worden complexer waarmee invulling wordt gegeven aan taakverbreding en -verrijking. Daarmee verandert de arbeidsinhoud in de richting van ruimte voor het vakmanschap op basis van intensieve technologie. In de arbeidsrelatie valt vooral op dat samenwerking zowel onderling als met de manager, tot stand komt, en de gezags- en ruildimensie naar de achtergrond verschuiven. De nadruk op de samenwerkingsdimensie is dus een andere voorwaarde voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

(5) De regelmogelijkheden zijn vaak een voorwaarde voor de binding met de arbeid en de arbeidsorganisatie. Langdurige verbintenissen vormen de basis voor oudere werknemers om hun verrijkte vermogens te ontwikkelen en te kunnen inzetten. Het op deze manier vormgeven van de contractuele relatie (ruildimensie) is dus ook een factor die de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers bevordert.

Dit element is vanuit de bouwcasus (zie hoofdstuk 8) pas echt duidelijk geworden. Het is van belang langdurige op vertrouwen gebaseerde verbintenissen aan te gaan. Het merendeel van de bij het onderzoek betrokken hrm-ers wijst het werken met zzp'ers af, want die *"verzieken de arbeidsmarkt en komen er niet in"*. Zij willen met personeel een langdurige arbeidsrelatie opbouwen. Dat schept wederzijds vertrouwen en wederzijdse verantwoordelijkheden. De zorgcasus bevat slechts de aanwijzing dat de vrouwen met een lange staat van dienst in de instelling zich het best hebben weten te ontwikkelen.

(6) De rol van de externe context (zie hoofdstuk 3) komt op nogal een dramatische manier naar voren in de zorgcasus. Na het aanvankelijke succes van het actieonderzoek is in de zorginstelling een proces op gang gekomen dat vraagt om een vervolg. Niet alleen de directie heeft tijd nodig om te wennen aan de nieuwe situatie, ook de oudere werknemers en de afdelingsmanagers. In de meer op samenwerking gerichte situatie kunnen de functies steeds meer ontworpen worden op basis van de uitgangspunten van de intensieve technologie. De bijbehorende behoefte aan lange termijn planning in plaats van de korte adem is voor een zorginstelling lastig waar te maken. De nieuwe formats van de zorgverzekeraar ter vervanging van die van een jaar eerder en de werkwijze gericht op financieel economische voorspelbaarheid en bezuinigingen op de korte termijn maken lange termijn planningen onmogelijk. Binnen het jaar is de instelling door de externe controlelogica wederom geconfronteerd met bezuinigingen en een nieuw bekostigingssysteem, dat indirect weer nieuwe bezuinigingen met zich meebrengt, die tot een organisatie van de arbeid dwingen waarin juist alle ruimte voor eigen initiatief en samenwerking wordt ingeperkt.

Deze casus leert dus ook dat arbeidsorganisaties allerminst in een vacuüm opereren. De effecten van de interventie hebben nauwelijks de tijd gehad om te beklijven. Binnen een paar maanden grijpen de overheid en de zorgverzekeraars op verschillende manieren met nieuwe regels en bekostigingssystematieken in op de dagelijkse praktijk van de zorginstelling. Hier blijkt de beperkende rol van ontwikkelingen in de externe context. Ook al wil niemand in de instelling werken vanuit een op de korte termijn gericht economisch kader, ze worden er toe gedwongen. De reactie van de oudere werknemers is dat ze weer terugvallen op hun routines met die omstandigheid dat ze in het belang van het voortbestaan van hun eigen arbeidsplaats nu gedwongen worden de zorg voortaan vanuit economisch oogpunt te verlenen en niet meer vanuit hun vakmanschap op het terrein van de zorg. In het team vallen weer meer conflicten waar te nemen en neemt de demotivatie wederom toe. Toch blijven restanten van de interventie waarneembaar. De opleidsters maken van iedere scholing een leerprogramma waarin het ervaringsleren het uitgangspunt vormt. Zodra de gelegenheid zich voordoet ontplooien de oudere werknemers initiatieven, maar de eigen regelruimte daartoe is schaars geworden.

Deelvraag 4:
"Welke bruikbare scenario's zijn te bedenken voor de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers?"

Deze vraag is beantwoord door middel van een actieonderzoek met een groep 'vormgevers van de arbeidsrelatie' (hrm-functionarissen) in de bouw (zie hoofdstuk 8). Duidelijk is geworden dat bouwbedrijven allemaal vasthouden aan een beschermingsbeleid. De cao biedt vooral zekerheden en slechts weinig mogelijkheden voor maatwerk. In de bedrijven wil iedereen duidelijkheid en zekerheid.
De behoefte aan beheersbaarheid en zekerheid, niet in de laatste plaats aangemoedigd door wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken, leiden ertoe dat in de praktijk weinig gebruik wordt gemaakt van de werkelijke vermogens van oudere werknemers. Op hoofdlijnen wordt gewerkt vanuit een organisatiebeleid, gebaseerd op de cao, dat gericht is op de bescherming van de oudere werknemers, wat in de praktijk wordt versterkt door bij de (oudere) werknemers te bevestigen dat het bedrijf een sociale werkgever is. Tegelijkertijd wordt de verscheidenheid onder de oudere werknemers te groot bevonden voor de algemene beschermingsmaatregelen en de harde leeftijdsgrenzen in de cao, hoewel die de helderheid scheppen, waaraan in de bouwbedrijven behoefte bestaat.

Vanuit dit spanningsveld wordt in beleidskringen in de bouw geprobeerd voorzichtig afscheid te nemen van het beschermingsbeleid. De ontwikkelingen gaan twee kanten op, die in *'het oudere werknemers als een probleem-' en 'een vakmanscenario'* zijn uitgewerkt. Alleen het tweede scenario probeert een inzet van de verrijkte vermogens van oudere werknemers te bewerkstelligen en vormt daarmee een bruikbaar scenario dat op maat ingerichte arbeid van de oudere werknemers mogelijk maakt. Het eerste scenario is in de bouw zeker niet minder actueel dan het tweede en wellicht zal dit in andere sectoren die in een later stadium te maken krijgen met 'de vergrijzing' ook het geval zijn.

'Het oudere werknemers als probleemscenario' zoekt de mogelijkheden voor het behoud van oudere werknemers in de versterking van het huidige korte termijn beleid en onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden binnen de arbeidsorganisatie. De ruilrelatie krijgt steeds meer de economische verschijningsvorm van een marktrelatie, wat ook het veelvuldig inhuren van zzp'ers begrijpelijk maakt.
Vanuit *'de kostenbatenlogica'* zijn oudere werknemers vooral een kostenpost. Ze kunnen in de bouw blijven functioneren, maar gezien hun deficiënties is de verwachting dat ze loon inleveren. De oudere werknemers zullen dit vermoedelijk ervaren als psychologische contractbreuk. De gezagsdimensie wordt strak topdown vormgegeven met de nadruk op beheersing en sturing ondanks de familiaire omgangsvormen in de bedrijven. Het personeelsinstrumentarium wordt vooral beheersingsgericht ingezet. De verwachte tekorten aan arbeidskrachten de komende jaren zijn op te lossen door restrictieve maatregelen. Mogelijkheden worden gezien in aanpassing van de pensioengerechtigde leeftijd, financieel onaantrekkelijk maken van vervroegde uittreding, demotie en versoepeling van het ontslagrecht.

In *'het oudere werknemers als vakmanscenario'* wordt in het organisatiebeleid, de arbeidsrelatie (met name de samenwerkingsdimensie) en de arbeidsinhoud naar mogelijkheden gezocht om de oudere werknemers hun verrijkte vermogens te laten gebruiken, met name in uitdagende projecten met veel ruimte voor intensieve technologie.

(1) In *'het vakmanscenario'* wordt de nadruk gelegd op overleg, samenwerking en de waardering van ervaringen van de oudere werknemers. Dit komt tot uiting in het onderzoeken van de mogelijkheden die in het arbeidsproces bestaan om de oudere werknemers andere rollen te geven, veelal in de gedaante van leermeester. De continuïteit van het bedrijf op de lange termijn is het beleidsuitgangspunt. Daarbij past het streven om ook met nieuw personeel een langdurige arbeidsrelatie op te bouwen, waardoor vakmanschap zich kan ontwikkelen met *"hart voor de zaak"*. Het ontwikkelde vakmanschap van de oudere werknemers heeft positieve kanten en maakt het mogelijk om uitdagende projecten aan te nemen met ruimte voor intensieve technologie. Er zijn echter wel grenzen zoals de mogelijkheden van oudere werknemers en van de bouwplaats. Lang niet alle oudere werknemers weten zich te ontwikkelen. De werkzaamheden bieden niet altijd de ruimte om het vakmanschap uit te oefenen. Er zijn te weinig uitdagende projecten met te weinig uitdagende arbeid.

(2) Ook wordt naar mogelijkheden gezocht om de ervaringen en het vakmanschap van de oudere werknemers de ruimte te geven in de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie. In dit scenario klinkt het vertrouwen door dat nodig is voor de duurzame arbeidsrelatie.
Vanuit *'de duurzaamheidslogica'* worden mogelijkheden gezien in een individuele benadering van werknemers om los te komen van de stereotiepe denkbeelden over oudere werknemers. Juist vanuit de verschillende ervaringen kan op de bouwplaats gewerkt worden aan oplossingen voor de daar geconstateerde problemen of betere uitvoering van projecten. Het zijn de oudere werknemers die vanuit hun ervaringen effectief kunnen werken. Daarvoor hebben zij regelruimte nodig. De oudere werknemers hebben de vrijheid om arbeidsactiviteiten op een eigen manier uit te voeren, als dat maar tot resultaat leidt. Daartoe hebben zij de vrijheid om zelf de methode te kiezen om de arbeidstaken uit te voeren en daar zelf de beslissingen in te nemen.
Het personeelsinstrumentarium wordt naast beheersingsgericht ook ontwikkelingsgericht ingezet. Er wordt gekeken naar mogelijkheden om de werkzaamheden en de (individuele) vermogens van de werknemers op elkaar af te stemmen, waarvoor de bouwbedrijven op zoek zijn naar werk met uitdagingen voor het ontwikkeld vakmanschap. Dat komt ook tot uiting in de opbouw van de teams van ervaren en minder ervaren bouwvakkers, waardoor opleiden een vanzelfsprekend onderdeel wordt van het werk. Regelmatig wordt het gehele personeelsbestand bekeken (bij sommige bedrijven eens per veertien dagen) en worden teams opnieuw samengesteld, die naar specifieke bouwplaatsen gaan.

Door de teamvorming vanuit *'de duurzaamheidslogica'* te benaderen ontstaat meer ruimte tot initiatief. Gemengde teams kunnen de traditionele systemen doorbreken, mits aan deze teams geen resultaatverantwoordelijkheid wordt gekoppeld waardoor zij binnen de ruildimensie worden getrokken. Dan wordt binnen de teams als vanzelf onderhandeld en het wantrouwen opgeroepen.

(3) In de intensieve technologie zien 'de vormgevers' kansen voor de ervaringsdeskundigheid van de oudere werknemers. In sommige bedrijven wordt hiervoor regelruimte gezocht door met uitdagende projecten de inventiviteit voorop te stellen en doorlopend ervaringsuitwisseling en reflectie te laten plaatsvinden. Het werken met gemengde teams (qua leeftijd en ervaring) past bij dit scenario. Het voordeel van deze gemengde teams is dat werknemers onderling het werk verdelen en het niet wordt opgelegd. Het betreft teams waarin mensen meer zelf uitzoeken en niet alles voor hen geregeld wordt, zodat zelfsturing mogelijk wordt en ze semi-autonoom gaan functioneren. Het talent of de creativiteit waar het team over beschikt kan zo meer zichtbaar worden hetgeen ten goede komt aan de productie en uitdagende arbeid mogelijk maakt.
'Het vakmanscenario' ziet dat de oudere werknemers regelmogelijkheden nodig hebben om hun verrijkte vermogens te kunnen inzetten, maar het is worstelen met de restricties. Met name de beheersing en controle die met de verschillende vormen van rationalisaties in het bouwproces meekomen vormen een belemmering voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Deze contextuele ontwikkelingen stimuleren het gebruik van *'de kostenbatenlogica'*.

(4) De rol die de externe context (zie hoofdstuk 3) speelt, dringt zich ook op bij de beantwoording van deze deelvraag. De context waarbinnen de arbeidsorganisaties opereren zoals de huidige economische recessie, die zorgt voor een ruimere arbeidsmarkt, maakt dat speciale eisen zoals afwijkende werktijden als lastig worden ervaren. Dat zet de samenwerking onder druk. Samenwerking vraagt om goede communicatie en tijd voor de opbouw van een vertrouwensband. Vanwege de rationalisaties komen er steeds meer werknemers op controleposities die niet de taal van de werkvloer spreken en zich slecht verhouden met de eigen regelmogelijkheden van de vakmensen. Ook de ontwikkeling naar het meer inhuren van zzp'ers past alleen in *'de kostenbatenlogica'*.

'De kostenbatenlogica' wordt in de bouw, zeker bij grote bedrijven, steeds dominanter. Daar wordt het hr-beleid in de top bedacht en is de hrm-functionaris uitvoerder van dat beleid. *'Het vakmanscenario'* heeft meer kans van slagen bij middelgrote en kleine bedrijven, waar hrm-ers nadrukkelijk zelf vormgever zijn van het hr-beleid. Zij kennen de werknemers en proberen op basis van die kennis maatwerk te leveren. Een actieonderzoek als dit maakt de 'vormgevers' daar bewuster van. Tot slot herhaal ik de hypothese dat voor de zinvolle inzet van oudere werknemers nadruk op de gezags- en samenwerkingsdimensie van groot belang is. Als de arbeidsrelatie alleen inhoud krijgt door de nadruk te leggen op de ruildimensie dan zullen oudere werknemers niet voor de sector behouden blijven.

De arbeidsprestaties, -kwalificaties en -motivatie
Nu de deelvragen beantwoord zijn rest nog een vraag die voortvloeit uit het model, maar in de studie niet systematisch onderzocht is: leiden pogingen om te komen tot een betere inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers door middel van een passende vormgeving van het organisatiebeleid, arbeidsinhoud en arbeidsrelatie tot veranderingen in de arbeidsprestaties, -kwalificaties en -motivatie van de oudere werknemers?

Het is uit de casestudies gebleken dat in organisaties die open staan voor beleid in de vorm van *'ontwikkelen en/of waarderen'*, de directe voorwaarden voor de ontwikkeling en inzet van de arbeidsvermogens en de daarbij passende vormgeving van de arbeidsrelatie inderdaad een basis zijn om op verder te bouwen. Wat betekent dit voor de arbeidsprestaties, -kwalificaties en -motivatie? De zorgcasus maakt duidelijk dat ouderen beter gaan functioneren. Ook de 'vormgevers van de arbeidsrelatie' in de bouw zijn hiervan overtuigd. Dat is geen hard bewijs, maar het laat zien dat de motivatie stijgt, dat er bij alle betrokkenen over de prestaties tevredenheid heerst, ook over het functioneren van de teams.

In de zorginstelling wordt gaandeweg duidelijk dat de veranderingen, die vanaf de werkvloer ontwikkeld worden en ondersteund met een leerprogramma dat speciaal voor de laaggeschoolde oudere werknemers is ontworpen, leiden tot taakverbreding, taakverrijking, decentralisatie van verantwoordelijkheden en toenemende participatie. Maar dit geldt niet voor alle oudere werknemers. Enkelen kunnen zich niet ontwikkelen, omdat zij wellicht als gevolg van ervaringsconcentratie en obseletie, niet over de benodigde gekristalliseerde vermogens beschikken.

Mensen in de omgeving van het team - arts, psycholoog, managers, opleidsters, hrm-ers - melden dat zij veranderingen ten goede waarnemen. Maar ook de teamleden zelf melden dat de motivatie toeneemt, de onderlinge verstandhouding sterk verbetert en ze elkaar en het werk meer waarderen.

'Het vakmanscenario' in de bouw komt met gelijksoortige denkbeelden, maar sterker dan in de zorginstelling blijkt, wordt hier de verscheidenheid onder de oudere werknemers benadrukt. Dit kan te maken hebben met dat in deze studie het 'de vormgevers van de arbeidsrelatie' betreft en niet de werknemers zelf, maar kan ook gelegen zijn in het feit dat het een andere sector betreft met een andere ontwikkeling van het vakmanschap. Wel melden 'de vormgevers' dat zij positieve voorbeelden kennen van gemengde teams en ruime regelmogelijkheden voor de vakmensen. De dialoog met oudere werknemers heeft geleid tot rolverandering van bouwvakker tot leermeester met positieve effecten in de arbeidsprestaties, -kwalificaties en -motivatie van de oudere werknemers.

De 'verrijkte' vermogens waarmee oudere werknemers zich kunnen ontwikkelen, krijgen bij deze samenhangende aangrijpingspunten voor beleid de volle ruimte om de behoefte aan zinvolle arbeid mogelijk te maken. Opmerkelijk hierbij is dat vooral de samenhang, zoals al in het model 'ouder worden in de arbeidsorganisatie' wordt gesuggereerd in de praktijk zich sterk voordoet. Zowel in de bouwcasus, waarin de arbeidsvermogens van de oudere werknemers als uitgangspunt zijn genomen om na te denken over de praktijk, als in de zorgcasus waar in de praktijk met behulp van een leerprogramma is aangesloten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers, blijkt dat de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud in samenhang mee veranderen, mits het organisatiebeleid dat toelaat.

2 BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG

Na de beantwoording van de afzonderlijke deelvragen richt ik me nu op de hoofdvraag:

"Welke mogelijkheden bieden de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en het organisatiebeleid voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en op welke wijze kan dat in de praktijk gestalte krijgen?"

Waardering, ontwikkeling en benutting zijn in deze studie samengenomen in de term 'inzet'. Deze inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers vraagt er allereerst om dat zij erkend worden als waardevolle arbeidskrachten met vakmanschap. Het vertrouwen in dat vakmanschap vormt de aanleiding voor het aangaan van langdurige arbeidscontracten. Het werken met vaste arbeidskrachten en het gebruik maken van een vorm van technologie waarin vakmanschap centraal staat (in deze studie in navolging van Thompson intensieve technologie genoemd) is een beweging in de richting van een beleid in de vorm van *'ontwikkelen en/of waarderen'*. Uit dat type beleid spreekt de erkenning dat de verscheidenheid onder de oudere werknemers te groot is voor categorale maatregelen. Maatwerk wordt gezocht in de dialoog bij de vormgeving van het beleid, in meer overleg, samenwerking en waardering van op ervaring gestoeld vakmanschap.
De *directe mogelijkheden* voor de ontwikkeling en inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers zijn te vinden in:
1. mogelijkheden tot het verrichten van complexe taken;
2. autonomie met regelmogelijkheden op functieniveau voor oudere werknemers ten aanzien van de manier waarop zij hun werk organiseren en uitvoeren;
3. aansturing, die is gebaseerd op vertrouwen in het vakmanschap;
4. samenwerking in teams met een mogelijkheid voor meer autonomie en verandering in de gezagsverhoudingen;
5. leermogelijkheden, ondersteund door leerprogramma's die aansluiten bij de behoeften van de oudere werknemers en worden vormgegeven op basis van zelfsturing in teamverband. De zorgcasus vormt hiervan een duidelijke illustratie en is des te sprekender omdat het hier om lager opgeleide oudere vrouwen gaat.

Voorwaarden voor de aanwezigheid van deze mogelijkheden zijn:
1. een specifieke organisatie van het arbeidsproces die gebaseerd is op een centrale rol van het vakmanschap en coördinatie door middel van 'losse koppelingen' (intensieve technologie);
2. een bepaalde vormgeving van de arbeidsrelatie waarbij het zwaartepunt ligt op de samenwerkingsdimensie en de daarmee corresponderende vorm van leidinggeven (duurzaam leidinggeven);
3. een hr-beleid waarin oudere werknemers niet als categorie worden gezien, maar de ontwikkeling van hun individuele capaciteiten het uitgangspunt vormt (het fragmentatieperspectief).

Ik zie derhalve drie sturingsmechanismen waarmee de mogelijkheden voor de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers in de praktijk gestalte kunnen krijgen:
1. Intensieve technologie om richting te geven aan de organisatie van het arbeidsproces en zo functies te creëren waarin vakmanschap tot zijn recht kan komen.

Hoe intensieve technologie kan worden vormgegeven valt te lezen in *'het vakmanscenario'* dat in de bouwcasus ontwikkeld is. Hieruit spreekt het vertrouwen in het vakmanschap, de ervaring en het overzicht van oudere werknemers voor de oplossing van de nooit geheel te voorspellen problemen die zich in het bouwprocessen voordoen. Een ander centraal kenmerk is de coördinatie van werkzaamheden niet door strakke richtlijnen of hiërarchisch gezag, maar door veelvuldig overleg tussen werknemers onderling en tussen hen en leidinggevenden.

De oudere werknemers kunnen in staat gesteld worden om gebruik te maken van hun ontwikkelde vakmanschap bij een intensief technologische invulling van hun arbeid. Dat vereist van werkgevers vertrouwen in de managers en de werknemers, en van het management vertrouwen in de oudere werknemers in plaats van wantrouwen. Sturing op basis van intensieve technologie betekent concreet dat de creatie van nieuwe functies 'participatief' gebeurt. Juist in samenspraak met de betrokkenen (oudere werknemers!), die daarvoor de mogelijkheid krijgen, kunnen nieuwe functies ontwikkeld worden.
Voor de *arbeidsinhoud* betekent deze sturingsvorm een situatie die zich kenmerkt door veel autonomie met regelmogelijkheden voor de oudere werknemers, ook in de vorm van semi-autonome teams. Zo kan worden geprofiteerd van de toenemende regelcapaciteiten die werknemers bij het ouder worden kunnen ontwikkelen. Zo ontstaan tevens samenwerkings- en leermogelijkheden. De teamvorming is dan gericht op samenwerking en niet op competitie en resultaatverantwoordelijkheid. Dit roept wel de spanning op tussen het gebruikelijke zich aanpassen en zelf met suggesties voor veranderingen kunnen komen door oudere werknemers vanuit hun ervaringsdeskundigheid.

De ontwikkeling van de arbeidsvermogens is zowel instrumenteel gericht op nieuwe praktisch toepasbare technieken en procedures als sociaal normatief gericht op onderlinge communicatie en rolverandering. Er wordt nadrukkelijk in overleg gezocht naar 'nieuwe' rollen voor oudere werknemers, waarbij de rol van leermeester als voorbeeld kan dienen. Het hr-beleid is dan ontwikkelingsgericht (met leerprogramma's op maat) en waardeert verschillen positief.

De inzet van de arbeidsvermogens vraagt zodoende om ruimte voor zingeving. Dat kan in semi-autonome teams met ruimte voor verschillende talenten, waardoor diversiteit een positieve inhoud krijgt. De samenstelling van deze teams vraagt om maatwerk.

Als oudere werknemers invulling kunnen geven aan hun arbeidsvermogens - zij met complexiteit om kunnen gaan, van de eigen ervaringen kunnen leren en op deze wijze initiatieven nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren - ontstaat de gelegenheid dat zij hun talenten zinvol inzetten. Wel wordt dan de spanning zichtbaar tussen de nieuwe mogelijkheden als het vakmanschap als uitgangspunt wordt genomen en werken op basis van bureaucratische routines.

De oudere werknemers functioneren het best in hun werkomgeving door zelf de mogelijkheden te formuleren en toepassingen te bedenken. Dat staat haaks op wat in de meeste arbeidsorganisaties gebruikelijk is. Veranderingen worden veelal vormgegeven met nieuwe formats, regels, protocollen, blauwdrukken, richtlijnen, beleid, enzovoort. In '*het vakmanscenario*' in de bouw wordt door de inventiviteit voorop te stellen in uitdagende projecten en doorlopend ervaringsuitwisseling en reflectie te laten plaatsvinden ruimte gezocht voor de ervaringsdeskundigheid. Het werken met gemengde teams, waarin mensen meer zelf uitzoeken en niet alles voor hen geregeld wordt, past bij dit scenario. Zo kan het talent of de creativiteit meer zichtbaar worden die ten goede komen aan de productie en ruimte bieden aan de inzet van de arbeidsvermogens. Maar het gevaar is dat aan deze teams resultaatverantwoordelijkheid wordt gekoppeld en zij daardoor met formats, regels, protocollen, blauwdrukken, richtlijnen, beleid, enzovoort binnen de ruildimensie worden getrokken, want dan wordt binnen de teams onderhandeld en het wantrouwen opgeroepen. Voor werkgevers en hun vertegenwoordigers blijft het lastig te vertrouwen op de uitgangspunten van de intensieve technologie als sturingsmechanisme.

De ervaring van de oudere werknemers in de zorg was dat als ze handelen op basis van jarenlang opgebouwde ervaringen en invulling gaven aan de regelruimte, zij werden gecorrigeerd. De nieuwe mogelijkheden staan haaks op deze jarenlange praktijk. Het vakmanschap verhoudt zich slecht met de bureaucratische wijze van werken. In de bouw valt eenzelfde spanning te constateren: de oudere werknemers hebben regelmogelijkheden nodig om hun verrijkte vermogens te kunnen inzetten. Maar er bestaan veel restricties. Met name de beheersing en controle die met de rationalisaties meekomen, vormen een belemmering voor de zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Deze contextuele ontwikkelingen leiden gemakkelijk tot *'de kostenbatenlogica'* waarin het vakmanschap nauwelijks wordt gewaardeerd.

