

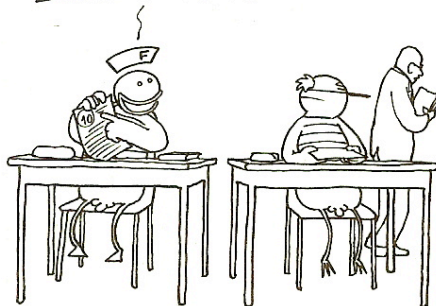
VERGRIJZING EN LANGER LEREN

Een kwalitatief onderzoek naar de leermotivatie van oudere werknemers van ANWB - Hoofdkantoor

FOKKE & SUKKE
HEBBEN EEN NIEUWE ONDERWIJSMETHODE ONTDEKT

ZÓ HEE!!

**DAT "LEREN"
DAT WERKT
ECHT GOED!!!**



www.foksuk.nl

RESHMADEBIE MADHOEBAN

MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION (AOM)

FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM





ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN

PUBLIC ADMINISTRATION

ARBEID, ORGANISATIE & MANAGEMENT (AOM)

MASTERTHESIS

VERGRIJZING EN LANGER LEREN

*Een kwalitatief onderzoek naar de leermotivatie van oudere werknemers van
ANWB – Hoofdkantoor*



Student: Reshma Madhoeban (363174)

Eerste lezer EUR: Dr. Laura den Dulk

Tweede lezer EUR: Drs. Rebecca Moody

Opdrachtgever ANWB: Dhr. Frank Buijk

Datum: november 2013

Voorwoord

Het is eindelijk zo ver! Voor u ligt de definitieve versie van mijn scriptie ter afronding van de masteropleiding Public Administration, Arbeid Organisatie & Management (AOM) aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In het kader van de opleiding heb ik gekozen voor een maatschappelijk thema die momenteel erg actueel is. De vergrijzing en inzetbaarheid van oudere werknemers roept zowel in de politiek als in arbeidorganisaties menig discussie op.

Hoewel ik tijdens de eerste periode van het afstudeertraject wat moeilijkheden ondervond, ben ik achteraf heel tevreden over het eindresultaat van het onderzoek. Zoals een medestudente al zei, onderzoeken doe je niet alleen. Ik had dit resultaat niet kunnen bereiken zonder de steun die ik de afgelopen periode heb ontvangen. Daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om aantal personen te bedanken.

Ten eerste gaat mijn dank uit naar alle respondenten die de tijd hebben genomen om mee te werken aan het onderzoek. Daarnaast wil ik de heer Frank Buijk, manager HRM-opleidingen bedanken voor de opdracht en de interne begeleiding bij de ANWB. Dank u wel Frank, voor de kritische feedback en de waardevolle tips die ik van jou heb mogen ontvangen!

Ten tweede wil ik mijn scriptiebegeleider Laura den Dulk van harte bedanken voor haar waardevolle begeleiding. U heeft mij gedurende dit traject op een geweldige wijze geïnspireerd en gemotiveerd weten te houden door kritische feedback en waardevolle adviezen te geven, én niet te vergeten, uw begrip en luisterend oor. Dank u wel! Daarnaast wil ik mijn tweede lezer, Rebecca Moody ook bedanken voor haar kritische feedback en de bereidheid om mijn scriptie mede te beoordelen. Dank U wel!

Tot slot wil ik mijn vrienden, medestudenten, collega's, familie en liefde bedanken voor alle steun die ik van hen heb mogen ontvangen gedurende mijn studie. Jullie support heeft mij enorm geholpen. Dank jullie wel!

Ik wens u veel leesplezier toe!

Reshma Madhoeban

November, 2013

Samenvatting

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond, ANWB. De knelpunten op de arbeidsmarkt als gevolg van de vergrijzing en de daarmee samenhangende veroudering van personeelsbestanden binnen arbeidsorganisaties, liggen ten grondslag aan dit onderzoek. Het onderzoek werd opgezet in opdracht van de afdeling HRM- opleidingen binnen de ANWB. De aanleiding tot dit onderzoek kan gevonden worden in het aantal ouderen in het personeelsbestand van de ANWB. Ongeveer 30% van het totale personeelsbestand van de organisatie bestaat uit werknemers die 50 jaar en ouder zijn en die langer inzetbaar moeten blijven (ANWB, 2011; Commissie Bakker, 2008). Dit betreft een grote groep oudere werknemers binnen de organisatie. De ANWB streeft naar duurzame inzetbaarheid van haar (oudere) werknemers. Dit gaf aanleiding tot onderzoek naar factoren die de leermotivatie van oudere werknemers beïnvloeden. Dit onderzoek geeft de organisatie inzicht daarin en stelt maatregelen voor die door de organisatie genomen kunnen worden om haar oudere werknemers ontwikkelingsgericht te houden. Om te beginnen is het begrip 'oudere werknemer' gedefinieerd als werknemers van 50 jaar en ouder. Daarnaast is literatuur bestudeerd om na te gaan wat er tot dusver bekend is over de leermotivatie van oudere werknemers. Wanneer gelet wordt op de definities van het begrip 'leermotivatie', dan blijkt dat het steeds gaat om de bereidheid en het vermogen tot het verwerven van nieuwe gedragspatronen en vaardigheden. In dit onderzoek wordt daarom de definitie van Karasek en Theorell (1990) gehanteerd, waarbij actief leergedrag wordt gedefinieerd in motivationele termen: "motivatie of een actieve houding in relatie tot (i) het verwerven van nieuwe gedragspatronen en vaardigheden, (ii) het effectief kunnen oplossen van problemen op het werk dan wel het zich met succes kunnen aanpassen aan de omgeving" (De Lange et al., 2005: 8). In dit onderzoek zijn, op basis van bestaande literatuur, kritische factoren geïnventariseerd die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Deze factoren kunnen verdeeld worden naar specifieke contexten, te weten: factoren uit de bredere sociale context, individuele factoren en organisatiegebonden factoren. In de sociale context wordt de factor stereotype denkbepelden kritische factor onderscheiden, die van invloed is op de leermotivatie van oudere werknemers. Bij de individuele factoren wordt onderscheid gemaakt in de factoren gezondheid, zorgtaken en zelfmanagement. Bij de organisatiegebonden factoren komen de factoren

organisatiecultuur, het organisatiebeleid, de rol van de leidinggevende, werkkenmerken en scholingsmethodiek aan bod. Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij de bedoeling is geweest om de ideeën, motieven of beweegredenen van respondenten te achterhalen. Om de centrale vraag in dit onderzoek te beantwoorden zijn er interviews afgenomen bij 23 respondenten, bestaande uit 16 oudere werknemers en 7 leidinggevendenden uit verschillende bedrijfsonderdelen op het hoofdkantoor van de ANWB. Uit de resultaten zijn aantal factoren naar voren gekomen die de leermotivatie van oudere werknemers bij de ANWB beïnvloeden. Deze zijn gezondheid, zorgtaken voor kinderen, zelfmanagement, en sociale privé omstandigheden, steun van collega's, organisatiesteun (hieronder zijn de resultaten met betrekking tot de thema's organisatiecultuur, organisatiebeleid en rol van de leidinggevende samengebracht), de aard en duur van de functie, een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek en interne en externe veranderingen. Gelet op de resultaten worden de theoretische inzichten uit de literatuur grotendeels bevestigd in dit onderzoek. Daarnaast heeft het onderzoek ook verrassende resultaten en nieuwe inzichten opgeleverd. Zo laat de factor zorgtaken voor kinderen een verrassende resultaat zien. Uit literatuuronderzoek bleek dat zorgtaken voor kinderen negatief van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Echter laat dit onderzoek zien dat zorgtaken voor kinderen ook een stimulerende invloed kan hebben op de leermotivatie van oudere medewerkers. De nieuwe inzichten in dit onderzoek zijn de steun van collega's, duur van de functie, sociale privéomstandigheden en interne en externe veranderingen. De factor stereotype denkbeelden laat in tegenstelling tot de verwachting geen directe relatie zien met de leermotivatie van oudere medewerkers of steun van de leidinggevende. Echter mag niet vergeten worden dat de stereotype denkbeelden wel aanwezig zijn in de organisatie en mogelijk van invloed zijn op de organisatiesteun. Daarnaast levert de factor leeftijd verrassende inzichten op. De resultaten laten zien er een onderscheid aanwezig is tussen de 50-plussers en de 60-plussers als het gaat om de bereid om te leren. Waar in de literatuur de leeftijd van 40+ wordt gehanteerd voor het begrip 'oudere werknemer', blijkt uit dit onderzoek dat de leermotivatie van oudere werknemers pas op een latere leeftijd begint af te nemen. De leeftijd vanaf 40 jaar, zoals deze wordt gehanteerd in de literatuur, blijkt geen juiste definiëring van het begrip 'oudere werknemer' te zijn. Tot slot zijn aantal aanbevelingen gedaan aan de organisatie om de leermotivatie van oudere werknemers te bevorderen, zoals het creëren van de bewustzijn van de vergrijzingsproblematiek in de

