Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

Het deficiëntiedenken voorbij

Actieonderzoek naar leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van laagopgeleide oudere werknemers

Joop Zinsmeister & Jacques van Hoof[*]

Uitgangspunt van dit artikel is dat er bij het ouder worden niet alleen achteruitgang van arbeidsvermogens plaatsvindt, maar dat er ook vermogens zijn die met de jaren toenemen, ook al gebeurt dit bij de ene werknemer meer dan bij de andere: 'verrijkte' vermogens waarmee oudere werknemers zich kunnen ontwikkelen, mits de werksituatie dat niet verhindert. Werkgevers hebben echter nauwelijks oog voor de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werknemers. In een actieonderzoek onder een team van laagopgeleide oudere vrouwen in een zorginstelling werd samen met de betrokkenen een leerproces op gang gebracht dat tot de groei van hun arbeidsvermogens en verbetering van hun functioneren bleek te leiden. Dit gebeurde met behulp van een leerprogramma dat aansloot bij hun eigen wensen en ervaringen, en dat gekenmerkt wordt door een grote nadruk op ervaringsleren, collectief leren en zelfsturing. Tegelijkertijd bleken er ook veranderingen in de arbeidsrelatie (meer delegatie van bevoegdheden door de leidinggevenden en een meer coachende manier van leidinggeven) en in de arbeidsinhoud (in de richting van bredere functies met meer regel- en samenwerkingsmogelijkheden) plaats te vinden die de effecten van het leerprogramma verder versterkten. Ten gevolge van de combinatie van externe bezuinigingsdruk en interne rationalisering bleek na een jaar een groot deel van de veranderingen echter weer te zijn verdwenen.

Inleiding en probleemstelling

In de discussie over de kwetsbare positie van oudere werknemers wordt de vraag hoe de arbeidsvermogens van oudere werknemers ontwikkeld en beter benut kunnen worden zelden gesteld. De voornaamste reden hiervoor is een wijdverbreide visie op de ontwikkeling van de (arbeids)vermogens van ouderen die bekendstaat als het deficiëntiedenken. Daarbij wordt aangenomen dat deze vermogens bij het ouder worden automatisch achteruitgaan. Wij benaderen oudere werknemers niet vanuit dit deficiëntiedenken, maar nemen als vertrekpunt dat er bij het ouder worden niet alleen achteruitgang van vermogens plaatsvindt, maar dat er ook vermogens zijn die met de jaren toenemen, ook al gebeurt dit bij de ene werknemer meer dan bij de andere. 'Verrijkte' vermogens waarmee oudere werknemers zich kunnen ontwikkelen, mits de werksituatie dat niet verhindert (Zinsmeister et al., 2009).

* Joop Zinsmeister is docent HRM en onderzoeker bij het lectoraat gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam, e-mailadres: j.h.g.zinsmeister@hva.nl. Jacques van Hoof is emeritus hoogleraar Arbeidsmanagement en omgeving aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

Het deficiëntiedenken leeft vooral sterk bij werkgevers. Uit onderzoek blijkt dat zij, geleid door stereotiepe beelden van ouderen nauwelijks oog hebben voor de groei van arbeidsvermogens bij oudere werknemers. Het gevolg is een passief beleid dat eerder is gericht op minder uren werken en vervroegd uittreden dan op scholing en vergroting van hun employability (Zinsmeister et al., 2007; Thijssen, 2007). Symptomatisch daarvoor is het steeds weer terugkerende pleidooi voor demotie. En niet te vergeten de afwijzing van oudere werkzoekenden (Hendrikse et al., 2007). Dit staat weer haaks op de door veel beleidsinstanties beleden noodzaak van langer doorwerken en een grotere arbeidsparticipatie van ouderen. Mogelijkheden voor vergroting van de arbeidsparticipatie kunnen veel meer dan nu gebeurt, gezocht worden in een betere benutting van de arbeidsvermogens van ouderen door werkgevers. Daarvoor wil dit artikel aanknopingspunten bieden.

Er is nauwelijks onderzoek dat rechtstreeks ingaat op de ontwikkeling en benutting van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Wel is er onderzoek dat de organisatorische barrières daarvoor belicht: het passieve, door het deficiëntiedenken geleide organisatiebeleid ten aanzien van oudere werknemers, een controlerende stijl van leidinggeven, strakke richtlijnen (protocollering) ten aanzien van de taakuitvoering, uitsluitingsprocessen (bijvoorbeeld bij scholingsbeleid), gerichtheid op kostenreductie op de korte termijn, et cetera (zie Zinsmeister, 2012). Dat leert dat er in de organisatie bewust stappen genomen moeten worden om de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van oudere werknemers een kans te geven.

Het ligt voor de hand daarbij in de eerste plaats aan scholingsmaatregelen te denken. Ook hier dreigt het deficiëntiedenken echter roet in het eten te gooien: niet alleen de arbeidsvermogens, maar ook de leervermogens zouden bij het ouder worden achteruitgaan. Het zou dus voor werkgevers weinig zin hebben om door middel van scholing in oudere werknemers te investeren. Ook op dit punt nemen wij afstand van het deficiëntiedenken: wij willen in dit artikel laten zien dat ook bij oudere werknemers leerprocessen op gang gebracht kunnen worden *indien* deze aansluiten bij de specifieke arbeidsvermogens en wensen van de werknemers zelf. Scholing van oudere werknemers vereist dus een bepaalde aanpak die uitgaat van hun verrijkte arbeidsvermogens en recht doet aan hun manier van leren. In dit artikel zal derhalve veel aandacht besteed worden aan de ontwikkeling en toepassing van zo'n aanpak.

Tegelijkertijd zal het succes van scholing ook steeds afhankelijk zijn van kenmerken van de arbeidssituatie. De functies moeten de mogelijkheid bieden om het geleerde in de praktijk te brengen, terwijl de leidinggevenden de oudere werknemers daarvoor op zijn minst de ruimte moeten bieden. Het gaat dus om de leer-, regel- en samenwerkingsmogelijkheden die in de functies aanwezig zijn en om de wijze van leidinggeven. In ruimere zin hebben we het dan over kenmerken van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. De verkenning van deze condities is een tweede doel van dit artikel.

Dit artikel berust op een actieonderzoek bij een team van laagopgeleide oudere vrouwen in een zorginstelling. De keuze voor lager opgeleide oudere werknemers (max. mbo-2 niveau) is bewust gemaakt. Juist over hun ontwikkelingsmogelijk-

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

heden bestaat de meeste scepsis. Bovendien berust wat er in de literatuur bekend is over leren en opleiden van oudere werknemers, doorgaans op onderzoek onder beter opgeleide oudere werknemers. Bij dit team wordt het effect onderzocht van een interventie die gericht is op de ontwikkeling van hun arbeidsvermogens en het verbeteren van hun functioneren. De interventie vindt plaats in de vorm van een leerprogramma dat in samenspraak met de betrokken vrouwen ontworpen is en dat aansluit bij hun eigen wensen en ervaringskennis.

