

Met goesting blijven werken en leren

Lessen uit drie onderzoeksprojecten

Een van de belangrijke speerpunten in de aanpak van de vergrijzing is de verhoging van de werkzaamheidsgraad van ouderen.

Dit om dreigende tekorten op de arbeidsmarkt te voorkomen en de pensioenen betaalbaar te houden. Ondanks recente berichten over een verbetering blijft de werkzaamheidsgraad bij ouderen in Vlaanderen en België bijzonder laag. Vlaamse en Europese afspraken om deze werkzaamheidsgraad te verhogen, dreigen niet gehaald te worden. Over deze problematiek wordt veel onderzoek verricht en veel gediscussieerd, maar daadwerkelijke actie in de organisatiepraktijk is nauwelijks zichtbaar. Desalniettemin zijn er bedrijven die 'in-company'-trajecten van organisatieontwikkeling opzetten en/of deelnemen aan leergroepen die de eigen organisatie overstijgen. Dit is de ervaring van de onderzoeksgroep Menselijk Potentieel van de Universiteit Hasselt die drie ESF-onderzoeken uitgevoerd heeft omtrent het 'met goesting blijven werken en leren' van mensen. Inspirerende praktijkverhalen en overdraagbare methodieken zijn ontwikkeld en zichtbaar gemaakt.

Situatieschets

Recente berichten spreken over een verbetering van de werkzaamheid bij vijftigplussers. Uit de Enquête naar de Arbeidskrachten (2007) van de FOD Economie blijkt dat inmiddels bijna 48% van de vijftigplussers aan de slag is (969 180 werkende vijftigplussers gemeten eind maart 2007), tegenover nauwelijks 39% in 1999. Deze stijging in de werkzaamheidsgraad van vijftigplussers is echter grotendeels toe te schrijven aan demografische factoren. Er zijn ge-

woon meer vijftigplussers op de markt, waarvan een groter aandeel werkende vrouwen, nu de baby-boomgeneratie volop in deze leeftijdscategorie is terechtgekomen, en dus zijn er logischerwijze ook meer aan het werk.

Ook het Europees Sociaal Fonds (ESF) trekt aan de alarmbel. De werkzaamheidsgraad bij ouderen blijft bijzonder laag in Vlaanderen; ruim twee derden van de 55-plussers zijn niet meer aan de slag (Departement Werk en Sociale Economie, 2006). Daarenboven blijkt uit een grootschalige Manpower-enquête (2007) naar de ontwikkeling van rekruterings- en retentiestrategieën voor vijftigplussers onder 28 000 werkgevers in 25 landen in oktober 2006 (waaronder 750 Belgische ondernemingen), dat amper 10% van de werkgevers in ons land een specifieke strategie heeft ontwikkeld om vijftigplussers aan te werven (rekruteringspolitiek) en slechts 12% een actief beleid voert

om oudere werknemers gemotiveerd aan het werk te houden (retentiepolitiek).

Nochtans werden er de afgelopen jaren reeds verschillende maatregelen genomen. Enerzijds werd een aantal fiscale en financiële incentives in het leven geroepen om langer werken aan te moedigen en vroeger stoppen te ontmoedigen. Anderzijds worden bedrijven en organisaties gestimuleerd om een leeftijdsbewust beleid te ontwikkelen en uit te

voeren. In dit laatste domein heeft het ESF een stimulerende rol gespeeld.

In de afgelopen jaren heeft ESF een aantal projectoproepen opgezet voor 'leeftijdsbewust (personeels)beleid'. Eerst tekenden promotoren daar bij mondjesmaat op in, later werd de interesse aanzienlijk groter. Tussen 2002 en nu zijn een vijftiental projecten uitgevoerd door in totaal tien verschillende promotoren; een aantal bevindt zich nog in de afrondingsfase. De meeste promotoren zijn intermediairen die met verschillende testbedrijven werken. Het totale bereik is dus groter dan het aantal promotoren.

Drie onderzoeksprojecten

De laatste drie jaar werden vanuit de Universiteit Hasselt drie ESF-projecten uitgevoerd. Het gaat met name over 'Zilveren Instrumenten en Processen', 'Werkgoesting in KMO's' en 'Diversiteit op de rails'. We bespreken de projecten en projectactiviteiten. Vervolgens gaan we in op de methodieken die op basis van de projectervaringen ontwikkeld zijn.

