

# Oudere werknemers opleiden: een sinecure?

De Baets, S. & Warmoes, V. 2011. *De opleidingsbehoeften van oudere werknemers*. Een onderzoek van de Vlerick Leuven Gent Management School in opdracht van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

***Om tegemoet te komen aan de nood voor opleidingen voor oudere en ervaren werknemers werd in samenwerking met ESF (Europees Sociaal Fonds) en de Federale Overheidsdienst (FOD) Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg een onderzoek uitgevoerd dat peilde naar de opleidingsnoden en -verwachtingen van ervaren werknemers (ouder dan 45 jaar). Meer specifiek werd gekeken naar de noden, interesses, motivatoren en drempels van deze doelgroep bij het volgen van opleidingen.***

## Inleiding

Door de toenemende vergrijzing en de relatieve daling van het aantal jongeren in de laatste decennia (Eurostat, 2008) is het cruciaal dat ervaren werknemers (45-plussers) langer (willen) blijven werken om zo het sociale zekerheidssysteem in België in stand te houden (Duval, 2003; Ulrich & Brott, 2005; Vanmullem & Honddeghem, 2007; Warmoes & Van den Broeck, 2009). De tewerkstellingsgraad, gedefinieerd als de actieve beroepsbevolking vergeleken met de totale bevolking, bedraagt in België een eerder lage 61,6%. De tewerkstellingsgraad van de oudere beroepsbevolking is ronduit problematisch: met een schamele 35,3% zit België ongeveer 19,2% beneden het Europese gemiddelde (54,5%) en is de betwifelbare eer van laagste arbeidsparticipatiegraad voor oudere werknemers in de gehele Europese Unie (OECD, 2011) aan België. Op de Stockholm meeting in 2001 werd het doel gesteld van een participatiegraad van 50% voor de oudere beroepsbevolking tegen 2010 (Von Nordheim,

2004). België heeft dus nog een lange weg te gaan.

We kunnen als land een voorbeeld nemen aan Zweden, waar de tewerkstellingsgraad voor mannen en vrouwen tussen 55 en 64 jaar maar liefst 70,1% bedraagt. Een zeer waarschijnlijke factor die hier toe bijdraagt is de ingeburgerde 'levenslang leren' aanpak in het land (Rix, 2005). Werkers die een risico lopen, parttimers en werklozen kunnen verschillende vormen van arbeidsmarkttraining volgen (Calmfors et al., 2001). Er is een hoog voorkomen van on-the-job-training: ongeveer 60% neemt deel in een training of seminarie deels of volledig betaald door de werkgever of volgt een cursus, wordt onderwezen door een leidinggevende om nieuwe taken te leren of studeerde op zichzelf (Ericson, 2004). Van de Zweden kan geleerd worden dat door te investeren in opleiding en training, ervaren werknemers zowel qua kennis als qua competenties blijvend mee functioneren in de alsmaar veranderende arbeidsmarkt.

Een bemoeilijkende factor bij ervaren werknemers voor het volgen van training is het fenomeen van ervaringsconcentratie (Ervaringsconcentratietheorie; Thijssen, 1992): bij het stijgen van de leeftijd neemt de veelheid aan ervaringen toe, maar terzelfdertijd neemt de verscheidenheid aan ervaringen af. Opleiding kan ingaan tegen de versmalling van

de eigen grenzen en mogelijke verstarring. Dit onderzoek diende om meer inzicht te krijgen in de specifieke noden en verwachtingen met betrekking tot opleiding en training van de oudere werknemer in België. Aan de hand van de resultaten werd een didactische handleiding opgesteld voor het adequaat opleiden van oudere werknemers.