We vermoeden dat het succes van de interventie, dat wil zeggen de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van de onderzochte oudere vrouwen en een verbetering van hun functioneren (betere prestaties, sterkere arbeidsmotivatie), dus niet alleen afhangt van de manier waarop deze wordt vormgegeven, maar ook van met de interventie samenhangende veranderingen in de arbeidsinhoud en in de arbeidsrelatie. Dat leidt tot een dubbele probleemstelling:

- Welke gevolgen heeft de interventie voor de arbeidsvermogens en het functioneren van de oudere werknemers?
- Welke veranderingen treden daarbij op in de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie?

Theoretisch kader

Het onderzoek is gebaseerd op recente psychologische en gerontologische inzichten die aangeven dat bij het ouder worden bepaalde vermogens toenemen: 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 ('zinnig') worden ervaren (Nunes & Kramer, 2009; Houben, 2009; Baltes & Mayer, 1999). Deze 'verrijkte' vermogens komen 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. Het proces van ouder worden kent echter een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn (zie voor een samenvatting Zinsmeister, 2012, p. 23 e.v.). Deze inzichten komen voort uit onderzoek naar het onderscheid tussen vloeiende en gekristalliseerde intelligentie en wijzen op anders leren van ouderen dan van jongeren.

Leren van ouderen

Het vermogen tot abstract denken en 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) (Baltes, 1997). De achteruitgang in mentale snelheid wordt gecompenseerd door vastgelegde kennis en ervaring, een ontwikkeling die tot op late leeftijd (boven de 70 jaar) kan doorgaan (Baltes & Mayer, 1999). Met het ouder worden zijn mensen beter in

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

staat tot snelle herkenning en beoordeling van situaties en kunnen zij eerder opgedane kennis en ervaring efficiënt toepassen. De uitvoering van bekende taken kost op latere leeftijd daardoor minder energie dan op jongere leeftijd. Ter compensatie van de achteruitgang van de 'mechanische' leervermogens die passen bij de vloeiende intelligentie, ontwikkelen ouder wordende mensen op de cultuur gebaseerde leervermogens, die berusten op de levenservaring en een groeiend vermogen tot reflectie.
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 verkeersleiders. De verschillen verdwijnen zodra de testen gerelateerd worden aan noodsituaties in de praktijk en de oudere verkeersleiders hun ervaring kunnen gebruiken en weten waarom. De achteruitgang van de vloeiende intelligentie wordt in dit geval volledig gecompenseerd vanuit de gekristalliseerde intelligentie.

De interventie van het actieonderzoek wordt geleid door inzichten die in de HRD-literatuur te vinden zijn over de specifieke kenmerken van het leren van ouderen. Dat betekent met name veel aandacht voor ervaringsleren, informeel collectief leren en zelfsturend leren.
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). Zij hebben een voorkeur voor leren in een sociale context zoals het concrete eigen dagelijks werk. Leren dat gestuurd wordt vanuit de organisatie, staat haaks op de verantwoordelijkheid en zelfsturing die juist in het dagelijks leven (van ouderen) wordt gevraagd (Knowles et al., 1998). Ouderen leren het liefst informeel, waarbij nieuwe inzichten het best aansluiten op bestaande ervaringen. Volgens Onstenk (1995) beleven oudere werknemers formele (theoretische) opleidingen die top-down zijn vormgegeven, als een diskwalificatie van de eigen ervaringskennis en als bedreigend. Die formele opleidingen zijn aanpassingsgericht (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Leren in de dagelijkse arbeidspraktijk voorkomt bovendien de problematische transfer van de theorie naar de praktijk (Onstenk, 2001).
De motivatie kan worden bevorderd door de oudere werknemers zelf te laten benoemen tegen welke problemen zij aanlopen, zodat het initiatief en de sturing tot leren vanuit de oudere werknemers zelf komen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Ouderen leren als zij het zinvol vinden.

Het risico is dat ervaringsconcentratie optreedt (Thijssen, 1996). Met het toenemen van de leeftijd neemt de hoeveelheid ervaringen wel toe, maar vaak op een steeds beperkter terrein. Hoe groter de ervaringsconcentratie hoe minder de oudere werknemers ruimte hebben voor nieuwe inzichten door een leerprogramma. Leren dat aansluit op de ervaringen van dat beperkter wordende terrein, levert de oudere werknemers geen nieuwe inzichten. Om de ervaringen te verruimen zijn teamleerprogramma's te prefereren boven individuele leerprogramma's (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

Een belangrijke voorwaarde is dat de oudere werknemers hun impliciete kennis en ervaring willen en kunnen expliciteren (Rönnerman, 2005). De werkomgeving wordt de dagelijkse leeromgeving, waarbij de 'tacit knowledge' centraal staat. Dit vraagt om een veilige situatie ('care') waarin de deelnemers het gevoel hebben dat zij elkaar onderling kunnen vertrouwen en er van de kant van de leiding vertrouwen in hen bestaat (Onstenk, 1997).

We concluderen dat een leerprogramma voor oudere werknemers dient aan te sluiten bij de achterliggende 'kracht' van de gekristalliseerde intelligentie, het vermogen om van de eigen ervaringen te leren door daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving. Andere kenmerken die de kans op succes vergroten, liggen bij informeel leren in de arbeidspraktijk, waarbij ruimte bestaat voor zelfsturing. Ter beperking van de ervaringsconcentratie wordt collectief leren bevorderd, waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan bevordering van een veilige situatie, zodat de oudere werknemers hun impliciete kennis en ervaring willen en kunnen expliciteren. Dit zijn de uitgangspunten bij de ontwikkeling van het leerprogramma in het actieonderzoek.

Arbeidsrelatie en arbeidsinhoud

Zoals eerder is aangegeven, proberen we ook inzicht te verkrijgen in kenmerken van de arbeidssituatie waaronder een scholing die aansluit bij de vermogens en wensen van de oudere werknemers zelf, effectief kan zijn. De mate waarin de 'verrijkte' vermogens kunnen worden aangesproken en tot ontwikkeling gebracht, is contextgebonden en afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisatie (De Looze et al., 2007; Ilmarinen, 2006). Daar gaan wij nu wat uitvoeriger op in.