2. De vormgeving van de arbeidsrelatie waarbij uitgegaan wordt van duurzaam leidinggeven, de samenwerking tussen leidinggevende en werkvloer in de arbeidsrelatie voorop gesteld wordt, flexibele arbeid sterk wordt teruggedrongen en leidinggeven plaats vindt op basis van kennis van de praktijk.

Deze vormgeving van de arbeidsrelatie krijgt gestalte door de samenwerking in de arbeidsorganisatie te organiseren, te bevorderen en te sturen. Een cruciale factor daarbij is een vorm van leidinggeven die erop is gericht werknemers te verleiden vanuit hun eigen autonomie in te stemmen met de aansturing. Eerder is dit duurzaam leidinggeven genoemd. Het gaat daarbij in eerste instantie om het leiderschap van het middenkader. Duurzaam leidinggeven impliceert een verschuiving van een strakke aansturing van de organisatie naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, wat ook tot uiting komt in invloed van de werknemers op veranderingsprocessen. Vertrouwen als basis van de arbeidsrelatie kan dan slechts ontstaan als de top van de organisatie de werkvloer en de direct leidinggevenden de gelegenheid biedt om gezamenlijk te komen tot overeenstemming over de arbeidsinhoud en de manier van werken. Deze redering krijgt steun vanuit de zorgcasus, waar de manager vanuit deze principes leidinggeeft en daartoe de gelegenheid krijgt van de directie.
Zo'n manier van leidinggeven is voor veel leidinggevenden niet vanzelfsprekend. Leidinggevenden hebben daarom een leerprogramma nodig, gebaseerd op ervaringsleren met mogelijkheden voor zelfsturing in groepsverband, om invulling te kunnen geven aan duurzaam leidinggeven en omgaan met oudere werknemers. In feite heeft iets dergelijks in de bouwcasus plaatsgevonden met de 'vormgevers' die op grond van die nieuwe kennis over de arbeidsvermogens van de oudere werknemers al discussierend en reflecterend tot scenario's zijn gekomen die de inzet daarvan mogelijk maken.

De samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie staat voorop. In de ruildimensie wordt aan het 'oude' psychologisch contract vormgegeven door voor langdurige verbintenissen te kiezen, hetgeen leidt tot behoud van ervaren arbeidskrachten. De gezagsdimensie kenmerkt zich door erkenning van het belang van het vakmanschap, waarmee de juridisch verankerde ondergeschiktheid van de werknemers wordt afgezwakt en de daarmee corresponderende op delegatie gerichte manier van leidinggeven wordt erkend.

Duurzaam leidinggeven gaat hand in hand met 'losse koppelingen' en sluit dus goed aan bij de principes van de intensieve technologie. Deze redenering krijgt steun vanuit de bouwcasus, waarin een *'vakmanscenario'* naar voren komt dat op deze uitgangspunten berust. Het streven naar de onzekerheidsreductie en risicobeheersing onder leidinggevenden wordt losgelaten, waartoe de top van de organisatie hen de gelegenheid biedt. Leidinggevenden houden zich dan naast hun faciliterende en ondersteunende taken vooral bezig met het vertegenwoordigen van de afdeling c.q. de organisatie en bemoeien zich veel minder met de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd. Dat laten zij over aan het vakmanschap, de expertise van de oudere werknemers. Dit vraagt wel om leidinggevenden met kennis van de praktijk, die op grond daarvan afdelingen kunnen vertegenwoordigen. Zo ontstaat samenwerking tussen managers en vakmensen, waarbij beiden zich toeleggen op hun expertise. Daarbij hebben zowel vakmensen van wiens beroepsmatige kwaliteiten de arbeidsorganisatie afhankelijk is om de productie of dienstverlening kwalitatief goed (en innovatief) te laten verlopen, als de leidinggevenden baat. Door de samenwerkingsdimensie van de arbeidsrelatie centraal te stellen worden de mogelijkheden tot inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers bevorderd.
Een verdere bijdrage daartoe is dat de ruildimensie van de arbeidsrelatie bottom-up kan worden vormgegeven en langdurige verbintenissen kunnen ontstaan. De uitkomsten van topdown gestuurde onderhandelingen over de ruil van prestaties en tegenprestaties tussen direct leidinggevenden en de werknemers leiden tot een minimaal of ten hoogste suboptimaal resultaat. De samenwerkingsdimensie vraagt

van het middenkader juist om rekening te houden met de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in al hun verscheidenheid. Maatwerk in de arbeidsrelatie betekent dat er een evenwicht gevonden kan worden tussen de maatwerkwensen van de werkgever en de maatwerkwensen van de (oudere) werknemers, waarbij langdurige verbintenissen worden nagestreefd.

3. Hrm stuurt vanuit het fragmentatieperspectief waarbij zowel verscheidenheid onder de werknemers, als verwarring, onduidelijkheid en paradoxen in de arbeidsorganisatie worden aanvaard en perkt de beheersingsinstrumenten in.

De ontwikkelingsmogelijkheden van de oudere werknemers vormen dus het uitgangspunt van het hr-beleid. Zij worden niet als categorie behandeld, maar als individuen met eigen ervaringen, capaciteiten en mogelijkheden. Sturing voor hrm betreft dan de taak om concreet invulling te geven aan continue ontwikkelmogelijkheden voor werknemers in plaats van een beheersingsgerichte aanpak, waarvan voorbeelden in *'het probleemscenario'*, waarin de verscheidenheid onder de oudere werknemers als te groot wordt gezien voor algemene beschermingsmaatregelen en met behulp van beheersings- en sturingsmaatregelen naar gelijkvormigheid van werknemers wordt gestreefd, zodat zij overal inzetbaar en vervangbaar zijn. In beheersing en sturing worden oplossingen gezien.
De behoefte aan beheersbaarheid en zekerheid, niet in de laatste plaats aangemoedigd door wet- en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en het korte termijn denken, leiden ertoe dat in de praktijk juist weinig gebruik gemaakt wordt van de werkelijke vermogens van oudere werknemers. De ruilrelatie krijgt steeds meer de economische verschijningsvorm van een marktrelatie, wat het veelvuldig inhuren van flexibele arbeidskrachten begrijpelijk maakt. De arbeidsrelatie verandert zo langzamerhand in een arbeidstransactie, gericht op kostenreductie.
Centraal bij een ontwikkelingsgerichte aanpak staan leerprogramma's, waarin oudere werknemers zelf kunnen aangeven wat ze willen leren (in tegenstelling tot het van bovenaf vastleggen van leerdoelen). Het betreft dus zelfsturing waarin gebruik gemaakt wordt van hun ervaring (ervaringsleren) en de bestaande teamverbanden benut worden (teamleren). In detail is dit uitgewerkt in de zorgcasus.
In plaats van meewerken aan de ontwikkeling van beoordelingssystemen, waarin oudere werknemers worden 'afgerekend' op gekwantificeerde prestatiecriteria, ligt er een schone taak voor hrm om zich te richten op de kwaliteit van de dienstverlening, dus op de ontwikkeling van geschikte kwaliteitscriteria.

Voor werknemers in vaste dienst bij een arbeidsorganisatie mag het niet zo zijn dat investeringen in de ontwikkeling van werknemers wegvallen en de verantwoordelijkheid daarvoor volledig bij de werknemers wordt gelegd. Een verbod op ontslag of althans dat zeer moeilijk maken kan hrm een steuntje in de rug geven om vanuit de organisatie obseletie van werknemers te voorkomen en oudere werknemers in aanmerking te laten komen voor nieuwe functies. Tenslotte is hrm niet alleen gericht op de werknemers, maar behoort ook de aanpassing van functies (taakverbreding, taakverrijking) tot het takenpakket.

Een dergelijk hr-beleid is dus de basis voor een ouderenbeleid van het type 'ontwikkelen en/of waarderen'.
Een voorwaarde hiervoor is het doorbreken van de stereotiepe beeldvorming, waaraan actieonderzoek (zoals is gebleken) een bijdrage kan leveren.
Vanuit de fragmentatiebenadering worden werknemers geaccepteerd als individu en niet gereduceerd tot onderdeel van een homogene categorie. Hrm treedt de gefragmenteerde werkelijkheid tegemoet met het (daadwerkelijk) sturen op basis van vertrouwen. Het betekent beleid waarbij de directie accepteert dat de organisatie niet in alle opzichten maakbaar (en beheersbaar) is, maar dikwijls afhankelijk is van individuele prestaties en teamwerk. Zij stelt zich welwillend op ten opzichte van vermindering van de disciplinering en wil meewerken aan taakverbreding, taakverrijking, decentralisatie van verantwoordelijkheden en participatie, ook al zal dit soms meer verwarring en onduidelijkheid geven. Anders gezegd: zij stelt zich welwillend op voor een zinvollere inzet van de arbeidsvermogens door toenemende autonomie en reële invloed van oudere werknemers, omdat zij verwacht dat dit op de lange termijn leidt tot behoud en voortgaande inzet van het vakmanschap van de oudere werknemers.

Een ouderenbeleid dat de inzet van de arbeidsvermogens van de ouder wordende werknemers mogelijk maakt kent als vertrekpunt de vervanging van de beelden dat oudere werknemers per definitie tekorten vertonen door de visie dat oudere werknemers verschillende specifieke kwaliteiten hebben die gekend en erkend worden.

De verscheidenheid onder de oudere werknemers is te groot voor algemene beschermingsmaatregelen. Sommige werkgevers brengen dit beleid in de vorm van 'ontwikkelen en/of waarderen' in de praktijk en dat is de basis voor de blijvende inzetbaarheid. Vanuit het lange termijn streven naar continuïteit van de arbeidsorganisatie wordt invulling gegeven aan langdurige arbeidscontracten. In de zorgcasus bleek hierbij wel een spanningsveld op te treden: lange termijnplanning is voor een arbeidsorganisatie zo goed als onmogelijk vanwege ingrijpende veranderingen waarover de organisatie geen zeggenschap heeft, maar die wel direct op de organisatie van de arbeid ingrijpen. Voor zowel de zorg als de bouw geldt dat de context (wet en regelgeving vanuit de overheid en de sector, en de kostenbaten gerichtheid op de korte termijn) restricties oplegt, die *'de duurzaamheidslogica'* onder druk zetten.
Een op ontwikkeling gericht personeelsinstrumentarium ondersteunt een leidinggevende. De opzet van een leerprogramma dat minder uitgaat van beheersing en sturing van het werknemersgedrag dan een scholingsprogramma, maakt dat de asymmetrie van de gezagsdimensie zal afnemen. Maar hiermee valt wel de spanning op tussen een scholingsprogramma dat traditioneel gericht is op kennis en vaardigheden die een korte levenscyclus kennen en een leerprogramma voor oudere werknemers waarbij vanuit reflectie op de bestaande praktijk processen op gang worden gebracht waarvoor lange termijn planning nodig is.
De bij het leerprogramma behorende behoefte aan lange termijn planning in plaats van de korte adem is voor een zorginstelling lastig waar te maken. Telkens nieuwe formats van de zorgverzekeraar, de opgelegde werkwijze gericht op financieel economische voorspelbaarheid en bezuinigingen op de korte termijn maken lange termijn planningen zo goed als onmogelijk en begrenzen de mogelijkheden tot inhoudelijke reflectie op de praktijk aanzienlijk.

Een eigen koers?
Het onderzoek heeft aangetoond dat er door middel van gerichte acties in het organisatiebeleid, de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie mogelijkheden geschapen kunnen worden voor een zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Het volgen van een eigen weg verloopt niet probleemloos. De wet- en regelgeving vanuit de overheid en de betreffende sector, samen met het korte termijn denken en de kostengerichtheid leggen restricties op, die *'de duurzaamheidslogica'* onder druk zetten. Dit vraagt van de directies van de arbeidsorganisaties dat er veel energie wordt gestoken in een eigen koers ten aanzien van de algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkelingen tegen de heersende hoofdstroom in. Die eigen koers komt tot uiting in het centraal stellen van de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de geleverde productie of dienstverlening op de lange termijn in plaats van de winst (of kostenreductie) op de korte termijn met kwaliteitscriteria op kwantitatieve grondslag.
Derhalve bestaat er behoefte aan goed doordachte kwaliteitscriteria. Dat kan bijvoorbeeld worden vormgegeven door de oudere werknemers, die op basis van hun vakmanschap kunnen oordelen of de kwaliteit van de productie of dienstverlening voldoet of niet. Dit vakmanschap verdient waardering en herbergt vele inzichten waarvan gebruik gemaakt kan worden als het maar wordt (h)erkend. Om te voorkomen dat dan de situatie ontstaat dat de slager zijn eigen vlees keurt, kan gebruik gemaakt worden van peertoetsing, waarbij in gezamenlijkheid in de praktijk de kwaliteitscriteria telkens weer opnieuw worden ontwikkeld en vastgesteld. Vakmanschap is tenslotte een menselijke behoefte om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf.

Die eigen koers staat haaks op de alledaagse ontwikkelingen. Alvorens te kunnen onderzoeken welke mogelijkheden de arbeidsvermogens van de oudere werknemers in zich bergen stopte het onderzoek bij een grote industriële organisatie. Op het moment dat de recessie uitbrak wijzigde het lange termijn beleid in een beleid gericht op het overleven op de korte termijn. De intentie om beschermingsbeleid om te buigen naar ontwikkelen en/of waarderen werd verlaten. In plaats van een aannamebeleid dat gericht was op de instroom van oudere werknemers kregen zij ineens het aanbod de organisatie vervroegd te verlaten. Hierbij werd de leeftijd voor dat aanbod diverse malen naar beneden bijgesteld. Inmiddels is het bedrijf opgekocht en dient het de koopsom, bestaande uit geleende gelden, zelf terug te verdienen. Hiervoor wordt naarstig naar rationalisaties gezocht, die een verdere inkrimping van het personeelsbestand mogelijk maken.

Het actieonderzoek in de zorginstelling (zie hoofdstuk 7) laat de mogelijkheden zien die de arbeidsvermogens van de oudere werknemers hebben. Mits aan de randvoorwaarden wordt voldaan kunnen laaggeschoolde oudere werknemers zich ontwikkelen en hun arbeidsvermogens inzetten. De ontstane praktijk is binnen korte tijd door ingrepen van beleidmakers (van buiten de organisatie) teniet gedaan. Rationalisaties en gerichtheid op beheersing en controle maken dat de verzorgenden zich niet langer kunnen richten op hun vakmanschap.

Ze moeten sterk bedrijfsmatig denken wat voor hen haaks staat op zinvolle inzet van hun arbeidsvermogens. De studie is daarmee een voorbeeld van actieonderzoek dat anti-tayloristisch organiseren mogelijk maakt, maar waar de organisatie vrij snel na afloop terugvalprocessen kent. Iets dat ook elders regelmatig gebeurt (zie hoofdstuk 3).

Het actieonderzoek in de bouw (zie hoofdstuk 8) laat zien dat op basis van de mogelijkheden van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers er scenario's zijn te bedenken voor hun zinvolle inzet. Scenario's die goed aansluiten bij een manier van werken die lang voor deze sector karakteristiek was. 'De vormgevers van de arbeidsrelatie' die deze scenario's bedenken geven echter zelf al aan dat de algemene ontwikkeling tegenovergesteld is. De trend is dat er steeds minder ruimte komt voor het vakmanschap, vanwege allerlei rationalisatieprocessen en de gerichtheid op de korte termijn. De rationalisatieprocessen, zoals prefab, maar ook kwaliteitskeurmerken als ISO en VCA botsen met *'de duurzaamheidslogica'* en passen beter in *'de kostenbatenlogica'*. Vanwege de rationalisaties komen er steeds meer werknemers op controleposities en steeds minder werknemers die hun arbeidsvermogens zinvol kunnen inzetten. Toch lijken er in de bouw nog steeds reële mogelijkheden voor dit scenario te bestaan, voor werkgevers die zich van een bepaald type projecten weten te verzekeren. Het volgen van een eigen koers lijkt dus te lonen.

3 ZINVOLLE ARBEID

"Hoe lang moet jij nog?", circuleert als vraag volop onder oudere werknemers van 55 tot 65 jaar, waarvan ongeveer de helft nog betaalde arbeid verricht. De laatste jaren is hun arbeidsparticipatie iets toegenomen, maar dat komt voor een belangrijk deel door de inhaalslag van vrouwen, die rond 2015 zijn voltooiing nadert. De verwachting is dat daarna de groei van de arbeidsdeelname van de ouderen afvlakt. Van de lager opgeleide oudere werknemers werkt nog ongeveer een derde.
De oudere werknemers zijn zich pijnlijk bewust van de negatieve vooroordelen die de werkgevers en de overheid hebben over hun arbeidsparticipatie. Ze kennen de herhaalde oproep tot flexibiliteit, bredere inzetbaarheid en vooral gezond genoeg zijn om als 'manager' van het eigen arbeidsvermogen kans te hebben op de arbeidsmarkt. In een realiteit, waarin oudere werknemers zich volgens stereotype beelden niet gewaardeerd en gewenst weten, worden zij geacht langer door te werken. Ben je echter ouder dan veertig, word je zo goed als niet uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.
Voor oudere werknemers geldt dat ieder signaal van verminderde productiviteit wordt geïnterpreteerd als overbelasting, terwijl er juist vaak sprake is van onderbelasting. Ze lijden onder het gevoel uitgerangeerd te zijn, doordat ze vooral routineklussen toegeschoven krijgen, die in een steeds kortere tijd klaar moeten zijn. Wat rest is gerationaliseerde arbeid, waarin nauwelijks ruimte bestaat voor hun vakmanschap. Vele ouderen willen dan ook zo snel mogelijk afscheid nemen van deze arbeidspraktijk. Zij zien geen noodzaak tot verlenging van hun arbeidsdeelname.

Werkgevers noch werknemers zien in de huidige situatie de noodzaak de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten. Toch krijgt de samenleving het beeld opgedrongen dat langer doorwerken de norm is en wordt het oudere werknemers financieel onmogelijk gemaakt vervroegd met pensioen te gaan. Tegelijkertijd gebeurt er nauwelijks iets om de arbeid voor hen aantrekkelijk(er) of zinvol(ler) te maken. Ondanks subsidieregelingen zitten werkgevers niet op hen te wachten. Sterker nog, de geesten worden niet alleen rijp gemaakt voor verlenging van de arbeidsdeelname, maar ook voor versoepeling van het ontslagrecht. Als dat gerealiseerd wordt kunnen oudere werknemers nog eenvoudiger dan nu al het geval is gedwongen worden om afscheid te nemen van de loonarbeid. En eenmaal werkloos is het voor oudere werknemers bijna ondoenlijk om nog ergens aan het werk te geraken. Als de maatschappelijke noodzaak tot vergroting van de arbeidsparticipatie van ouderen gemeend is, valt dat alleen maar op te vangen met zinvolle, uitdagende arbeid.

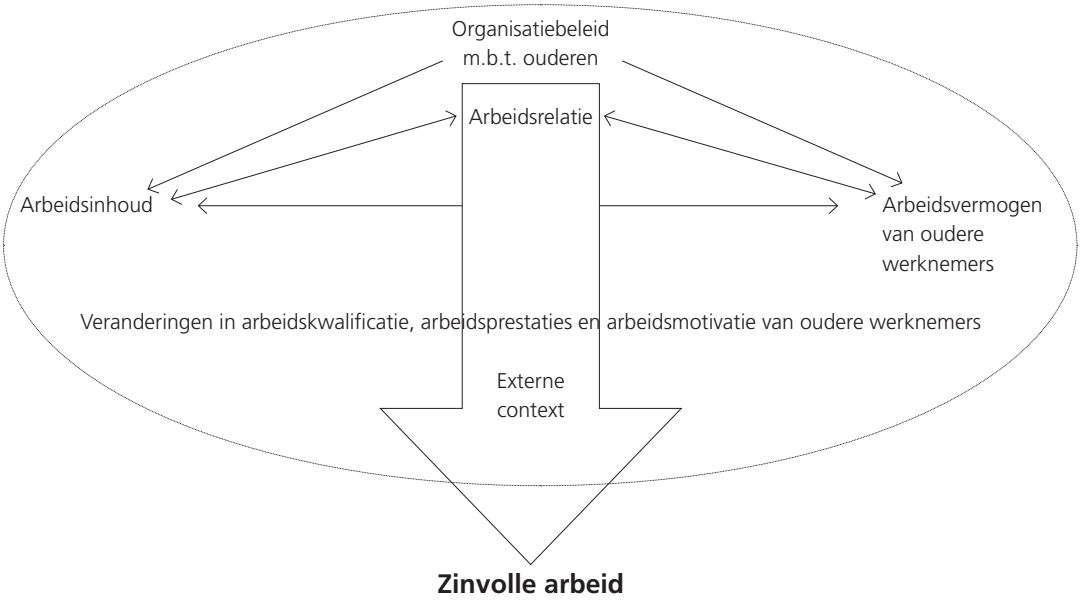
De huidige verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is geen economische noodzaak, maar een politieke keuze, die niet wordt beargumenteerd en slechts te begrijpen valt vanuit de neoliberale opvattingen over mens en maatschappij. Als iedereen maar zijn eigen belang najaagt, krijgen we het allemaal als vanzelf beter. De overheid trekt zich terug vanuit een overtuiging dat het eigen belang groter is dan het publieke belang: meer markt en eigen verantwoordelijkheid.
Echter voor vergroting van de arbeidsdeelname van oudere werknemers heeft de overheid weldegelijk een taak. De mogelijkheden voor de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers liggen juist in het moeilijker dan wel onmogelijk maken van ontslag van (oudere) werknemers. De inzet van arbeidsvermogens vraagt tevens

om het inperken van flexibele arbeid. Daar liggen de taken voor de overheid. Werkgevers krijgen dan behoefte aan een langere termijn visie, waarin zij met de werknemers die bij hen in dienst zijn tot invullingen komen van de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud en een ouderenbeleid, die inzet van de arbeidsvermogens mogelijk maakt. Het is deze samenhang, zoals al in het model 'ouder worden in de arbeidsorganisatie' wordt gesuggereerd, dat de mogelijkheden voor zinvolle inzet van de arbeidsvermogens voor oudere werknemers zichtbaar worden. Een andere taak voor de overheid is gelegen in het terugdringen van de marktwerking (in de publieke sfeer) die telkens leidt tot een overdaad aan registratie en managementcontrole. De overheid dient zich te bekommeren om het vakmanschap dat verloren dreigt te gaan. De protocollen van eenvoudige handelingen waarlangs ervaren beroepskrachten moeten werken vormen een obstakel voor de zinvolle inzet van de arbeidsvermogens. Verdere taken voor de overheid behelzen wetgeving, die werkgevers medeverantwoordelijk maakt voor het onderhoud van de arbeidsvermogens van de (oudere) werknemers, net zoals dat in Finland het geval is. Andere opties zijn gelegen in de ontwikkeling van ondersteuningsprogramma's voor werkgevers om het ouderenbeleid vorm te geven als 'ontwikkelen en/of waarderen' en voor leidinggevenden om vanuit *'het vakmanscenario'* faciliterend en ondersteunend invulling te geven aan zinvolle arbeid.

Ontwikkelingsgerichte inzet van hrm-instrumenten, zoals een leerprogramma in plaats van een op beheersing gerichte scholing, vormt een stimulans voor de (oudere) werknemers om invulling te geven aan hun functioneren. Indien de ruimte er is, ontstaan in horizontale en verticale zin meer afstemming en samenwerking, en minder arbeidsdeling. Dit valt terug te zien in een arbeidsinhoud die zich kenmerkt door veel autonomie met regelmogelijkheden voor de oudere werknemers, waarin de verrijkte arbeidsvermogens een kans krijgen om invulling te geven aan 'losse koppelingen'. Werkgevers worden zo meer afhankelijk van de prestaties van de werknemers dan voorheen en werknemers worden minder gemakkelijk vervangbaar. Het proces dat opgang komt vraagt om continuïteit en een lange termijn visie. Aan werkgevers om uitdagende arbeid te organiseren. Zowel oudere werknemers als 'vormgevers van de arbeidsrelatie' hebben ideeën hoe dat in de praktijk gebracht kan worden. Een hierbij passende arbeidsrelatie stelt de samenwerkingsdimensie centraal (duurzaam leidinggeven) met in de ruildimensie ruime aandacht voor het 'oud' psychologisch contract. De gezagsdimensie kenmerkt zich door erkenning van het vakmanschap.

Ouderen zijn wijs genoeg. We weten wat ze kosten, maar hun waarden worden nauwelijks gekend. Het wordt tijd om invulling te geven aan de behoefte van oudere werknemers aan zinvolle arbeid.