organisatie, het voeren van een levensfasebewust personeels- en opleidingsbeleid, het stimuleren van de samenwerking tussen jong en oud, het stimuleren van interne en externe uitwisseling van medewerkers te stimuleren, het optimaliseren van de informatievoorziening, blijvend managen van leidinggevenden en het uitbreiden van het huidige cursusaanbod met onderwerpen die interessant worden bevonden door de oudere doelgroep. Bij de implementatie van deze maatregelen is een actieve rol voor HRM weggelegd.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	9
1.1 Introductie.....	9
1.2 De Koninklijke Nederlandse Toeristenbond, ANWB	11
1.3 Doel van het onderzoek	14
1.4 Centrale vraagstelling en deelvragen.....	15
1.5 Methoden van onderzoek.....	15
1.6 Relevantie van het onderzoek.....	16
1.6.1 Wetenschappelijke relevantie.....	16
1.6.2 Maatschappelijke relevantie	16
1.7 Opbouw van de scriptie.....	17
2. De oudere werknemer	18
2.1 Definiëring oudere werknemer	18
2.2 De leermotivatie van oudere medewerkers in het algemeen	19
3. Factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers.....	22
3.1 Stereotype denkbeelden	22
3.2 Individuele factoren.....	23
3.2.1 Gezondheid	24
3.2.2 Zorgtaken.....	24
3.2.3 Zelfmanagement	24
3.3 Organisatiegebonden factoren	25
3.3.1 Organisatiecultuur.....	26
3.3.2 Organisatiebeleid	26
3.3.3 De rol van de leidinggevende	28
3.3.4 Werkkenmerken.....	29
3.3.5 Scholingsmethodiek	30
3.4 Het conceptueel model	31
3.5 Verwachtingen	32
4. Methodische verantwoording.....	36
4.1 Kwalitatieve studie	36
4.2 Dataverzameling.....	36
4.3 Onderzoeksgroep en selectie	37

4.4	Operationalisatie	39
4.4.1.	Stereotype denkbeelden	39
4.4.2	Individuele factoren	40
4.4.3.	Organisatiegebonden factoren	42
4.5	Kwalitatieve analyse	47
4.6	Betrouwbaarheid en validiteit.....	47
4.6.1	Betrouwbaarheid van het onderzoek.....	47
4.6.2	Validiteit van het onderzoek	48
5.	De resultaten	50
5.1	Stereotype denkbeelden	50
5.2	Gezondheid	56
5.3	Zorgtaken voor kinderen	57
5.4	Sociale privéomstandigheden	58
5.5	Zelfmanagement	59
5.6	Steun organisatie.....	61
5.6.1	Organisatiecultuur	61
5.6.2	Organisatiebeleid	63
5.6.3.	Rol van de leidinggevende.....	67
5.7	Steun van collega's	69
5.8	Aard en duur van de functie.....	69
5.9	Leeftijdsgerichte scholingsmethodiek	70
5.10	Interne en externe veranderingen	72
5.11	Conclusies en discussie.....	72
6.	Conclusie en aanbevelingen	80
6.1	Conclusie	80
6.2	Aanbevelingen.....	84
6.3	Reflectie.....	90
6.4	Aanbeveling tot vervolg onderzoek	92
	Literatuurlijst	94
Bijlage I	Organogram ANWB	100
Bijlage II	Vragenlijst Oudere werknemers (>50 jaar).....	101
Bijlage III	Vragenlijst Leidinggevendenden	103
Bijlage IV	Codeboom.....	105

1. Inleiding

1.1 Introductie

Oudere werknemers nemen een belangrijke positie in op de Nederlandse arbeidsmarkt. De verklaring hiervoor kan gevonden worden in demografische ontwikkelingen, waarbij enerzijds het aantal jongeren afneemt en anderzijds het aantal ouderen toeneemt (Gründemann, 2009). Deze situatie zal volgens de bevolkingsprognose 1998-2050 van het Centraal Bureau van Statistiek blijven voortduren tot 2030 (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001: 25). De bevolkingsvergrijzing en de krimpende beroepsbevolking (Van Dalen & Henkens, 2004) heeft als gevolg dat het aandeel van de potentiële beroepsbevolking lager komt te liggen ten opzichte van de totale bevolking. Dit betekent dat de steeds toenemende kosten voor sociale zekerheid gedragen moeten worden door een steeds kleiner wordende groep werkenden. Het is daarom belangrijk dat degenen die behoren tot de potentiële beroepsbevolking, ook daadwerkelijk deelnemen aan het arbeidsproces (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001: 25). Daarnaast is langer doorwerken één van de oplossingen om te ontkomen aan forse verhoging van pensioenpremies of een forse verlaging van uitkeringen (Commissie Bakker, 2008). Deze maatregel zou verder ook bijdragen aan een verdere doorgroei van de arbeidsparticipatie (Den Butter, 2009). Dit betekent dat oudere werknemers langer inzetbaar moeten blijven, ook onder de steeds veranderende omstandigheden en eisen. De vraag is echter, hoe houd je oudere werknemers langer inzetbaar, productief en gemotiveerd? En zijn organisaties bereid om te investeren in oudere medewerkers?

Eerder onderzoek onder werkgevers in de Verenigde Staten en diverse Europese landen laat zien dat veel werkgevers minder investeren in oudere werknemers (NIDI, 2006: 1-2). Het onderzoek laat zien dat er vaak een gebrek aan focus is geweest op oudere werknemers; dat blijkt uit gebrek aan training- of opleidingsprogramma's voor ouderen. In het bijzonder, wanneer de economische vooruitzichten zwak zijn, blijken oudere werknemers zich te bevinden in een kwetsbare positie (NIDI, 2006). Daarnaast stellen aantal schrijvers dat bedrijfsbeleid zich veelal niet richt op het vergroten van de inzetbaarheid of employability van het oudere personeel (via opleiding en/of scholing), met als gevolg dat de participatiekansen van oudere werknemers in het geding dreigen te komen (De Lange et al.,