De arbeidsrelatie vormt een dynamisch geheel van expliciete en impliciete regels en verplichtingen tussen de werkgever (of diens vertegenwoordiger) en werknemers, waaraan een gezags-, samenwerkings- en ruildimensie valt te onderscheiden (Van Hoof & Van Ruysseveldt, 2006). Deze dimensies staan met elkaar op gespannen voet (Bolweg, 1997). In de ruildimensie stelt de werknemer zijn tijd, kwalificaties en prestatievermogen ter beschikking in ruil voor beloning, maar ook voor ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden (Huiskamp, 2003). Deze ruil is de resultante van een onderhandelingsproces en wordt contractueel vastgelegd. In de ruildimensie staan de werkgever en de werknemer dus tegenover elkaar, waardoor er sprake is van wederzijds wantrouwen.
Kenmerkend voor de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie is dat de werknemers vanwege de loondienst ondergeschikt zijn aan de werkgever. Hier staat de hiërarchie centraal die tot uiting komt in sturing en beheersing van werknemersgedrag, waaraan allerlei personeelsinstrumenten een essentiële bijdrage leveren. Ook deze dimensie voedt het onderlinge wantrouwen.
Om echter de doelen van de organisatie te bereiken is samenwerking nodig; in wezen de basis van de arbeidsrelatie. Het wantrouwen in de ruil- en gezagsdimensie staat daarmee in contrast. Een duurzame arbeidsrelatie vereist juist een basis van vertrouwen tussen de werknemers en de werkgever en vraagt van leiding-

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

gevenden een verschuiving van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar uitvoerenden (De Lange, 2004). Het is de kunst van vertrouwen en loslaten, waarbij wordt uitgegaan van de werkelijke vermogens van oudere werknemers en zij de kans krijgen die te ontwikkelen en benutten. De verhouding tussen de gezags- en de samenwerkingsdimensie vormt een belangrijk aandachtspunt in het onderzoek.

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 ter beschikking staan om het werk uit te voeren. 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.
Fysiek zwaar werk leidt in de loopbaan tot meer slijtage dan op grond van de kalenderleeftijd verondersteld mag worden. Routinematig werk leidt niet tot ontwikkeling of het aangrijpen van ontwikkelingsmogelijkheden. Dat vindt alleen plaats als functies complex zijn, een gevarieerd takenpakket kennen. Een belangrijke vereiste is dat de inhoud van het werk voor iedereen de mogelijkheden 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). Dat kan met taakverrijking of taakverbreding op individueel niveau, maar ook op collectief niveau in de vorm van semi-autonome teams.
De centrale kenmerken van de arbeidsinhoud zijn dan de aanwezigheid van regelmogelijkheden om de taken uit te voeren en van samenwerkingsmogelijkheden om gezamenlijk problemen op te lossen. Indien deze aanwezig zijn, is er sprake van een zinvolle interactie in de arbeidsrelatie. We hebben hierboven gezien dat groeiende capaciteiten tot zelfsturing en samenwerking belangrijke aspecten zijn van de 'verrijkte' vermogens. Daarom zijn ook dit belangrijke punten van aandacht in het actieonderzoek.

Methodologische uitgangspunten: actieonderzoek

De bovengenoemde theoretische uitgangspunten in combinatie met de uitkomsten van eerder verricht onderzoek dat erop wijst dat werkgevers zelden oog hebben voor de mogelijkheden van oudere werknemers, leiden tot de keuze voor actieonderzoek dat gericht is op het verkennen van de ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werknemers in een specifieke situatie. Met actieonderzoek worden verschillende doelen nagestreefd (Cassell & Johnson, 2006; Boog et al., 2000). Enerzijds vergroting van de handelingsmogelijkheden in de praktijk en anderzijds de verwerving van nieuwe kennis. Voor een algemene uiteenzetting over actieonderzoek verwijzen wij naar Kemmis en McTaggert (1990).
Een essentieel kenmerk van actieonderzoek is dat de traditioneel eenzijdige relatie tussen onderzoeker en onderzochte verandert in een subject-subjectrelatie en het onderzoek als een gezamenlijke onderneming wordt beschouwd. De onder-

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

zoeker en onderzochten zoeken samen naar vergroting van kennis en consensus over de interpretatie van de sociale werkelijkheid (Smaling, 2000). Van wederkerige adequaatheid is sprake wanneer zowel de onderzoeker als de onderzochten met de onderzoeksresultaten instemmen (betrouwbaarheid). Het gaat om voortdurende toetsing van de in het onderzoeksproces verkregen nieuwe kennis naar beste weten en kunnen van dat moment.

Deze werkwijze is in dit onderzoek gevolgd. Samen met de opleiders van de zorginstelling en door participatie van de betrokken oudere werkneemsters leren we van de interventie met het leerprogramma. Tijdens het leerprogramma heeft de onderzoeker observaties gemaakt van het leerproces en in het bijzonder de reflectieve vermogens en onderlinge samenwerking van de teamleden, die zijn teruggekoppeld naar de geobserveerden. Vijfmaal heeft de onderzoeker verslag uitgebracht in het teamoverleg. Ook is gebruikgemaakt van de verslagen van de teamleden over de door hen ondernomen activiteiten.
Zowel voorafgaand als na afloop van de interventie zijn met de deelnemers, de leidinggevenden en de opleiders (in totaal 48) diepte-interviews afgenomen rond de volgende items: leren, arbeidsvermogens, arbeidsverleden, arbeidsinhoud en arbeidsrelatie. Nadrukkelijk is ingegaan op hun ervaringen, reflectieve vermogens en behoefte aan zingeving. Daarnaast hebben discussies plaatsgevonden met een groep belanghebbenden (de opleidsters, de hoofden P&O en Opleidingen, directieleden, leidinggevenden en een vertegenwoordiger van de werkgeversorganisatie), die als klankbord hebben gefunctioneerd gedurende het onderzoek.
Alle gesprekken, interviews, discussies en bijeenkomsten zijn opgenomen op een voicerecorder. Alle verslagen hiervan zijn voorgelegd aan de deelnemers. De analyse van de data heeft plaatsgevonden met behulp van ATLAS.ti 5.2 op de onderwerpen arbeidsvermogens van oudere werknemers, hun arbeidskwalificatie, -prestaties en -motivatie, de arbeidsrelatie, de arbeidsinhoud, het organisatiebeleid en de achtergrondgegevens. De verslaglegging is met de betrokkenen besproken, die aangeven zich daarin te herkennen. Het uiteindelijke onderzoek is zo een gezamenlijk gedragen product.