Model 9.2: Met zinvolle arbeid ouder worden in de arbeidsorganisatie



HOOFDSTUK 10
DISCUSSIES, OVERDENKINGEN EN SUGGESTIES VOOR NIEUW ONDERZOEK

De uitgangspunten van deze studie waren de oudere werknemers en een zinvolle inzet van hun arbeidsvermogens. Waar eerdere studies vooral de bestaande beelden bevestigden, wilde ik die beelden doorbreken door vanuit het perspectief van de oudere werknemers onderzoek te doen. Ik wilde inzicht krijgen en bieden in wat het betekent voor de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie als oudere werknemers op basis van hun 'verrijkte' arbeidsvermogens kunnen functioneren en binnen welk organisatiebeleid dat mogelijk is.
In dit discussiehoofdstuk volgt allereerst een methodologische reflectie, gevolgd door een aantal reflecties op de wetenschappelijke en de beleids- en maatschappelijke relevantie van het onderzoek. Het hoofdstuk sluit met suggesties voor nieuw onderzoek waarbij wordt uitgegaan van de 'verrijkte' arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Het wordt tijd om invulling te geven aan de behoefte van (oudere) werknemers aan zinvolle arbeid.

1 ACTIEONDERZOEK IN DE PRAKTIJK: STERKE KANTEN EN BEPERKINGEN

In verreweg de meeste arbeidsorganisaties worden de arbeidsvermogens van oudere werknemers nauwelijks gezien en bestaan vooral vooroordelen over hen en hun functioneren. Om dan zicht te krijgen op de ontwikkelingen die op gang komen als in de praktijk wordt aangesloten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers is actieonderzoek nodig. Een organisatie waar de interesse bestaat om mee te doen aan het onderzoek is niet zo maar gevonden, volhardendheid is een vereiste. Eenmaal gevonden blijkt onderzoek doen in organisaties waar de intentie bestaat om de oudere werknemers op hun vakmanschap te waarderen een flinke uitdaging. Het vereist van de onderzoeker organisatievaardigheden waarmee het draagvlak voor een verandering valt te initiëren en uit te bouwen, zodat nieuwe mogelijkheden kunnen worden verkend. Juist dat proces en de nieuwe perspectieven die dan ontstaan brengen nieuwe inzichten.
Een actieonderzoek als dit kent evidente beperkingen: kleinschaligheid, uitzonderlijke startcondities, selectiviteit van de onderzoeksgroep. Daar staan echter sterke punten tegenover.

Beeldvorming doorbreken: de sterke kanten van het actieonderzoek
Het resultaat van het actieonderzoek in de zorginstelling is dat iedereen op beleidsniveau doordrongen is van het belang om bij alles dat wordt ondernomen, aansluiting te zoeken bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Dit lijkt logisch, omdat het gros van de werknemers in deze zorginstelling ouderen zijn. Tegelijkertijd staat deze aansluiting haaks op hoe arbeidsorganisaties in het algemeen worden aangestuurd. Werknemers krijgen veelal opdrachten zonder dat rekening gehouden wordt met de onderlinge verscheidenheid, waarbij de in de beeldvorming ideale werknemer als de norm wordt gesteld. Het zoeken naar aansluiting vraagt van de directie en de managers een andere wijze van organiseren, waar de omgeving, die uitgaat van beheersing, geen rekening mee houdt. Het vraagt van de (oudere) werknemers weer initiatief te nemen, terwijl hen dat juist is afgeleerd door autoritaire leidinggevenden met behulp van sancties en terechtwijzingen. Om deze ontwikkeling op gang te krijgen hadden velen (iedereen?) in de zorginstelling het actieonderzoek nodig.
In het actieonderzoek in de bouw blijkt dat vertrouwde patronen moeilijk zijn te veranderen, zoals de beelden over de arbeidsvermogens van oudere werknemers. De vertaling daarvan naar de arbeidsrelatie is een pleidooi voor demotiebeleid, het topdown opleggen van ontwikkeling en in het andere scenario een voorzichtig zoeken naar nieuwe arbeidsrelaties. Feitelijk hebben alle deelnemers echter moeite zich vanuit de eigen praktijk te verplaatsen in de 'verrijkte' arbeidsvermogens van de oudere werknemers en de ruimte aan regelmogelijkheden die dat vraagt om hen zelf invulling te laten geven aan meer uitdagende arbeid. Zonder actieonderzoek was het vertrouwde patroon niet verlaten, terwijl sommigen dat nu wel doen.

Ordening en theoretische onderbouwing
Een goed onderbouwde theorie is van wezenlijk belang om in een arbeidsorganisatie de vooroordelen en het stereotiepe denken over oudere werknemers te doorbreken, zodat een ingang op beleidsniveau wordt

gevonden voor een interventie. Om tot positieve uitkomsten te komen is het van belang dat de co-onderzoekers en managers zien dat oudere werknemers capaciteiten hebben die ze in de bestaande arbeidssituatie niet kunnen inzetten. In de praktijk blijkt dit inzicht pas tot stand te komen als de resultaten zichtbaar worden.
De respondenten in de bouw zijn bereid na te denken over alternatieven, maar blijven uitgaan van de bestaande praktijk. Een belangrijke vraag blijft hoe de gangbare percepties te doorbreken, zelfs bij een groep die de tijd, ruimte en moeite neemt aan het onderzoek deel te nemen en na te denken over alternatieven, die recht doen aan de gedifferentieerdheid van oudere werknemers. *"We doen veel dingen onbewust, ik ben er nu bewust mee bezig. Door het theoretisch te onderbouwen kan ik het nu benoemen en is het mogelijk om dieper in te gaan op andere manieren van kijken."* De ordening en theoretische onderbouwing van de denkbeelden van de 'vormgevers van de arbeidsrelatie' door de onderzoeker hebben bijgedragen aan een beter inzicht in de praktijk. Zo ontstaan bij enkele bouwbedrijven nieuwe initiatieven, zoals het bewust vormgeven aan gemengde teams en de inzet van leermeesters.
Het actieonderzoek betekent voor enkele deelnemers dat ze beter onder woorden kunnen brengen wat aan hrm-beleid nodig is, zeker als het gaat om de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

Arbeidsvermogens als uitgangspunt
Een sterke kant van het actieonderzoek in de zorginstelling is dat laaggeschoolde oudere werknemers met hun arbeidsvermogens als uitgangspunt zijn genomen. Het interdisciplinaire karakter van de studie heeft de mogelijkheid geboden om met behulp van geïntegreerde kennis de praktijk te benaderen. Zo blijkt dat, als in een leerprogramma wordt aangesloten bij wat vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines bekend is over de arbeidsvermogens van de oudere werknemers, ook laaggeschoolde oudere werknemers op een enkeling na wel degelijk in staat zijn zich te ontwikkelen. Als zij hun vermogens mogen en kunnen inzetten, laat dit zich terug zien in veranderingen in hun arbeidskwalificatie, -prestaties en -motivatie, niet in de laatste plaats omdat zij zin aan hun arbeid kunnen geven.

Mijn ervaring is dat het opzetten en uitvoeren van een diepgaand actieonderzoek zoals in de zorginstelling veel tijd vergt. Dat begint al bij de kennismakingsfase. Doordat velen bij het onderzoek betrokken zijn duurt het enige tijd totdat er wederzijds vertrouwen ontstaat, dat noodzakelijk is voor de slagingskans van het onderzoek. Daarin moet een onderzoeker investeren. Hij moet zorgen dat het onderzoeksproces op gang komt en blijft. Dat vraagt telkens weer de aandacht, doordat met tussenfasen andere mensen uit de arbeidsorganisatie en van daarbuiten bij het onderzoek betrokken raken: de werkgeversorganisatie in de zorgsector, directie, management, opleidsters, verzorgenden en afdelingsassistenten. Door consequent te zijn en iedere afspraak precies na te komen, bouwt de onderzoeker vertrouwen op. Daarnaast dient een onderzoeker zich open te stellen voor de ervaringen en ideeën van de onderzochten. Door rekening te houden met de onderzochten, in discussie te gaan en consequent de wederkerige adequaatheid te gebruiken bouwt de onderzoeker wederzijds vertrouwen op. Dat betekent wel dat het onderzoek relatief traag verloopt, want de onderzochten keuren telkens de verslagen, die pas definitief worden na wederzijdse goedkeuring. Wederzijds vertrouwen is de basis voor praktijkonderzoek nu en in de toekomst. Vanuit dit vertrouwen is de opzet van de interventie diverse malen (doorlopend) bediscussieerd met de opleidsters, de teamleden en de managers en is het mogelijk gebleken om problemen die zich voor hebben gedaan tijdig op te lossen. Zo blijkt het afdelingsbudget een paar weken voor de interventie niet toereikend om de teamleden vrij te roosteren, zodat ze kunnen deelnemen aan het leerprogramma. Door adequate bemiddeling van de opleidsters in overleg met de directie en de managers wordt dit probleem opgelost. De onderzoeker heeft slechts aangegeven dat dit probleem opgelost dient te worden. Op dat moment is duidelijk dat de opgebouwde vertrouwensbasis voldoende is om het project weer vlot te trekken.
Het verdient aanbeveling toekomstig onderzoek vooral te organiseren in directe contacten met de mensen uit de praktijk. Daar liggen de mogelijkheden theorieën te toetsen om tot nieuwe inzichten te geraken.

Hawthorne: de zwakke kanten van het actieonderzoek
De zwakke kant van het actieonderzoek in de zorginstelling is het optreden van een Hawthorne-effect. De aandacht die het team heeft gekregen heeft invloed gehad. En net zoals bij de Hawthorne-experimenten is de onderzoeker een man en de onderzochten vrouw. Hoe die invloed zich verhoudt tot het succes van de interventie is moeilijk te schatten. Om dit effect enigszins in te dammen heeft de onderzoeker zich bij de uitvoering van het daadwerkelijke leerprogramma op de achtergrond gehouden. De begeleiding was in handen van twee vrouwelijke opleiders, waardoor de onderzoeker de observatierol op zich kon nemen. In ieder geval zal het effect er zijn. Het is nooit helemaal uit te schakelen.

De beginsituatie biedt een uitgelezen kans voor een onderzoek. Een afdeling waar de twee managers net nieuw zijn, waarbij het team, dat participeert in het onderzoek, uit bijna allemaal oudere werknemers bestaat. Een team waar jarenlang nauwelijks in is geïnvesteerd volgens de teamleden. Een team waar alle veranderingen die worden doorgevoerd niet beklijven, volgens de directie. Een team waar scholingsprogramma's niet aanslaan, volgens de opleidsters. Juist dit team gericht aandacht geven zal zijn effecten hebben.
Verder onderzoek waarbij deze werkwijze wordt uitgeprobeerd in andere contexten kan duidelijk maken of het Hawthorne-effect van invloed is of niet. In dit actieonderzoek speelt het effect mee, maar of het storend bij de uitkomsten is, is de vraag. Na een jaar blijkt dat de effecten van de interventie blijvend zijn voor zover ze niet zijn ingeperkt door ingrepen vanuit de omgeving.

Kwaliteitsaspecten
De stapeling van de verschillende onderzoeksmethoden is vruchtbaar gebleken: literatuuronderzoek, survey en actieonderzoek bieden telkens op een andere manier andere en/of zelfde inzichten van de zelfde werkelijkheid. In de actieonderzoeken is de triangulatie verder gegaan. Door de deelnemers in de bouwcasus telkens weer op een andere manier te laten nadenken en reageren op de inhoud zijn uiteindelijk hun denkbeelden zichtbaar geworden. Opmerkelijk is dat de onderlinge discussies in de focusgroep in de bouwcasus veel inzichten hebben opgeleverd. Maar die discussies zouden nooit deze diepgang hebben gekregen zonder de voorafgaande fases. In de zorgcasus zijn de data verzameld met behulp van beleidsonderzoek, interviews, discussies, evaluaties, eigen observaties en observaties door anderen. Het is twijfelachtig of betrouwbare en geldige uitkomsten met behulp van een enkele methode zouden zijn verkregen.

De kwaliteit van het onderzoek is in belangrijke mate geborgd door het principe van de wederkerige adequaatheid. Zelfs het eindverslag van het onderzoek in de bouw is door de deelnemers geaccordeerd. Ondanks dat deze methode tijdrovend is, draagt ze zeker bij aan de betrouwbaarheid en geldigheid van de gegevens. Iets anders is of de resultaten generaliseerbaar zijn. Daarvoor is het onderzoek te specifiek gericht op bepaalde groepen werknemers en organisaties. Van belang hierbij is wel dat de zorgcasus als een extreem geval te beschouwen is: als het bij deze laagopgeleide vrouwen lukt dan zal het wellicht in een minder extreme situatie ook lukken. Bovendien ligt er een theoretische redenering aan ten grondslag over de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Vandaar dat hier en daar toch voorzichtig, waar dat mogelijk leek, een paar communicatieve generalisaties gemaakt zijn.
De reikwijdte van het onderzoek is beperkt. Toch lijkt het voor de hand te liggen om vanuit de gebruikte uitgangspunten meerdere onderzoeken te doen in andere organisatietypen en onder andere groepen werknemers dan (al dan niet) ervaren vakmensen. Het zal mij niet verbazen als de uitkomsten vergelijkbaar zijn. Immers de percepties van oudere werknemers zijn vrij algemeen en zelden zijn hun werkelijke 'verrijkte' arbeidsvermogens in onderzoek als uitgangspunt genomen.

Collega-onderzoekers uit de praktijk
De samenwerking met de collega-onderzoekers afkomstig uit de arbeidsorganisaties (zoals in de zorgcasus en de bouwcasus) zorgt ervoor dat de onderzoeker zijn kennis constant expliciteert en ter discussie stelt. Juist in die samenspraak zijn de interventies steeds meer maatwerk geworden en doet zich de mogelijkheid voor de praktijk te leren kennen.
De opleidsters kennen het team en de gebruiken in de instelling. Zij hebben zorg gedragen voor de praktische uitvoering, waarbij de onderzoeker de rol heeft gehad om de vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen.
De trekkers van de studiegroep in de bouw kennen de gebruiken in de bouwwereld. Zij hebben de faciliteiten en de deelnemers geregeld, zodat de onderzoeker zich kon richten op de inhoudelijke discussies. De meest recente literatuur en onderzoeksverslagen over de arbeidsvermogens van oudere werknemers en het leren in het bijzonder zijn bestudeerd en bediscussieerd in de praktijk van de zorg en de bouw. Het doordenken van deze inhouden voor de interventie in de zorginstelling is in samenspraak gebeurd met de opleidsters en in iets mindere mate met de managers en het team. In de bouw heeft het doordenken van de inhouden constant plaatsgevonden.
De opleidsters in de zorginstelling hebben positieve ervaringen met de interventie. Zij schatten het rendement van het leerprogramma hoog. De opzet vanuit het ervaringsleren en aansluiting zoeken bij de arbeidsvermogens van de verzorgenden continueren zij. Bij ieder leerprogramma staan deze elementen tegenwoordig centraal en de verzorgenden worden bevraagd. Essentieel is de verandering in de rol van de opleidsters: van deskundige die kennis overbrengt naar procesbegeleidster met kennis van zaken. Wellicht hebben de opleidsters, als medeonderzoekers, het meest geleerd van alle betrokkenen.

Veilige situatie
Ontwikkeling van de arbeidsvermogens van oudere werknemers vraagt om een veilige situatie opdat oudere werknemers hun impliciete kennis en ervaring kunnen en willen expliciteren, waarbij niet formele scholing, maar informeel leren in groepsverband in de arbeidspraktijk met ruimte voor zelfsturing de volle aandacht krijgt (zie hoofdstuk 2).
Vier vrouwen hebben niet meegedaan aan het leerprogramma in de zorginstelling (zie hoofdstuk 7). De ene is langdurig ziek. De tweede is gedurende het leerprogramma op familiebezoek in Suriname. De derde is op het moment van de interventie nog maar kort in dienst en verlaat de instelling al voordat de interviews plaatsvinden. De vierde vrouw laat via anderen weten zich niet veilig te voelen in het team. Aan de onderzoeker vertelt zij dit niet. Zij ontkent zich aan de interventie te hebben onttrokken. Tijdens de bijeenkomsten is het niet opgevallen dat zij niet participeert, want zij heeft zich op één bijeenkomst na telkens afgemeld met legitieme redenen. Haar afwezigheid is door de andere vrouwen niet opgemerkt. Het verdient aanbeveling om in een omgeving met zoveel vakmanschap als in deze situatie, alert te zijn op de motivatie waarom teamleden niet meedoen aan een teamgebeurtenis. In het team zitten spanningen en sluimeren conflicten, zoals waarschijnlijk in iedere arbeidssituatie. Dit zijn fouten die voorkomen kunnen worden door nog meer aandacht te besteden aan de veiligheid in het team.

Bevragen
Een gevleugeld woord blijkt 'bevragen' te zijn. De onderzoeker gebruikt het om de opleidsters en anderen duidelijk te maken dat de ervaren krachten niets 'voorgekauwd' dienen te krijgen, maar alles zelf kunnen aangeven. De opleidsters vinden dit een belangrijk element van wat ze hebben geleerd. Het is van belang oudere werknemers niet te onderwijzen, maar te vragen naar hun kennis en inzichten. Daarmee kun je een leerproces op gang brengen.
De 'vormgevers van de arbeidsrelatie' in de bouw geven een zelfde soort reactie. Doordat zij door de onderzoeker gevraagd zijn naar hun kennis en inzichten over de arbeidsvermogens van de oudere bouwvakkers en wat dat betekent voor de vormgeving van de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud, zijn zij hier voor het eerst over gaan nadenken in een andere context en op een andere wijze dan de stereotiepe. In zekere zin is de hele 'Delphi' te beschouwen als een voorbeeld van 'bevragen', maar dan onderling.

Enthousiasmerend onderzoek
De gebruikte methoden zijn arbeidsintensief gebleken. Toch zijn ze heilzaam om mensen te enthousiasmeren, nieuwe denkbeelden te onderzoeken, de grenzen te verkennen en op praktische haalbaarheid te toetsen. Een aantal respondenten uit de bouw vindt nadat ze het eerste verslag hebben gelezen dat het op papier negatiever klinkt dan zij in de praktijk ervaren en dat zet aan tot nadenken. Na het gesprek over het verslag zijn deze inzichten gerijpt in mogelijke scenario's. *"Opschrijven dwingt je er over na te denken."*
In de zorg blijkt het enthousiasme na een jaar niet verdwenen. De ingrepen op de organisatie van de arbeid van buiten de instelling temperen dat enthousiasme wel.

2 DE WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Veel onderzoek naar oudere werknemers berust impliciet of expliciet op de deficiëntiebenadering. In deze studie worden andere theoretische uitgangspunten gebruikt.
De achterliggende theorie is dat (1) bij het ouder worden de gekristalliseerde intelligentie toeneemt en dat (2) deze toename de basis is voor de ontwikkeling van nieuwe vermogens bij de oudere werknemers ('verrijking' van hun arbeidsvermogens). Daarbij wordt onderkend dat (3) deze ontwikkeling niet automatisch verloopt, maar afhankelijk is van de arbeidsinhoudelijke kenmerken van de functies die ze vervullen of hebben vervuld, een bepaalde vormgeving van de arbeidsrelatie en een bepaald soort organisatiebeleid. Hierbij is (4) voorwaardelijk dat zij de kans krijgen zich te ontwikkelen, met als verwachting dat de 'verrijking' van de vermogens (als deze ook daadwerkelijk plaatsvindt) positieve gevolgen heeft voor hun arbeidsmotivatie, -kwalificaties en -prestaties.
De wetenschappelijke relevantie van deze studie is eerst en vooral gelegen in het feit dat deze redenering in beide actieonderzoeken stand blijkt te houden. Het actieonderzoek in de zorginstelling laat zien dat deze vermogens aanwezig zijn en aangeboord kunnen worden. Een groep laaggeschoolde oudere werknemers blijkt inderdaad na een op hun wensen en vermogens gebaseerde interventie beter te functioneren in het werk en er treedt een positieve verandering op in de arbeidsinhoud.

In het actieonderzoek in de bouw blijkt dat deze redenering in handen van 'vormgevers van de arbeidsrelatie' vertaald kan worden naar een scenario waarbij tegelijkertijd de kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie, die de ontwikkeling en de benutting van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers bevorderen, nader worden uitgewerkt en geconcretiseerd.
Meer specifiek (en in vergelijking met andere studies over de kwaliteit van de arbeid en leermogelijkheden in het werk) ligt het belang van deze studie daarin dat behalve naar de arbeidsinhoud ook nadrukkelijk naar de arbeidsrelatie wordt gekeken, waardoor ideeën over *duurzaam leidinggeven* en *'de duurzaamheidslogica'* handen en voeten krijgen.

Ontwikkelingsmogelijkheden
Het onderzoek heeft tegen de achtergrond van deze theorie ook een belangrijke beperking aan het licht gebracht. De oudere werknemers in zowel de zorg als de bouw zijn op te vatten als vaklui. Het betreft veelal werknemers met een lange staat van dienst die door vele jaren ervaring zich de finesses van het vak hebben eigen gemaakt. Toch blijkt dat niet alle oudere werknemers in deze sectoren zich als vakman/vrouw gedragen. Ze kunnen de ervaring missen of het vermogen tot reflectie, zoals in de zorginstelling is gebleken, waardoor ze niet in staat zijn van ervaringen te leren.
Op basis van de gegevens van de zorgcasus kan van generalisatie geen sprake zijn. Toch valt op dat de combinatie van weinig relevante ervaringen, weinig reflectie en desinteresse voor veranderingen past bij een *type* (oudere) werknemers dat ervaringsconcentratie en een lage onzekerheidstolerantie kent. Bij de andere vrouwen die zijn op te vatten als vakvrouwen valt juist op dat zij zich kunnen ontwikkelen, mits zij daartoe de kans krijgen zoals in de zorgcasus het geval is, met allerlei implicaties voor de arbeidsrelatie en arbeidsinhoud. Ook in de bouwcasus valt op dat waar de vaklui betrokken worden bij de mogelijkheden voor hun eigen ontwikkeling, zo vertellen de 'vormgevers', zij dat aangrijpen en aangeven in tweetallen leermeester te willen worden. Maar ook dan rijst de vraag of alle oudere werknemers die jarenlange ervaring hebben in een bepaald beroep als vakman/vrouw zijn op vatten met mogelijkheden zich te ontwikkelen. Een andere vraag is of ze wel willen.
Voorzichtig durf ik te stellen dat als het ouderenbeleid de intentie heeft zich te richten op 'ontwikkelen en/of waarderen' er een gerede kans bestaat dat oudere werknemers zich blijvend ontwikkelen, mits aansluiting wordt gezocht bij hun arbeidsvermogens, die zij kunnen aanwenden voor zingeving aan hun arbeid. Toekomstig onderzoek zou zich meer op de verschillen in deze ontwikkelingsmogelijkheden kunnen richten zodat meer zicht ontstaat op hoe groot die kans is en wat daarvoor mogelijke verklaringen zijn, maar daarover meer in paragraaf 5.

3 BELEIDSRELEVANTIE

Er is een discussie gaande over leeftijdsbewust versus leeftijdsneutraal personeelsbeleid. Beleid waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende levensfasen van werknemers in hun leven en loopbaan of beleid waarin leeftijd geen rol mag spelen. Welke bijdrage levert de studie aan deze discussie?
Zowel uit de zorgcasus als de bouwcasus blijkt dat veel oudere werknemers last hebben van fysieke slijtage. De afschaffing van voorzieningen die oudere werknemers beschermen zal, nog meer dan nu al het geval is, leiden tot vervroegd uittreden vanwege de zwaarte van het beroep. Zolang oudere werknemers aangeven dat ze last hebben van fysieke slijtage is het prematuur de bescherming af te schaffen.
Het voorkomen van relatieve veroudering vraagt om gerichte maatregelen. Alle werknemers zouden bewust aan hun ontwikkeling moeten kunnen werken en in elke levensfase heeft dit een eigen vorm. Van de werkgevers (en/of van de overheid) kunnen waardering en steun worden gevraagd om die eigen ontwikkeling vorm te geven, want een uitdagende werkomgeving met leermogelijkheden kan relatieve veroudering voorkomen.
Als de stereotiepe beelden opzij gezet kunnen worden is kennis van gedifferentieerde ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden een belangrijke stap voorwaarts om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers mogelijk te maken.
Echter onder de huidige omstandigheden is hiervan geen sprake en treedt relatieve veroudering op de eigen werkplek op. Een nieuwe loopbaan in een andere werksoort behoort voor de meeste oudere werknemers niet tot de mogelijkheden. Voor werknemers die op de helft zijn van hun arbeidzame leven, vraagt dit om reflectie op de ontwikkeling tot dan toe. Leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid is in deze situatie slechts een vrijbrief om niets aan de problematiek van oudere werknemers te doen. Een leeftijdsfasebeleid, dat wil zeggen een beleid dat inspeelt op de ontwikkeling van werknemers van alle leeftijden, bevat wel de intentie om de problematiek serieus te nemen.

De reikwijdte van het leerproces
De casestudie in de zorginstelling biedt een alternatief voor de traditionele scholingsprogramma's. Een leerprogramma dat is gebaseerd op zelfsturing, ervaringsleren en teamleren blijkt deze oudere werknemers op het lijf geschreven. Het zijn principes die ook in het moderne human resource development veel aandacht krijgen, maar minder vaak worden gebruikt, zeker voor oudere werknemers. Deze interventie in de zorginstelling past als zodanig in een leeftijdsfasenbeleid, omdat het leerprogramma specifiek aansluit bij wat vandaag bekend is over oudere werknemers en hoe zij leren.
Tegelijk wordt in het leerprogramma niet naar levensfasen gekeken, maar naar de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Dat is het uitgangspunt. Het team in de zorginstelling bestaat ook bijna volledig uit ouderen. De opzet van het leerprogramma kan wellicht ook goed werken voor jongere werknemers, maar daar is het op voorhand niet op gericht. Toch lijkt dit heel wel mogelijk omdat met de gedifferentieerdheid van de arbeidsvermogens rekening is gehouden. Zoals oudere werknemers van elkaar verschillen kunnen zij ook of op een andere manier van jongeren verschillen. Het leerprogramma is derhalve een voorbeeld dat in elke situatie anders uitgewerkt zal worden en geen model met een pasklaar antwoord voor iedere situatie.