2005: 310), De Vries, Gründemann, Van Vuuren, & Willemsen, 2000; Nauta et al., 2004; Schabracq, 2003; Van der Heijden, 1998). Verder blijkt uit onderzoek van de Regiegroep GrijsWerkt dat er heel weinig organisaties zijn die een beleid voeren, waarbij aandacht is voor medewerkers in alle levensfasen. Volgens dit onderzoek worden oudere medewerkers juist aangemoedigd om eerder te stoppen met werken (Cuelenaere & Chotkowski, 2008). Vervroegde uittreding wordt nog steeds als een manier gezien om het personeelsbestand in te krimpen (NIDI, 2006: 1-2). Leeftijdsbeleid in organisaties manifesteert zich eerder als 'ontzie-beleid' voor oudere werknemers, waarbij het beleid vaak zijn oorsprong vindt in de cao (Gründemann, 2009: 16). Hierin zijn vaak regelingen opgenomen die oudere medewerkers in staat stellen om vanaf een bepaalde leeftijd te stoppen met werken, korter te gaan werken, meer verlofdagen tot hun beschikking te hebben of geen overwerk meer te hoeven verrichten (Smits et al., 2010: 28). Dit zijn de zogenaamde ontziemaatregelen. Volgens Gründemann (2009) zit scholing voor oudere werknemers er vaak niet bij, omdat organisaties een kloof zien tussen investeringen in oudere medewerkers en de productiviteit van ouderen. Volgens Gründemann (2009) is de gedachte hierachter dat oudere medewerkers minder moeten, maar meer mogen: "we gunnen onze trouwe medewerkers een rustige aftocht" (Gründemann, 2009: 16; Van Dalen et al., 2007). Echter staat de traditionele ouderenbeleid sinds aantal jaren ter discussie. Dit heeft onder andere te maken met de invoering van de Wet Gelijke Behandeling op grond van Leeftijd bij de arbeid (WGBL) in 2004, waarbij er kritische kanttekeningen zijn geplaatst bij de aanname dat leeftijd een indicator is voor belastbaarheid. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat oudere werknemers onderling verschillen en dat collectief beleid niet aansluit op ieders behoeften en capaciteiten (Boonstra, 2009: 9-10). Hieruit blijkt dat leeftijd op individueel niveau geen voorspellende waarde heeft voor belastbaarheid. Dit is de reden dat de sociale partners in het participatieakkoord met het kabinet uit 2007 hebben afgesproken om ontziemaatregelen kritisch tegen het licht te houden. Het gevolg van dit akkoord is dat op termijn het ontziebeleid zal worden vervangen door een beleid dat zich richt op duurzame inzetbaarheid van alle leeftijdsgroepen (Gründemann, 2009: 17).

Al deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben ervoor gezorgd dat er een ontwikkeling gaande is, waarbij organisaties zich gaan realiseren dat er een andere benadering voor oudere werknemers noodzakelijk is. Het gaat er dus niet om dat oudere werknemers zo snel

mogelijk uitstromen, maar juist dat de inzetbaarheid kan worden bevorderd door oudere werknemers te blijven ontwikkelen (Boonstra, 2009: 9-10).

In de literatuur wordt 'meer scholing' genoemd als één van de belangrijkste interventies om langer inzetbaar te blijven (SER, 1999; FNV, 2000; VNO-NCW, 1999). Volgens de Organisatie voor Strategisch Marktonderzoek (OSA) blijven ouderen, die meer doen aan scholing op het werk, langer participeren op de arbeidsmarkt. Daarnaast zouden investeringen in oudere werknemers een positieve bijdrage leveren aan het langer doorwerken (Scheele et al., 2007; WRR, 2007; de Wolff et al., 2002). Volgens de SER (1999) is scholing van oudere werknemers noodzakelijk om twee belangrijke redenen. Ten eerste kunnen oudere werknemers daarmee hun kennis en vaardigheden actueel houden en daarnaast heeft scholing een positieve invloed op het zelfvertrouwen en de motivatie van werknemers (SER, 1999; Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001: 28). Deze kennis en vaardigheden moeten steeds op peil worden gehouden, omdat deze voortdurend onderhevig zijn aan veranderingen. Het regelmatig stimuleren van verdere ontwikkeling zou de leermotivatie van (oudere) werknemers bevorderen (SER, 1999). Veel organisaties gaan daarom over tot de invoering van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat zich met name richt op scholing, arbozaken, aandacht voor belastbaarheid van oudere werknemers en loopbaanbeleid (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2001: 28).

Dit onderzoek richt zich op de leermotivatie van oudere werknemers en is uitgevoerd bij de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond, ANWB. Hierbij is gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers, bekeken tegen de achtergrond van de vergrijzingsproblematiek en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de organisatie, de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond, ANWB.

1.2 De Koninklijke Nederlandse Toeristenbond, ANWB

De Koninklijke Nederlandse Toeristenbond, ANWB (in de rest van dit rapport genoemd als zijnde ANWB) is een vereniging met ongeveer 4 miljoen leden en is actief in verschillende sectoren met een groot aantal verschillende producten en diensten. De meest bekende activiteiten van de ANWB zijn de Wegenwacht, de Alarmcentrale en de ANWB winkels. Overige activiteiten zijn onder andere verkeersinformatie, media, reizen, verzekeringen,

rechtshulp, rijopleidingen en trainingen, bewegwijzering en belangenbehartiging. Alle activiteiten worden in opdracht van de Vereniging uitgevoerd door de ANWB B.V. en haar dochterondernemingen (ANWB, 2012). Het hoofdkantoor van de ANWB is gevestigd in Den Haag. De organisatie telt ongeveer 3600 werknemers, verdeeld over 4 bedrijfsonderdelen: Hulpverlening, Financiële Zaken, Leden en Marketing en Directie en Staven (Jaarverslag ANWB, 2011). De vereniging heeft zich ten doel gesteld 'het behartigen van de belangen van haar leden op het gebied van recreatie, toerisme, verkeer en vervoer, in de meest uitgebreide zin van het woord'. Bij het behartigen van deze belangen wil zij, waar mogelijk, mede inspanssen voor het behoud van de kwaliteit van het milieu, alsmede van landschappelijke en cultuurhistorische waarden (Jaarverslag ANWB 2011:11, *ANWB statuten*: Artikel 3). De ANWB zet zich daarnaast in voor verbetering of handhaving van de bereikbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid, betaalbaarheid, veiligheid, zekerheid en keuzevrijheid, gezien in hun onderlinge verband, ten aanzien van voorzieningen op het gebied van recreatie, toerisme, verkeer en vervoer, zowel op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (Jaarverslag ANWB 2011: 11, *ANWB statuten*: Artikel 3a1).

Visie 2020

De ANWB heeft in haar lange termijn visie, Visie 2020, opgenomen dat zij streeft naar trotse, geïnspireerde en betrokken medewerkers. Dit is één van de doelstellingen van de ANWB voor de komende jaren, waarbij de thema's autonomie, zingeving en meesterschap centraal staan. Met autonomie wordt bedoeld het verlangen van de medewerkers om de regie te voeren over het eigen (werkzame) leven. Zingeving verwijst naar de behoefte om iets te doen in dienst van een 'groter goed' dan de medewerker zelf. En meesterschap staat voor de drive om steeds beter te worden in iets dat er voor de medewerker toe doet (ANWB, Visie 2020). Deze thema's staan in het teken van de motivatie en de inzetbaarheid van de werknemers. In dit verband heeft de ANWB enkele belangrijke projecten geïnitieerd. Het project PIT - Prestatie, Inspiratie en Talentontwikkeling - verwijst naar een jaarlijkse gesprekscyclus tussen leidinggevende en werknemer (ANWB/HR-Net). Prestatie verwijst naar de doelen die uiteindelijk verwezenlijkt worden en de resultaten die worden behaald. Inspiratie verwijst naar de inspirerende werkomgeving die de ANWB wil bieden aan haar werknemers. Met talentontwikkeling streeft de ANWB er naar de werknemer passend werk te laten verrichten en de vaardigheden van de werknemer verder te ontwikkelen. Het doel

van het PIT- cyclus is om zorg te dragen dat werknemers vanuit inspiratie en gedrevenheid zo goed mogelijk presteren. Naast de implementatie van het PIT- cyclus heeft de ANWB ook het onderzoek Great Place To Work (GPTW) verricht. Hierbij werd het werkklimaat gemeten aan de hand van drie, onderling gerelateerde werkrelaties. Ten eerste werd de relatie tussen medewerker en management onderzocht. Vervolgens werd gekeken naar de relatie tussen medewerker en de organisatie en de relatie tussen medewerkers onderling. De geïnitieerde projecten dienen een bijdrage te leveren aan de realisatie van Visie 2020 van de organisatie. Naast deze projecten, staan de thema's 'een goede balans tussen werk en privé', 'een prettige werkomgeving', 'aandacht voor vitaliteit' en 'ontwikkeling van medewerkers' hoog op de agenda van de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid

De ANWB krijgt de komende jaren te maken met het vergrijzingsproblematiek. Dit blijkt uit onderstaande figuur, waarin de leeftijdsopbouw per organisatieonderdeel wordt weergegeven.