De aanpak van het onderzoek
Het oudste team van de zorginstelling doet mee met het onderzoek. Het bestaat uit twintig vrouwen met een vast dienstverband en kent acht verschillende nationaliteiten. Het opleidingsniveau is maximaal mbo-2, op één uitzondering na. De gemiddelde leeftijd is ruim 52 jaar. Bijna een kwart is ouder dan 60, meer dan driekwart is ouder dan 50. Bijna de helft van de teamleden heeft een langer dienstverband dan 12 jaar.
De basiszorg van het team voor de dementerende bewoners is volgens de betrokkenen goed, doch sterk gebaseerd op routinematige arbeid. Het team staat, vinden zij, nauwelijks open voor nieuwe ontwikkelingen. In de zorginstelling worden organisatieveranderingen begeleid met scholingsprogramma's waarvan de oudere werknemers volgens alle betrokkenen weinig tot niets leren: verplichte formeel klassikale scholingen waarbij theoretische kennisoverdracht door een deskundige centraal staat.

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

In dit onderzoek is een andere weg gevolgd, waarbij de arbeidsvermogens en ervaringen van de teamleden als uitgangspunt zijn gekozen. Na de kennismaking en oriënterende gesprekken heeft de onderzoeker in samenspraak met managers en het hoofd P&O besloten een nieuw leerprogramma voor oudere werknemers te ontwikkelen. De opleiders van de instelling en de onderzoeker ontwikkelen samen het leerprogramma op basis van de eerdergenoemde principes van ervaringsleren. De uitvoering hebben de opleiders voor hun rekening genomen.
Het team heeft het leerprogrammaonderwerp zelf bepaald. Ze willen leren werken met activiteitenbegeleiding: de ondersteuning van de dementerenden in hun dagbesteding. Hiermee ligt het initiatief en de sturing tot leren bij de deelnemers. In het leerprogramma staan hun ervaringen centraal en gedurende het gehele leerprogramma vragen de opleiders de deelnemers om over hun ervaringen en die van hun collega's na te denken met aandacht voor de betekenis die zij aan die ervaringen geven. Dat gebeurt tijdens vier bijeenkomsten, maar ook daarbuiten blijken de teamleden ervaringen uit te wisselen.
Het team is in twee groepen van 10 deelnemers gesplitst om de scholingsgroep niet te groot te laten zijn. De feitelijke deelname aan de bijeenkomsten varieert tussen de 6 en 9 teamleden.

Alle bijeenkomsten verlopen op eenzelfde manier. Iedere bijeenkomst begint met een terugblik en bespreking van de ervaringen met de activiteitenbegeleiding die in de tussenliggende periode zijn opgedaan en reflectie daarop. De opleidsters proberen door voortdurend doorvragen het nadenken over de eigen ervaringen te stimuleren. Dan volgt het onderwerp van de bijeenkomst (bijvoorbeeld wat voor activiteiten zijn er, hoe die aan te pakken, praktische voorbeelden uitwisselen). De bijeenkomsten worden afgesloten met een evaluatie en een opdracht tot experimenteren met het onderwerp: 'Probeer eens activiteiten uit en rapporteer daarover in de volgende bijeenkomst.' Door deze praktijkgerichte uitprobeeropdrachten zijn de praktijkervaringen telkens opnieuw gevoed en is getracht een langdurig leerproces op gang te brengen. Op deze manier hebben we getracht de theoretische uitgangspunten in de praktijk te brengen (zie verder Zinsmeister, 2012, p. 135-141 en 223-241).

Evaluatie
Aparte aandacht is besteed aan de evaluatie van het leerprogramma. Die evaluatie valt uiteen in een proces- en een productevaluatie. De procesevaluatie stelt de manier waarop het leertraject verloopt centraal. Bij een pilot of try-out zijn individuele procesverslagen de manier om tot een goede evaluatie 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.
De al eerdergenoemde interviews vormen de basis voor de productevaluatie. Daarbij zijn de teamleden bevraagd over de veranderingen in de praktijk van hun dagelijkse arbeid en wat dit betekent voor de arbeidsprocessen, arbeidsrelatie en arbeidsresultaten. Ook alle andere betrokkenen zijn bevraagd over zichtbaar

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

geworden veranderingen. Bij de beoordeling van de resultaten zijn drie kwaliteitscriteria van belang (Nieveen & Van den Berg, 2001, p. 404 -405):

- *Validiteit* betekent in dit geval dat het leerontwerp recht moet doen aan de theoretische uitgangspunten: het moet gebaseerd zijn op recente kennis en inzichten (inhoudsvaliditeit) en alle onderdelen van het leerontwerp dienen op elkaar afgestemd te zijn (constructvaliditeit). Het leerprogramma is vormgegeven vanuit (de meest recente) kennis en inzichten die specifiek op leren van ouderen betrekking hebben, die zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd alvorens ze in de praktijk te brengen (zie paragraaf leren van ouderen).
- *Praktische bruikbaarheid* betekent dat de doelgroep met het leerontwerp moet kunnen werken zodat de gebruikers het leerontwerp als relevant ervaren, en dat het toegesneden is op de eigenschappen van de gebruikers en op de 'normale' kenmerken van de situatie waarin het ontwerp gebruikt wordt. Het gaat dus om de betekenis van het leerprogramma voor de praktijk van de dagelijkse arbeid van de teamleden. Dat was een centraal thema van de observaties en de gesprekken met de leidinggevenden, opleidsters en anderen die met het team in aanraking kwamen.
- *Effectiviteit* betekent dat het programma bij uitvoering 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, dienen niet alleen tijdens en na afloop van het leren evaluaties plaats te vinden, maar ook geruime tijd na afsluiting van de interventie. Daarom zijn een jaar na dato opnieuw gesprekken met teamleden en andere betrokkenen gevoerd.

Met het leerprogramma wordt beoogd een proces van collectief leren op gang te brengen, waarbij de deelnemers constant worden uitgedaagd hun impliciete kennis te expliciteren. Abstracte kennisoverdracht op basis van theorie wordt voorkomen. De deelnemers hebben veel van wat is besproken uitgeprobeerd in de praktijk. Hiermee wordt ruimte geboden aan de diversiteit in het team. Door het collectieve leren op basis van hun diverse praktijkervaringen met constante (wederzijdse) reflectie is het risico van ervaringsconcentratie beperkt. Het informele leren is gepaard gegaan met zelfsturing: invloed op het onderwerp van het programma als geheel en de afzonderlijke bijeenkomsten en ruimte voor eigen initiatief.

Uitkomsten

De interventie vindt plaats op het moment dat het team een nieuwe manager heeft gekregen die, in tegenstelling tot haar voorganger, ruimte geeft voor zelfsturing en werken op basis van vertrouwen. De teamleden moeten wennen aan een manager die minder sturend is en meer initiatief vraagt. Dat staat haaks op waarop ze jarenlang zijn 'afgerekend'.