De eerste twee projecten handelen over het ontwikkelen en invoeren van een leeftijdsbewust personeels- en organisatiebeleid, respectievelijk in grote bedrijven en in KMO's. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen, 1998). Het is een beleid dat gebaseerd is op leren van elkaar, op diversiteitsmanagement, op uit ieder het beste halen zodat de organisatie als geheel (nog) beter functioneert (Martens, Manshoven & Lambrechts, 2007).

'Diversiteit op de rails' is een aanverwant project rond het ontwikkelen van diversiteitbeleid bij de NMBS. Onder diversiteit verstaan we alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Een diversiteitsbeleid omvat alle activiteiten binnen een organisatie die bijdragen aan het optimaal en duurzaam benutten van ieders talenten, rekening houdend met onderlinge verschillen en overeenkomsten (De Vries et al., 2005).

Het belangrijkste doel van de projecten is (1) het procesmatig begeleiden van trajecten van organisatieontwikkeling in bedrijven en (2) het ontwikkelen en verspreiden van overdraagbare methodieken, gebaseerd op de trajectervaringen. Onze begeleiding gaat altijd uit van de vraag hoe te werken aan werkgoesting zodat mensen in de organisatie enthousiast, effectief en efficiënt *willen* en *kunnen* blijven werken en leren doorheen de hele loopbaan.

De manier waarop en de personen waarmee trajecten van organisatieontwikkeling opgezet worden, zijn cruciaal binnen onze begeleidingsaanpak. Het werk van Schein (2002) over procesadvisering vormt hierbij de belangrijkste inspiratiebron. Procesbegeleiding gaat ervan uit dat het vernieuwend vermogen van een bedrijf vergroot wordt door de organisatie onder begeleiding zoveel mogelijk zelf te laten werken aan de eigen vraag. Enkele kernbegrippen die onze procesaanpak karakteriseren zijn (1) energie mobiliseren en hanteren, (2) vertrekken en versterken van sterktes, (3) betrokkenheid, co-auteurschap, mede-eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid creëren, (4) dialoog en overleg faciliteren en (5) verankering in de organisatie bewerkstelligen.

Zo hebben we de afgelopen jaren ontwikkelingstrajecten begeleid bij grote bedrijven (Martens et al., 2005; Martens, Manshoven & Lambrechts, 2007). We geven vier voorbeelden. Bij Borealis, een producent van polyethyleen en polypropylene, hebben we gewerkt rond bevorderende en belemmerende factoren van werkgoesting. In Umicore, een internationale metaal- en materialengroep, hebben we (1) onderzoek gedaan naar de factoren en condities die maken dat wedertewerkstelling binnen Umicore na een herstructurering/sluiting van een vestiging al dan niet mogelijk wordt, (2) bevorderende en belemmerende factoren van werkgoesting in kaart gebracht en (3) gewerkt rond jobrotatie. Bij de Stad Hasselt is uit een oefening rond bevorderende en belemmerende factoren van werkgoesting het positief waarden van een mutatie- en/of rotatiebeleid uit de bus gekomen als prioritaire actie waarrond nu verder gewerkt wordt. Binnen de Provincie Limburg hebben we onder andere gewerkt rond het stimuleren en creëren van een leercultuur waarbinnen kennisoverdracht kan plaatsvinden. Binnen de NMBS werken we rond het ontwikkelen van diversiteitbeleid. Ook KMO's hebben we begeleid, dit via 'in-

company'-ontwikkelingstrajecten en het opzetten van het 'werken aan werkgoesting'-leertraject waarin bedrijven van elkaar leren (hoe te leren) over vraagstukken omtrent wergoesting (Lambrechts & Martens, 2007; Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007a, 2007b, in press).

We geven drie voorbeelden van 'in-company'-trajecten. Binnen Veldeman Bedding, een matrassenfabrikant, hebben we een traject begeleid rond generatief leren tussen 'meester' en 'gezel', ingebed in een ruimer ontwikkelingstraject van kennisdeling en opvolging. Bij Sirris, het collectief centrum voor onderzoek en innovatie van de Belgische technologische industrie, hebben we een organisatiebreed proces van professionele groei begeleid. Bij vzw Isis, een buurt- en nabijheidsdienst, hebben we een proces van werken aan werkgoesting begeleid via het 'doorontwikkel'-traject, een organisatiebreed veranderings- en revitaliseringstraject. Via onze contacten in de KMO-wereld kregen we al snel vragen zoals "hoe doen anderen dat?" of "zijn we wel goed bezig?". Daarom hebben we verspreid over het najaar van 2006 en doorlopend in 2007 het 'werken aan werkgoesting'-leertraject opgezet waartoe we diverse bedrijven hebben uitgenodigd op een startavond in september 2006. Het leertraject bestaat uit actieleergroepen in gastbedrijven (Veldeman Bedding, Penders & Vanherle Elektrotechniek, vzw Isis) en ondersteunende trainingsmodules (erkenning en motivatie, kennisoverdracht en -borging, coaching en leidinggeven).