Figuur 1. Leeftijdsopbouw ANWB per bedrijfsonderdeel in 2011

Leeftijd/ Bedrijfsonder- deel	HD	L+M	HV	FZ	ANWB	In %
15-20 jaar	0	41	0	0	41	1%
20-25 jaar	2	169	26	3	200	6%
25-30 jaar	9	168	91	37	305	8%
30-35 jaar	13	202	124	62	401	11%
35-40 jaar	37	182	202	94	515	14%
40-45 jaar	32	186	256	79	553	15%
45-50 jaar	28	158	249	74	509	14%
50-55 jaar	22	173	272	60	527	15%
55-60 jaar	28	144	266	47	485	13%
60>	5	30	51	17	103	3%
Totaal	176	1453	1537	473	3639	100%

(Bron: Maatschappelijk jaarverslag ANWB, 2011)

In 2011 bedroeg het aantal vijftigplussers uit 1115 werknemers van de 3639 werknemers (ANWB, 2011: 10). Dit betekent dat ruim dertig procent van het totale personeelsbestand bestaat uit oudere werknemers die straks langer moeten doorwerken. De organisatie staat daarom voor de uitdaging om de inzetbaarheid van deze groep werknemers te bevorderen (Luijben, 2012). Daarnaast vindt het leeftijdbeleid van de organisatie haar oorsprong in de

cao. In de cao van de ANWB is bijvoorbeeld opgenomen dat werknemers vanaf een bepaalde leeftijd recht hebben op extra verlof, oplopend tot één dag per week op de leeftijd van 65 jaar. Dit leeftijdsverlof is een generieke ontzietmaatregel voor oudere werknemers die niet meer voldoet aan hedendaagse ontwikkelingen. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat er geen reden is waarom oudere mensen minder productief zouden zijn (Luijben, 2012). De ANWB heeft in haar Visie 2020 omschreven dat zij een goede werkgever wil zijn voor haar werknemers, dat zich vertaalt in een organisatiecultuur met aandacht voor de mens (ANWB, 2011). Zij streeft naar trotse, geïnspireerde en betrokken medewerkers. Het is belangrijk dat werknemers meegroeien met ontwikkelingen in hun vakgebied en dat hun talenten slim worden ingezet. Duurzame inzetbaarheid vraagt om gelijke participatiekansen voor iedereen, ook voor oudere werknemers, door investeringen in opleiding en loopbaan en de gezondheid van werknemers te bevorderen (Kotiso & Lokhorst, 2009). Dit betekent dat de organisatie de bereidheid moet hebben om te investeren in opleiding, mobiliteit en vitaliteit van oudere werknemers. Maar aan de andere kant moeten oudere werknemers ook bereid zijn om zich te blijven ontwikkelen en daarin de eigen verantwoordelijkheid te nemen (Luijben, 2012).

1.3 Doel van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de leermotivatie van oudere werknemers binnen de ANWB. Hierbij wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Met dit onderzoek wil ik in eerste instantie inzicht verschaffen in deze factoren en op basis van de resultaten concrete aanbevelingen doen. De ANWB wil een goede werkgever zijn voor haar werknemers en streeft naar trotse, geïnspireerde werknemers. Dit doel is opgenomen in het strategisch beleidsplan van de ANWB, Visie 2020. De resultaten en aanbevelingen, welke voortvloeien uit dit onderzoek, leveren een bijdrage aan het strategisch beleidsplan van de ANWB. Daarnaast kan dit onderzoek gezien worden als aanvulling op de diverse projecten, welke binnen de ANWB zijn geïnitieerd, met als doel het creëren van een lerende en gezonde werkomgeving die bevredigend is voor zowel de werknemer als werkgever. Tevens kan dit onderzoek als aanvullend materiaal beschouwd worden op reeds bestaande wetenschappelijke literatuur over de inzetbaarheid van oudere medewerkers, waardoor de kennisbijdrage omtrent de onderzoeksmaterie wordt vergroot (Van Thiel, 2007: 21).

1.4 Centrale vraagstelling en deelvragen

Uit het bovenstaande kan de volgende centrale vraag worden geformuleerd:

“Welke factoren zijn van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van de ANWB en welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de leermotivatie van deze werknemers te bevorderen?”

Deelvragen

Op basis van de centrale vraag worden de volgende deelvragen geformuleerd:

Theoretische deelvragen:

- *Wat wordt verstaan onder ‘de oudere werknemer’?*
- *In hoeverre zijn oudere werknemers over het algemeen gemotiveerd om te leren?*
- *Welke factoren uit de literatuur kunnen de leermotivatie van oudere werknemers beïnvloeden?*

Empirische deelvragen:

- *In hoeverre zijn stereotype denkbeelden van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van ANWB?*
- *In hoeverre zijn individuele factoren van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van ANWB?*
- *In hoeverre zijn organisatiegebonden factoren van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van ANWB?*
- *Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van ANWB te bevorderen?*

1.5 Methodes van onderzoek

In dit onderzoek is door middel van literatuuronderzoek het theoretisch kader samengesteld en het conceptueel model ontwikkeld. Hieruit zijn de belangrijkste theoretische concepten nader gedefinieerd en meetbaar gemaakt. Op basis daarvan is er een topiclijst samengesteld bestaande uit hoofdonderwerpen (topics) en hoofd- en subvragen. Daarnaast heeft een documentenanalyse plaatsgevonden, waarbij diverse documenten van de ANWB zijn bestudeerd. Verder zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met sleutelfiguren in de organisatie. Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waarbij de open interview als onderzoekstechniek heeft gediend. Op basis van de topiclijst zijn er interviews afgenomen bij

de respondenten. De respondenten bestaan enerzijds uit medewerkers van 50 jaar en ouder en anderzijds uit leidinggevendenden uit verschillende bedrijfsonderdelen op het hoofdkantoor van de ANWB. Bij de selectie van de respondenten is de sneeuwbalmethode gehanteerd, ook wel de netwerkmethodede genoemd. Dit betekent dat aan de hand van de eerste gesprekken is getracht om namen van andere kandidaten te verkrijgen. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van de organogrammen van de organisatie en de interne telefoongids.