## Methodologie

De studie bestond uit een kwalitatief onderzoek dat zeven focusgroepen combineerde met semigestructureerde expert interviews (elf experts). Deelnemers van de focusgroepen werden gegroepeerd volgens twee criteria: de taal (vier Vlaamse groepen, drie Franstalige groepen) en de functie van de deelnemers (arbeiders, bedienden, lager management, hoger management). Alle deelnemers waren 45 jaar of ouder, 30% van de deelnemers waren vrouwen, 70% mannen, telkens tussen 45 en 64 jaar (gemiddelde leeftijd is 50,1 jaar). Het aantal deelnemers per focusgroep varieerde van zes tot zeven, wat als ideaal wordt gezien door Byers en Wilcox (1991). Deelnemers kwamen uit volgende sectoren: voeding, retail, bank en verzekeringen, bouw, auto-industrie, overheid, onderwijs, gezondheidszorg, landbouw, IT, consultancy, distributie en energie. Tijdens de focusgroepen werd gewerkt aan de hand van steekkaarten met open stellingen of vragen. Alle steekkaarten waren ingedeeld naar vijf clusters: (1) algemene verschillen tussen jongere en oudere werknemers bij het volgen van training, (2) noden en verwachtingen met betrekking tot training, (3) de gehanteerde didactiek, (4) de motivatoren en drempels of ergernissen bij het volgen van opleiding en (5) de kennisdeling en opvolging na de opleiding. De semi-gestructureerde expert interviews werden gehouden met drie universiteitsprofessoren en acht trainers/opleiders uit Vlaanderen en Wallonië. Dezelfde clusters als bij de focusgroepen werden bevraagd. De combinatie van deze onderzoeksmethoden leidde tot een diepgaande analyse vanuit verschillende standpunten: het standpunt van de ervaren werknemer, het standpunt van de academische wereld en het standpunt van de trainers/opleidingsinstituten.

## Onderzoeksresultaten: "Leeftijd is een uitdaging, geen probleem" (expert interview)

*Heterogene groepen: "Je moet kijken wie je voor je hebt, en oud of jong is dan niet het goede criterium" (expert interview)*

De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat ervaren werknemers niet graag behandeld worden als een aparte groep in opleidingen, met uitzondering van ICT-trainingen. Bij ICT-opleidingen wordt een opsplitsing naar leeftijd of ervaring als nuttig gezien. Ervaren werknemers staan open voor e-learning, hoewel de meningen hier meer verdeeld zijn. Sommigen vinden er niets aan en verkiezen de klassieke lesmethode, terwijl anderen het een goede aanvulling vinden op de opleiding. Zowel experten als deelnemers van de focusgroepen zijn het eens over de voordelen van opleiden in heterogene leeftijds-groepen. Jongeren kunnen immers leren van ervaringen van ervaren collega's, terwijl omgekeerd ervaren werknemers geholpen kunnen worden door hun jongere collega's bij het verwerken van informatie of bijhouden van het tempo. De leden van de focusgroep van het managementniveau stellen zich de vraag of een heterogene groep geen utopie is. Jongeren kunnen geïrriteerd raken als ervaren werknemers het tempo niet kunnen volgen en anderzijds kunnen ervaren werknemers geïrriteerd raken als 'vanzelfsprekende zaken' uit de business uitgelegd moeten worden aan jongere collega's. Toch is er een grote eensgezindheid over de heterogeniteit van leeftijden bij de groepssamenstellingen. Het is duidelijk dat de leerfactor hier een belangrijke rol speelt. Bovendien werkt een indeling hanteren naar leeftijd volgens de deelnemers stigmatisatie en een wij/zij-gevoel in de hand ("Doen we er wel goed aan die verschillen telkens opnieuw in de verf te zetten?"). Leeftijd wordt door de bevroegde experten wel erkend als factor, maar velen vermelden het feit dat er nog andere factoren zijn die meespelen in opleidingen. Zo halen de academici het (mogelijk grotere) belang aan van individuele verschillen in motivatie, leerstijl, performantie en leergierigheid.