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

Verloop en waardering van het programma
Het nieuwe leerprogramma wordt gewaardeerd. '*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 is actief bezig en ervaart de eigen inbreng als prettig.
Dat het team de ruimte heeft gekregen om zelf het scholingsonderwerp te bepalen, wordt breed gewaardeerd als erkenning van de aanwezige kennis en kunde op de werkvloer. Zij ervaren de organisatie als hiërarchisch 'dirigistisch', 'autoritair' en daar past de opzet van het leerprogramma niet bij. Ze zijn verbaasd dat het is uitgevoerd en ook nog eens in een kort tijdsbestek. Ze vinden het nog steeds bijzonder dat zijzelf tijdens de scholing de ruimte krijgen om hun ervaringen en ideeën in te brengen. Daardoor is ook de werkdruk besproken en hoe daarmee om te gaan. Het leerprogramma wordt algemeen gezien als een grote vernieuwing die als permanent onderdeel van het werk behouden moet worden. Ook is er behoefte aan follow-up ontstaan in de vorm van 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, die de discussie verder helpt, gewenst is.

Als de oudere werknemers zelf kunnen benoemen wat zij aan problemen tegenkomen aangaande een onderwerp, nemen zijzelf, zij het aarzelend, het initiatief en de sturing tot leren: 'Dat gaan we zelf wel anders organiseren.' Collectief leren lukt doordat de oudere werknemers de ervaringsfeiten expliciteren en toetsen aan hun referentiekaders. Zij brengen deze ervaringen in onderlinge uitwisseling tot uitdrukking. De verkenning met elkaar van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden leidt tot herinterpretaties, waardoor de ervaringen beter worden begrepen. Er vindt dus reflectie plaats.
Van belang is hun vermogen tot sociale interactie, waarbij velen gebruikmaken van hun gekristalliseerde vermogens om vorm te geven aan het collectieve leren. De meeste teamleden kunnen hun ervaringen al reflecterend en discussiërend toetsen aan de ervaringen van hun collega's om bewuster dezelfde of nieuwe activiteiten te ondernemen. Vanuit 'gewoon maar gaan doen' is het leren op gang gekomen. De handelingsalternatieven worden in de praktijk zichtbaar.
Een belangrijke rol hebben de opleiders vervuld. Zij hebben het 'aan elkaar gebreid' en bevraagd wat ze hoorden, zodat weer nieuwe informatie uit de groep is voortgekomen. Vele teamleden 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 alle onderwerpen onder elkaar besproken, vervolgens doordacht en naast de eigen ideeën gelegd, en worden nieuwe keuzes gemaakt. Een aantal noemt het 'vooral bewustwording'.
Het is dus gelukt om met het programma bij deze groep oudere werkneemsters een leerproces op gang te brengen, dat doorwerkt in de dagelijkse praktijk. Het leerproces is tegelijkertijd een groepsproces. De teamleden zien dat ook zo: 'Het leren is goed op gang gekomen.' En dat betekent: 'Dat je van elkaar heel veel kunt

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

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.' Een leerprogramma voor oudere werknemers dat aansluit bij hun gekristalliseerde intelligentie, kan dus het vermogen om van de eigen ervaringen te leren en daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving tot ontwikkeling brengen.

Effecten

De leeropbrengst wordt door iedere deelnemer hoog geschat, in tegenstelling tot de andere scholingen die ze hebben gevolgd. 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 als groep al reflecterend op en profiterend van elkaars ervaringen. Als belangrijke voorwaarden geven de teamleden zelf aan:

1. dat zij het onderwerp hebben bepaald en niet opgelegd hebben gekregen;
2. dat ze zich bewust geworden zijn van het onderwerp en daarnaar zijn gaan handelen;
3. dat ze zijn begonnen met uitproberen van het geleerde in de praktijk en op deze ervaringen naast de bestaande ervaringen hebben gereflecteerd, zowel individueel als in groepsverband;
4. dat iedereen de ruimte krijgt voor een eigen inbreng;
5. dat er toch vertrouwen van de kant van de leiding blijkt te zijn. De argwaan bij het team verdwijnt pas grotendeels na de eerste bijeenkomst.

De arbeidsvermogens

Een kernpunt is of het leerprogramma heeft bijgedragen tot de verdere ontwikkeling van de arbeidsvermogens. Hierboven is al naar voren gekomen dat in het algemeen meer sprake is van reflectie op en herinterpretatie van ervaringen. Meerdere oudere werknemers geven aan sommige werkzaamheden, die veelal met de zin van het leven en een doorleefde ervaring te maken hebben, juist beter te kunnen nu ze ouder zijn. '(...) wanneer je ouder wordt je veel meer zicht krijgt op wat dit werk inhoudt en wat je ermee wil.' Bijna alle teamleden geven aan dat ze hun kwaliteiten beter tot hun recht kunnen laten komen in het werk op de afdeling. Ze kunnen bijvoorbeeld beter gebruikmaken van hun begrip van het geheel en overzicht van de situatie. 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.

Bij enkelen heeft het leerprogramma weinig effect. Voorafgaand aan de interventie is bij enkele vrouwen geconstateerd dat ze weinig arbeidservaring hebben of moeite hebben met reflecteren of om de zin van hun arbeid te duiden. Zij hebben veelal pas op latere leeftijd de overstap gemaakt naar de zorg. Bij hen valt tijdens en na het programma geen reflectie waar te nemen. Zij hebben nauwelijks 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). Op basis van onze gegevens

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

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.
De rest van het team heeft de scholing 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 aanwezige materialen.

Arbeidskwalificatie, arbeidsprestaties en arbeidsmotivatie
De arbeidskwalificaties zijn gegroeid ('Ik weet nu hoe ik het kan doen') en de arbeidsmotivatie is toegenomen. De onderlinge sfeer is enorm verbeterd. Voor het eerst sinds jaren organiseert het team een teamuitje en ontmoeten de teamleden elkaar buiten werktijd.
Over de arbeidsprestaties melden de meeste vrouwen dat ze meer inspelen op de situatie zoals die zich voordoet op de afdeling. 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 leidinggevenden vinden dat het beter loopt in het team en dat het werk beter verricht wordt, wat 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, zegt bijna iedereen.
Het hoge werktempo wordt genoemd als factor die afbreuk doet aan het werkplezier. De vrouwen geven allemaal aan dat het werk (te) zwaar is. Veel teamleden geven aan dat het fysieke en geestelijke ongemak verschilt per werknemer, waarbij leeftijd geen rol speelt. Velen hebben fysieke ongemakken. De waardering voor het werk hangt voor velen samen met de collega's met wie gewerkt wordt en hoe het team functioneert. Ondanks de algemene tevredenheid over de collega's merkt menigeen op dat met name de samenwerking en afstemming van het werk beter kan.