1.6 Relevantie van het onderzoek

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie

De mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp geeft de wetenschappelijke relevantie weer (Van Thiel, 2002:21). Bij bestudering van de literatuur viel op dat er geruime tijd onderzoek wordt gedaan naar vraagstukken met betrekking tot inzetbaarheid van oudere werknemers. Er is veel literatuur beschikbaar met betrekking tot dit onderwerp. Zo hebben Schabracq & Schalk (2006) in hun onderzoek gekeken naar de relatie tussen leeftijd, arbeid en gezondheid. Het onderzoek van Van Dalen et al. (2007) is gericht op de invloed van stereotype denkbeelden van werkgevers op de productiviteit van oudere werknemers (2009). Hazen (2009) heeft gekeken naar employability van oudere werknemers en Boonstra (2008) heeft de voorwaarden voor de implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid onderzocht. Zo zijn er aantal studies verricht omtrent de inzetbaarheid van de oudere werknemer. Ieder onderzoek herhaalt de opvatting dat met het ouder worden de behoefte voor scholing afneemt. Echter is er weinig onderzoek gedaan naar de motivatie van oudere werknemers om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten. Wat motiveert de oudere werknemer om te leren en wat zijn de voorwaarden waar een organisatie aan moet voldoen om haar oudere werknemers ontwikkelingsgericht te houden? Met dit onderzoek wil ik inzicht geven in factoren die de leermotivatie oudere werknemers beïnvloeden. Daarnaast kan dit onderzoek gezien worden als aanvullend materiaal op bestaande literatuur over vergrijzingsproblematiek en duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

1.6.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek sluit aan bij de problematiek rondom de vergrijzing in de Nederlandse samenleving. Zoals eerder aangegeven vormen de gevolgen van de vergrijzende bevolking en krimpende arbeidsmarkt een probleem voor organisaties. Oudere werknemers moeten

als gevolg van het besluit van de Commissie Bakker in 2008 langer doorwerken. De huidige situatie in organisaties is dat er een negatieve beeld heerst over oudere werknemers. Zo worden oudere werknemers gezien als werknemers die minder productief en minder flexibel zijn. Daarnaast worden zij gezien als werknemers die weerstand tegen veranderingen en die niet bereid of gemotiveerd zijn om deel te nemen aan opleidingsactiviteiten (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2007). Organisaties worden langzamerhand steeds bewuster van deze problematiek en het feit dat onderzoek moet plaatsvinden naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken en inzetbaar te blijven. Met deze studie heb ik geprobeerd om inzicht te geven in factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers en de voorwaarden die nodig zijn om oudere werknemers te stimuleren tot blijvende ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De inzichten en aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien, dienen als handreiking voor andere dienstverlenende organisaties die mede geconfronteerd worden met het vergrijzingsproblematiek.

1.7 Opbouw van de scriptie

In het volgend hoofdstuk wordt op basis van literatuuronderzoek het begrip 'oudere werknemer' gedefinieerd. Daarnaast wordt nagegaan wat er tot dusver bekend is over de leermotivatie van oudere werknemers. In hoofdstuk 3 is op basis van literatuurverkenning de belangrijke factoren beschreven die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Op basis van het theoretisch kader wordt het conceptueel model gepresenteerd en de verwachtingen met betrekking tot de uitkomsten geformuleerd. In hoofdstuk 4 zijn de methoden van onderzoek beschreven waaronder het type onderzoek, de methode van dataverzameling, de onderzoeksgroep en de selectie van respondenten, het kwalitatieve interview, de kwalitatieve analyse, de representativiteit van het onderzoek en de operationalisatie van de theoretische concepten. Hoofdstuk 5 geeft de resultaten in dit onderzoek weer. Uiteindelijk wordt in hoofdstuk 6 ingegaan op de beantwoording van de centrale vraag en worden er aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt het geheel afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek en aanbevelingen tot vervolg onderzoek.

2. De oudere werknemer

Het kabinet heeft besloten dat oudere werknemers langer moeten doorwerken. Dit betekent dat oudere werknemers langer inzetbaar en gemotiveerd moeten zijn om daadwerkelijk langer door te kunnen werken. Verdere ontwikkeling en benutting van kennis en ervaring is een voorwaarde om deze werknemers inzetbaar en gemotiveerd te houden (SER, 1999). In dit hoofdstuk wordt allereerst nader ingegaan op het begrip 'oudere werknemer'. Wie is een oudere werknemer? Vervolgens wordt gekeken wat de literatuur tot dusver zegt over de leermotivatie van oudere werknemers.

2.1 Definiëring oudere werknemer

In deze paragraaf wordt nader gekeken naar het begrip 'oudere werknemer'. Bij bestudering van de literatuur blijkt dat er geen eenduidige definiëring bestaat over de oudere werknemer. Volgens Nauta et al. (2004) vormen oudere werknemers een zeer heterogene groep waarbinnen de spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid zo groot is dat leeftijd alleen een nietszeggend criterium is voor de inzetbaarheid in arbeid (cf. Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Oudere werknemers hebben unieke capaciteiten en daarom is er een individuele benadering nodig. Volgens Thijssen (1996) en Ziekemeijer (2005) zijn er veel individuele verschillen tussen ouderen en deze worden steeds groter naarmate men ouder wordt (Boonstra, 2008). Een definitie van de term 'oudere werknemer' kan dus afhangen van de specifieke context. Juridisch gezien wordt de leeftijd van 40 jaar en ouder gehanteerd voor oudere werknemers op de arbeidsmarkt (Leeftijd discriminatie op de arbeidsmarkt act). Echter, uit de literatuur over oudere werknemers op de arbeidsmarkt blijkt dat de definities veel gevarieerder zijn, bijvoorbeeld van 35 jaar en ouder (Downs, 1967; Newsham, 1969), 36 jaar tot en met 60 jaar (Caplan & Schooler, 1990), of de leeftijd van 58 tot 84 jaar (Zandri & Charness, 1989) (Maurer et al., 2008). Volgens Maurer et al. (2008) ontbreekt er in veel van deze studies een rationele verklaring bij het kiezen van een bepaalde leeftijd om de term 'oudere werknemer' te definiëren. Ashbaugh en Fay (1987) hebben uit een overzicht van 105 studies een chronologische gemiddelde gevonden van 53,4 jaar. In studies met betrekking tot arbeidsparticipatie, wordt de term 'oudere werknemer' gehanteerd voor werknemers van 50 jaar of 55 en ouder (Kooij, 2008). In veel landen, waaronder Nederland, is de leeftijd van 50 jaar het begin van een daling in de participatiegraad (OECD, 2005). Ook

de periodieke Rapportage Ouderen van het Sociaal Cultureel Plan hanteert de leeftijd van 50 jaar als ondergrens voor de groep 'ouderen' als het gaat om oudere werknemers op de arbeidsmarkt. De reden die zij hiervoor geven is dat al kort na de 50-jarige leeftijd de arbeidsdeelname begint terug te lopen (SCP, 2001: 39). Op basis van het bovenstaande zal in dit onderzoek de leeftijdsgrens van 50 jaar en ouder aangehouden worden als definitie voor het begrip oudere werknemer.