De opzet is gebaseerd op het gegeven dat met het ouder worden de verschillen tussen werknemers alleen maar groter worden, niet in de laatste plaats omdat de ene werknemer wel in staat is en de gelegenheid heeft zijn gekristalliseerde intelligentie te ontwikkelen en een ander in andere of mindere mate. Waar de benadering van werknemers als een categorie bij jongeren wellicht nog vruchten afwerpt, omdat de onderlinge verschillen nog niet erg groot zijn, is dat bij oudere werknemers gezien de toenemende individuele verschillen niet handig. Oudere werknemers zijn niet als categorie op te vatten. Vandaar dat is gekozen voor een procesmatige, ontwikkelingsgerichte aanpak en geen beleidsmatige, ontwerpgerichte benadering.
Deze interventie, die specifiek inspeelt op de arbeidsvermogens voor oudere werknemers leidt tot positieve resultaten. Wellicht kan deze aanpak ook werken voor andere werknemers die arbeidsvermogens hebben die ze in hun huidige arbeid niet kunnen inzetten.

Weerstand tegen verandering?
Bij velen in de zorginstelling bestaat het idee dat de oudere werknemers weerstand hebben bij veranderingen en de daarbij horende scholingsprogramma's. Dit beeld past bij de negatieve stereotyperingen die werkgevers hebben over oudere werknemers en komt voor bij de directie, de leidinggevenden, de opleidsters maar ook bij de oudere werknemers zelf. Gedurende dit onderzoek zijn de opleidsters en de onderzoeker zich steeds meer gaan afvragen of deze weerstand wordt opgeroepen door de wijze waarop veranderingen en de daarbij behorende scholingsprogramma's worden ontworpen.
De scholingsprogramma's waaraan het team tot dan toe heeft deelgenomen zijn allemaal opgelegd, zonder dat de oudere werknemers daar behoefte toe voelen. En de herstructurering is topdown doorgevoerd. Ze hebben te horen gekregen dat ze anders moesten werken en wel omdat er een pilot in een team is gehouden waarvoor zij niet waren geselecteerd. Zij voelen zich gedeclasseerd.
Zo wordt weerstand gecreëerd. Dat blijkt ook in scholingsbijeenkomsten. De vrouwen hebben gezonde twijfel en argwaan aan het begin van de interventie over activiteitenbegeleiding, want ze dragen dit verleden met zich mee. De weerstand wordt opgeroepen doordat al dan niet letterlijk wordt verteld aan de oudere werknemers dat zij hun werk niet goed doen. Doordat de opleidsters en ik dit hebben voorkomen hebben we geen weerstand waargenomen tijdens het leerprogramma. Aan de teamleden is niets opgelegd en ook niet verteld hoe ze hun werk moeten vormgeven. Het moment dat dit wel gebeurt door een deskundige die op uitnodiging aanwezig is bij de derde bijeenkomst van de dinsdaggroep en gaat vertellen hoe het moet, valt de weerstand direct waar te nemen. De vraag is of weerstand wel het juiste begrip is voor deze reactie. Misschien is zelfbewustzijn van de vakman/vrouw een beter begrip om de reactie te begrijpen. Het haalt in elk geval de negatieve connotatie weg die het begrip weerstand heeft. Een groep vakmensen kan beter niets verteld worden over de uitoefening van het vak, door iemand die dat vak niet uitoefent. Vragen stellen en informeren werkt beter: dit komt op ons af, wat kunnen we daarmee, welke expertise is al voorhanden, enzovoort. Wellicht gaat er wel wat weerstand komen, want er gebeuren altijd incidenten, maar op dat moment is er al een gedeeld probleem en kan het team gezamenlijk bouwen aan oplossingen. Vertel een team niet topdown wat er moet gebeuren en creëer zo weerstand, maar help het team al vragend verder en erken het vakmanschap. Daar dienen dan wel de mogelijkheden voor te bestaan.

'Anti-tayloristisch' organiseren
Bij pogingen tot verbetering van de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers ben ik in

spanningsvelden terecht gekomen. In eerste instantie in organisatie-interne, maar die in tweede instantie sterk gevoed worden door ontwikkelingen in de externe context.
Deze studie schaart zich in de rij van onderzoeken naar 'anti-tayloristisch' organiseren. De oudere werknemers in de zorginstelling hebben op een aantal elementen hun functie kunnen aanpassen aan hun arbeidsvermogens in plaats van dat wordt geprobeerd hen passend te maken voor de door anderen ontworpen functies. In plaats van taakdifferentiatie vindt taakverbreding en -verrijking plaats. En dat werkt. De sfeer op de afdeling is sterk verbeterd. De oudere werknemers vertellen veel minder dat ze zo spoedig als mogelijk willen stoppen met het werk. Onder elkaar proberen zij nieuwe werkwijzen uit.
Na een jaar blijken deze effecten grotendeels verdwenen, net zoals bij vele andere actieonderzoeken die gericht zijn op 'anti-tayloristisch' organiseren (Pruijt, 1997). De belangrijkste verklaring die de verzorgenden, opleidsters, managers en het hoofd P&O hiervoor geven, zijn de ingrepen vanuit de omgeving. Ze zijn het er over eens dat de bezuinigingen en de nieuwe bekostiging op basis van indicatiestelling leiden tot direct ingrijpen in de organisatie van de arbeid. En deze ingrepen maken het nog lastiger om de inzet van de verrijkte arbeidsvermogens van de oudere werknemers mogelijk te maken.

Sociotechniek
Alhoewel deze studie andere uitgangspunten kent (de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en een op 'ontwikkelen en/of waarderen' gericht ouderenbeleid, de daarbij passende arbeidsrelatie en arbeidsinhoud uitgaande van organiseren op basis van intensieve technologie) zijn parallellen herkenbaar met de sociotechniek. Zeker omdat beide gericht zijn op alternatieven voor de vormgeving van de arbeid ten opzichte van het heersende scientific management. De studie past ook bij de opvatting van onder andere De Sitter (Cox-Woudstra, 2000) dat scientific management leidt tot complexe organisaties met simpele taken (die weinig flexibel en slecht beheersbaar zijn, dus daar gaat alle energie van het management in zitten) en de kwaliteit van de arbeid te wensen overlaat. In plaats daarvan streeft De Sitter naar simpele organisaties met complexe taken.
In feite streeft de sociotechniek ook naar een vorm van intensieve technologie (losse koppelingen, ruimte voor vakmanschap en veel regelmogelijkheden). Ik deel de visie dat er veel te weinig uitdagende arbeid voorhanden is. Wellicht ga ik nog een stap verder. Volgens mij dient er veel meer ruimte te komen in arbeidsorganisaties voor zinvolle arbeid.
Maar waar bij de sociotechniek de aandacht uitgaat naar besturingssystemen, richt ik me op de arbeidsrelatie en hoe op basis van intensieve technologie de 'verrijkte' arbeidsvermogens van de oudere werknemers als uitgangspunt kunnen worden genomen bij het organiseren. Bovendien volg ik een andere aanpak, die gericht is op de participatie van de werknemers bij de vormgeving van functies. Dat is bij de sociotechniek vaak anders. (Nieuwe functies en structuren worden vaak topdown doorgevoerd.) Dit leidt wellicht in de praktijk tot vergelijkbare uitkomsten, maar waar de sociotechniek zich veelal richt op het management staat deze studie veel dichter bij de mogelijkheden in praktijk voor de oudere werknemers en de 'vormgevers van de arbeidsrelatie' en de beperkingen die zij ondervinden.

4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De maatschappelijke relevantie is gelegen in de bijdrage van deze studie aan zinvollere arbeid van oudere werknemers. Bij het ouder worden nemen de arbeidsvermogens toe. Er zijn mogelijkheden om deze (veel) beter te benutten dan tot nu toe gebeurt. Dat betekent: zinvolle arbeid voor oudere werknemers als waarde op zich, als middel om arbeidsparticipatie te vergroten en vermoedelijk ook met positieve gevolgen voor de kwaliteit van het werk en innovatie.

Innovatief vermogen
In de bedrijven van de deelnemers aan het actieonderzoek in de bouw, die bezig zijn met de realisatie van uitdagende projecten of dat nastreven, zijn de orderportefeuilles goed gevuld. De andere die meer de invulling geven aan 'de kostenbatenlogica' hebben het in deze crisistijd moeilijker het hoofd boven water te houden.
Op basis van deze gegevens kan van generalisatie natuurlijk geen sprake zijn. Het roept wel op de stelling te onderzoeken dat in een bedrijf met een goed gevulde orderportefeuille meer ruimte bestaat om de bakens te verzetten of wellicht andersom: een meer innovatief bedrijf heeft een beter gevulde orderportefeuille. Dit pleit voor een zelfstandige opstelling vanuit een lange termijn benadering. Hierbij wordt niet op basis van de grillen van de markt gekozen voor korte termijn activiteiten, bepaald vanuit het kostenbatendenken. Er wordt juist onafhankelijk gezocht naar uitdagende projecten op grond van de behoefte de verrijkte arbeidsvermogens inzetbaar te kunnen maken. Zo kan tot innovatie worden gekomen.

De kwaliteit van het werk
De kwaliteit van de zorg gaat door het actieonderzoek erop vooruit, maar hoe is dat zichtbaar te maken? De problemen die zich hierbij voordoen zijn verschillend van aard, maar alle even relevant. Ter illustratie. Door de verzekeraars wordt de kwaliteit op een kwantitatieve manier beoordeeld. Tijdens de interventie is gebleken dat het verrichten van activiteiten met de bewoners dikwijls afhangt van de mogelijkheden die zich in de alledaagse praktijk voordoen, zoals de hoeveelheid en aard van de incidenten op een dag, de bezetting op de afdeling (zieken, invalkrachten, collega's die op therapeutische basis werken, stagiaires), de hoeveelheid doktersbezoeken, waar een personeelslid bij betrokken is. Al naar gelang de mogelijkheden vindt ter plekke overleg plaats over wat voor activiteiten er op dat moment haalbaar zijn. De zorgverzekeraar daarentegen vraagt vooraf een planning van het aantal activiteiten per dag, waar het team zich aan heeft te houden.
Een ander voorbeeld betreft de familie van de bewoner en de beoordeling van de kwaliteit van de zorg. Een aantal verzorgenden is inmiddels in staat om de dementerende bewoners op een natuurlijke wijze bij het werk te betrekken, ook een jaar na afloop van de interventie. Het gaat om handelingen als tafel dekken, boodschappen doen, was opruimen en dergelijke. De bewoners vinden het bijna allemaal prettig om een bezigheid te hebben op hun niveau. Het kost de verzorgenden en afdelingsassistenten meer tijd om een klus te klaren, maar levert hen voldoening op en bewoners die het meer naar hun zin hebben zijn tevreden bewoners, die geen overlast veroorzaken. De familie van een aantal bewoners denkt daar echter anders over. Zij vinden dat moeder of vader verzorgd dient te worden en eisen dat moeder of vader niet de tafel dekt of handdoeken opvouwt. Evenzo eisen familieleden dat het team zich aan het activiteitenplan houdt. Ook als de personeelsbezetting vanwege de bezuinigingen of calamiteiten dat niet toelaat.
In de bouw spelen soortgelijke processen. Kwaliteit vraagt om vakmanschap die kan worden ingevuld vanuit *'de duurzaamheidslogica*'. Samenwerking vraagt om goede communicatie. Rationaliseringsprocessen, zoals prefab, maar ook kwaliteitskeurmerken als ISO en VCA botsen met deze *'duurzaamheidslogica'* en passen beter bij *'de kostenbatenlogica'*. Vanwege de rationalisatie komt er steeds meer controle door staffunctionarissen die de taal van de werkvloer niet spreken en derhalve niet met de vaklui kunnen communiceren.
Ook de ontwikkeling naar het meer inhuren van zzp'ers past beter bij '*de kostenbatenlogica*'. De vraag is of '*de duurzaamheidslogica*' aan het verdwijnen is ten gunste van '*de kostenbatenlogica'* vanwege deze ontwikkelingen. '*De kostenbatenlogica'* wordt steeds dominanter, volgens de respondenten, zeker bij grote bouwbedrijven. Waar bij grote bouwbedrijven het hrm-beleid in de top is bedacht en de hrm-functionaris uitvoerder is van dat beleid, zijn de respondenten, werkzaam bij middelgrote bedrijven, nadrukkelijk zelf vormgever van het hrm-beleid. Zij kennen de werknemers en proberen op basis van die kennis maatwerk te leveren. De meeste respondenten vinden de keurmerken derhalve *"papieren tijgers"*.

Regelruimte
De oudere werknemers hebben regelruimte voor de zelfsturing nodig om hun arbeidsvermogens te kunnen inzetten, tegelijkertijd staat dit constant onder druk. Voor het management in de organisatie is het moeilijk niet toe te geven aan de druk om het werk van de verzorgenden en assistenten, de bouwvakkers meer beheersbaar te maken in plaats van meer ruimte te geven aan taakverrijking en taakverbreding. Zo speelt in de zorg op directieniveau de discussie of nieuwe bezuinigingen kunnen worden opgevangen door taakafsplitsing, waarmee functies onder het niveau van de assistenten kunnen worden gecreëerd. Verdergaande functiedifferentiatie is niet wat de directie wil, maar zal bij invoering betekenen dat er een einde komt aan het beleid van taakverrijking en taakverbreding. Op het niveau van de afdelingsmanagers speelt de discussie bij hoeveel klachten van de familie de regelruimte van de verzorgenden en assistenten aan banden wordt gelegd. In de bouw speelt de discussie of met de toename van prefab de functiedifferentiatie niet verder kan worden uitgebreid.
Zo valt te begrijpen dat de directie in de zorg al jaren ijvert voor taakverbreding en taakverrijking, maar dit beleid niet in de praktijk wordt gebracht. De tot voor kort zittende managers hebben zich beheersmatig opgesteld, zodat hun werk de toets van de familie van de bewoners en alle formele controles heeft kunnen doorstaan. Zij hebben geen risico genomen zich afhankelijk te maken van de (arbeidsvermogens van de) werknemers en zijn altijd binnen het budget gebleven. Echter het beleid gericht op de verbetering van de arbeidssituatie is er bij ingeschoten. Daar worden de managers niet op gecontroleerd.
De implicatie is dat wil een aanpak als deze worden doorgezet dan moeten de directie en de managers er een belang bij hebben dat tot uitdrukking komt in de wijze waarop zij worden beoordeeld. Wezenlijke zeggenschap voor de oudere werknemers om daadwerkelijk de besluitvorming te beïnvloeden zou ook kunnen helpen.

5 SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

De studie heeft nieuwe inzichten gebracht. De vraag rest welk vervolgonderzoek gewenst is. Op een aantal onderdelen kan de studie worden aangevuld. Op dit moment zie ik de volgende mogelijkheden:

1. onderzoek dat de relatie tussen de arbeidsvermogens van de oudere werknemers en de veranderingen in de arbeidsmotivatie, -prestatie en -kwalificatie van oudere werknemers nader in kaart brengt.
In de studie is niet systematisch aandacht besteed aan de veranderingen die optreden in de arbeidsmotivatie, -prestatie en -kwalificatie. De globale indruk bij de betrokkenen is dat positieve veranderingen optreden als in een leerprogramma wordt aangesloten bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Ook de hrm-ers in de bouw schatten de ontwikkelingen positief in. Maar welke aspecten daarbij precies een rol spelen en hoe de samenhang vorm krijgt verdient nadere aandacht. Nieuw onderzoek kan deze relatie uitdiepen.

2. onderzoek dat nader ingaat op de verschillen tussen oudere werknemers, zodat de obstakels inzichtelijk worden waarom bepaalde oudere werknemers wel mee kunnen komen met het leerprogramma en andere oudere werknemers niet.
In deze studie zijn de specifieke arbeidsvermogens van de oudere werknemers als vertrekpunt genomen en is niet geprobeerd hen aan te passen aan de gestelde functie-eisen. Het verdient aanbeveling om vanuit deze invalshoek meer onderzoek te doen in plaats vanuit de normwerknemer. In het onderzoek komt vooral de beperkte ervaring, ervaringsconcentratie naar voren, maar zijn er ook andere mogelijke verklaringen?

3. onderzoek dat nader in gaat op de belemmeringen die een rol spelen bij de werkgevers voor de inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.
Te vaak worden oudere werknemers afgeschreven of ontzien omdat in arbeidsorganisaties geen rekening wordt gehouden met de arbeidsvermogens van (oudere) werknemers. Waar jongeren zich nog willen en kunnen voegen naar de harde functie-eisen van werkgevers, kunnen de zachte kwaliteiten die aan de oudere werknemers worden toegeschreven (Van Dalen, e.a., 2009) werkgevers niet bekoren. Waar Van Dalen e.a. een pleidooi houden zodanig te investeren in oudere werknemers dat ze voor werkgevers net zo aantrekkelijk worden als jonge werknemers, bijvoorbeeld door fiscale maatregelen, wordt hier een pleidooi gehouden om juist de arbeidsorganisaties om te vormen zodat aansluiting kan worden gevonden bij de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. De obstakels die gevormd worden door de stereotiepe beeldvorming van werkgevers in combinatie met het korte termijn denken moeten worden geslecht. Dit vereist een omslag in denken en doen van werkgevers. In principe zijn er dan drie opties:
- lokmiddelen;
- dwangmiddelen;
- overredingsmiddelen.

Het leidt tot concrete onderzoeksvragen als: zijn er fiscale maatregelen te treffen die deze omslag voor werkgevers aantrekkelijk maakt? Of, zijn er (fiscale) maatregelen te treffen die deze omslag afdwingen, zoals grotere ontslagbescherming of werknemersrechten (bijvoorbeeld POP)? De bouwcasus is een voorbeeld van hoe met voorlichting en argumentatie bij een aantal hrm-ers een omslag in werking gezet kan worden.
Maar wellicht is een nog wel grotere omslag vereist, waarbij de visie op wat arbeid inhoudt een ruimere betekenis krijgt dan nu het geval is vanuit 'de kostenbatenlogica'. Ook een herwaardering van de omvang van arbeidsorganisaties komt dan in beeld. Is wet- en regelgeving waarin schaalvergroting van arbeidsorganisaties wordt ontmoedigd een optie?

4. onderzoek dat verdere generaliseerbaarheid van de resultaten mogelijk maakt, zoals herhaling van het onderzoek vanuit de gebruikte uitgangspunten in andere organisatietypen en onder andere groepen werknemers dan (al dan niet) ervaren vakmensen. Het betreft zowel de zorgcasus als de bouwcasus.
In deze studie blijken de oudere werknemers over allerlei inzichten te beschikken hoe hun arbeid kan worden vormgegeven zodat zij hun arbeidsvermogens kunnen inzetten en daarmee hun arbeid zinvoller kunnen maken. De ontstane praktijk geeft inzicht in welke veranderingen dan optreden in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud. Het verdient aanbeveling om in nieuw onderzoek wederom aan te sluiten bij de inzichten van de oudere werknemers en te bezien wat voor mogelijkheden die ideeën bevatten om de arbeidsrelatie opnieuw vorm te geven. Uit de actieonderzoeken blijkt dat door slechts op een klein onderdeel van de werkzaamheden bij hun arbeidsvermogens aan te sluiten dit implicaties heeft voor de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud.

De hrm-ers in de bouw kunnen op grond van deze informatie over de arbeidsvermogens van oudere werknemers nieuwe scenario's schetsen. Kunnen anderen dat ook en zijn wederom twee scenario's (*'een probleem-' en 'een vakmanscenario'*) de uitkomsten?
Juist deze inzichten kunnen een bijdrage leveren aan de terugdringing van de vervroegde uitstoot van oudere werknemers uit de arbeid. Nieuwe actieonderzoeken bieden bij uitstek de mogelijkheden om de inzichten die deze studie heeft opgeleverd op hun generaliseerbaarheid te beproeven.

5. onderzoek naar het beschermingsbeleid. Is dat daadwerkelijk aan het verdwijnen en waarvoor maakt het plaats? De hrm-ers in de bouw melden dat bij de cao-onderhandelingen het beschermingsbeleid ter discussie staat. Zij vinden zelf het beschermingsbeleid te rigide. Voor meerdere oudere werknemers zijn de maatregelen overbodig. Tegelijkertijd zien zij dat meerdere ouderen juist door de maatregelen het werk langer volhouden en misschien zelfs uitbreiding van maatregelen nodig hebben. Het risico bestaat dat het verdwijnen van het beschermingsbeleid uitloopt op een leeftijdsonafhankelijk beleid waar iedere aandacht voor specifieke situaties van oudere werknemers verdwijnt, een beleid in de vorm '*negeren en/of uitsluiten*' dus. Kortom er is nader onderzoek nodig naar de negatieve en positieve kanten van beschermingsbeleid. Gezamenlijk nadenken over de mogelijkheden om in de cao voor oudere werknemers meer maatwerk te bieden kan een uitdagend vervolg zijn net zoals gezamenlijk nadenken over de samenwerkingsdimensie en de mogelijkheden van gemengde teams.

6. nieuwe experimenten?
De 'vormgevers van de arbeidsrelatie' zeggen zelf dat ze in stereotiepe beelden over oudere werknemers denken. Toch blijkt tijdens de wederzijdse commentaren dat voorzichtig nieuwe inzichten aan de orde komen, ook al blijft een ieder met het commentaar dicht bij zijn eigen praktijk. Een debat over de arbeidsvermogens van oudere werknemers en hun inzetbaarheid vraagt meer dan mensen informeren over de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Een strak geleid experiment om de mogelijkheden in de samenwerkingsdimensie (waaronder ook gemengde teams) verder te verkennen kan een mogelijkheid zijn om de betekenis van samenwerken en intensieve technologie beter in ogenschouw te nemen.

6 SLOTWOORD

Ondanks de in eerste instantie positieve uitkomsten van de studie, waarvan een paar lijken te beklijven, blijken de uitgangspunten om ouderen langer aan het werk te houden vooralsnog niet blijvend te leiden tot een daarbij passende vormgeving van het organisatiebeleid, de arbeidsrelatie en de arbeidinhoud. De kloof die bestaat tussen de wens (uitdagende zinvolle arbeid) en de realiteit (creativiteitsloze, gerationaliseerde arbeid) wordt met behulp van de actieonderzoeken slechts tijdelijk overbrugd. De vormgeving van de arbeid vanuit een menswaardig oogpunt legt het af tegen de realiteit die daar geen rekening mee houdt. De externe invloeden, die gericht zijn op risicobeheersing door managers met als effect kostenreductie (op de korte termijn), het inbouwen van zekerheden en het uitsluiten van onzekerheden bieden weinig perspectief op zinvolle arbeid, zowel voor de oudere als voor alle werknemers. De vraag is of dergelijke verstoringen altijd optreden. In elk geval wel in de zware industrie (de recessie), de zorg (bezuinigingen en opgelegde formats) en de bouw (keurmerken en prefabricage).

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers hangt thans niet af van de kansen die ze krijgen of de mogelijkheden die zij te bieden hebben, maar van de al dan niet dreigende tekorten aan arbeid op de arbeidsmarkt die de bedrijfsvoering op de korte termijn in gevaar brengen. Als de maatschappelijk erkende noodzaak tot vergroting van de arbeidsparticipatie van ouderen gemeend is valt dat alleen maar op te vangen met zinvolle, uitdagende arbeid. Als bezuinigingen of andere ingrepen zinvolle arbeid onmogelijk maken of in de weg staan, is langer doorwerken uit welke overweging dan ook, zeker voor de onderzochte groepen, water naar de zee dragen.

Om de arbeidsdeelname van de oudere werknemers te vergroten is een politiek maatschappelijk ongekend beleidsoffensief nodig om de arbeid zinvol en uitdagend te maken.

LITERATUUR

Achterhuis, H. (1984). *Arbeid een eigenaardig medicijn.* Baarn: Ambo.

Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. (eds.). (2004). *The Oxford handbook of work & organization*. Oxford: Oxford University Press.

Adams, F., Arents, M., Pat, M. & Versantvoort, M. (2005). *Werkt grijs door? Nulmeting houding en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen.* Rotterdam: ECORYS Nederland BV.

Andreoli, P., Gennip, T. van & Pannevis, M. (red.). (2008). *Midlife resourcing. Behoud van 45+ talent.* Rotterdam: Vrije Levensloop Academie.

Arber, S. & Ginn, J. (2002). *Connecting gender & ageing. A sociological approach.* Philadelphia: Open University Press Buckingham.

Arnoldus, D., Davids, K., Vercauteren, G. & Wijnens, I. (2004). De groei van de overlegeconomie in Nederland en België. *Tijdschrift voor Sociale en Economische Geschiedenis, 1*, 76-109.

Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen: Stenfert Kroese.

Baars, J. (2006). *Het nieuwe ouder worden. Paradoxen en perspectieven van leven in de tijd.* Amsterdam: SWP.