*Noden en verwachtingen: "Je moet de kans krijgen om op eigen tempo te leren" (focusgroep)*

Qua fysieke opleidingsnoden dient men rekening te houden met een beperkt aantal zaken: bijvoorbeeld

aangepaste belichting en lettergrootte in de projectie of cursussen. Ervaren werknemers voelen zich sneller vermoeid. Het is daarom belangrijk geen te lange blokken les te geven, en voldoende pauzes in te lassen (Ford & Orel, 2005). Een rustiger tempo wordt door al onze deelnemers geapprecieerd. De pauzes kunnen ook nuttig zijn voor het consolideren van de verwerkte informatie, inhalen van een achterstand, of informeel meer uitleg durven vragen aan de trainer. Door een aangepast tempo en voldoende structuur komt men tegemoet aan de differentiële cognitieve capaciteiten van de ervaren werknemer (Birren & Fisher, 1995; Cully, VandenHeuvel, Wooden, & Curtain, 2000). Om individuele aandacht van ervaren werknemers mogelijk te maken, wordt het gebruik van kleinere groepen aangeraden door onze deelnemers. Ervaren werknemers hebben ook graag informatie voor de start van de opleiding over de cursusinhoud, de randvoorwaarden en eventueel zelfs een deel theorie om op voorhand te kunnen doornemen. Zo voelen zij zich meer zelfzeker bij aanvang van de opleiding. Er zijn wel degelijk verschillende zaken waarover ervaren werknemers zich onzeker voelen bij het volgen van een opleiding: ze hebben soms angst om te weinig voorkennis te hebben en op het moment zelf niet te kunnen volgen. Ze voelen zich niet altijd zeker genoeg om vragen te stellen, of aan bod te komen bij rollenspelen. Er speelt een zekere evaluatievrees: "Hoe ga ik bekeken worden?". Vaak hebben ze al lang geen opleiding meer gevolgd waardoor er angst is voor een depreciatie van hun kennis en vaardigheden. Een te grote nadruk op het gebruik van nieuwe technologie kan ook voor een drempel zorgen.

*Didactische aanpak: "Je mag ben niet als studenten behandelen" (expert interview)*

Qua didactische aanpak halen ervaren werknemers universele principes van kwaliteitsvol lesgeven aan, maar dan in een uitgesproken vorm. De cursus willen ze zeer praktisch, het moet bondig zijn, stap-voor-stap en gebaseerd op ervaringen. Deelnemers vinden het ook cruciaal dat de trainer/opleider hun extensieve ervaring erkent en integreert in de opleiding. Of de opleidingen binnen of buiten de organisatie moeten plaatsvinden, is een punt van discussie in de focusgroepen. Arbeiders en bedienden kiezen opleidingen in de organisatie te volgen omdat ze in hun vertrouwde werkomgeving vertoeven en zich meer op hun gemak voelen. De

managementgroepen kiezen dan weer opleiding te volgen buiten de werkplek. De belangrijkste redenen die hier aangehaald worden, zijn het even 'weg te zijn' van het werk en niet gestoord te worden. De managers kunnen zich beter concentreren en vinden het bevorderlijk voor de groepsgeest en het netwerkingsaspect dat opleidingen extern georganiseerd worden. Alle deelnemers zijn het er wel over eens dat de meer technische opleidingen op de werkplek moeten plaatsgrijpen omdat die vaak toepasselijk zijn op de concrete werking en de organisatiecultuur. De vraag is of dit wel specifiek geldig is voor meer ervaren werknemers.

*Motivatie en drempels: "Als je als opleider zelf niet de goede omgeving creëert, dan ontwerp je drempels voor je deelnemers" (expert interview)*