Arbeidsinhoud en arbeidsrelatie
De uitvoering van het leerprogramma blijkt ook consequenties te hebben voor de arbeidsrelatie en arbeidsinhoud. Hierbij valt op dat de arbeidsvermogens, -relatie en -inhoud elkaar wederzijds beïnvloeden. Een andere werkwijze aanleren grijpt in op het hele werkproces.

Veranderingen in de arbeidsinhoud komen tot uiting in een uitbreiding van taken en meer autonomie. De activiteitenbegeleiding wordt in de dagelijkse werkzaamheden opgenomen. Diverse 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.' Afstemmen of samenwerken met collega's is daarbij van belang, 'hoe je collega's erbij kunt betrekken' of 'een beroep op ze kan doen'. Dat wijst dus op een ruimere taakopvatting dan voorheen. Er is ruimte gekomen om zelf het werk in te richten 'omdat de baas eindelijk eens niet bepaalt

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

hoe we het werk moeten uitvoeren'. En deze wordt benut. Doordat de werkgever niets heeft opgelegd, ontstaat er spontaniteit op de werkvloer ('Er spreekt ook waardering uit voor hoe het team het werk aanpakt'), die de kans 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.

Veranderingen in de arbeidsrelatie komen tot uiting in meer onderling overleg, meer initiatieven en een betere sfeer. De teamleden zijn zich bewust geworden van wat de activiteitenbegeleiding voor de bewoners betekent ('hoe je activiteiten met de bewoners doet en wat voor activiteiten er mogelijk zijn') en voor hun eigen werk ('Je mocht over je eigen ervaringen praten en iedereen doet mee'). Ze denken na over wat wel kan en niet kan en hoe daarop in te spelen, als een (natuurlijk) onderdeel van de verzorging. Samenwerking is hierbij belangrijk, zowel in de planning als daadwerkelijke uitvoering. Ook in de verhouding met de direct leidinggevende komt de nadruk meer op samenwerking te liggen. Haar bereidheid om bij de uitvoering van het programma het team meer ruimte te geven wordt door het goede verloop ervan versterkt. Haar manier van leidinggeven ontwikkelt zich in de richting van coaching, waarbij minder rechtstreeks gestuurd wordt.
In de omgang met de manager is weinig veranderd. Ze staan redelijk ver van elkaar af en daar is weinig in veranderd. Wel geeft een aantal teamleden aan haar sneller te kunnen vinden en allerlei zaken steeds beter onderling op te lossen. De manager bevestigt deze bevindingen.
De onderlinge conflicten komen nog steeds voor, maar worden minder in aantal en worden niet meer zo groot, omdat ze meer begrip voor elkaar hebben.
Door dit leerprogramma zijn sommigen gaan inzien dat ze zichzelf als werknemers onderschatten en dat ook de werkgever hen onderschat. Hun ervaringen kunnen zinvol benut worden. 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.'
Uit deze voorbeelden blijkt dat de arbeidsrelatie verschuift in de richting van de samenwerkingsdimensie.

Een jaar later
Het leerprogramma wordt niet alleen door de teamleden, maar ook door de leidinggevenden, de opleiders en het management als een succes beschouwd. Het succes blijkt echter kwetsbaar. Een jaar later zijn in de zorginstelling beleidsmatig wijzigingen doorgevoerd vanwege de van buitenaf opgelegde directe en indirecte bezuinigingen. In de praktijk betekent dit dat het werk in de zorg met minder mensen moet worden gedaan.

Deze ontwikkelingen vloeien voort uit een verandering in de financiering van de zorg voor de bewoners, die nu tot stand komt op grond van de ZorgZwaarte-Pakketten (ZZP).
Op basis van lijsten die door de zorgcoördinator worden ingevuld, wordt door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) een bewoner ingeschaald, waaraan een ver-

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

goeding is gekoppeld voor de zorg die een bewoner volgens de indicatiestelling nodig heeft. Zorgactiviteiten die daarbuiten vallen, worden niet meer vergoed. 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. Naar de mening van de werknemers, de leidinggevenden en de staffunctionarissen is wat wordt afgesproken te weinig om goede zorg te bieden. Iedereen moet zich echter aan de vastgestelde zorg houden, want meer of andere zorg wordt niet gefinancierd.
Het systeem van ZZP vraagt van de verzorgenden en assistenten ook een andere opstelling dan een zorghouding. Wanneer wordt gesignaleerd dat een bewoner achteruitgaat, moeten ze dat direct melden, want daarbij past niet alleen andere zorg, maar vooral een andere ZZP. Ze moeten derhalve sterker bedrijfsmatig denken, wat ingaat tegen de aard van het beroep 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.

De nieuwe manier van financiering brengt een proces van rationalisering op gang. Dit betekent praktisch gezien met minder mensen meer doen. In de avond is de bezetting teruggebracht naar één verzorgende per afdeling. Bij late ziekmelding wordt er niet vervangen. Het gevolg is dat er in het team wordt geklaagd. Ze kunnen geen goede zorg leveren, de sfeer loopt terug, ze zijn sneller geïrriteerd, er is meer 'bonje onderling'. 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 er 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 nadeel is dat er inroostering plaatsvindt op afdelingen waarmee de verzorgende of assistent onbekend is, hetgeen de contacten met de bewoners bemoeilijkt. 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. Het team is bang dat ze uit elkaar worden gehaald en niet meer op de eigen woning staan en moeten werken met onbekende bewoners.

In het team is nog steeds een bewustzijn aanwezig van wat zij hebben geleerd over activiteitenbegeleiding. De activiteiten die op de afdeling zelf plaats kunnen vinden, worden nog steeds gedaan. 'Gezamenlijk koffiedrinken, gezamenlijk eten, af en toe gym, af en toe een spelletje.' Door de bezuinigingen is onderling overleg of afstemmen met de collega's niet meer mogelijk of overbodig, want ze staan er vaak 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, zijn zo goed als verdwenen. De procedures voor het werk van de verzorgenden zijn strakker

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

geworden, de ruimte voor eigen initiatieven is sterk ingeperkt. De eerste maanden was er zeker sprake van sfeerverbetering en zijn de veranderingen volgehouden. Na de bezuinigingen zijn de onderlinge conflicten toegenomen. Vanwege de verslechtering van de sfeer vertrekken er verzorgenden. Ook de manager ziet niet hoe daar in deze situatie van geringe bezetting iets aan te veranderen valt. Toch blijven restanten van de interventie waarneembaar. De opleiders maken van iedere scholing een leerprogramma waarin het ervaringsleren het uitgangspunt vormt. Zodra de gelegenheid zich voordoet, ontplooien sommige oudere werknemers initiatieven, maar de eigen regelruimte daartoe is schaars geworden.