Bakas, A. & Woude, M. van der (2009). *De toekomst van werk*. Utrecht: Picompany.

Bakels, H. L., Asscher-Vonk, I. P. & Bouwens, W. H. A. C. M. (2007). *Schets van het Nederlandse arbeidsrecht*, druk 19. Deventer: Kluwer.

Bal, M. (2009). *Age and psychological contract breach in relation to work outcomes.* Amsterdam, proefschrift.

Ballafkih, H. & Meerman, M. (2008). *Young Employees: a New HRD Challenge?* working paper, the 9th international conference on human resource development research and practice across Europe.

Ballafkih, H. & Meerman, M. (2006). *Ze zijn toch anders. Een onderzoek naar beelden in organisaties over niet-westerse minderheden.* Amsterdam: Het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs (PAO).

Baltes, P. B. & Mayer, K. U.(eds.). (1999). *The Berlin Aging Study.* Cambridge: Cambridge University Press.

Baltes, P. B. (1997). On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory. *American Psychologist, 52* (4), 366-380.

Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups.* London/Thousands Oaks/New Delhi/Singapore: Sage.

Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.

Beckers, I. & Lucassen, S. C. H. H. L. (2003). Arbeidsomstandigheden in kleine, middelgrote en grote bedrijven. *Sociaal-economische maandstatistiek, 20*, 15-17.

Beek, K. W. H. van & Praag, B. M. S. van (1992). *Kiezen uit sollicitanten: concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan.* Den Haag: WRR.

Beer, P. de & Bekkum, R. van (2010). Grijze arbeid. De arbeidsmarkt van ouderen. *ESB, 95* (4593), 550-553.

Beer, P. de, Meer, P. van der, Ruysseveldt, J. van & Wielers, R. (2006). Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: werkgelegenheid, werkloosheid en inactiviteit. In: J. van Ruysseveldt & J. van Hoof, (red.), *Arbeid in verandering* (pp. 107-146). Kluwer: Deventer,.

Beer, P. de (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie*. 's Gravenhage: Academic Service.

Bijl, R., Boelhouwer, J. & Pommer, E. (2007). S*ociale staat van Nederland 2007*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Birren, J. E. & Schroots, J. F. (1996). History, concepts and theory in the psychology of aging. In: J. E. Birren & K. W. Schaie (Eds.*), Handbook of the psychology of aging* (pp. 3-23). San Diego: Academic Press.

Blake, R. & Mouton, J. (1971). *Leiderschapspatronen.* Utrecht/Antwerpen: Spectrum.

Boer, A. H. de (red.). (2006*). Rapportage ouderen 2006, veranderingen in de leefsituatie en levensloop*. Den Haag: SCP.

Boerlijst, J. G., Heijden, B. I. J. M van der & Molen, M. van der (2003). Cognitieve veroudering in: J. F. Schroots (red.). (2003), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering* (pp. 467-492). Assen: Van Gorcum.

Boerlijst, J. & Heijden, B. van der (1994). *Veertigplussers in de onderneming.* Assen: Van Gorcum.

Bolhuis, S. & Simons, R. (2001). Naar een breder begrip van leren. In: J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 37-52). Groningen: Samsom.

Bolhuis, S. & Simons, P. R. J. (1999). *Leren en werken.* Deventer: Kluwer.
Bolweg, J. F. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid.* Deventer: Kluwer. Boog, B., Slagter, M., Jacobs-Moonen, I. & Meijering, F. (2005). Synopsis: handreiking handelingsonderzoek. In: B. Boog, M. Slagter, I. Jacobs-Moonen & F. Meijering (red.), *Focus op action research: De professional als handelingsonderzoeker* (pp. 154-186). Assen: Van Gorcum.
Boog, B., Slagter, M., Jacobs-Moonen, I. & Meijering F. (red.). (2005). *Focus op action research: De professional als handelingsonerzoeker.* Assen: Van Gorcum.
Boog, B., Meer, D. van der & Polstra, L. (2000). Handelingsonderzoek: hoe doe je dat? In: F. Wester, A. Smaling & L. Mulder (red.), *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (pp.139-154). Bussum: Coutinho.
Boom, E. van der & Adams, F. (2006). *Werkt grijs door? Tweede meting attitude en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Rotterdam: Ecorys en ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance.* Proefschrift. Rotterdam: Tinbergen Institute Research Series & Thela Thesis.
Bouman, T. H. & Geersing, J. (1996). Denkbeelden over oudere werknemers. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *50*(3), 221-237.
BouwendNederland (2011). Opgeroepen op 9 maart 2011 van http://newsmanager.sbic.nl/news/bouwendnederland/09mrt2011.html#Bouwreuzen dansen op graf van kleintjes.
BouwendNederland (2010). Opgeroepen op 21 september 2010 van http://www.bouwendnederland.nl.
Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. New York/London: Monthly Review Press.
Breedveld, K. & Broek, A. van den (2004). *De veeleisende samenleving. De sociaal-culturele context van psychische vermoeidheid.* Den Haag: SCP.
Brinkgreve, C. & Velde, E. te (2006). *Wie wil er nog moeder worden?* Amsterdam: Augustus.
Bruggen, P. van (2008). *Negatieve beeldvorming en stereotypering over oudere werknemers: De belangrijkste verklaring voor de gebrekkige investering door werkgevers in deze doelgroep?* Hogeschool van Amsterdam, Human Resource Management, Afstudeerscriptie HRM en schakeltraject Arbeid- en Organisatiesociologie.
Callahan, J. (2006). A post emotional analysis of Brave New World: HRD as Unwitting collaborator or critical agent? Tilburg, *Seventh International Conference on HRD*.
Caluwé, L. de (1997). *Veranderen moet je leren. Over de opzet en effecten van een grootschalige cultuurinterventie met behulp van een spelsimulatie.* Den Haag: Delwel, 1997.
Cassell, C. & Johnson, Ph. (2006). Action research: Explaining the diversity. *Human Relations, 59(6), 783*-814.
Cattell, K. B. (1971). *Abilities: Their structure, growth, and action.* Boston: Houghton Mifflin.
CBS (2010). *cijfers over bevolking*. Opgeroepen op 1 februari 2010 van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/niews/default.htm.
CBS (2009). Opgeroepen op 18 november 2010 van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/levensloop/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2910-wm.htm.
CBS (2006). Opgeroepen op 20 december 2010 van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2006/2006-2055-wm.htm.
CBS statline (n.d.) a. Opgeroepen op 14 februari 2012 van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71738NED&D1=1-3,6,22-23&D2=0&D3=a&D4=1-5,7-8&D5=51&HDR=G4,G1,T&STB=G3,G2&VW=T
CBS statline (n.d.) b. Opgeroepen op 16 februari 2012 van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71958ned&D1=10&D2=a&D3=0,8-10&D4=0-4,6,11,16,21,26,31,36,41,46,51-60&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T
CBS statline (n.d.) c. Opgeroepen op 16 februari 2012 van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71958ned&D1=5,10,14,18&D2=a&D3=0,8-10&D4=0-4,6,11,16,21,26,31,36,41,46,51-60&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T
CBS Webmagazine 30 oktober 2006 (2006). Opgeroepen op 11 februari 2008 van http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2006/2006-2052-wm.htm
Christis, J. & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. *Tijdschrift voor HRM, 4*, 6-40.
Coenen, H. (2001). Handelingsonderzoek. De verhouding tussen onderzoeker en onderzochte. *Tijdschrift voor Arbeid en Participatie, 23* (1), 63-74.
Cöhrs, J., Kars, S., Hoeven, R. ter, Zomer, C. & Hof, A. van 't (2008). *HR Benchmark 2008. Waar staat u?* Amersfoort: Raet.

Collins, J. C. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap… and others don't. New York, NY: HarperCollins Publicers* Inc.
Cornelis, A. (1999). *De vertraagde tijd*. Middelburg/Amsterdam/Brussel/Keulen: Essence.
Cornelis, A. (1992). *Logica van het gevoel. Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties.* Amsterdam: Boom
Cox-Woudstra, E. (2000). *Sociotechnische besturing systematisch bekeken. Sociotechnische verandering en besturing vanuit systeemtheoretisch perspectief.* Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
Cremer, R. (2001). Age related policies: How to proceed from ideas to realisation? A literature review. In: W. Karwowski (red.), *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors* (pp.606-608). London: Taylor and Francis.
Cremer, R. (1995). Mentale belastbaarheid en veroudering. In: J. A. M. Winnubst, M. J. Schabracq, J. Gerrichhausen & A. Kampermann (red.), *Arbeid, levensloop en gezondheid* (pp.63-82). Maarssen: Elsevier.
Dalen, E. J. van & Sloten, G. van (2006). Zet leeftijd niet centraal. *Gids voor personeelsmanagement, 85* (5), 24-27.
Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 25* (1), 6-19.
Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever.* Den Haag: NIDI, rapport no. 74.
Dalen, H. van & Henkens, K. (2004) De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking en Gezin*, *33* (1), 29-60.
Dalen, H. van & Henkens, K. (2002). Early retirement reform: Can it and will it work? *Ageing and Society, 22*, 209-231.
Dankbaar, B. (2006). Arbeidsorganisatie in de tweede helft van de 20ste eeuw: de opkomst van de massaproductie en wat er daarna gebeurde. In: J. van Ruysseveldt & J. van Hoof (red.), *Arbeid in Verandering* (pp.45-77). Deventer: OU/Kluwer.
Demos, jaargang 21, 1.
Dhondt, S. & Kwakkelstein, T. (2004). *Mythen van de informatiemaatschappij.* Utrecht: Lemma.
Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: W. W. Powell & P. J. Dimaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organization Analysis* (pp.63-82). Chicago: Chicago University Press.
Doorewaard, H. & Nijs, W. de (red.). (1999). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management. Utrecht:* Lemma.
Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002). *Hebben ouderen de toekomst?* Amsterdam: SCHOLAR.
Duin, van C. (2009). *Bevolkingsprognose 2008–2050: naar 17,5 miljoen inwoners.* Den Haag/Heerlen: CBS Bevolkingstrends.
Echteld, van P. & Smulders, P. (2003). Waarom werknemers overuren maken: drie mechanismen getoetst. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *19*, 272-285.
Ekamper, P. (2006). Ageing of the labor market in the Netherlands: an overview. In: T. S. Rocco & J. G. L. Thijssen (eds.), *Older workers, new directions; employment and development in an ageing labor market* (pp. 41-54). Miami: Center for Labor Research and Studies, Florida International University.
Ekamper, P. & Henkens, K. (2006).Werkgevers zien oudere werknemer nog vooral als kostenpost. *Arbeidsmarkt journaal, 6* (1), 9-11.
Emmerik, H. van, Velde, M. E. G. van der & Siegers, J. J. (1999). Een andere baan of toch maar met de VUT? *Gedrag en Organisatie, 12* (3), 133-141.
Engelen, E. (2000). *Economisch burgerschap in de onderneming.* Amsterdam: Thela Thesis.
Engelen, E. (1995). *De mythe van de markt.* Amsterdam: Het Spinhuis.
Ester, P. & Kerkhofs, M. (2007). *Human Capital and the Older Worker The need for solid indicators.* Tilburg: Tilburg University Institute for Labour Studies.
Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (red.). (2003). *De organisatie en de oudere werknemer.* Bussum: Coutinho.
Ester, P. (2001). *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen.* Den Haag: CSED en SER.
Ester, P. & Vinken, H. (2001). Druk. drukker, drukst. Nederlanders over de toekomst van arbeid, zorg en vrije tijd. *Vrijetijdstudies*, *19*(1), 21-42.
Esveldt, I., Beets, G., Henkens, K., Liefbroer, A.C. & Moors, H. (2001). *Meningen en opvattingen van de bevolking over aspecten van het bevolkingsvraagstuk, 1983-2000.* Den Haag: NIDI rapport, nr. 62.
Euwals, R., Mooij, R. de & Vuuren, D. van (2009). *Rethinking Retirement*. Den Haag: CPB Speciale Publicatie 80.

Euwals, R., Folmer, K., Knaap, T. & Volkerink, M. (2009) Bevolkingskrimp en de arbeidsmarkt. In: N. van Nimwegen & L. Heering (red.), *Bevolkingsvraagstukken in Nederland Anno 2009. Van groei naar krimp. Een demografische omslag in beeld.* Amsterdam: KNAW Press.
Expertisecentrum Leeftijd (2007). Opgeroepen op 1 juli 2007 van http://www.leeftijd.nl/doc/gereedschapskist/.
Fundeon (2011). *Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie*. Harderwijk: Fundeon.
Fundeon (2010). *Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie*. Harderwijk: Fundeon.
Ganzevoort, J. W. (1999). *Organiseren als menselijk leven; contouren van een nieuw paradigma.* Amsterdam: Vossiuspers AUP.
Garssen, J. & Duin, C. van (2007). Grijze druk zal verdubbelen. *De Actuaris, 14 (3), 14-19.*
Gelderblom, A. & Koning, J. de (1992). *Meer-jarig, minder-waardig?* Den Haag: OSA.
Godschalk, J. (1999). De gouden jaren van het gouden tijdperk. In: J. Godschalk (red.), *Die tijd komt nooit meer terug. De arbeidsmarkt aan het eind van de eeuw* (pp. 3-19). Amsterdam: Het Spinhuis.
Godschalk, J. (red.) (1999). *Die tijd komt nooit meer terug. De arbeidsmarkt aan het eind van de eeuw.* Amsterdam: Het Spinhuis.
Goudswaard, K. P., Kam, C. A. de & Sterks, C. G. M. (2000). *Sociale zekerheid op het breukvlak van twee eeuwen.* Alphen a/d Rijn: Samsom/Kluwer.
Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (eds.). (2008). *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 survey*. Eläketurvakeskus: Finnish Centur for Pensions, Helsinki: The Social Insurance Insititution, Helsinki: National Public Health Institute, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Helth.
Goulet, L. R. & Baltes, P. B. (Eds.). (1970). *Life-span developmental psychology: Research and theory.* New York: Academic Press.
Graham, L. (2004) Manual workers: conflict and control. In: S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. Tolbert (eds.), *The Oxford handbook of work & organization* (pp. 338-355). Oxford: Oxford University Press.
Graham, L. (1993). Inside a Japanese Transplant: a critical perspective. *Work and Occupations, 20 (2), 147-173.*
Groot, W., Heskes, S. & Maassen van den Brink, H. (2006). *Ouderen weten van werken. Een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit van werknemers in loondienst en zelfstandige ondernemers.* Amsterdam: SCHOLAR, Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam.
Groot, W., Heskes, S. & Maassen van den Brink, H. (2004). *Een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en productiviteit van werknemers in loondienst en zelfstandige ondernemers.* Amsterdam: Universiteit Amsterdam. Opgeroepen op 22 december 2007 van http://www.ouderenenarbeid.nl/artman/uploads/scholardef.pdf.
Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns – Band 1 Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung – Band 2 Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
Hammen-Poldermans, R. (1973). *De methode Paulo Freire. Een strategie voor bewustwording.* Bloemendaal: H. Nelissen.
Haperen, T, van (2007). *De ondergang van de Nederlandse leraar.* Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
Hareven, T. (Ed.). (1992). *Aging and Generational Relations, Life course and Cross-cultural Perspectives.* New York: Aldine de Gruyter.
Harrison, B. (1994). *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility.* New York: BasicBooks.
Hart, H.'t, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W. & Teunissen, J. (1999). O*nderzoeksmethoden.* Meppel: Boom.
Haterd, B. van de (2010). *Werken nieuwe stijl.* Utrecht: AW Bruna.
Hebb, D. O. (1949). *The organization of behavior.* New York: Wiley.
Hendrikse, W., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50-plussers nog weinig in tel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23*, 209-223.
Henkens, C. J. I. M. & Solinge, H. van (2006). Werken na 65 jaar; aanbod stijgt maar vraag blijft achter. *Demos, 22*, 39-40.
Henkens, K. & Solinge, H. van (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces.* Assen: Van Gorcum.
Herderschee, G. (2006). Minder loon bij naderend pensioen. *De Volkskrant,* 28 december 2006.
Hertog, J. F. den & Sluijs, E. van (1995). *Het management van de kennisstroom: Een sleutelrol voor het personeelsbeleid.* MERIT Research Memorandum 2/95-004. Opgeroepen op 12 maart 2008 van http://www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1995/rm1995-004.pdf
Herweijer, M. (2003). Overheden. In: A. Hoogerwerf & M. Herweijer (red.), *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidskunde* (pp.37-65). Deventer: Kluwer.

Heyma, A., Hop, J. P. & Smid, T. (2010). *Langdurig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt. Aantal werknemers en hun kenmerken.* Amsterdam: SEO.
Hidding, R., Jong, A., Krestin, M., Severijnen, T., Tromp, H., Vermeulen, M., Visman, L. & Zuijdervliet, J. (2004). *Studierapport 'De oudere werknemer' omgaan met vergrijzing in de organisatie.* Hoofddorp: STECR, platform reintegratie.
Hoof, J. van & Beer, P. de (2007). Inleiding: Werkgeversimmobilisme. Themanummer Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken De vergrijzende arbeidsorganisatie. Werkgevers en hun oudere werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken,* 23 (3), 187-190.
Hoof, J. J. B. M. van (2007). *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
Hoof, J. van & Ruysseveldt, J. van (2006). Arbeid in het moderne arbeidsbestel. In: J. van Ruysseveldt & J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering* (pp. 13-44). Deventer: Kluwer.
Hoof, J. van (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel.* Amsterdam: Boom.
Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (red.). (2003). *Overheidsbeleid, een inleiding in de beleidskunde.* Deventer: Kluwer.
Hoogerwerf, A. (1995). *Politiek als evenwichtskunst. Dilemma's rond overheid en markt.* Alphen aan de Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
Hootegem, G. van (2000). *De draaglijke traagheid van het management. Tendensen in het productie- en personeelsbeleid.* Leuven: Acco
Horn, J. L. (1970). Organization of data on life-span development of human abilities. In: L. R. Goulet & P. B. Baltes (Eds.), *Life-span developmental psychology: Research and theory* (pp. 423-466). New York: Academic Press.
Houben, P. P. J. (2009). *Interactief levensloopbeleid. Vensters en gereedschap om de tweede levenshelft vorm te geven.* Amsterdam: SWP.
Houben, P. P. J. (2002). *Levensloopbeleid. Interactief levensloopbeleid ontwerpen in de tweede levenshelft.* Maarssen: Elsevier.
Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk.* Utrecht: Lemma.
Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union.* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, *58* (8), 546-552.
Ilmarinen J. (1999). *Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability and employment.* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
Jaarverslag zorginstelling (2009). Opgeroepen op 3 oktober 2010 van http://www.zgao.nl/userfiles/file/Jaardocument%20flevohuis.pdf.
Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Assen: Van Gorcum.
Jelicic, M. & Houx, P. J. (2001). Cognitieve veroudering. Patroon, determinanten en de Rol van leeftijd. In: Y. Quispel & L. Christ (red.), *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop* (pp. 83-94). Utrecht: LBL.
Josten, E. J. C. & Schalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, *18*, 21-31.
Kemmis, S. & McTaggert, R. (1990). *The Action Research Planner.* Geelong: Deakin University Press.
Kerkhoff, W. H. C. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus beleid.* Deventer: Kluwer Bedrijswetenschappen/NVP.
Kerkhoff, W. H. C. (1981). *Ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid: over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven.* Amsterdam: Vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie.
Kessels, J. W. M. & Poell, R. F. (red.). (2001). *Human Resource Development. Organiseren van het leren.* Groningen: Samsom.
Keuzenkamp, S., Wennekers, C. H. W. & Breedveld, K. (2006). Kiezen voor werken of vrije tijd. Voorkeuren en voorzieningen in de VS, Zweden en Nederland vergeleken. *Demos, 22* (4), 36-39.
Klamer, A. (2005). *In hemelsnaam!* Kampen: Ten Have.
Kleinknecht, A. & Naastepad, C. W. M. (2005). The Netherlands: Failure of a Neo-classical Agenda. *European Planning Studies*, *13* (8), 1193-1203.

Kluytmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende positie op het HR-speelveld.* Open Universiteit Nederland.
Kluytmans, F. (2005). Medewerkers motiveren en sturen. In: F. Kluytmans (red.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 237-257). Heerlen/Houten: Open Universiteit/ Wolters Noordhoff.
Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement.* Heerlen/Houten: Open Universiteit/ Wolters Noordhoff.
Kluytmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*: Tilburg: proefschrift.
Knipscheer, K. (2001). Werk en vrijwilligerswerk voor senioren: een maatschappelijke uitdaging. *Geron*, *3* (2), 5-14.
Knipscheer, C. P. M. (1990). *Ouder worden, familie en intergenerationele betrokkenheid*. Assen: Van Gorcum.
Knowles, M. S., Holton, E. F. & Swanson, R. A. (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing Company.
Korthagen, F., Koster, B., Melief, K. & Tigchelaar, A. (2002). *Docenten leren. Systematische reflectie in de opleiding en begeleiding van leraren.* Soest: Nelissen.
Korver, T. (2007). *Professie, onderwijs en toezicht.* Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.
Korver, T. (2006). Arbeidsverhoudingen op de drempel van de 21e eeuw. In: J. van Ruysseveldt & J. van Hoof (red.), *Arbeid in verandering* (pp. 203-231). Deventer: Kluwer.
Kotiso, A. & Lokhorst, B. (2009). *Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen. Alternatieven voor seniorenregelingen in cao's.* Utrecht: Expertisecentrum leeftijd.
Krijnen-Stelling, M. A. & Schabracq, M. J. (1996). *Werkend ouder worden*. Utrecht: Lemma B.V.
Krijnen-Stelling, M. A. (1996). WAO-instroom onder caissières en verkoopsters bij een grote supermarktorganisatie. In: M. A. Krijnen-Stelling & M. J. Schabracq (red.), *Werkend ouder worden* (pp. 109-121). Utrecht: Lemma B.V..
Krogt, F. J. van der (2001). Ontwikkelen van leernetwerken in organisaties. In: J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 149-164). Groningen: Samsom.
Krugman, P. (1996). *The self-organizing economy*. New York/San Francisco: Wiley-Blackwell.
Kuypers, G. (1980). *Beginselen van beleidsontwikkeling, deel A.* Muiderberg: Coutinho.
Laat, M. F. de, Poell, R. F., Simons, P. R. J. & Krogt, F. J. van der (2001). Organiseren van leren op de werkplek. In: A. Wald & J. van der Linden (Ed.), *Leren in perspectief* (pp. 69-84). Apeldoorn: Garant.
Lammers, C. J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop. Een beknopte inleiding in de organisatiesociologie.* Utrecht: Het Spectrum.
Lammers, C. J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs.* Utrecht: Het Spectrum.
Lange, A. de, Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: Zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag en Organisatie, 18* (6), 309-325.
Lange, W. de & Thijssen, J. (red.). (2007). *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers.* Amsterdam: Weka.
Lange, W. A. M. de (2004). *Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie - over de keuze van een weg van weerstand.* Tilburg: Universiteit van Tilburg, IVA.
Leeftijdophetwerk (n.d.) opgeroepen op 3 maart 2008 van http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/23/23_23_stimuleringsregeling_leeftijdsbewust_beleid.pdf.
Legge, K. (2004). Human Resource Management. In: S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. Tolbert (eds.), *The Oxford handbook of work & organization* (pp. 220- 241). Oxford: Oxford University Press.
Legge, K. (1995). *Human resources management: Rhetorics and Realities.* Basingstoke: Macmillan Press.
Leisink, P. & Thijssen, J. (2007). Van vervroegd uitstromen naar langer doorwerken. In: W. de Lange & J. Thijssen (red.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers* (pp. 9-20). Amsterdam: Weka.
Lehning, P. B. (red.). (2000). *De beleidsagenda 2000. Strijdpunten op het breukvlak van twee eeuwen*. Bussum: Coutinho.
Lichterwerkt (2011). Opgeroepen op 9 maart 2011 van http://www.lichterwerkt.nl.
Ligteringen, B. (2003). *Het nieuwe werken.* Utrecht: Het Spectrum.
Linstone, H. & Turloff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and Applications.* London: Addisson-Wesley.
Looze, M. de, Oeij, P. R. A., Blok, M. M. & Groenesteijn, L. (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23* (3), 240-249.
Loretto, W., Vickerstaff, S. & White, P. (eds.). (2007). *The Future for Older Workers. New Perspectives.* Bristol: The Policy Press.