In tegenstelling tot het vooroordeel dat ervaren werknemers geen opleiding willen volgen (Vanmullem & Hondeghem, 2007), blijkt uit ons onderzoek dat ervaren werknemers intrinsiek gemotiveerd zijn om opleiding te volgen. Andere stereotypen zoals weigerachtigheid tegenover ICT-training, een te lage terugverdienperiode en beperkte cognitieve capaciteiten worden eveneens ontkracht. Zelfontplooiing is volgens de bevraagde experts in ons onderzoek dan ook één reden voor het volgen van een opleiding, evenals 'mee zijn met je tijd', blijven en sociale contacten. Arbeiders voegen hier nog 'job zekerheid' aan toe. Geen van de deelnemers neemt graag deel aan verplichte opleidingen. Bij de management focusgroep heerst de idee dat ervaren werknemers afkerig staan tegenover verandering en omscholing ("Ervaren werknemers zijn minder gemotiveerd, omdat ze vinden dat ze alles al weten en kunnen"). Opvallend is dat de andere deelnemers deze afkeer niet vermelden, maar juist graag een opleiding volgen om zichzelf te kunnen verrijken en bij te kunnen leren. Hierbij heerst duidelijk het stereotiep idee van werkgevers dat ervaren werknemers minder scholingsbereid zouden zijn.

*Opvolging en kennisdeling: "Het zit volgens mij in de mens ingebakken om kennis te delen" (focusgroep)*

Het is afhankelijk van de sector en de werkgever of kennisdelen na de opleiding plaatsvindt. In sommige organisaties worden formele systemen voorzien om de vergaarde kennis met andere collega's te delen (zoals een intranet of een opleidingsbundel

met evaluatiefiches over opleidingen), maar in andere organisaties gebeurt dit dan weer informeel (collega's vertellen spontaan over de cursus die ze gevolgd hebben). Hier wordt nog aan toegevoegd dat het vaak afhangt van het beleid in het bedrijf: een transparant beleid, structurele evaluatie van opleidingen, en opleidingen in het kader van functioneringsgesprekken zijn allemaal factoren die bijdragen aan een betere informatiedoorstroming. Tot slot wordt het voordeel aangehaald van onderlinge coaching tussen jongere en ervaren werknemers, hoewel dit zeer afhankelijk blijkt te zijn van de organisatiecultuur. Zowel arbeiders en bedienden vermelden wel een zekere terughoudendheid bij het delen van kennis uit vrees om de eigen positie in gevaar te brengen.

## Algemene conclusies

Een opvallend feit is dat de bevraagde 45-plussers allen hun voorkeur uitdrukken voor een groep die gemengd is qua leeftijd (met uitzondering van ICT-opleidingen). Ze zien hier verschillende voordelen in, zoals het uitbreiden van de eigen leefwereld, het delen van kennis (zowel van jong naar oud als vice versa) en het opdoen van nieuwe ervaringen. Bovendien wordt er in alle focusgroepen en in alle interviews gewaarschuwd voor het gevaar van een stigma. De vraag is of deze visie gedeeld wordt door jongeren. Verkiezen zij ook een heterogene groep? Wat dan met het lestempo? Zullen jongeren zich snel vervelen indien het tempo wat lager ligt, om rekening te houden met de meer ervaren werknemers? Het beantwoorden van deze vragen viel buiten het bereik van dit onderzoek, maar vormt zeker een interessante invalshoek voor vervolgonderzoek. Verder dient er onderzoek te gebeuren naar het beleidskader dat de overheid kan creëren om organisaties te stimuleren tot leeftijdsbewust personeelsbeleid. In dat opzicht is het belangrijk in te zien dat het niet enkel een kwestie is van focussen op de ervaren werknemer, maar op alle mogelijke groepen van werknemers. Een adequaat opleidingsbeleid zal een must zijn voor de organisatie van nu en later.