In de actieleergroepen werken het werkgoestingsteam¹ en collega-bedrijfsleiders/HRM'ers/medewerkers rond een concrete vraagstelling van een gastbedrijf (bijvoorbeeld rond retentiemanagement, HRM in piekmomenten, werkende ingrediënten van organisatieverandering). De focus ligt hierbij op ervaringsuitwisseling en onderlinge advisering. De trainingsmodules zijn eerder een combinatie van ervaringsgericht leren (via oefeningen, eigen cases) en theoretische kadering.

Methodieken

In het kader van Zilveren Instrumenten en Processen hebben we een *Doe-het-zelf-instrument voor leeftijdsbewust personeelsbeleid* ontwikkeld (Martens et al., 2006). In deze uitgave reiken we een lei-

draad en aansluitende instrumenten aan en stellen we de verschillende stappen en processen voor om in een bedrijf een leeftijdsbewust personeelsbeleid op te zetten. De ervaringen opgedaan in Borealis, Umicore, Stad Hasselt en Provincie Limburg worden als illustratiemateriaal gebruikt.

Verder zijn er op de projectwebsite www.ouderenenarbeid.be methodieken te vinden die zijn onderverdeeld in drie thema's: (1) sensibiliseren en draagvlak creëren, (2) leerklimaat en kennisoverdracht bevorderen en (3) in/outplacement en jobrotatie. Per thema worden een of meerdere methodieken voorgesteld samen met concrete werkwijzen en toepassingen.

In het kader van Werkgoesting in KMO's hebben we vier methodieken ontwikkeld en uitgegeven in een reeks getiteld *Met goesting blijven werken en leren*.

Het *Zelfbevraginginstrument – Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid* (Lambrechts et al., 2007) is een bedrijfsscan die de KMO-bedrijfsleider en/of personeelsverantwoordelijke kan helpen om *binnen* het eigen bedrijf op regelmatige basis te onderzoeken in welke mate een aantal kritische condities voor een leerkrachtige werkomgeving aanwezig zijn: (1) een energiegevend missie en toekomstvisie, (2) een leercultuur, (3) flexibele structuren en systemen, (4) ondersteunend leiderschap, (5) lerende medewerkers en (6) leermogelijkheden. Het bedrijf wordt een vitaal en lerend systeem indien aan deze condities op systematische wijze gewerkt wordt. De manier waarop het instrument gebruikt wordt, is cruciaal: als leidraad van een gezamenlijk verbeteringsproces waarin elke medewerker stapsgewijs betrokken wordt.

De methodiek *Interorganisationeel Leren en Innoveren via Actieleergroepen* (Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007a) gaat in op de manier waarop organisaties van elkaar kunnen leren over 'werken aan werkgoesting' via het opzetten van actieleergroepen in combinatie met ondersteunende trainingsmodules. In de uitgave stellen we de aanpak van de actieleergroep voor, gaan we dieper in op de gevolgde werkwijze en trekken we lessen over (1) het leerproces dat deelnemers 'mee-maken' en (2) de werkende ingrediënten van de actieleergroep.

De uitgave *Werkende Praktijken* (Lambrechts, Martens & Poisquet, 2007b) maakt drie praktijkverhalen zichtbaar rond de manier waarop het mogelijk is om concreet te werken aan werkgoesting en organisatieontwikkeling binnen een organisatie. De drie begeleidingstrajecten binnen Veldeman Bedding, Sirris en vzw Isis worden besproken. De focus ligt op de manier waarop het begeleidingstraject verlopen is: 'met wie' en 'de manier waarop' staan hierbij centraal. De manier waarop de drie trajecten in de organisaties zijn vormgegeven is niet simpelweg 'over te nemen' in andere organisaties omdat mede-eigenaarschap essentieel is. Maatwerk is daarom steeds noodzakelijk. Wel denken we dat de praktijkverhalen in deze methodiek nieuwe mogelijkheden en acties kunnen oproepen om eigen in-company trajecten in goede banen te leiden.