Martinot, D. & Sengers, M. (2004). Ouderen zijn de toekomst: Een onderzoek naar het welbevinden van de oudere werknemer. Universiteit Utrecht: Doctoraalscriptie. Overgenomen uit Peeters, M. C. W., Nauta, A., Jonge, J. de & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie, 18* (6), 297-308.
Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: Praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
Mastenbroek, W. F. G. (1982). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling.* Alphen aan de Rijn: Samsom.
McCann, R. & Giles, H. (2003). Ageism in the workplace: A communication perspective. In: T. D. Nelson (ed.), *Ageism, stereotyping and prejustice against older persons* (pp. 163-199). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
Meerman, M. (2007). Naar een typologie van diversiteitsbeleid. *Methoden, technieken en analyses,* 87.
Meerman, M. (2005). *Werken met verschil. Een pleidooi voor gedifferentieerd Human Resource Management.* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
Meerman, M. & Finsveen, E. (2005). *Oudere werknemers in de regio Amsterdam. Notitie over de participatie en het gevoerde beleid.* Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
Meijers, F. & Wardekker, W. (2001). Ontwikkelen van een arbeidsidentiteit. In: J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 301-318). Groningen: Samsom.
Meijers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit, studie en beroepskeuze in de postindustriële samenleving.* Deventer: Kluwer.
Messelis, E. (2006a). *Drie generaties ouderen, bestudeerd vanuit de feministische gerontologie.* Referaat naar aanleiding van de tweespraak 'Gerontologie, feministisch bekeken'. Oud en Versleten? Brussel: Centrum voor Vrouwenstudies en Diversiteitsbeleid, Vrije Universiteit Brussel.
Messelis, E. (2006b). *Maatschappelijke participatie van ouderen belicht.* Brussel: Nederlandstalige Vrouwenraad.
Messelis, E. (2006c). *Bestuurslidmaatschap bij ouderen loont!* Brussel: Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen, Nederlandstalige Vrouwenraad.
Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations.* Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.
Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row.
Mok, A. L. (1990). *In het zweet uws aanschijns. Inleiding in de arbeidssociologie.* Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
Mooij, M. (2009). *Ruimte voor het nieuwe werken.* Deventer: Kluwer.
Morgan, G. (1986). *Images of Organization.* Londen: Sage Publications.
MuConsult B.V. & Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO) (2002). *Deeltijdwerk uitgediept, eindrapport.* Amersfoort/Amsterdam: Muconsult/SEO
Muffels, R. J. A. & Wilthagen, T. C. J. M. (2011). Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis. *ESB, 96* (4620), 54-57.
Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
Nagelkerke, A. G. & Nijs, W. F. de (2006). *Regels rond arbeid.* Groningen: Martinus Nijhoff.
Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie.* Assen: Van Gorcum.
Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en organisaties, 18* (6), 326-337.
Nauta, A., Bruin, M.R. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers.* Hoofddorp: TNO-Arbeid.
Nieveen, N. & Berg, E. van den (2001). Evaluatie: Typen, benaderingen en toepassingen. In: J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 399-415). Groningen: Samsom.
Nimwegen, N. van & Heering, L. (red.). *Bevolkingsvraagstukken in Nederland Anno 2009. Van groei naar krimp. Een demografische omslag in beeld.* Amsterdam: KNAW Press.
Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford: Oxford University Press.
Noort, W.J. van (2002). Organisatievernieuwing in de zorg. Veranderingen in een sector onder druk. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 18* (3), 180-195.
Nunes, A. & Kramer, A. F. (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: evidence from air traffic control. *Journal of experimental psychology, 15* (1), 12-24.
O+S Amsterdam (2011). *Metropoolregio Amsterdam in cijfers.* Amsterdam: Stadsdrukkerij Amsterdam N.V.
O+S Amsterdam (2010). *Metropoolregio Amsterdam in cijfers.* Amsterdam: Stadsdrukkerij Amsterdam N.V.

O+S Amsterdam (2009). *Metropoolregio Amsterdam in cijfers.* Amsterdam: Stadsdrukkerij Amsterdam N.V.
O&S (2005). Opgeroepen op 1 juni 2007 van http:/www.os.amsterdam.nl/publicaties/kerncijfersamsterdam/.
Oeij, P., Goudswaard, A., Huiskamp, R. & Nauta, A. (2007). *Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties.* Hoofddorp: TNO kwaliteit van leven.
Oeij, P. R. A., Korver, T., Gründemann, R. W. M. (2003). *Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek: algemene trends en consequenties voor oudere werknemers.* Hoofddorp: TNO arbeid.
Onstenk, J. (2001). Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk. In: J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 285-300). Groningen: Samsom.
Onstenk, J. H. A. M. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren. Proefschrift.* Delft: Eburon.
Onstenk, J. H. A. M. (1995). *Op weg naar een leeftijdsbewust opleidingsbeleid.* Den Haag: VUGA.
Otten, F. & Siermann, C. (2009). CBS-berichten: Verschuivingen in het arbeidspotentieel van ouderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *25* (1), 38-43.
Peeters, M.C.W., Nauta, A., Jonge, J. de & Schalk, R. (2005) De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie, 18* (6), 297-308.
Peters, J. & Pouw, J. (2005). *Intensieve Menshouderij. Hoe Kwaliteit oplost in rationaliteit.* Schiedam: Scriptum.
Phelps, E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism*, American Economic Review, 62* (4), 659-661.
Portegijs, W., Cloïn, M., Ooms, I. & Eggink, E. (2006). *Hoe het werkt met kinderen.* Den Haag: SCP.
Postman, N. (1993). *Technopoly. The Surrender of Culture to Technology.* New York: Vintage Books.
Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago/London: University of Chicago Press.
Pruijt, H. (2000). Arbeid en macht: vooruit naar het verleden? Een scenario en zijn consequenties. In: P. B. Lehning (red.), *De beleidsagenda 2000, Strijdpunten op het breukvlak van twee eeuwen* (pp. 235-248). Bussum: Coutinho.
Pruijt, H. (1997). *Job Design and Technology. Taylorism vs. Anti-Taylorism. London and New York: Routledge.*
Putman, L.S., Stavenuiter, M.M.J. & Smolenaars, E. (1999). *Lang genoeg gewerkt!?* Breukelen: NYFER.
Quispel, Y. (red.). (2003). *Inzicht in leeftijd.* Utrecht:LBL.
Quispel, Y. (2000). *Evenwichtige leeftijdsopbouw: een verkenning.* Utrecht: Landelijk Bureau Leeftijdsdiscriminatie.
Raz, N. (2000). Aging of the Brain and Its Impact on Cognitive Performance: Integration of Structural and Functional Findings. In: F. I. M. Craik & T. A. Salthouse (Eds.), *The handbook of Aging and Cognition* (2nd edition) (pp. 1-90). Mahwah, N. J./London: Lawrence Erlbaum Associates.
Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2003). Managing an ageing workforce and a tight labour market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review, 22* (1), 21-44.
Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2001) omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt. *M & O, Tijschrift voor Management en Organisatie, 55* (6), 23-39.
Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A. & Ekamper, P. (2001a). *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: NiDi.
Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A. & Ekamper, P. (2001b). Veroudering arbeidsmarkt. *Demos, 17* (7), 53-56.
Reynaerts, W. H. J. & Nagelkerke, A. G. (1983). *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*. 2 delen. Leiden/Antwerpen: H.E.Stenfert Kroese.
Rijksoverheid (2010). Opgeroepen op 18 november 2010 van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/langer-doorwerken/maatregelen-arbeidsparticipatie-ouderen.
Riley, M.W. & Riley, J. W.jr. (1992). Generational relations: a future perspective. : T. Hareven (Ed.), *Aging and Generational Relations, Life course and Cross-cultural Perspectives* (pp.283-291). New York: Aldine de Gruyter.
Rocco T. S. & Thijssen, J. G. L. (eds.). (2006). *Older workers, new directions; employment and development in an ageing labor market*. Miami: Center for Labor Research and Studies, Florida International University.
Roekel-Kolkhuis Tanke, I. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
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* (1), 24-43.
Rönnerman, K. (2005). Participant Knowledge and the Meeting of Practitioners and Researchers. *Pedagogy, Culture and Society*, *13* (3), 291-312.
Ruysseveldt J. van & Hoof, J. van (red.). (2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer Ruysseveldt, J. van, Witte, M. de & Grumbkow, J. von (red.). (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid.* Heerlen: Open Universiteit/Kluwer Bedrijfsinformatie.

Schabracq, M. J. (1998). *Medewerkers van boven de veertig. De verborgen strategische factor.* Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
Schellingerhout, R. (2004). *Cijferrapport allochtone ouderen. Werkdocument 105.* Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
Schils, T. (2006). Vervroegd pensioen in Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *22* (2), 109-125.
Schippers, J. J. (1987). *Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.* Groningen: Wolters Noordhoff.
Schoemaker, M. (2003). *Managen van mensen en prestaties. Personeelsmanagement in moderne organisaties.* Deventer: Kluwer.
Schooler, C., Mulatu, M. F. & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, *14* (3), 483-506.
Schroots, J. F. (red.). (2003). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering*. Assen: Van Gorcum.
Self, P. (1993). *Government by the Market? The Politics of Public Choice.* Houndsmill/London: Macmillan.
Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline; the art & practice of the learning organization.* New York: Doubleday/Currencey.
Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker.* Amsterdam: Meulenhoff.
Sennett, R. (2007). *De cultuur van het nieuwe kapitalisme.* Amsterdam: Meulenhoff.
Sennett, R. (2000). *De flexibele mens,* Amsterdam: Uitgeverij Byblos.
Sierksma, R. (1991). *Toezicht en taak. Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme.* Amsterdam: SUA.
Sigra (2010). *Arbeidsmarkt van zorgregio Amsterdam.* Amsterdam: Sigra.
Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior* (2nd ed.). New York, NY: Macmillan.
Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. & Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education, 6* (2), 1-20.
Smaling, A. (2000). Inductieve, analoge en communicatieve generalisatie. In: F. Wester, A. Smaling & L. Mulder (red.), *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (pp. 155-171). Bussum: Coutinho.
Sociaal-Economische Raad (2005). *Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk en inkomen, pensioenen en zorg.* Publicatienummer 0502. Den Haag: SER.
Solinge, H. van (2005). Veranderingen in gezondheid in de overgang van werk naar pensioen: een longitudinale analyse. *Gedrag en Organisatie, 18* (6), 356-378.
Sonnenberg, M. (2006). *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees.* Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
Spencer, S. J., Steele, C. M. & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. Journal of experimental social psychology, 35, 4-28.
Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving.* Assen: Van Gorcum.
Steijn, B. & Hofman, A. (2000). Verdringing van laaggeschoolden als Beleidsprobleem. In: P. B. Lehning (red.), *De beleidsagenda 2000. Strijdpunten op het breukvlak van twee eeuwen* (pp. 206-219). Bussum: Coutinho.
Steverink, N. (2003). Sociale relaties van ouderen. In: J.F. Schroots (red.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering* (pp. 416-432). Assen: Van Gorcum.
Steyaert, S. & Lisoir, H. (eds.). (2005). *Participatory methods toolkits. A practitioner's manual.* Opgeroepen op 2 april 2010 van http://www.viwta.be/files/handboek.pdf.
Stoker, J. I. & Korte, A. W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
Storm, S. & Naastepad, C. W. M. (2007). Ontslagrechtversoepeling mist doel. *ESB*, *92* (4517), 516-519.
Swaan, A. de (1989). *De zorg en de staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd.* Amsterdam: Bert Bakker.
Swanborn, P. G. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek*. Meppel: Boom.
Taskforce ouderen en arbeid (TOA) (2003). *Van geluk gesproken.* Den Haag: Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.
Taylor, P. (ed.) (2008). *Aeging Labour Forces. Promises and Prospects.* Chettenham: Edward Elgar.
Taylor, P. E. & Walker, A. (1998a). Intergenerational relations in the labour market: the attitudes of employers and older workers. In: A. Walker (ed.), *The new generational contract* (pp. 159-187). London: UCL Press.
Taylor, P. & Walker, A. (1998b). Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*, *8* (3), 61-76.
Taylor, P. & Walker, A. (1996). Intergenerational relations in employment: the attitudes of employers and older workers. In: A. Walker (ed.), *The New Generational Contract* (pp. 159-186). London: UCL Press.

Teulings, C. (2010) Inkomensprofielen, ontslagbescherming en de arbeidsmarkt voor oudere werknemers. In: R. Batenburg, P. de Beer, J. Mevissen & K. Tijdens (red.), *Arbeid in crisis?* (pp. 15–30). Den Haag: Boom Lemma.
Themacommissie ouderenbeleid (2005). *Lang zullen we leven!* Kamerstukken II 2005-2006, 29 549, nrs. 4 en 5.
Thijssen, J. & Leisink, P. (2007). Ervaringspatroon en beroepsmatige obsoletie van oudere werknemers. In: W. de Lange & J. Thijssen (red.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers* (pp. 81-94). Amsterdam: Weka.
Thijssen, J. G. L. (2007). Af- en toename van arbeidspotentieel als beleidsthema. Leeftijdgericht arbeidsmarktbeleid in organisatie-intern perspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23* (3), 195-208.
Thijssen, J. G. L & Walter, E. M. (2006). Obsoletie van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM, 9* (1), 45-60.
Thijssen, J. G. L. & Leisink, P. L. M. (2003). *Ouderenbeleid en diversiteit in organisaties*.
Paper gepresenteerd op het congres 'Diversiteit werkt'.
Thijssen, J. & Velde, M. van der (2003). Ouderenbeleid vanuit ontwikkelingsperpectief. In: Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (red.) (2003). *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 115-134). Bussum: Coutinho.
Thijssen, J. G. L. (2001). *To be employable. Inzetbaarheid in de tweede loopbaanhelft.* Paper OSA-congres. Tilburg, november 2001.
Thijssen, J. G. L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief,* Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
Thunnissen, M. A. G., Thijssen, J. G. L. & Lange, W. A. M. de (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid.* OSA-publicatie A174, Tilburg: OSA.
Thurow, L. C. (1975). Generating inequality: mechanisms of distribution in the U.S. New York: Basic Books.
Tikkanen, T. & Nyhan, B. (ed.). (2006). *Promoting lifelong learning for older workers. An international overview.* Cedefop Reference series; 65. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
Tikkanen, T., Lahn, L. C., Withnall, A., Ward, P. & Lyng, K. (2002). *Working life changes and training of older workers.* Trondheim: Framework Programme, European Commission.
Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. *Handboek 'Werken, leren en leven met groepen'*. Opgeroepen op 25 februari 2011 van http://www.kessels-smit.com/files/Artikel_2003_tjepkema_-_verscheidenheid_in_zelfsturende_teams1.pdf.
Tonkens, E. (2003a). *Mondige burgers, getemde professionals. Vraagsturing, marktwerking en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW.
Tonkens, E. (2003b). Red hulpverleners uit de klauwen van de markt en de bureaucratie. *De Volkskrant,* 6 september 2003.
Touwen, J. (2006). Varieties of capitalism and the Dutch economy in the period 1950-2000. *Tijdschrift voor sociale en economische geschiedenis*, *3* (1), 73-104
Tros, F. (2000). *Schuivende marges. Trends in arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsverhoudingen*. Aphen aan den Rijn: Samsom.
Tuoni, K, Ilmarinen, J. Jahkola, A. Katajarinne L.& Tulkki, A. (2006). *Work ability index*. Helsinki: Finnish institute of occupational health.
United Nations (1982). *Provisional guidelines on standard international age classifications.* New York: United Nations Statistical Office.
Veire, F. Vande (2006). Vertrouw de meester nou maar gewoon. *De Groene Amsterdammer*, 23 juni 2006.
Veld, M. & Evers, G. (2007). Leeftijd, beloning en arbeidsproductiviteit: van Bermudadriehoek naar gouden driehoek. In: W. de Lange & J. Thijssen (red.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers* (pp. 51-64). Amsterdam: Weka.
Venema, A. & Vroome, E. de (2007). Onderzoeksnotitie: vergrijzing en arbeidsveiligheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23* (3), 250-258.
Verburg, R. & Hartog, D. den (2008). *De kern van HRM.* Amsterdam: SWP.
Verbrugge, A. (2005). Het procesdenken van managers berooft de wereld van zijn bezieling. *NRC* 18 juni 2005.
Verbrugge, A. (2004). *Tijd van onbehagen*. Amsterdam: Sun.
Verhoeff, A. A. (2007). Vergrijzing, levensfasebeleid en cao. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23* (3), 261-273.
Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Den Haag: Lemma.
Vis, J. (2000). *Verzilvering van de vergrijzing. Wie durft!* Assen: Van Gorcum.
Visser, P., Remery, C., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, *16* (1), 2-22.

Vries, S. de (2007). Leeftijdsbewust personeelsbeleid: bewegen en bewonderen. In: G. Bruinsma (red.), *Leeftijd, levensfasen en arbeid* (pp. 15-28). Deventer: Kluwer.
Vries, S. de, Ven, C, van de, Nuyens, M., Stark, K., Schie J. van & Sloten, C. van (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk.* Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
Vries, S. de, Wortel, E. & Nauta, A. (red.). (2003). *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management.* Deventer: Kluwer.
Vries, S. de, Willemsen, M. & Nauta, A. (2002). *Oud en Wijs in het Onderwijs. Resultaten van een kwantitatief onderzoek naar gezonde en langdurige arbeidsparticipatie van ouderen.* Hoofddorp: TNO.
Vroom, B. de & Bannink, D. (2006). De verschuivende overgang van werk naar pensioen in Europese verzorgingsstaten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 22* (2), 93-108.
Wagemakers, D. L. & Quispel, Y. (2003). *Verkenning van het gebruik van leeftijd in onderzoek.* Utrecht: LBL, Expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
Wald, A. & Linden, J. van der (red.). (2001). *Leren in perspectief.* Apeldoorn: Garant.
Walker, A. (2002). A strategy for active aging. *International social security review, 55* (1) 121-140.
Walker, A. & Naegele, G. (eds.). (1999). *The Politics of Old Age in Europe.* Buckingham: Open University Press.
Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment, European Research Report.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
Walker, A. (ed.). (1996). *The New Generational Contract.* London: UCL Press.
Weezel, T. G. van (2011). 'Oudelullendagen' duur, maar goed tegen ziekteverzuim. *De Volkskrant*, 12 februari 2011.
Went, R. (2007). Globalisering is onbekend en omstreden. *ESB,* (4541s), 10-14.
Went, R. (2002). *The enigma of globalization. A journey to a new stage of capitalism.* Londen/ New York: Routledge.
Went, R. (1995). *Grenzen aan de globalisering?* Amsterdam: Spinhuis.
Werkenopdebouw (2010). Opgeroepen op 23 maart 2011 van http://www.werkenopdebouw.nl/page/downloads/Regio_Randstad_Noord_2010.3e_kw.pdf.
Wester, J. (2007). *Help! We worden overgenomen.* Amsterdam: Prometheus.
Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering.* Delft: Eburon.
Winnubst, J. A. M., Schabracq, M. J., Gerrichhausen, J. & Kamperman, A. (red.). (1995). *Arbeid, levensloop en gezondheid.* Maarssen: Elsevier.
Witte, M. de & Ruysseveldt, J. van (1998). Oordelen over 'kwaliteit van de arbeid': hedendaagse stromingen. In: J. van Ruysseveldt, M. de Witte & J. von Grumbkow (red.), *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid* (pp. 11-38). Heerlen: Open Universiteit/Kluwer Bedrijfsinformatie.
Witteloostuijn, A. van (1999). *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren.* Amsterdam /Antwerpen: De Arbeiderspers.
Wolk, J. van der & Vries, S. de (2007). *HR-scan Diversiteit. Diversiteit in beeld.* Hoofddorp: TNO kwaliteit van leven.
WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
Ziekemeyer, M. (1994). Plussers in beeld. Specifieke en positieve wetenswaardigheden over oudere werknemers. *Senior, 4*, 2-4.
Zinsmeister, J., Meerman, M. & Hoof, J. van (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie, 'ouder worden als sociale constructie van leeftijd'. *Tijdschrift voor HRM, 12* (2), 54–76.
Zinsmeister, J. & Speleers, B. (2008) Gezond en met plezier tot aan het pensioen. In: P. Andreoli, T. van Gennip & M. Pannevis (red.), *Midlife resourcing. Behoud van 45+ talent* (pp. 61-73). Rotterdam: Vrije Levensloop Academie.
Zinsmeister, J, Ballafkih, H. & Meerman, M. (2007). De praktijk van het beleid rond oudere werknemers. Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid in de regio Amsterdam. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23* (3), 224-238.
Zinsmeister, J (2005). Leeftijdsbewust personeelsbeleid is noodzaak in de ouderenzorg. *Gids voor Personeelsmanagement*, *84* (12), 60-63.

BIJLAGE 1
VRAGENLIJST HRM-SURVEY 2006/2007

Vragen die zijn toegevoegd aan de hrm-survey van het lectoraat gedifferentieerd hrm van de Hogeschool van Amsterdam 2006-2007, waarvan gebruik is gemaakt bij de studie naar de praktijk van het ouderenbeleid in de regio Amsterdam.

1. Is er sprake op de volgende onderdelen van het hrm-beleid?

Leeftijd	☐ Alleen aanwezig	☐ aanwezig en wordt gehanteerd	☐ afwezig	☐ weet niet
Ouderen	☐ Alleen aanwezig	☐ aanwezig en wordt gehanteerd	☐ afwezig	☐ weet niet

2. Heeft de vestiging ervaring met het voeren van beleid gericht op oudere werknemers?
☐ ja
☐ nee
☐ weet niet

3. Wat wordt op de vestiging verstaan onder oudere werknemers?
☐ werknemers vanaf 45 jaar en ouder
☐ werknemers vanaf 55 jaar en ouder
☐ werknemers vanaf 65 jaar en ouder
☐ er wordt geen onderscheid gemaakt
☐ weet ik niet

4. Is er op de vestiging sprake van leeftijdsbewust personeelsbeleid?
☐ ja
☐ nee
☐ weet ik niet

5. Is de vestiging erop gericht de deelname van oudere werknemers te bevorderen?
☐ ja
☐ nee
☐ weet niet

6. Is de instroom van ouderen wenselijk in de organisatie?
☐ ja
☐ nee
☐ weet niet

7. Is de uitstroom van oudere werknemers wenselijk?
☐ ja
☐ nee
☐ weet niet

8. Welk van de volgende maatregelen worden genomen om de instroom van ouderen te bevorderen? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ ouderen actief werven
☐ ouderen de voorkeur geven bij gelijke kwalificaties
☐ ouderen opleiden voor bijzondere functies
☐ ouderen een parttime baan aanbieden
☐ organisatie aanpassen aan de kwaliteiten van ouderen
☐ anders namelijk:……..
☐ geen maatregelen
☐ weet niet

9. Welke van de volgende maatregelen worden genomen om het functioneren van ouderen werknemers te verbeteren? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ begeleiding
☐ opleiding
☐ rekening houden met ouderen
☐ minder uren werken
☐ meer autonomie geven
☐ ervaring optimaal inzetten
☐ leeftijdsdiverse teams
☐ meer verantwoordelijkheid geven
☐ anders namelijk:……..
☐ geen maatregelen
☐ weet niet

10. Welke van de volgende maatregelen worden er genomen om de doorstroom van oudere werknemers te bevorderen? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ begeleiding
☐ scholing
☐ training
☐ duo-functie
☐ rekening houden met anderen
☐ anders namelijk:……..
☐ geen maatregelen
☐ weet niet

11. Is de organisatie erop gericht de betrokkenheid van ouderen te bevorderen?

☐ ja
☐ nee
☐ weet niet

12. Welke maatregelen worden getroffen om de betrokkenheid van ouderen te bevorderen? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ creëren van leeftijddiverse teams
☐ oudere actief erbij betrekken
☐ wederzijdse kennis uitwisseling met jongeren
☐ betrokkenheid van ouderen op de agenda zetten van het management
☐ anders namelijk:……
☐ geen maatregelen
☐ weet niet

13. Ouderen vormen binnen de vestiging een duidelijke subgroep. Kruis aan in welke mate je het eens/oneens bent met de stelling

☐ Helemaal mee eens
☐ Mee eens/mee oneens
☐ Helmaal mee oneens
☐ Weet niet

14. geef aan in welke je het eens/oneens bent met de volgende stellingen

	zeer mee eens				**zeer mee oneens**	**geen mening**
Ouderen zijn langzaam	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ouderen vereisen meer aanpassingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ouderen hebben verouderde kennis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ouderen isoleren zich	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ouderen trekken alleen met elkaar op	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ouderen hebben werkgerelateerde ambities	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. geef aan in welke mate je het eens/oneens bent met de volgende stellingen

	zeer mee eens				**zeer mee oneens**	**geen mening**
De organisatie betrekt oudere werknemers bij innovaties	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie investeert meer in ouderen dan in jongeren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie werft actief ouderen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie biedt ouderen meer kansen dan jongeren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie sluit ouderen uit voor promotie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie voert een actief ouderenbeleid	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BIJLAGE 2
VRAGENLIJST 1 ZORGINSTELLING

Vragenlijst voorafgaand aan het leerprogramma voorjaar 2009

Achtergrondkenmerken
1. hoe heet je?
2. hoe oud ben je?

Arbeidskwalificatie, arbeidsprestatie, arbeidsmotivatie
3. wat is je functie?
4. hoelang ben je in de zorginstelling werkzaam?

Arbeidsvermogen oudere werknemers/ Arbeidskwalificatie, arbeidsprestatie, arbeidsmotivatie
5. als je terugkijkt op je werkzame leven, in welke periode werkte je het best, met het meeste plezier, vond je het werk het zinvolst?
6. als je die periode een 10 geeft, met welk cijfer waardeer je je huidige werksituatie?
7. wanneer ben je volgens jou een oudere werknemer?
8. waaraan herken je dat je aan het leren bent?