Shari De Baets  
Veronique Warmoes  
Vlerick Leuven Gent Management School

## Bibliografie

- Biren, J. & Fisher, L. 1995. Age and speed of performance: Possible consequences for psychological functioning. *Annual Review of Psychology*, 46, 329-353.
- Business and Society Belgium 2009. *Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer*. Praktijkgids.
- Calmfors, L., Anders, F. & Hemström, M. 2001. Does active labour market policy work? Lessons from the Swedish experiences. *Swedish Economic Policy Review*, 8(2), 63-124.
- CAPA 1. 2006. *Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer*.
- Competentieagenda 2010 – fiche 7: Oudere werknemers. Van <https://www.werk.be/beleid/competentiebeleid/competentieagenda/ouderen.htm>, op 17 januari 2011.
- Cully, M., VandenHeuvel, A., Wooden, M. & Curtain, R. 2000. Participation in, and barriers to, training: the experience of older adults. *Australasian Journal of Ageing*, 19(4), 172-179.
- De Lathouwer, L. 2010. Wat denken Vlaamse werkgevers over 50-plussers? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20(1), 60-72.
- Derks, G.J. 2000. *Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid. Arbeidszaken in beweging*. Den Haag, VNG uitgeverij.
- Dewilde, T., Vlamincx, A., De Vos, A. & Buyens, D. 2006. *Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt*. FlandersDC.
- Duval, R. 2003. Retirement behaviour in OECD countries: impact of old-age pension schemes and other social transfer programmes. *OECD Economic Studies*, 37, 7-50.
- Ericson, T. 2004. *The Effects of Wage Compression on Training: Swedish Empirical Evidence*, Working Paper. Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Eurostat 2008. *Europe in figure: Eurostat yearbook 2008*. Luxembourg: Eurostat European Commission
- Ford, R. & Orel, N. 2005. Older adult learners in the workforce: New dimensions to workforce training needs. *Journal of Career Development*, 32, 139-152.
- OECD – How does your country compare: Belgium. Retrieved from [http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en\\_2649\\_37457\\_43219018\\_1\\_1\\_1\\_37457,00.html](http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_37457_43219018_1_1_1_37457,00.html), on March 29<sup>th</sup>, 2011.
- Patrickson, M. & Hartmann, L. 1995. Australia's ageing population: implications for human resource management. *International Journal of Manpower*, 16 (5/6), 34-46.
- Ulrich, L.B. & Brott, P.E. 2005. Older workers and bridge employment: redefining retirement. *Journal of Employment Counselling*, 42, 159-170.
- Rix, S.E. 2005. *Rethinking the role of older workers: promoting older worker employment in Europe and Japan*, AARP. Public Policy Institute. PPI Issue Brief, No. 77.
- Taylor, P. & Walker, A. 1998. Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 641-658.

- Taylor, P. & Walker, A. 2003. Age discrimination in the labour market and policy responses: The situation in the United Kingdom. *Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 28(4), 612-624.
- Thijssen, J.G.L. 1992. A model for Adult Training in Flexible Organisations: Toward an Experience Concentration Theory. *Journal of European Industrial Training*, 16 (9), 5-15.
- Thijssen, J.G.L. 1997. *Zicht op ouderenbeleid: van afvloeiing naar inzetbaarheid: ouderenbeleid, loopbaanmanagement, employability. HRM in de praktijk*. Issue paper. Deventer – Kluwer.
- Van den Broeck, H., De Vos, A., Warmoes, V., De Schampelaere, V. & De Baets, S. 2011. *Handleiding voor opleidingen gericht op de ervaren werknemer*. Vlerick Leuven Gent Management School: Gent.
- Van den Broeck, H., De Vos, A., Warmoes, V., De Schampelaere, V. & De Baets, S. 2011. *Wetenschappelijk rapport voor opleidingen gericht op de ervaren werknemer*. Vlerick Leuven Gent Management School: Gent.
- Vanmullem, K. & Hondeghem, A. 2007. *Training the older worker*. Paper for the 5th International Conference of the Dutch HRM Network.
- Vanmullem, K. & Hondeghem, A. 2005. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse Overheid. *Over.Werk*. Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 15(4), 157-161.
- Von Nordheim, F. 2004. Responding well to the challenge of an ageing and shrinking workforce. European Union policies in support of Member State efforts to Retain, Reinforce & Re-integrate Older Workers in employment. *Social Policy and Society*, 3, 145-153.
- Warmoes, V & Van den Broeck 2009. *Leidinggeven met creativiteit*. LannooCampus: Tielt.