2.2 De leermotivatie van oudere medewerkers in het algemeen

Volgens Kiechel (1993) is de werkomgeving sterk aan het veranderen en krijgt werken een andere, nieuwe betekenis waarbij continu leren of blijvend leren noodzakelijk wordt. Er vindt namelijk verschuiving plaats van de 'organizational career' naar een 'protean career' (Hall & Mirvis, 1996). In het eerste geval brengt een werknemer de hele carrière door bij dezelfde organisatie en het zelfde type werk. Bij het laatste is de focus sterk gericht op leren en aanpassen aan nieuwe, veranderende organisaties en carrières. *“Learning how to learn and continuous learning have become core career competencies” (Hall, Mirvis: 280-281)”. Daarnaast blijkt dat de veranderende werkomgeving samengesteld is uit een toenemend aantal oudere werknemers. Dit geeft duidelijk het belang van de focus op ontwikkeling en opleiding van oudere werknemers. Werknemers die niet de nodige maatregelen nemen om hun kennis en vaardigheden up to date te houden, zullen al gauw genoodzaakt zijn om hun carrière te beëindigen als gevolg van verouderde vaardigheden die niet meer relevant zijn voor de organisatie (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Maar wat is bekend over de leermotivatie van oudere werknemers? In hoeverre zijn oudere werknemers bereid om te leren? Op basis van literatuurstudie blijkt dat de perceptie bestaat dat oudere werknemers minder gemotiveerd of geneigd zijn om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten. Verschillende onderzoekers beargumenteren dat het aan vermogen en bereidheid ontbreekt bij oudere werknemers om te leren. Zo laat een grootschalig survey - onderzoek, dat werd verricht door de Instituut of Personnel Management (1993) in vijf Europese landen, zien dat oudere werknemers gezien worden als werknemers die minder snel leren en minder goed in staat zijn om nieuwe ideeën te begrijpen. Maurer et al. (2003) laten in hun onderzoek zien dat deze uitkomst ondersteund wordt door onderzoekers als Forte and Hansvick (1999), Warr (1994), Doering, Rhodes & Schuster (1983), Heron & Chown (1961) en Stagner (1985). Deze onderzoekers laten in hun studies zien dat oudere werknemers negatief beoordeeld*

worden op kenmerken van computervaardigheden, het vermogen om snel te leren, energie en uithoudingsvermogen en flexibiliteit. Daarentegen scoorden oudere werknemers hoger dan jongere werknemers op kenmerken zoals academische vaardigheidsniveau, aanwezigheid, samenwerken, ethische waarden van het werk, salaris verwachtingen en toezichthoudende vaardigheden. De AARP (1995) geeft twee belangrijke redenen waarom oudere werknemers niet geselecteerd worden voor scholing. Een reden is dat oudere werknemers onwillig zijn om zich aan te passen aan een nieuwe werkomgeving omdat oudere werknemers zich vaak vasthouden aan de oudere manier van werken. Een ander reden is dat oudere werknemers niet altijd bereid zijn om de introductie van nieuwe technologie in het werk te accepteren.

De opvatting dat oudere werknemers minder in staat of bereid zijn om te participeren in opleidingen, wordt ontkracht door onderzoekers zoals Luger en Mulder (2010), de Lange et al. (2005), Nauta et al. (2004). Het leren van oudere medewerkers wordt door Luger en Mulder (2010) omschreven als een individueel en cognitief leerproces waarbij de oudere werknemer, op basis van de aanwezige kennis, nieuwe kennis, vaardigheden en competenties verwerft (Gouweloose, 2013). Leren bij oudere werknemers bestaat uit een cognitief component, waarbij kennis wordt opgeslagen als scripts. Bij verwerving en uitbreiding van nieuwe kennis kunnen oudere werknemers, kunnen oudere werknemers terugvallen op meer scripts dan jongere werknemers, simpelweg omdat zij veel meer kennis en ervaring hebben. Vanwege hun ervaring kunnen oudere werknemers de kennis op een efficiëntere wijze aanwenden. Deze opvatting wordt onderschreven door de Lange et al. (2005) in een onderzoek naar verschillen tussen jongere en oudere werknemers als het gaat om de motivatie om te leren. Uit dit onderzoek blijkt dat oudere werknemers niet verschillen van jongere collega's wat betreft de motivatie om nieuwe vaardigheden aan te leren. Oudere werknemers blijken, evenzeer als hun jongere collega's, te kunnen profiteren van een werkomgeving met interessante taakeisen en worden met name gemotiveerd om te leren door de aanwezigheid van sturingsmogelijkheden (De Lange et al., 2004: 320). Deze resultaten worden ondersteund door de studie van Nauta et al. (2004) waarbij de schrijvers laten zien dat het idee van de 'inactieve oudere werknemers' gebaseerd is op mythes of stereotype ideeën (Nauta et al., 2004). Tot slot stelt Kooij (2010) dat wanneer het gaat om de leermotivatie van oudere werknemers, dan blijkt dat met de leeftijd intrinsieke motieven

toenemen zoals zelfrespect, sociale interacties en zekerheid, helpen van anderen, bijdragen aan de maatschappij, het gebruiken van vaardigheden en ervaring, autonomie en baanzekerheid.

De Lange et al. (2004) omschrijven in hun onderzoek actief leergedrag op basis van het Demand en Control (DC) – model van Karasek en Theorell (1990) als “motivatie of een actieve houding in relatie tot (i) het *verwerven van nieuwe gedragspatronen en vaardigheden*, (ii) het *effectief kunnen oplossen van problemen* op het werk dan wel het zich met succes kunnen *aanpassen aan de omgeving*” (De Lange et al., 2005: 8). In dit onderzoek zal de definitie van de Lange et al. (2005) gehanteerd worden, omdat leergedrag hierbij in motivationele termen wordt gedefinieerd.

Tot slot

In dit hoofdstuk is, om te beginnen, het begrip oudere werknemer gedefinieerd als werknemers van 50 jaar en ouder. Daarnaast zijn de algemene opvattingen over de leermotivatie van oudere werknemers besproken. In dit onderzoek wordt volstaan met de definitie van Lange et al. (2005) voor het begrip leermotivatie: “motivatie of een actieve houding in relatie tot (i) het verwerven van nieuwe gedragspatronen en vaardigheden, (ii) het effectief kunnen oplossen van problemen op het werk dan wel het zich met succes kunnen aanpassen aan de omgeving” (De Lange et al., 2005: 8). Onderzoek laat zien dat de intrinsieke motivatie een grote rol speelt bij de leermotivatie van oudere werknemers. In het volgende hoofdstuk wordt op basis van literatuuronderzoek belangrijke factoren beschreven, die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers.

3. Factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers

In het vorig hoofdstuk is het begrip oudere werknemer gedefinieerd als werknemers van 50 jaar en ouder. Daarnaast zijn, op basis van bestaande literatuur, de algemene opvattingen over de leermotivatie van oudere werknemers beschreven. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de belangrijkste en meest voorkomende factoren uit de literatuur die mogelijk van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. In eerste instantie wordt gekeken naar stereotype denkbeelden als factor binnen de sociale context van organisaties. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen individuele factoren en organisatiegebonden factoren.

3.1 Stereotype denkbeelden

Een bekend verschijnsel in de literatuur over oudere werknemers, zijn stereotype denkbeelden. Stereotype denkbeelden ontstaan als gevolg van beeldvorming (TNO, 2007). Een stereotypering is een eenvoudige, snelle manier om mensen te classificeren bijvoorbeeld op basis van leeftijd, geslacht, ras etc. (TNO, 2007: 3). Hierbij gaat het vaak om een vooroordeel of negatief denkbeeld over de leden van een sociale categorie of sociale groep (Lipman, 1992). Volgens Van Dalen & Henkens (2004) zijn stereotype denkbeelden moeilijk te veranderen, aangezien het een proces is dat op vroege leeftijd begint en zich veelal onbewust voltrekt.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat er verschillende stereotype denkbeelden over oudere werknemers (leeftijdsstereotypering) bestaan (Spaas & Van den Broucke, 2012, Thijssen, 1996). Zo zouden oudere werknemers te duur zijn, waardoor investeringen in ouderen zichzelf niet zouden terug betalen. Het geloof bestaat dat oudere werknemers minder flexibel zijn en daardoor moeilijk te trainen. Omscholing voor oudere werknemers zou daarom al te veel moeite betekenen voor een relatief kleine groep werknemers. Daarnaast bestaan de overtuigingen dat oudere werknemers fysiek zwakker en daardoor minder productief zijn. Verder wordt beweerd dat oudere werknemers weerstand bieden tegen veranderingen en minder snel mee kunnen met high tech (Spaas & Van den Broucke, 2012). Daarnaast zou hun kennis verouderd zijn. Minder ambitieus, nostalgisch, te veel beschermd zijn onder andere beelden die ook worden genoemd door diverse onderzoekers (TNO, 2007:

3; Schaapman, 1994; Keijzer, 1999; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Van Dalen & Henkens, 2004). Hall en Mirvis (1995) suggereren dat stereotype denkbeelden zorgen voor belemmeringen in de loopbaanontwikkeling van oudere werknemers. Onderzoek van Chiu et al. (2001) laat zien dat stereotype denkbeelden over oudere werknemers zich uiten in negatieve beslissingen van managers rond opleidingen en training, promotie en retentie, de bereidheid om met ouderen samen te werken en selectie van ouderen bij sollicitatiegesprekken. Deze overtuigingen over oudere werknemers kunnen beslissingen ten aanzien van het personeel beïnvloeden en daarmee leeftijdsdiscriminatie in de hand werken (Maurer, 2003; Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001). Daarnaast blijkt dat wanneer het oordeel over ouderen positiever is, er meer ontwikkelmogelijkheden worden aangeboden aan deze groep werknemers (Van Dalen & Henkens, 2003).

Wanneer oudere werknemers zelf te maken krijgen met stereotype denkbeelden, kan dit invloed hebben op hun motivatie en gedrag (Maurer, 2003; Salthouse & Maurer, 1996). De stereotype denkbeelden kunnen een negatieve invloed hebben op de self-efficacy, het vertrouwen in hun vermogen om nieuwe vaardigheden aan te leren. Ouderen die zelf weinig vertrouwen hebben in hun vermogen om nieuwe vaardigheden aan te leren zullen weinig animo hebben om deel te nemen aan leeractiviteiten in hun werk (Touron en Hertzog, 2004, Maurer et al., 2008). Daarnaast zou leeftijdsstereotypering het effect hebben van een self-fulfilling prophecy: ouderen gaan zich gedragen naar de heersende beelden, nemen een afwachtende houding aan en zullen als gevolg daarvan minder vertrouwen hebben in hun eigen mogelijkheden om door te groeien en blijvend te presteren (Nauta et al, 2004: 15; Wrenn en Maurer (2004). Dit kan leiden tot afzondering, teleurstelling, ontevreden werknemers en lage moreel van het personeel dat uiteindelijk leidt tot verminderde productiviteit (Kaye et al., 2008; Slagter, 2007).

3.2 Individuele factoren

In deze paragraaf worden individuele factoren behandeld die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. Op basis van de literatuur worden de factoren gezondheid, zorgtaken, zelfmanagement en scholingsmethodiek besproken.

3.2.1 Gezondheid

Onderzoek van Kooij et al. (2008) laat zien dat veel fysiologische functies zoals kracht, reactiesnelheid en functioneren van het zenuwstelsel afneemt na omstreeks het dertigste levensjaar. Na het 55e levensjaar raakt de afname in een versnelling. Bij oudere werknemers wordt een achteruitgang verondersteld in lichamelijke gezondheid, waardoor ouderen zwaar werk moeilijk zouden kunnen verrichten. In een onderzoek van Remery et. al (2001) zijn 1000 werkgevers ondervraagd waarvan de helft aangeeft te vrezen dat een verouderd personeelsbestand vraagt om het aanpassen van werkomstandigheden aan de lichamelijke beperkingen van ouderen. Nauta et al. (2004) benadrukken het feit dat lichamelijk gezien ons optimum ligt tussen het twintigste en dertigste levensjaar, waarna de fysieke achteruitgang begint. Daarnaast blijkt dat mentale gezondheid ook beperkingen vertoont met het ouder worden. Volgens Jelcic & Houx (2001), Horn (1982) en Kooij et al. (2008) nemen de cognitieve vermogens van oudere werknemers af, waarbij de snelheid van informatieverwerking, analytisch vermogen en het werkgeheugen sterk vermindert. Hierdoor zouden ouderen minder snel, minder efficiënt en minder creatief zijn bij het oplossen van problemen.

3.2.2 Zorgtaken

Hazen (2009) benadrukt het combineren van arbeid en zorg en ontwikkelingsmogelijkheden van een oudere werknemer. Zij stelt dat een (oudere) werknemer, die arbeid moet combineren met zorg voor kinderen, familie of anderen, waarschijnlijk andere attitudes en opvattingen zal hebben ten aanzien van opleiding en ontwikkeling van competenties. Dit zou mogelijk van invloed zijn op de motivatie om te investeren in de eigen ontwikkeling (Hazen, 2009 : 29). Liefbroer en Dijkstra (2002) bevestigen deze gedachte. Het hoeft niet altijd zo te zijn dat mensen, die ouder zijn dan vijftig jaar, in een zogenaamde lege nest-fase zitten. Ook oudere werknemers kunnen nog kinderen hebben. Werknemers die zorg en arbeid makkelijker kunnen combineren, zullen eerder bereid zijn om in een opleiding te investeren. Is dit niet het geval dan zal de investering in de eigen ontwikkeling naar de achtergrond verschuift, aldus de schrijvers.

3.2.3 Zelfmanagement

In het verleden werd de loopbaan van een werknemer vooral door de organisatie gestuurd. De organisatie zocht passende functies voor medewerkers en bekeek de individuele wensen

en verwachtingen vanuit eigen perspectief (Rhebergen, 1997: 20). Er was sprake van een door de organisatie gestuurd loopbaanmanagement. Volgens Kerkhoff (1992) is vanaf de jaren '70 het belang van de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling steeds toegenomen. De reden hiervoor is dat medewerkers de eigen grenzen en kwaliteiten kunnen ontdekken, waardoor zij in staat zijn om betere loopbaanbeslissingen te nemen (Hall, 1986). De organisatie moet hiervoor wel de voorwaarden scheppen (Pfaffen, 1991). Het expliciet maken van de wensen en verwachtingen van zowel de organisatie als het individu is noodzakelijk. Op het moment dat de verantwoordelijkheid van de loopbaan bij de werknemer komt te liggen en de organisatie treedt daarbij op als begeleidend en adviserend, wordt gesproken over een persoonlijk loopbaanmanagement. Hiermee wordt bedoeld dat de werknemer de eigen mogelijkheden, sterkten en zwakten en persoonlijkheden in kaart brengt en op basis daarvan de nodige acties onderneemt om de eigen loopbaan te ontwikkelen. Pfaffen (1991) stelt dat de werknemer niet moet wachten op initiatieven van de organisatie, maar zelfstandig op zoek moet gaan naar nieuwe loopbaankansen, loopbaandoelen en op basis daarvan acties moet ondernemen (Hattink, 1992; Paffen, 1991). Daarnaast moet de werknemer ook het initiatief nemen tot kritische reflectie en self-assessment. Hiermee wordt bedoeld dat oudere werknemers het vermogen en bereidheid moeten hebben op de eigen kwaliteiten te ontwikkelen, zodat zij inzicht krijgen in hun capaciteitenpatroon. Hiermee kunnen zij het zelfbewustzijn vergroten en daardoor bewuste keuzen maken tot persoonlijke groei en ontwikkeling (Hattink, 1992; Van der Kloet, 1994). Een lerende houding, waarbij medewerkers een flexibele instelling hebben om het kennis- en vaardigheidsniveau aan te passen aan veranderende omstandigheden en nieuwe functievereisten is hierbij essentieel (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2009).