Arbeidsrelatie/arbeidsinhoud
9. wat weet je van scholing in de zorginstelling?
10. wie bepaalt wat, hoe, wanneer en waarom scholing in de zorginstelling wordt gegeven?
11. welke invloed heb je op de vormgeving van de scholing in de zorginstelling?
12. hoe waardeer je je eigen invloed op de vormgeving van de scholing in de zorginstelling?
13. hoe is je invloed op de scholing in de zorginstelling tot stand gekomen?
14. hoe waardeer je de invloed van anderen op de scholing in de zorginstelling?
15. hoe is de invloed van anderen tot stand gekomen op de scholing in de zorginstelling?
16. welke uitwerking hebben de verschillende invloeden op de scholing in de zorginstelling op jouw leren?
17. op welke wijze nodigt de scholing in de zorginstelling je uit tot meedoen?
18. onder welke condities volg je scholing in de zorginstelling?
19. op welke wijze kijk je tegen de scholing aan in de zorginstelling?

Arbeidsvermogen oudere werknemers en de scholingscontext
20. in welke mate wordt de scholing van de oudere werknemers in de zorginstelling door jou als effectief ervaren?
21. welke andere ervaringen heb je met scholing?
22. vind je scholing zinvol?
23. wat is volgens jou een scholingsonderwerp waar het team behoefte aan heeft?
24. sluit dat aan bij jouw behoefte aan scholing?
25. welke mogelijkheden tot scholing zie jij?

BIJLAGE 3
DATA-ANALYSE ZORGINSTELLING MET BEHULP VAN ATLAS.TI 5.2 OP DE VOLGENDE ITEMS:

Arbeidsvermogens van oudere werknemers:
- arbeidservaring (voor de zorg relevante opgedane kennis en vaardigheden)
- arbeidsverleden (de loopbaan)
- definitie oudere werknemers (welke kenmerken vindt de respondent relevant om een werknemer te benoemen tot oudere werknemer)
- leren ouderen (persoonlijke voorkeur voor manier van leren)
- lichamelijke klachten
- vermogen tot reflectie
- zingeving (welke betekenis heeft het werk in het leven?)

Arbeidskwalificatie, arbeidsprestaties en arbeidsmotivatie van oudere werknemers:
- opleiding (kwalificatieniveau, hoe wordt dat bijgehouden/ontwikkeld?)
- zinvolheid (betekenis die het werk heeft om te komen tot prestaties)
- arbeidsmotivatie (de drijfveren voor de inzet van het arbeidsvermogen)
- teamsfeer (de onderlinge relaties)

Arbeidsrelatie
- arbeidsrelatie (de verhouding met de leidinggevenden; ruildimensie)
- zeggenschap (over scholing) (gezagsdimensie)
- invloed (gezagsdimensie)
- waardering invloed
- onderlinge verhoudingen (samenwerkingsdimensie, afstemming)
- scholingscondities
- scholingspraktijk

Arbeidsinhoud
- functie
- scholingsonderwerp (problemen die de werknemers in de functie tegenkomen, waarop zij met scholing veranderingen in wensen aan te brengen)

Organisatiebeleid
- scholingsbeleid
- uitnodigingspraktijk (in welke mate krijgen de werknemers scholing aangeboden en wie wel, wie niet?)

Achtergrondgegevens:
- leeftijd
- diensttijd

BIJLAGE 4
LEERPROGRAMMA BIJEENKOMSTEN

ACTIVITEITENBIJEENKOMST 1
WAT ZIJN ACTIVITEITEN?
22 EN 24 SEPTEMBER 14.30-16.00 UUR

Doel eerste bijeenkomst:	Deelnemers zijn zich bewust van de activiteiten die ze ondernemen met bewoners. Deelnemers kunnen aangeven wat ze in de vier scholingsbijeenkomsten kunnen verwachten.
Kennismaking	**30 minuten**
Activiteit:	Schrijf op een kaartje je leukste activiteit die je ooit in je werk met een bewoner hebt gedaan. Alle kaartjes in een hoge hoed. Alle kaartjes worden voorgelezen en we proberen met de groep te raden wie deze activiteit gedaan heeft. Eventueel geeft degene die de activiteit gedaan heeft een toelichting.
Nodig:	Kaartjes voor alle deelnemers. Hoge hoed.
Toelichting 4 bijeenkomsten	15 minuten
Activiteit:	Toelichting onderwerp en manier van werken. Doel voor vandaag. Samen het doel voor de 4 bijeenkomsten bepalen
Nodig:	Whiteboard, of iets dergelijks
Cijfer voor je activiteiten	**5 minuten**
Activiteit	Geef jezelf een cijfer tussen 1 en 10, over hoe je op dit moment activiteiten onderneemt met bewoners. Zet dit op papier met je naam erbij. In de vierde les komen we hierop terug.
Nodig:	Pen en papier voor iedere deelnemer
Agenda-analyse	**25 minuten**
Activiteit:	In tweetallen opschrijven welke activiteiten je de afgelopen week hebt gedaan. Schrijf erbij waarom je tevreden was of waarom niet. Met de hele groep succesfactoren benoemen van de uitgevoerde activiteiten, dit bewaren voor de volgende lessen.
Nodig:	Flapover of iets dergelijks, om succesfactoren te noteren.
Afsluiting:	**15 minuten**
Activiteit:	Plenair ervaringen eerste bijeenkomst bespreken, dit koppelen aan manier van werken voor de volgende bijeenkomst. Opdracht voor de volgende keer: probeer de komende 2 weken bewust een activiteit te gaan doen met een of meer bewoners en vraag je af wat en waarom iets goed ging of niet goed ging.

ACTIVITEITENBIJEENKOMST 2
HOE PLAN IK DE ACTIVITEITEN?
6 OKTOBER 14.30-16.00

Doel tweede bijeenkomst:	Deelnemers kunnen activiteiten inplannen in de dagdienst.
Opwarmer	**10 minuten**
Activiteit:	Samen een lied zingen.
Keuze uit:	Canon: Brand in Mokum Surinaams: Fa joe kan tak mi no mo
Nodig:	Tekst van het lied Eventueel fluit ter ondersteuning
Officiële opening	**20 minuten**
	Hoe vonden jullie deze activiteit samen? Leuk voor een volgende keer? Eventueel met bijdrage van een deelnemer. Vragen over de eerste bijeenkomst? Wat hebben deelnemers in de afgelopen 2 weken gedaan met activiteiten voor bewoners? Programma deze middag. Doelen deze middag.
Plannen groepjes van 2	**20 minuten**
Activiteit:	Dagplanning uitdelen. Samen bepalen welke activiteiten we op deze dag willen gaan doen. In groepjes van gaan puzzelen hoe we deze activiteiten voor elkaar kunnen krijgen: Wie doet wat? Hoe is het werk toch af aan het eind van de avonddienst? Probeer creatief naar het inplannen van activiteiten te kijken. Planning op flap zetten.
Plenair bespreken	**25 minuten**
Activiteit:	Elk groepje licht zijn flap toe. Stimuleren tot stellen van vragen aan elkaar. Verschillen en overeenkomsten benoemen. Eventuele onbenutte mogelijkheden benoemen. Sterke punten samenvatten.
Nodig:	Flap voor iedere groep. Flap met sterke punten. Stiften.
Afsluiting	**15 minuten**
	Ervaringen deze middag, tips en tops. Wat hebben deelnemers deze middag geleerd? Uitdagen om in de praktijk uit te proberen wat we deze bijeenkomst besproken hebben. Samen doelen voor de volgende bijeenkomst bepalen; Marleen gaat een bijdrage leveren, maar welke bijdrage?

8 OKTOBER ’09
PROGRAMMA LESDAG 2

Doel:

De deelnemer kan:
Kan benoemen welke activiteit ze gedaan heeft sinds de vorige bijeenkomst.
Kan benoemen waarom het gelukt is en waarom het niet lukt.
Kan vertellen wat zij er zelf kan doen zodat een activiteit wel gedaan kan worden.

14.30 tot 14.45 Starten met verhaaltje voorlezen. Terugkoppeling naar vorige scholing. De activiteiten die genoemd zijn. Ben zo vrij geweest dit om te bouwen naar activiteiten en collegialiteit.	Opening Gestart met activiteit van kaartjes. naar flap Aan de hand van discussie de scholing ingevuld. - Jullie wilden als eerste activiteiten en collegialiteit - Daarna hoe organiseer je een activiteit. - Weke activiteiten kun je tussendoor doen
14.45 tot 15.00 uur. Beantwoorden van de vraag van Joop	Individueel vragenlijst invullen. Wat gedaan
15.00 tot 15.45 uur De activiteit Wat is gelukt. Wat ging goed ? Wat is niet gelukt? Hoe kwam dat ? Waar liep je tegen aan. Hoe ga je dat aan pakken. Op flap wat gaat goed ?	De activiteit. Was het zinvol Wiens idee? Opgeleverd voor de bewoner? Voor jou ? je collega’s . Gelukt. Down vragen Hoe gepland, ‘wanneer begonnen,. Hoe kun je dat gene wat niet gelukt is toch laten lukken
15. 45 tot 16.00 uur Evaluatie Voor de volgende keer. Nog een keer een activiteit doen en oefenen hoe aan te pakken.	Even terug kijken en naar de zin van het verhaal vragen . Daar gaan we her de volgende keer weer over hebben

LESDAG 2
ERVARINGSBESCHRIJVING

Bij de evaluatie van vorige week is je gevraagd komende weken nu eens twee activiteiten te met een of meerdere bewoners te doen. Zou je hier even aan terug willen denken en kort beschrijven.

De activiteit	Wat is gelukt.	Wat is niet gelukt.

Activiteitenbijeenkomst 3	**Concrete invulling activiteiten 13 oktober 14.30-16.00**
Doel derde bijeenkomst:	Deelnemers kunnen aangeven welke mogelijkheden er zijn voor activiteiten met dementerende bewoners in de zorginstelling.
Opwarmer:	**10 minuten**
Activiteit:	Bewegingsoefeningen door Havva
Nodig:	Stoelen in een kring.
Officiële opening:	**5 minuten**
Activiteit:	Wat gedaan in de afgelopen week? Doornemen deze bijeenkomst. Doel bepalen voor vandaag.
Activiteitenbegeleider:	**30 minuten**
Activiteit:	Aan de hand van vragen uit de groep de mogelijkheden voor activiteiten voor dementerenden in de zorginstelling doornemen. Ook kunnen er praktische dingen door de groep uitgeprobeerd worden.
Nodig:	Marleen, neemt activiteitenmap mee.
Casusbespreking:	**30 minuten**
Activiteit:	Met groep bewoner uitkiezen waarvoor het moeilijk is om een activiteit aan te bieden. In tweetallen uiteen om te brainstormen over wat we deze bewoner kunnen aanbieden, opschrijven op flap. Plenair terugkoppeling, elkaar vragen stellen.
Nodig:	Flap en stift per groep.
Afsluiting:	**15 minuten**
Activiteit:	Ervaringen deze middag, tips en tops. Wat hebben deelnemers geleerd deze middag? Uitdagen om in de praktijk te gaan proberen wat we deze bijeenkomst besproken hebben. Samen doelen voor de volgende bijeenkomst bepalen.

15 OKTOBER ’09
ACTIVITEITEN 3E BIJEENKOMST.

Doel:

De deelnemer:
- Realiseert zich hoe een activiteit met muziek en andere geluiden door een zorgvrager gehoord kan worden.
- Kan vertellen hoe je activiteiten afstemt op een zorgvrager of op een groep zorgvragers.
- Kan vertellen hoe een activiteit georganiseerd wordt.

14.30 tot 15.00 uur Opening	Programma - Hoe organiseren van een activiteit. - Eigen inbreng per groep op papier. - Overbrengen van ideeën naar groep. - Evaluatie.
Vandaag gestart met een kleine ervaring van muziek, een activiteit die vaak toe gepast wordt en waar jullie verschillend denken over het volume van de muziek. Ook kwam de vorige keer naar voren dat niet iedereen rustig werd van muziek.	Wat is de les van deze oefening.
15.00 tot 15.15 uur Nodig. 3 lijsten met verschillende vragen.	In drie groepen verdelen. De vragen op papier gezet. Die aangegeven zijn bij dit onderdeel. Per groep de vragen beantwoorden. 15 min
15.15 tot 15.45 plenair per groep de antwoorden inbrengen **15.45** evaluatie onderdeel van de evaluatie is wat willen jullie mee als reminder. Zo dat wat hebt aan deze lessen. Onderwerp voor de volgende bijeenkomst.	Naderen reageren Het groepje motiveert waarom.

Wanneer er niets ingebracht wordt, voorstellen iets te doen met een stelling.

Stellingen. Een activiteit kan altijd wanneer je maar wilt.

SCHOLING ACTIVITEITEN LES 4
AFSLUITENDE BIJEENKOMST
27 OKTOBER

Doel vierde bijeenkomst:	- Deelnemers ervaren / oefenen het doen van een activiteit die geschikt is voor dementerende ouderen. - Deelnemers zijn in staat te beschrijven wat ze geleerd hebben in de periode van de activiteitenscholing.
Opening:	**15 minuten**
Activiteit:	Terugblik vorige bijeenkomst. Vooruitblik deze bijeenkomst Doel voor deze bijeenkomst bepalen
Nodig:	Eventueel een flap
Oefening:	**30 minuten**
Activiteit:	Krant lezen met een groepje dementerenden. Hoe kun je dat doen? Iemand is medewerker, de rest van de groep is dementerend. Bij voldoende tijd nog een andere activiteit oefenen.
Nodig:	Krant (neemt Loes mee)
Evaluatie:	**45 minuten**
Activiteit:	Cijfer geven; welk cijfer geef je jezelf voor het doen van activiteiten met ouderen? Wat heb je geleerd in de afgelopen weken, op het gebied van activiteiten doen met dementerenden? Hoe kunnen jullie het leerproces vasthouden / voortzetten? Hoe vond je deze manier van leren? Welke bijeenkomst was het meest zinvol?
Nodig:	Gemaakte flappen Cijfer kaarten Gemaakte doelen

29 OKTOBER. ACTIVITEITEN 4E LESDAG

Doel:	De deelnemer kan: - aangeven of het volgen deze training activiteiten ook in de praktijk een meerwaarde heeft bij de omgang met de bewoner, wat deze meerwaarde dan is. - specifiek vertellen wat ze nu geleerd heeft. - aangeven wat zij als team kunnen doen om toch meer activiteiten met de bewoners te doen.
15 min tot 15.00 uur.	Terug kijken naar de vorige keer. Wie weet nog waar we mee bezig geweest zijn. Verdieping waarom activiteiten zo zinvol zijn voor de bewoners ook voor je zelf.
15.00 tot 15.30	Individueel op papier. Wat is je grootste succes geweest? Op volgorde van wie wil, een voor een bespreken.
15.30 tot 15.35.	Deelnemer geeft zich zelf een cijfer Cijfer nakijken. Welk cijfer geef je je zelf nu. Wie durft er open over te zijn?
15.35 tot 16.00 uur.	Doelstelling behaald. doelstelling van te voren op flap.

1. Activiteiten gedaan en succes factoren
2. Collegialiteit en activiteiten.
3. Hoe organiseren en met wie hoe samenwerken. Wat kun doen, wat is haalbaar, wanneer wil je en waar is het afhankelijk van of je activiteiten doet.
4. Welke activiteiten kun je tussendoor doen? Wat er verder uitvoortkomt.

Steunvragen hierbij
- Wat is je het meest bij gebleven dan de bijeenkomsten? transfer
- Wat kun je doen met de inhoud van deze bijeenkomsten? transfer
- Wat is jullie voornemen de komende periode? effect
- Hoe verder, wat doen
- Wat zou je nu behaald willen hebben?
- Van wie van je collega's weet je wat ze met de inhoud van deze cursus gedaan hebben.

ACTIVITEITEN DIE GEDAAN WORDEN.

- Spontaan zingen oude kinderliedjes.
- Dagelijkse verzorging met extra aandacht voor:
  Nagels lakken.
  Scheren en after shafe gebruiken.
  Haren extra kammen.
  Huid insmeren met verzorgende gel.
- Bewoner mee laten helpen met bv de kleding opvouwen.
- Of bedden opmaken.
- Bewoner motiveren collega te helpen met bedden opmaken.
- Samen servetten opvouwen met de bewoners.
- Samen aardappelen schillen.
- Krant voor lezen.
- De tijd nemen om een praatje te maken met een bewoner.
- Over vroeger praten.
- Dammen met een bewoner.
- Muziek draaien en samen mee zingen.
- Gezellig tafelen en napraten.
- Bewoners begeleiden bij de maaltijd en zoveel mogelijk zelf laten doen. Eigen keuze laten maken.
- Met bewoners spelletjes doen zoals gezegden of spreek woorden afmaken.
- Pim pam pet spelen.
- Spelletjes individueel met een bewoner zoals woord zoeker.
- Uitstapjes maken.
- Wandeling met een bewoner door de gang. Even er uit.
- Deze zomer met bewoners weg geweest. Thee drinken in de DOH.
- Sjoelen.
- Samen fruit schillen eten alles laten benoemen en stukjes laten tellen.
- Rolstoel dansen.
- Foto’s terug kijken en laten vertellen.

Verder ……..

ACTIVITEIT

Lukt niet door.	**Lukt wel wanneer:**
- Druk van de bewoner.	- Met vader of moeder een andere activiteit doen die wel aansluit.
- Zoals familie die ziet dat er een activiteit gedaan wordt en dan een negatieve opmerking plaats omdat haar vader of moeder niet mee doet.	- Bewoner weg houden bij de muziek.
- Bewoner die niet reageert op de activiteit. Zoals muziek en de bewoner gaat door met roepen. (activiteit niet afgestemd op bepaalde bewoner).	- Bewoner doet wel mee met andere activiteit.
- Bewoners kunnen niet altijd dezelfde activiteit tegelijk doen.	- Activiteit afstemmen.
- Collega’s die de muziek te hard vinden.	- In kleine groepjes een activiteit doen. Bewoners die niet kunnen kijken meestel heel geïnteresseerd mee.
- Activiteit lukken soms niet omdat een collega dan een opmerking heeft.	- Muziek afstemmen.
- Bewoners kun je geen nieuw spel leren .	- Met collega over praten en uitleggen waarom je het doet.
- Bewoners kunnen de vraag (zoals misschien kun je haar helpen met bedden opmaken) niet onthouden is het vergeten.	- Bekende spellen doen bv Ganzen bord.
- Werkdruk.	- Even mee lopen en uitleggen aan collega wat de bewoner graag wil.
	- Activiteiten die weinig tijd kosten.

Collegialiteit en activiteiten
- Afstemmen met elkaar.
- Samenwerking is belangrijk voor de sfeer.
- Belangrijk is rekening houden met elkaars werk en wanneer nodig even wachten om te beginnen.
- Bij tijd over kun je gewoon iets gaan doen hoef je niet te overleggen met een collega.
- Grote activiteit samen organiseren.
- Met Annemieke en Loes regelen.

Activiteit levert op
- Een glimlach.
- Zinvolle bezigheid voor de bewoner. Komt uit zijn passiviteit.
- Activiteiten leiden af van dwangmatig gedrag.
- Geeft sfeer.
- Geeft een kick en energie wanneer de sfeer goed is.
- Is leuk om te doen.
- Voldoening.

Hoe stem je op de bewoner af
Keuze maak je vanuit je gevoel wat je denkt te kunnen doen.
Of waarvan je weet of verwacht dat leuk is om te doen.

Je vraagt en kijkt hoe de bewoner reageert.
Soms is dat een hele kleine reactie.
Soms gewoon confronteren.

Hangt soms af van de dag. Bv In het weekend is het rustig dan kan muziek heel goed, of een dansje.

Door de week is het beter andere activiteiten te doen omdat het dan drukker is.

BIJLAGE 5
VRAGENLIJST 2 ZORGINSTELLING
VRAGENLIJST EVALUATIE NOVEMBER 2009

Achtergrond

1. hoe heet je?
2. hoe oud ben je?

Arbeidsvermogens oudere werknemers/ Arbeidskwalificatie, arbeidsprestatie, arbeidsmotivatie

3. wat is je functie?
4. hoe lang ben je werkzaam in de zorginstelling?
5. hoe waardeer je je werk nu? Waardeer je je werk anders dan een half jaar terug? Kun je je vermogens passend inzetten?
6. ben je alle scholingsbijeenkomsten geweest? Waarom wel, waarom niet?
7. zijn je ervaringen met het onderwerp in de scholing voldoende aan bod gekomen?
8. wat heb je van de scholing geleerd?
9. hoe heb je van de scholing geleerd? (doorvragen over kennen/kunnen: ligt de nadruk op eerst weten over activiteiten en dan doen, of ligt meer de nadruk op doen en je dan bewust worden van wat je doet?)

Arbeidsrelatie/arbeidsinhoud

10. heb je met collega's of anderen ervaringen/ideeën over de activiteitenbegeleiding uitgewisseld buiten de officiële scholingsmomenten om?
11. zo ja hoe ging dat? Zo nee, waarom niet?
12. doe je nu meer activiteiten met de bewoners dan voor de scholing?
13. hoe doen de opleiders de scholing? Tips?
14. is de opleider anders bezig dan wat je gewend bent tijdens scholingen, zoals met belevingsgerichte zorg, activiteitenbegeleiding, zorgdossiers?
15. heb je een andere inspanning moeten leveren voor deze scholing, dan wat je gewend bent?
16. de scholing is nu afgelopen, praat je nog over activiteitenbegeleiding met collega's?
17. zijn er veranderingen in de omgang met je collega's? (samenwerking, afstemming, coördinatie)
18. zijn er veranderingen in de omgang met de manager?
19. zie je andere plekken waarop je op eenzelfde manier kan leren als tijdens de scholingsbijeenkomsten?

Het leerprogramma

20. is dit een methode om nieuwe ontwikkelingen te leren?
21. hoe zou een volgende scholing eruit moeten zien?
22. als je terugkijkt op de scholing wat is dan goed aan de scholing? (proces/inhoud)
23. als je terugkijkt op de scholing wat is dan voor verbetering vatbaar? (proces/inhoud)
24. hoe waardeer je het dat je zelf het scholingsonderwerp hebt medebepaald?

BIJLAGE 6
VRAGENLIJST BOUW
VRAGENLIJST EVALUATIE NOVEMBER 2009

1. **achtergrondinformatie**
2. **oudere werknemers**
3. **organisatiebeleid**
4. **arbeidsinhoud**
5. **arbeidsrelatie**

ad 1.
1. Hoe heet je?
2. Hoe oud ben je?
3. kun je het bedrijf typeren?
4. wat is je functie?
5. hoelang ben je in het bedrijf werkzaam?
6. als je terugkijkt op je werkzame leven, in welke periode werkte je het best, met het meeste plezier, vond je het werk het zinvolst? als je die periode een 10 geeft, met welk cijfer waardeer je je huidige werksituatie?
- het heden en verleden met elkaar vergelijken en dat waarderen in termen van zingeving;
- over het huidige werk uitspreken in de vorm van een cijfer, waarna weer uitnodigen daarop te reflecteren.

Ad 2.
7. wanneer ben je volgens jou een oudere werknemer?
- het onderwijs- en arbeidsverleden van de oudere werknemers;
- de ervaringen in het arbeidsverleden;
- reflectieve vragen daarover;
- het arbeidsheden en daarover reflectieve vragen;
- het heden en verleden met elkaar vergelijken en dat waarderen in termen van zingeving;
- over het huidige werk uitspreken in de vorm van een cijfer, waarna weer uitnodigen daarop te reflecteren.

Ad 3.
8. Huidige organisatiebeleid t.a.v. oudere werknemers?
- kan inspelen op het verlies aan capaciteiten en de groei van nieuwe vermogens?
- wordt uitgegaan van de toenemende verscheidenheid onder de oudere werknemers?

Ad 4.
9. Wat is de aard van het takenpakket? Wijze waarop taken verricht dienen te worden? Wat is het niveau van het werk? (arbeidsdeling, afwisseling, uitdagingen, verantwoordelijkheid, speelruimte voor autonomie (de vrijheid voor werknemers om in het productieproces ook eigen doeleinden na te streven), kwalificatievereisten, eentonigheid van taken, (on)zelfstandigheid binnen het werk, ruimte voor sociale contacten, (onder)benutting van kwalificaties, ruimte aan ontplooiingsmogelijkheden, gevarieerd, uitdagend en zelfstandig werk)

Ad 5.