De *train-the-trainer* is bedoeld voor intermediairen die met behulp van de drie bovenstaande Werkgoesting-methodieken een veranderingstraject rond werkgoesting en duurzaam HRM beleid in gang willen zetten in bedrijven. De Cd-rom is opgebouwd uit negen uitwisselbare modules die de intermediair kan gebruiken in de volgorde die hij/zij het best vindt afhankelijk van zijn/haar begeleidingsstijl en vraag van de klantorganisatie.²

In het kader van Diversiteit op de rails hebben we drie methodieken ontwikkeld. De uitgave *Diversiteitsmanagement start bij een voldoende draagvlak* (Martens & Manshoven, in druk) stelt een manier van werken voor die maakt dat organisaties een intern draagvlak uitbouwen rond diversiteit. Er wordt geïllustreerd hoe vertegenwoordigers van verschillende afdelingen, business-units, directie, enzovoort, worden gestimuleerd om een organisatie-eigen visie en definitie van diversiteit te formuleren. Deze definitie dient vervolgens als leidraad voor het formuleren van doelen en het ontwerpen van acties.

De uitgave *De toegevoegde waarde van focusgroepen* (Manshoven & Martens, 2007; Martens et al., in druk) richt zich op het consulteren van werknemers via focusgroepen. Via deze methodiek worden meningen en ervaringen met diversiteit op de werkvloer verzameld, medewerkers gesensibiliseerd en hun adviezen verzameld. Troeven en beperkingen van bestaande of nieuwe acties kunnen bijgevolg aan het licht komen.

Het derde instrument *Integreren van het diversiteitsbeleid door middel van het 7S-model van Waterman en Peters* (Martens, Manshoven & De Keukelaere, in druk) gaat na in welke mate het diversiteitsbeleid coherent nagestreefd wordt in alle organisatieaspecten en geïntegreerd is in het organisatiebeleid. De basisassumptie is dat het diversiteitsbeleid en de organisatie maar effectief kan zijn als alle organisatiecomponenten in elkaars verlengde liggen. Dit wordt nagegaan met behulp van het 7S-model (strategie, structuur, staf, stijl, significante waarden, sleutelvaardigheden) van Peters en Waterman (Kolb, Rubin & Osland, 1991).

Aanbevelingen

Bedrijven zijn op dit moment slechts matig geïnteresseerd in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door onze projecten wordt leeftijdsbewust personeelsbeleid bespreekbaar gemaakt en dit op de verschillende niveaus. Leeftijdsbewust personeelsbeleid blijkt dan helemaal geen nieuw soort beleid te zijn. Het is gewoon goed personeelsbeleid met veel aandacht voor de kwaliteit van de verschillende HR-processen, vooral voor opleiding en ontwikkeling. Meestal zijn er genoeg tools en systemen voorhanden. De belangrijke nieuwigheid bestaat erin het gehele personeelsbeleid grondig onder de loep te nemen vanuit de volgende vraag: hoe houden we al onze medewerkers effectief, efficiënt en met plezier 'langer' aan het werk? We stellen vast dat bedrijven zelf vaak 'moeilijke groepen' creëren door personeelsleden met een sterke ervaringsconcentratie toe te laten (te) lang dezelfde taken uit te voeren, waardoor zij heel veel weten en kunnen over een beperkt werkveld in de onderneming. Dit geldt niet voor specialisten die in hun eigen specialiteit zichzelf steeds verder ontwikkelen. Een van de remedies is dus meer aandacht voor opleiding, leren en ontwikkeling, jobverbreding en -rotatie. Een andere bedenking is dat er in elke organisatie individuen zijn die wel veel veranderen, die de uitdagingen zelf gaan opzoeken. Succesverhalen daarover zouden meer kunnen worden verspreid.

De term leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft een negatieve connotatie in de bedrijfswereld. Vanuit de projecten ervaren we dat de term leeftijdsbewust personeelsbeleid geen goede term is om mee aan de slag te gaan in organisaties. 'Werken aan

werkgoesting' blijkt een meer energiegevend benaming of vertrekpunt. 'Werkgoesting' blijkt een generatief concept te zijn dat, zeker in de KMO-wereld, energie oproept om zelf tot actie over te gaan. Dit staat in contrast met meer problematische ingangen zoals werkstress, burn-out of zelfs leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Traditioneel wordt bij leeftijdsbewust personeelsbeleid vooral de klemtoon gelegd op de verschillen tussen bijvoorbeeld jong en oud. Dit werkt contra-productief omdat men van het verschil een probleem maakt. Gemeenschappelijkheid beklemtonen blijkt een constructiever pad te zijn.