Conclusies

De eerste vraag die aan het begin van dit artikel gesteld werd, luidde: 'Welke gevolgen heeft de interventie voor de arbeidsvermogens en het functioneren van de oudere werknemers?'
Aangetoond is dat de interventie bij de meeste teamleden een leerproces op gang brengt dat leidt tot de ontwikkeling van de in de theorie veronderstelde 'verrijkte' arbeidsvermogens, voorop het vermogen tot zelfreflectie en de ontwikkeling van eigen initiatief. Dat dit niet bij alle teamleden het geval is, lijkt samen te hangen met het bestaan van ervaringsconcentratie en een lage onzekerheidstolerantie bij sommige teamleden. Het leerproces versterkt de groepsbanden en heeft positieve gevolgen voor onder andere de arbeidsmotivatie en -prestaties. Er wordt met meer plezier gewerkt en de kwaliteit van de zorg neemt toe.
De tweede vraag was: 'Welke veranderingen treden daarbij op in de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie?' Het antwoord hierop luidt dat wat betreft de arbeidsinhoud de teamleden meer mogelijkheden krijgen om hun taken naar eigen inzicht in te vullen, hetgeen tot taakverbreding (integratie van de activiteitenbegeleiding) en taakverrijking (meer regelmogelijkheden) leidt. Onderling overleg en samenwerking krijgen een meer prominente plaats. Wat betreft de arbeidsrelatie, valt op dat de leidinggevenden zich meer op afstand houden en overgaan op een minder controlerende en meer op stimuleren en coachen gerichte vorm van leidinggeven. Er vindt delegatie van bevoegdheden plaats, de samenwerkingsdimensie krijgt een prominentere plaats.

Tot zover de veranderingen die door de interventie op gang zijn gebracht. Wat leert dat nu over de omstandigheden die nodig zijn om de arbeidsvermogens van oudere werknemers beter te kunnen benutten?

De ontwikkeling van de oudere 'vastgeroeste' werknemers in deze zorgcasus komt op gang met behulp van een leerprogramma (in plaats van een traditioneel scholingsprogramma) dat gebaseerd is op de principes van zelfsturing, ervaringsleren en collectief informeel leren in de eigen werkpraktijk. Scholingsactiviteiten die volgens deze uitgangspunten worden vormgegeven, kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Dat vereist wel een andere rol van opleiders, die zich minder als expert en meer als procesbegeleider moeten gedragen.

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

Maar ook door te vertrouwen op het aanwezige vakmanschap en de durf om de oudere werknemers meer autonomie te geven slaagt de interventie. Deze ontwikkeling is mede mogelijk door de komst van een nieuwe manager die probeert duurzaam leidinggeven in de praktijk te brengen. Door het voorspoedige verloop van het programma treedt er een verschuiving op van een strakke aansturing naar het overdragen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de werknemers. Deze manier van leidinggeven maakt de verschuiving binnen de arbeidsrelatie van de ruil- en gezags- naar de samenwerkingsdimensie mogelijk en vormt dus een belangrijke steun voor de ontwikkeling van de arbeidsvermogens van de oudere werknemers.

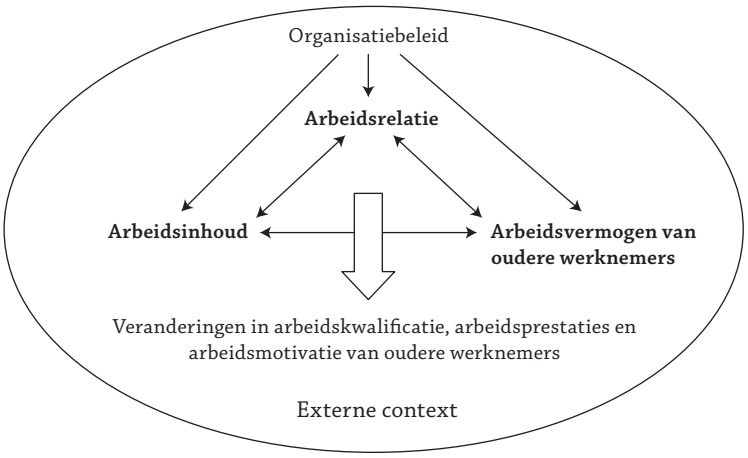
Het vertrouwen in de arbeidsvermogens van de oudere werknemers maakt ook een aanpassing van de organisatie van de arbeid mogelijk, waarbij werknemers vanuit hun vakmanschap inzichten, ervaringen en kennis kunnen inbrengen, die per situatie kunnen verschillen en anders uitwerken. Ook deze aanpassing van de organisatie van het arbeidsproces, die zichtbaar wordt in taakverbreding, taakverruiming en mogelijkheden voor teamoverleg, is een belangrijke conditie voor een betere benutting van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Een op ontwikkeling gerichte – in plaats van beheersingsgerichte – invulling van de personeelsinstrumenten, zoals het leerprogramma, gecombineerd met leidinggevenden die verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren, ondersteunt deze ontwikkeling.

Zelfsturing in het team biedt de gelegenheid voor de teamleden om met hun vermogens invulling te geven aan complexere taken waarmee de samenwerkings- en gezagsdimensie inhoud krijgen. De ontwikkeling van de oudere werknemers komt inderdaad op gang als dit proces bottom-up wordt vormgegeven.

Dit actieonderzoek bevat ten slotte de aanwijzing dat de vrouwen met een lange staat van dienst in de instelling zich het best hebben weten te ontwikkelen. 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. De wil om met het personeel een langdurige arbeidsrelatie op te bouwen schept wederzijds vertrouwen en wederzijdse verantwoordelijkheden.

In deze casus is echter op een tamelijk dramatische manier ook gebleken dat succes niet alleen afhankelijk is van het creëren van specifieke condities in de organisatie zelf, maar ook van ontwikkelingen in de omgeving van de organisaties die via veranderingen in het organisatiebeleid hun weerslag hebben op de organisatie van het werk en de ruimte voor de werknemers op de werkvloer. Organisaties opereren niet in een vacuüm. Deze ontwikkelingen (een combinatie van externe bezuinigingsdruk en interne rationalisering) lijken vooralsnog een negatieve invloed te hebben op de pogingen om de arbeidsvermogens van oudere werknemers beter te benutten, althans in deze sector.