10. De drie dimensies van de arbeidsrelatie, ruil-, gezags- en samenwerkingsdimensie, staan met elkaar op gespannen voet. (Bolweg, 1997). In de ruildimensie bestaat wantrouwen. De uitkomsten van de onderhandelingen leiden tot een minimaal resultaat of ten hoogste een suboptimaal resultaat. In de gezagsrelatie wordt vooral de hiërarchie bevestigd. In de samenwerkingsdimensie is vooral vertrouwen nodig tussen werknemer en de werkgever of diens vertegenwoordiger.
    - ruilen: expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover zullen staan. Welke impliciete verwachtingen zie je? Worden er pogingen gedaan de impliciete verwachtingen te expliciteren? Hoe? (over resultaatafspraken en beloning: het kostenbaten denken. Ruimte voor de arbeidsvermogens van de (oudere) werknemers?) (psychologisch contract: oud of nieuw?)
    - gezag:
11. een organisatiestructuur met duidelijk omschreven taken (het gezag ligt bij de manager), aaneengeschakeld door duidelijke lijnen van bevel, communicatie, coördinatie en controle, gericht op onzekerheidsreductie? Of het directe gezag is verdwenen van de manager naar allerlei stafafdelingen, zoals P&O, die met interne regelgeving en procedures richting geven aan de gezagsrelatie? (bijvoorbeeld: functionerings-, beoordelings-, ontwikkelingsgesprekken volgens P&O-standaarden)
    - samenwerking: spanning tussen de decentralisatie en horizontaliseringstendens enerzijds (het werken in teamverband met meer mogelijkheden voor zelfsturing) en tegelijkertijd logistieke maatregelen, planning & control-systemen die de centrale sturing juist versterken. Taak- en organisatieontwerp met aandacht voor de arbeidsdeling, ruimte voor eigen inbreng van de werknemer, coördinatie- en afstemmingsvraagstukken. Dit vraagt om vertrouwen tussen direct leidinggevende (manager) en de werkvloer.
12. Biedt de top van de organisatie ruimte aan de werkvloer en de direct leidinggevenden om op gezamenlijke basis te komen tot overeenstemming over de arbeidsinhoud? In welke mate worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden overgedragen?
13. Hoe ziet de omgang tussen de (oudere) werknemers eruit? (samenwerking, afstemming, coördinatie)
14. hoe ziet de omgang van de (oudere) werknemers met de manager eruit? (samenwerking, afstemming, coördinatie)
15. Heeft een (oudere) werknemer invloed op de beschikbare tijd en het tempo van uitvoering? (dan kan een (oudere) werknemer beter presteren en de eigen inspanning beter reguleren.)
16. Bestaat er ruimte voor oudere werknemers om af te wijken van de standaard arbeidsrelatie? Wordt die ruimte benut?
17. Bestaat er ruimte voor leidinggevenden om af te wijken van de standaard arbeidsrelatie? Wordt die ruimte benut?
18. Welke mate van vertrouwen tussen oudere werknemers en leidinggevenden heb je nodig om tot een duurzame arbeidsrelatie te komen?

BIJLAGE 7
STELLINGEN EN HULPVRAGEN VOOR HET SCHRIJVEN VAN EEN SCENARIO.

1. Het proces van ouder worden kent een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn. Wil hun arbeidsvermogen beter inzetbaar worden, dan dient als vertrekpunt die gedifferentieerdheid ervan te worden geaccepteerd. Het beleid ontdaan van zijn categorale karakter brengt de verscheidenheid in beeld. Vragen die daarbij kunnen helpen zijn:
   - Wie werken in de organisatie?
   - In hoeverre hebben zij last van fysieke slijtage?
   - Komt dat door de omstandigheden waarin zij hun werk verrichten of hebben verricht?
   - Welke eisen zijn er aan functies verbonden?
   - Welke van die functie-eisen leveren problemen op voor de ouder wordende werknemers?
   - Welke andere maatregelen dan ontziemaatregelen zijn te bedenken of dragen de oudere werknemers zelf aan?

2. Naast slijtage van het arbeidsvermogen en verlies van capaciteiten, is er ook sprake van ontwikkeling van nieuwe vermogens. De kracht van ouderen ligt in het vermogen om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren. De oudere werknemers verdienen een individuele benadering, waarin ze op hun unieke eigenschappen worden beoordeeld, maar daartoe moeten ze wel (h)erkend worden in de arbeidsorganisatie. De volgende vragen kunnen daarbij verhelderend werken:
   - Welke ervaringen doen werknemers op?
   - Dragen deze ervaringen bij om ook in de toekomst complexe situaties aan te kunnen?
   - Dragen deze ervaringen bij tot ervaringsconcentratie?
   - In welke mate krijgen de oudere werknemers meer zeggenschap over hun gekristalliseerde vermogens?
   - Welke mogelijkheden bestaan in de arbeidsorganisatie om de gekristalliseerde intelligentie te kunnen inzetten?
   - Bestaat in de arbeidsorganisatie de mogelijkheid om te investeren in de gekristalliseerde intelligentie?
   - In hoeverre is het mogelijk om een uitdagende arbeidsomgeving voor alle werknemers te maken?
   - Welke diversiteit aan rollen kan worden gecreëerd om de capaciteiten van werknemers optimaal in te zetten?

3. De mate waarin deze vermogens tot ontwikkeling gebracht worden is echter contextgebonden, dat wil zeggen afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisaties. Een belangrijke conclusie is dat zich hier processen van uitsluiting voordoen waardoor zulke vermogens niet of nauwelijks tot ontwikkeling komen, hetgeen vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers versterkt. Het ouderenbeleid dat is ontdaan van zijn deficiëntie karakter brengt de groei van nieuwe vermogens in beeld. Het beleid dat is ontdaan van de stereotype beelden laat ook de groei van nieuwe vermogens zien. De volgende vragen kunnen daarbij gesteld worden:
   - Welke beelden bestaan in de eigen organisatie over de oudere werknemers?
   - In hoeverre spelen economische en sociale argumenten een rol bij de vormgeving van die beelden?
   - In welke mate wordt er geïnvesteerd in de werknemers en geldt dat ook voor de oudere werknemers?
   - In welke mate hebben werknemers autonomie bij de vormgeving van hun werk?
   - Welke rol speelt de leidinggevende in deze?
   - Welke cao's of andere contracten gelden in het bedrijf?
   - In hoeverre spelen economische argumenten een rol bij de beoordeling van het potentieel van oudere werknemers?
   - Wat zijn de criteria waarop deze beoordelingen zijn gebaseerd?
   - In welke mate wordt er geïnvesteerd in de oudere werknemers?
   - Worden bij prestatiemeting ook de ervaringsaspecten meegenomen?
   - In hoeverre is er sprake van een stabiele arbeidsrelatie?

BIJLAGE 8
DATA-ANALYSE BOUW MET BEHULP VAN ATLAS.TI 5.2 OP DE VOLGENDE ITEMS:

Arbeidsvermogens van oudere werknemers:
- arbeidservaring (voor de bouw relevante opgedane kennis en vaardigheden)
- definitie oudere werknemers (welke kenmerken vindt de respondent relevant om een werknemer te benoemen tot oudere werknemer)
- arbeidsvermogen (zowel in fysieke, psychologische, sociologische als economische zin)
- zingeving (welke betekenis heeft het werk in het leven voor de oudere werknemers?)

Arbeidskwalificatie, arbeidsprestaties en arbeidsmotivatie van oudere werknemers:
- opleiding (kwalificatieniveau, hoe wordt dat bijgehouden/ontwikkeld?)
- zinvolheid (betekenis die het werk heeft om te komen tot prestaties)
- arbeidsmotivatie (de drijfveren voor de inzet van het arbeidsvermogen)
- sfeer (de relaties op de bouwplaats en onderling)
- duur van de arbeidsrelaties

Arbeidsrelatie
- arbeidsrelatie (in algemene zin en beschouwend)
- ruildimensie
- gezagsdimensie
- samenwerkingsdimensie

Arbeidsinhoud
- arbeidsinhoud (algemeen en beschouwend)
- functie
- scholingsonderwerpen (problemen die de werknemers in de functie tegenkomen, waarop zij met scholing veranderingen in wensen aan te brengen)

Organisatiebeleid
- personeelsbeleid
- arbeidsvoorwaarden
- visie op oudere werknemers
- visie op ZZP-ers
- typering bedrijf

Achtergrondgegevens:
- leeftijd
- diensttijd
- omgeving van de organisatie
- inschatting bouwmarkt
- de deelname aan het onderzoek

SUMMARY

The potential labour force in the Netherlands is ageing. Employers are not doing much about it. The government promotes working longer, but older employees are not eager to do so. They feel that they are being forced to work longer within a reality in which they are unwanted and unappreciated. People older than 40 years are hardly ever invited for job interviews, and they are at the top of the redundancy list in corporate reorganisations.

Most studies addressing older employees (or their labour capacity) proceed from the concept of deficiency, which associates advancing age with decreasing labour qualification, performance and motivation. These studies, however, offer little insight into the actual labour capacity of older employees. In this study, I do not proceed from the deficiency mentality. Instead, I adopt an interdisciplinary perspective on the actual labour capacity of older employees.

I conducted research on organisations with policies on older employees that respond to their specific capabilities. I investigated whether these organisations offer older employees the opportunity to arrange their work in such a way that their labour capacity can be valued, developed and exploited. I began by searching for existing knowledge on the labour capacities of older employees. I then sought organisations with policies on older employees that take account of this labour capacities. In a survey designed to map existing older-employee policies in the Amsterdam region, I also investigated the underlying images and prejudices of employers, their representatives and human resource management (HRM) officials. I then examined changes that occur in the employment relations and job content when an organisation aligns with the labour capacity of older employees during periods of organisational change. I investigated these changes in a case study of a healthcare facility, in collaboration with a team of nurses, supervisors, trainers, managers, HRM professionals and other staff members. I also examined policy documents. In another case study, I collaborated with HRM experts in the construction industry to examine the opportunities offered by the employment relations and job content to make meaningful use of the labour capacity of older employees. The case studies were designed according to the principles of action research.

This summary provides an overview of the most important results, in response to the research questions.

RESULTS

1. 'Which developments take place in labour capacity as employees age?'

I conducted the study from the perspective of the labour capacity of older employees. Information obtained from the literature review (Chapter 2) and the case studies (Chapters 7 and 8) shows that the ageing process follows a differential course. In other words, there is considerable variation amongst older employees. While some abilities decline and others are lost, older employees also develop new abilities. As individuals age, their crystallised intelligence increases. The strength of older employees resides in their enhanced ability to cope with complexity. They are able to learn from their own experiences, thus taking the initiative to design and realise situations that they experience as meaningful. This is reflected in acuity and other capacities, including the ability to consider and to reason, in addition to holistic understanding, verbal comprehension, the assignment of meaning to life, responsibility for work, loyalty to the employer, work experience and motivation to learn.
In the workplace, however, these qualities of older employees do not always receive their due. In addition to a lack of challenging tasks, processes of exclusion emerge within organisations. This prevents or impedes the enhanced capabilities of older employees from developing, thereby reinforcing the bias against these employees. Older people are labelled as 'worn out' and dismissed as an expense. No more investments are made in their working abilities. This opens the door to early departure.

2. 'Which types of policies relating to older employees can be identified, and upon which images are they based?'

The possibility of calling upon and developing the enhanced abilities depends first upon the organisation of work and the policies of employers, and second, upon the external context (Chapter 3). Although the latter can provide opportunities in some cases, the external context is generally restrictive in nature. Before answering the question, I outline the external context in which the policies concerning older employees are developed.

Under the influence of economic, political, social and cultural developments, the level within the field of organisation (Chapter 3) is often dominated by a short-term mentality and a cost-benefit orientation. In organisations, this translates into increasingly strict control over the behaviour of employees. The management and control associated with the process of rationalisation are particularly likely to hamper the labour capacity of older employees. These employees need meaningful (and possibly enjoyable) work. In practice, however, it is often not possible to meet this need. The labour market (Chapter 3) reflects stagnation in the growth of jobs with true autonomy and influence. Albeit only marginally, collective labour relations do create additional space for realising differential terms of employment within the organisation (Chapter 3). Such terms, however, come at the expense of the general protective measures contained in collective labour agreements.

The retention of older employees requires policies with a longer-term orientation. Sustainable leadership is also important; supervisors must be allowed sufficient leeway to transfer responsibilities and authority to employees instead of exercising tight control over them. Such transitions must be based upon mutual trust (Chapter 4). This type of leadership is difficult to achieve in organisations that are governed according to control of labour.

The survey conducted in the Amsterdam region (Chapter 5) reveals that HRM practices usually operate from the perspective of integration, which is characterised by control-based management. It lacks a specific policy for older employees. Current HRM practices usually proceed from the stereotypical image of the ideal employee, in which older employees no longer fit. Older people are not even considered as a possible solution when staff shortages occur. In practice, this amounts to a policy that can be observed in the vast majority of the organisations in the Amsterdam region: 'ignore and/or exclude older employees'.
Another policy, 'protect older employees', can be observed in organisations that either acknowledge the deficiencies faced by older employees or in which such protections are required by collective labour agreements. Managers within these organisations take appropriate measures intended to make it possible for older employees to work longer. In the Amsterdam region, slightly less than a quarter of employers have such policies; in some cases, they overlap with 'ignore and/or exclude' policies.
In the fragmentation approach, HRM officers accept employees as individuals, without reducing them to a part of any homogeneous category. The underlying assumption is that it is not always possible to mould organisations; organisations are also dependent upon individual performance and teamwork. From this perspective, HRM officers accept the differences between employees, even if doing so would cause confusion, ambiguity and paradox within the organisation. Such a fragmented reality truly does demand governance based on trust. The organisational policy may then focus on the appreciation and commitment of individuals. Not all older employees are the same; the continued employability of older employees requires customisation in order to align with their labour capacity. Only few employers in the Amsterdam region had a policy to 'develop and/or appreciate older employees', which also addressed the enhanced capabilities of older employees. Current HRM practices allow little leeway for older employees and their labour capacity. The general perception is that older people have no prospects (Chapter 5).

Which images provide the foundation for the policy choices? In most cases, such policies appear to be based on negative stereotypes. These stereotypes contrast older employees with young people (Chapters 2 and 5). In these perceptions, older employees are less productive, less versatile, slower to comprehend, less efficient, less creative and more expensive. They also resist innovation (particularly technological innovations), and they lack motivation for training. They are also less willing to continue working longer or to accept assignments. Results from the survey and action research also show, however, that older employees are positively associated with reliability and loyalty. Such depictions (e.g. reliable but slow-witted) are not consistent with the insights that certain capacities (which are subject to wide individual variations) can improve with age, as with acumen or the capacity for discernment. These capacities, which become stronger in older employees, are rarely used (Chapter 5). My research shows that 'HRM' also fails on this point.

De potentiële beroepsbevolking in Nederland is vergrijsd. Werkgevers spelen daar nauwelijks op in. De overheid propageert langer doorwerken, oudere werknemers hebben daar weinig behoefte toe. Zij ervaren dat ze langer door moeten werken in een realiteit waarin ze zich niet gewaardeerd voelen en zich ongewenst weten. Wie ouder is dan 40 jaar, wordt nauwelijks meer uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en staat bij reorganisaties bovenaan de afvloeiingslijst.

In deze studie wordt vanuit interdisciplinair perspectief gezocht naar de bij het ouder worden van werknemers. Vanuit dat gezichtspunt wordt in arbeidsorganisaties, waar een ouderenbeleid bestaat dat inspeelt op de specifieke vermogens van oudere werknemers, nagegaan of er mogelijkheden bestaan om de arbeid van oudere werknemers zo vorm te geven dat hun arbeidsvermogens worden gewaardeerd, verder ontwikkeld en benut.

Het bestaande ouderenbeleid in arbeidsorganisaties in de regio Amsterdam en de achterliggende beelden en vooroordelen worden in kaart gebracht. In een casestudie in een zorginstelling wordt een organisatieverandering vormgegeven met behulp van een speciaal voor oudere werknemers ontwikkeld leerprogramma. Het leidt tot veranderingen in de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud. In een andere casestudie is samen met deskundigen op het terrein van humanresourcesmanagement (hrm) in de bouw onderzocht welke mogelijkheden de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud bieden om de arbeidsvermogens van oudere werknemers zinvol in te zetten.

Het onderzoek toont aan dat door middel van gerichte acties in het organisatiebeleid, de arbeidsinhoud en arbeidsrelatie er mogelijkheden geschapen kunnen worden voor een zinvolle inzet van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers. Dat vraagt wel om een eigen koers die tot uiting komt in het centraal stellen van de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de geleverde productie of dienstverlening op de lange termijn.

ISBN 978-90-817122-2-4

9 789081 712224 >

3. 'Which characteristics of work content and employment relations promote the deployment of the labour capacity of older employees?'

The literature study (Chapter 4) indicates that the deployment of the labour capacity of older employees requires an intensive-technological interpretation of the labour process. This provides older employees space (within the cooperative dimension of the employment relations) for developing their experience-based expertise. Following Thompson (1967), I refer to this as intensive technology, as older employees are particularly likely to possess the capacity to respond to complex interactions with a subject. The experiences of older employees allow them to identify opportunities for practical intervention in situations where tightly controlled actions (e.g. protocols, formats, guidelines) fall short. Such expertise is apparent in the many day-to-day improvisations that are needed when interacting with people with dementia, as well as in the design of new construction processes in the North-South metro line in Amsterdam. The creation of connections between situations, goals and resources (technology) in non-standard situations requires intensive interventions based on developed expertise. These general ideas are made more concrete for a specific group of older female employees with moderate and low levels of education in the action research project in the healthcare facility (Chapter 7).

What makes it possible for the labour capacity of older employees to increase in a manner appropriate to their abilities? This requires the deployment of organisational personnel instruments within the authoritative dimension of the employment relations, specifically oriented towards development instead of control. The use of such instruments should be combined with the presence of supervisors who delegate responsibility and authority. Although this does not automatically eliminate individual suspicion, it also does not rule out cooperation in advance.

In addition, traditional training programmes should be replaced with a curriculum based on self-regulation and experiential learning within an informal, collective context. Older employees are accustomed to having to adapt to processes and outcomes, as well as to the ways that others have devised for achieving such adaptation.
It is only with reluctance that they take their own initiative in new developmentally oriented situations. It is important that they have the opportunity to determine the topic of training in advance and that no desired outcomes are stated. Many employees suggest that they stand to learn a great deal from each other. According to these respondents, issues relating to the work in general, collegiality and cooperation are adequately addressed through the exchange of experiences during training sessions. More specifically, this applies to the way they can structure their tasks in order to bring their expertise into practice. Offering space for experiential learning can affect the entire work process.
Organisations that do justice to the qualities of older employees require a different form of leadership: sustainable leadership. In practice, this type of leadership implies that supervisors no longer exercise tight control over their employees, but that they transfer responsibility and authority to them instead. This is difficult for employers to achieve, as it requires the suppression of a 'second nature' of management: suspicion and tight control. An example involves the intervention in a healthcare facility (described in Chapter 7). The success of this intervention was due to relying on available expertise and daring to allow more autonomy to older employees. The emphasis in the employment relations thus shifted from the dimension of exchange to that of cooperation. Moreover, self-direction in a team offers the opportunity to realise complex tasks. This helps to shape the cooperative and authoritative dimensions of the employment relations. It generates job enlargement and job enrichment for employees (including older employees).

The successful deployment of the labour capacity of older employees depends upon four conditions:
1. The presence of enhanced labour capacity
2. Regulatory possibilities for performing tasks
3. Learning opportunities to allow employees to develop themselves
4. Opportunities for cooperation in order to achieve structural and meaningful interaction in the employment relations

Regulatory possibilities are often a prerequisite for commitment to the job and to the organisation. Longterm commitments form the foundation upon which older employees can develop and deploy their enhanced abilities. Designing the contractual relationship (the exchange dimension) in this way also promotes the deployment of the labour capacity of older employees.

The external context plays an important role as well. This role (see Chapter 3) emerges in a rather dramatic way in the healthcare case study (Chapter 7). In this case, the effects of the intervention barely had time to take root. Within a few months, the government and health insurers interfered in the day-to-day practice of the facility in various ways. With new rules and financing systems, they made long-term planning impossible. Traces of the intervention can still be observed, however, even within these changed circumstances. For example, the trainers in the healthcare facility prepare a curriculum for each training course, based on experiential learning. In addition, older employees develop initiatives, when the opportunity arises, although their own regulatory leeway has become scarce.

4. 'Which scenarios could be useful for considering the deployment of the labour capacity of older employees?'

In my research in the construction companies, I investigated possible scenarios for the deployment of the labour capacity of the ageing workforce.
It became clear that construction companies (Chapter 8) continue to adhere to a policy of protection.
The collective labour agreement largely provides collective security, with few opportunities for individual customisation. These are also the characteristics pursued within the construction companies: clarity and security. This need for clarity and security is encouraged by the laws and regulations of the government and the sector, as well as by a short-term mentality. In practice, construction companies thus make little of the actual abilities of older employees. In broad terms, they operate according to an organisational policy (based on collective labour agreements) that focuses on protecting older employees (e.g. shorter working week, longer recovery time). This is reinforced in practice by emphasising to employees (both younger and older) that the organisation is a social employer. At the same time, according to the employers, the diversity amongst older employees is too great for the general protection and hard age limits specified in the collective labour agreement, even though such protections and limitations are the source of the clarity that is needed within the construction companies.

In response to this tension, policy circles in the construction industry are making tentative attempts to part ways with policies based on protection. The developments are proceeding in two directions, which I have elaborated as two scenarios in the action-research study: 'Older employees as problems' and 'Older employees as experts'. Only the second scenario attempts to realise the deployment of the enhanced abilities of older employees. It is thus a useful scenario that could allow customisation in the work of older employees. In the construction industry, the first scenario is certainly no less current than the second is. The first scenario may also be more common than the second scenario is in other sectors that are faced with the issue of ageing at a later stage.

The 'expert scenario' is characterised by an emphasis on consultation, cooperation and appreciation of the experiences of older employees. It also emphasises possibilities for allowing space within the cooperative dimension of the employment relations for the experiences and expertise of older employees. In the intensive technology, the 'designers of the employment relations' perceive opportunities for the experience-based expertise of older employees. Some companies seek regulatory leeway for these opportunities by assigning a prominent role to inventiveness through challenging projects and by allowing the ongoing exchange of experience and reflection.

The context within which organisations work also plays an important role in this regard. One example is the current economic downturn, which is creating a wider labour market. This generates special demands (e.g. different working hours for older employees) to be perceived as troublesome, thereby placing pressure on cooperation.

It is clear, however, that attempts to improve the deployment of the labour capacity of older employees can have positive results. An appropriate design of organisational policies, job content and the employment relations may lead to changes – and certainly not to decline – in the work performance, qualifications and motivation of older employees.

CONCLUSIONS

'Which opportunities do the employment relations, job content and organisational policy offer for deploying the labour capacity of older employees, and how can these opportunities be realised in practice?'

The direct opportunities for developing and deploying the labour capacity of older employees rest in:

1. Their ability to perform complex tasks
2. Their autonomy with regard to regulatory possibilities based on function level, considering the ways in which they organise and perform their work
3. Direction, which is based on confidence in their expertise
4. Cooperation in teams, with the possibility of greater autonomy and change in power relations
5. Learning opportunities, supported by curricula that meet the needs of older employees and that are designed according to self-direction in teams. The healthcare case study in my research provides a clear illustration, and it is even more striking because it involves older women with less education.

The presence of these possibilities is subject to the following conditions:

1. A specific organisation of work process, based on a central role for expertise, and coordination based on an intensive-technological interpretation of the work process
2. An employment relation focusing on cooperation and the corresponding form of leadership: sustainable leadership
3. HRM policies that do not address older employees as a category, but which focus on developing their individual abilities (the fragmentation perspective)

From this, I derive three control mechanisms that allow the possibility of deploying the labour capacity of older employees in practice:

1. Intensive technology in order to direct the organisation of the work process, thereby creating positions that can do justice to expertise.
2. Designing the employment relations according to sustainable leadership, in which cooperation between supervisors and the workfloor is paramount, flexible labour is greatly reduced and supervision is based on knowledge of the practice.
3. Control by HRM from the fragmentation perspective. In this regard, HRM acknowledges the existence of diversity amongst employees and accepts the fact that such diversity can lead to confusion, ambiguity and paradoxes within the organisation. In doing so, HRM places limitations on the supervisory aspects of personnel instruments.

The study shows that the meaningful deployment of the labour capacity of older employees is possible. It nonetheless requires targeted action in organisational policy, job content and the employment relations. The management within each organisation must follow its own course to that end. This will not proceed without problems. Restrictions are imposed by the laws and regulations of the government and the sector, combined with a short-term mentality and cost-orientation. These restrictions exert pressure on the 'logic of sustainability'. The board of directors in organisations should therefore devote considerable energy in developing their own course in response to general trends in the labour market, in labour relations and in the field of organisation that run counter to the prevailing mainstream. They should assign priority to the continuity of the organisation. They should also place additional focus on the long-term quality of the product or service, instead of on short-term profit (or cost savings), with criteria for quality based on quantitative information. If the socially recognised need to increase employment amongst older employees is sincere, it can be realised only with meaningful, challenging work.

OVER DE AUTEUR

Joop Zinsmeister studeerde politicologie met als specialisatie algemene politicologie en in het bijzonder economische en organisatiesociologie aan de Vrije Universiteit. Daarnaast volgde hij de eerstegraads opleiding maatschappelijke vorming. Na afronding van en tijdens deze studies heeft hij diverse werkpraktijken gehad. Van docent tot lopende bandwerker, van P&O-er tot stuwadoor van drukker tot muzikant.

Sedert 1988 is Joop verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam en zijn rechtsvoorgangers. Als docent en coördinator is hij bij een grote hoeveelheid studieonderdelen betrokken geweest bij diverse opleidingen die destijds de sociale academie vormden. Tegenwoordig geeft hij vooral les bij de voltijd opleiding hrm en met name in praktijkonderzoek, arbeidsverhoudingen en arbeid- en organisatiesociologie. Vanaf 2004 is hij betrokken bij het lectoraat gedifferentieerd hrm en doet hij onderzoek naar de inzetbaarheid van oudere werknemers en de rol van hrm in dit proces. In 2007 heeft dit onderzoek de vorm van een promotietraject aangenomen. Rondom het thema de inzetbaarheid van oudere werknemers heeft hij enkele publicaties op zijn naam staan.