Een gezond leeftijdsbewust HR- en organisatiebeleid focust niet op leeftijd maar wel op het begeleiden van het goestingpeil van alle medewerkers én de noden van het bedrijf.

Werken aan werkgoesting werkt niet indien instrumenteel aangewend, dit wil zeggen aangewend enkel omwille van prestatie en competitiviteit. Het dient uit te gaan van een authentieke zorg voor de ander.

Het louter overdragen van kennis/methoden van buitenuit het bedrijf werkt zelden. Kennis dient van binnenin ontwikkeld te worden door alle stakeholders stapsgewijs te betrekken in een proces van organisatieontwikkeling.

Wanneer het gaat over leeftijdsbewust personeelsbeleid lijkt het continu werken aan werkgoesting de enige optie te zijn. Dit kan via (1) het opzetten van in-company trajecten van organisatieontwikkeling en/of (2) het deelnemen aan leertrajecten die het leren tussen bedrijven over werkgoesting-gereleerde vraagstukken stimuleert.

Frank Lambrechts
Hilda Martens
Universiteit Hasselt

Noten

1. Het werkgoesting-team: onderzoekers van de Universiteit Hasselt en adviseurs van het Vlaams Agentschap Ondernemen i.s.m. projectontwikkelaars diversiteit van het

ERSV (overheid) en consultancy bureaus (Itineris Advies, C.O.B.A en Metamorfase).

2. De publicaties zijn terug te vinden op de website www.werkgoesting.uhasselt.be.

Bibliografie

- Departement Werk en Sociale Economie. 2006. Vlaamse prestaties in het licht van de Europese Lissabon-doelstellingen voor werk en levenslang leren. *Kwartaalbericht conjunctuur en arbeidsmarkt*, 17 oktober, Brussel.
- De Vries, S., Van de Ven, C., Nuytens, M., Stark, K., Van Schie, J. & Van Sloten, G. 2005. *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Amsterdam: Plantijn Casparie.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M. & Osland, J.S. 1991. *The organizational behavior reader*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lambrechts, F., Martens, H., Poisquet, J. & Jordens, P. 2007. *Met goesting blijven werken en leren. Kritische condities voor een leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid*. Zelfbevragsinstrument. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Lambrechts, F., Martens, H. & Poisquet, J. 2007a. *Met goesting blijven werken en leren. Interorganisationeel leren en innoveren via actieleergroepen*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Lambrechts, F., Martens, H. & Poisquet, J. 2007b. *Met goesting blijven werken en leren. Werkende praktijken*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Lambrechts, F., Martens, H. & Poisquet, J. (in druk). Generatief leren binnen en tussen organisaties: leervormen en kritische condities. *Develop. Kwartaal tijdschrift voor Human Resources Development*, 3.
- Langendoen, M.W. 1998. *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*. Lelystad: Stichting IVIO.
- Manpower 'Older Worker Recruiting & Retention Survey – Global Results' (August 2007). Internetdocument: https://portal.manpower.com/wps/wcm/resources/file/ebe29848d89f084/Manpower%20survey%20_OlderWorker_Results.pdf
- Manshoven, J. & Martens, H. 2007. Op de rails naar diversiteit. De toegevoegde waarde van focusgroepen. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 17(2): 108-112.
- Martens, H., Lambrechts, F., Vandenberk, A., De Weerd, S. & Manshoven, J. 2005. Zilveren instrumenten en processen. Langer met goesting werken. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming*, 15(1): 148-152.
- Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F. & Vandenberk, A. 2006. *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Doe-bet-zelf instrument*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.
- Martens, H., Manshoven, J. & Lambrechts, F. 2007. Zilveren Instrumenten en Processen. De toegevoegde

- waarde van leeftijdsbewust personeelsbeleid. *UHas-
selt Magazine*, 2(2): 19-21.
- Martens, H. & Manshoven, J. (in druk). *Diversiteitsmana-
gement start bij een voldoende draagvlak*. Universiteit
Hasselt – NMBS.
- Martens, H., Manshoven, J., Smet, K. & Holemans, G. (in
druk). *De toegevoegde waarde van focusgroepen*. Uni-
versiteit Hasselt – NMBS.
- Martens, H., Manshoven, J., & De Keukelaere, M. (in
druk). *Integreren van het diversiteitsbeleid d.m.v. het
7S-model van Waterman en Peters*. Universiteit Has-
selt – NMBS.
- Schein, E.A. 2002. *Procesadviesing. Over de ondersteu-
nende rol van de adviseur en het opbouwen van sa-
menwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam:
Uitgeverij Nieuwezijds.