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam



Figuur 1 ***Ouder worden in de arbeidsorganisatie: de samenhang tussen arbeidsvermogen, -inhoud en -relatie***

De voornaamste conclusie is dat ook bij laagopgeleide oudere werknemers een ontwikkelingsproces op gang gebracht kan worden en dat er een praktijk van 'good practices' kan ontstaan, waarbij leerprogramma's, zoals voor dit onderzoek ontworpen, goede diensten kunnen bewijzen. Dat raakt echter, zoals we gezien hebben, rechtstreeks aan centrale kenmerken van de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud. Kennelijk is het de *wisselwerking tussen* de veranderingen in het arbeidsvermogen ten gevolge van scholingsmaatregelen en bepaalde veranderingen in arbeidsrelatie en arbeidsinhoud die het succes van een ontwikkelingsbeleid voor oudere werknemers bepalen.

We kunnen het bovenstaande samenvatten in het model dat is weergegeven in figuur 1.

Discussie

Dit artikel berust op een actieonderzoek in een specifieke organisatie in een specifieke sector. Dat beperkt natuurlijk de reikwijdte van de conclusies. Maar we mogen wel van een exemplarische studie spreken: als het lukt om bij deze laagopgeleide oudere werknemers een groei van de arbeidsvermogens te bewerkstelligen, moet dat ook bij beter opgeleide ouderen mogelijk zijn. Het door ons opgestelde model biedt aangrijpingspunten voor onderzoek in andere situaties en bij andere categorieën oudere werknemers en kan bijdragen tot verdere generalisatie van resultaten.

Behalve generaliseerbaarheid zijn er ook andere methodologische problemen verbonden met actieonderzoek. Het voornaamste probleem is wellicht dat door de bijzondere rol van de onderzoeker het risico bestaat dat de resultaten van het onderzoek sterk afhankelijk worden van zijn aanwezigheid en optreden. Met als

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

mogelijk gevolg dat de veranderingen na zijn vertrek niet beklijven. In de literatuur staat dit bekend als het Hawthorne-effect, naar de beroemde Amerikaanse experimenten in de jaren twintig van de vorige eeuw waarbij dit effect naar voren kwam. Mede omdat ook in onze casus een groot deel van de veranderingen na een jaar verdwenen bleek te zijn, gaan we hierop in.

Dat dit effect in het actieonderzoek een rol heeft gespeeld, valt niet te ontkennen. De aandacht die het team heeft gekregen, heeft invloed gehad. En net zoals bij de Hawthorne-experimenten is de onderzoeker een man en zijn de onderzochten vrouwen. 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 daadwerkelijke uitvoering van het 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.
Maar tegelijkertijd is de interventie een eigen leven gaan leiden. Er zijn leer- en groepsprocessen op gang gekomen die een eigen dynamiek gekregen hebben, getuige de positieve reacties van de teamleden op de nieuwe situatie. Dat maakt het onwaarschijnlijk dat de terugval is veroorzaakt door het beëindigen van de onderzoeksactiviteiten en het vertrek van de onderzoeker. Er zijn heel concrete redenen aan te wijzen (de eerdergenoemde combinatie van externe druk en interne rationalisering) die daar een veel betere verklaring voor vormen. Na een jaar blijkt dat ondanks de rationaliseringsprocessen enkele effecten van de interventie blijvend zijn voor zover ze niet zijn ingeperkt door ingrepen vanuit de omgeving.

Vanwege het zelfbewustzijn van de betrokken vrouwen zijn we niet bang dat de resultaten vertekend zijn door sociaal wenselijke meningen en bijbehorend gedrag. Zowel tijdens de interviews als de leerbijeenkomsten blijken de vakvrouwen rap van de tongriem gesneden en geen blad voor de mond te nemen als het gaat om zaken die hun niet bevallen.

In dit onderzoek hebben we de specifieke kwaliteiten van de oudere werknemers centraal gesteld en niet geprobeerd de oudere werknemers aan te passen aan de gestelde functie-eisen. Het verdient aanbeveling om vanuit deze invalshoek meer onderzoek te doen. Te vaak worden oudere werknemers afgeschreven of ontzien omdat in arbeidsorganisaties geen rekening wordt gehouden met de kwaliteiten 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 et al., 2009), werkgevers niet bekoren. Waar Van Dalen c.s. een pleidooi houden om in oudere werknemers zodanig te investeren dat ze voor werkgevers net zo aantrekkelijk worden als jonge werknemers, bijvoorbeeld door fiscale maatregelen, wordt hier een pleidooi gehouden om juist de arbeidsorganisatie om te vormen zodat aansluiting kan worden gevonden bij de kwaliteiten van de oudere werknemers. Juist de obstakels die gevormd worden door de stereotiepe beeldvorming van oudere werknemers

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

door werkgevers in combinatie met het kortetermijndenken, moeten worden geslecht. Dit vereist een omslag in denken en doen van werkgevers.

Literatuur

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.

Baltes, P.B. & Mayer, K.U. (red.) (1999). *The Berlin Aging Study*. Cambridge: Cambridge University Press.

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.

Bolweg, J.F. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Deventer: Kluwer.

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.

Cassell, C. & Johnson, Ph. (2006). Action research: Explaining the diversity. *Human Relations, 59*(6), 783-814.

Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 25*, 6-19.

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.

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.

Houben, P. (2009). *Interactief levensloopbeleid*. Amsterdam: SWP.

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.

Kemmis, S. & McTaggert, R. (1990). *The Action Research Planner*. Geelong: Deakin University Press.

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

Lange, W.A.M. de (2004). *Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie – over de keuze van een weg van weerstand*. Tilburg: Universiteit van Tilburg, IVA.

Looze, M. de, Oeij, P., Blok, P.M. & Groenesteijn, L. (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23*, 240-249.

Mok, A.L. (1990). *In het zweet uws aanschijns. Inleiding in de arbeidssociologie*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

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.

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.

Onstenk, J.H.A.M. (1995). *Op weg naar een leeftijdsbewust opleidingsbeleid*. Den Haag: VUGA.

Dit artikel van Boom Lemma Tijdschriften is gemaakt voor Hogeschool van Amsterdam

Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren.* Academisch proefschrift. Radboud Universiteit Nijmegen. Delft: Eburon.

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.

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

Rönnerman, K. (2005). Participant knowledge and the meeting of practitioners and researchers. *Pedagogy, Culture and Society, 13*, 291-312.

Smaling, A. (2000). Inductieve, analoge en communicatieve generalisatie. In F. Wester, A. Smaling & L. Mulder (red.), *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek.* Bussum: Coutinho.

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

Thijssen, J.G.L. (2007). Af- en toename van arbeidspotentieel als beleidsthema. Leeftijdgericht arbeidsmarktbeleid in organisatie-intern perspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23*, 195-208.

Zinsmeister, J.H.G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers.* Academisch proefschrift. Radboud Universiteit Nijmegen. Amsterdam: Carem.

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*, 224-238.

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*, 54-76.