3.3 Organisatiegebonden factoren

In deze paragraaf komen organisatiegebonden factoren aan bod die het leergedrag van (oudere) werknemers beïnvloeden. In de volgende subparagrafen wordt aandacht besteed aan het belang van een leergerichte cultuur in de organisatie, een organisatiebeleid dat draagvlak creëert voor een leergerichte cultuur en de belangrijke rol van de leidinggevende daarin. Ook wordt gekeken naar de invloed van werkkenmerken op de leermotivatie van oudere medewerkers. Uiteindelijk worden omstandigheden besproken waaronder oudere werknemers het meest bereid zijn om te leren.

3.3.1 Organisatiecultuur

Veranderingen in de maatschappij vragen van organisaties en medewerkers een hoog individueel en collectief lerend vermogen, wil men kunnen inspelen op deze veranderingen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2009). Dit vraagt om een leergerichte cultuur binnen organisaties. Volgens Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) organiseren organisaties vaak opleidingsactiviteiten die gericht zijn op algemene gedragsveranderingen van medewerkers zoals kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die zij onvoldoende beheersen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Verschillende schrijvers op het gebied van Human Resource Development tonen aan dat de duurzame effecten hiervan in de praktijk vaak beperkt zijn (Marsick, 1988; Kessels, 1996; Marsick en Watkins, 1990; Overduin en Arets, 2005). Volgens deze schrijvers is voor blijvend ontwikkelen meer nodig dan het volgen van een opleiding of training alleen. Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) vindt dat er eerder sprake moet zijn van genererend leren, waarbij medewerkers zelf kennis en inzichten creëren op basis van reflectie op ervaringen en samenwerking met anderen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2009). Genererend leren vraagt om een leergerichte cultuur. Met een leergerichte cultuur wordt bedoeld dat er een lerende werkomgeving wordt gecreëerd waarbij in de dagelijkse werkpraktijk zowel op individueel als collectief niveau voortdurend wordt geleerd; een leergerichte klimaat die gekenmerkt wordt door een cultuur van openheid en vertrouwen (Begeer, 1990; Hale, 1990; WRR, 1992), kennisoverdracht tussen meer en minder ervaren medewerkers in de rol van mentorrelaties (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Hall & Goodale, 1986) en het creëren van functies waarin continue leren ingebouwd is (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Deen, 1994; De Leeuw & De Leeuw, 1994; WRR, 1992).

3.3.2 Organisatiebeleid

Opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten zijn belangrijk om de mobiliteit, flexibiliteit, inzetbaarheid en veranderingsbereidheid van (oudere) werknemers te bevorderen (Rhebergen, 2008). Met opleidingsactiviteiten wordt een diversiteit aan leermogelijkheden bedoeld, zoals bijvoorbeeld formele opleidingen, informeel leren en leren op de werkplek (Rhebergen, 2008: 20). Opleidingsactiviteiten worden verondersteld bij te dragen aan de mentale vitaliteit van de medewerker en loopbaanontwikkeling (Rhebergen, 2008: 20). Om er voor te zorgen dat de organisatie een lerende organisatie wordt en (oudere) werknemers daadwerkelijk deelnemen aan opleidingsactiviteiten, is het noodzakelijk dat de organisatie

aan aantal condities voldoet. Het strategisch beleid van een organisatie geeft aan waar de organisatie in de toekomst naar toe wil en beschrijft daarmee de gewenste situatie van de organisatie. Vanuit het strategisch organisatiebeleid wordt het personeels- en opleidingsbeleid geformuleerd. Rhebergen (2008) stelt dat een duidelijk geformuleerd opleidingsbeleid de ontwikkeling van ouder personeel kan stimuleren en beschrijft aantal beleidsmatige condities die een stimulerende werking hebben op de leermotivatie van oudere werknemers. Zo is **bewustwording van de ouderenproblematiek** een belangrijke conditie. Literatuur over oudere werknemers laat zien dat kennis en ervaring van oudere werknemers vaak onbenut blijven (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). Een **leeftijdsbewust personeels- en opleidingsbeleid** is een noodzakelijke voorwaarde voor het succes van opleidingsactiviteiten voor oudere werknemers. Organisaties moeten zich bewust worden van de kennis en ervaring van oudere werknemers en de wijze waarop deze benut en verder ontwikkeld kunnen worden. Daarnaast is het belangrijk om stereotype denkbeelden over oudere werknemers bij te stellen (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Overdijk, 1993). Een ander voorwaarde is de **strategische inbedding van 'leeftijdsbewuste' maatregelen** in het organisatiebeleid. Verschillende auteurs benadrukken dat het personeels- en opleidingsbeleid ingebed in en afgeleid moet zijn van het organisatiebeleid (Algemene Werkgevers Vereniging, 1992; Beer et al., 1984; Hall & Goodale, 1986; Kluytmans & Hancké, 1993; VNO/NCW, 1994). Wanneer leeftijdsbewuste, opleidingskundige maatregelen op een strategisch niveau belangrijk gevonden worden, hebben deze grotere kans van slagen. Het is dus belangrijk dat ook het management van de organisatie geloof heeft in het ontwikkelingsproces en zich in haar beleidsplannen committeert (Rhebergen, 2008). Naast de bewustwording van het ouderenproblematiek en de strategische inbedding van de leeftijdsbewuste maatregelen, is **een open communicatie- en informatiestroom** onmisbaar. Volgens Beer et al. (1984) kan er verwarring ontstaan over de betekenis en het doel van de ontwikkeling van ouderen en moet de ontwikkelingsstrategie van de organisatie naar de lagere echelons op een goede manier gecommuniceerd worden. Daarom is een goede informatiestroom naar de medewerkers belangrijk. Hierbij is het aspect openheid over sterke en te verbeteren punten een kritische factor. Goede opleidings- en loopbaanbeslissingen kunnen genomen worden wanneer medewerkers weten wat ze zelf kunnen. Om opleidingskundige maatregelen te kunnen nemen dienen **middelen** beschikbaar gesteld te worden. Organisaties zien de factor mens als

een belangrijke investeringsgoed met een lange economische levensduur (Rhebergen, 2008: 21). Niet alleen tijd, geld en immateriële middelen zijn noodzakelijk, maar vooral de bereidheid om te investeren in de ouder wordende medewerker is van belang (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Van der Kloet, Sikkema & Boom, 1994). Volgens verschillende auteurs wordt er over het algemeen minder geïnvesteerd in oudere werknemers (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). Uit onderzoek van Boerlijst et al. (1993) is gebleken dat er een directe relatie bestaat tussen het stimuleren van opleidings- en leeractiviteiten en ontwikkeling van medewerkers. Wanneer het management bereid is om te investeren in oudere werknemers, heeft een leeftijdsbewust scholingsbeleid groter kans van slagen (Rhebergen, 2008). Een belangrijke conditie waaraan een opleidingsbeleid moet voldoen als het gaat om oudere werknemers, is het **creëren van een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek**. Oudere werknemers zijn onder bepaalde omstandigheden eerder gemotiveerd om te leren (Thijssen & De Greef, 1989). Zo moeten oudere werknemers het geleerde kunnen integreren in de bestaande kennis door middel van oefeningen, waardoor zij de stof actiever kunnen verwerken. Oudere werknemers hebben een referentiekader nodig om de leerstof te kunnen plaatsen en te relateren aan relevante voorkennis. Daarnaast moet het geleerde direct toepasbaar zijn (Thijssen, 1994). Deze kenmerken laten zien dat oudere werknemers vragen om een specifieke benadering (Cramer & Thijssen, 1994; Hale, 1990; Van der Kloet, 1994; Prevoo & Thijssen, 1994). Bij de ontwikkeling van de opleidingsactiviteiten voor oudere werknemers is het van belang dat er rekening wordt gehouden met deze condities.

3.3.3 De rol van de leidinggevende

Naast de organisatiecultuur en het organisatiebeleid is een inspirerende rol van de leidinggevende een kritische voorwaarde voor ontwikkeling van (oudere) werknemers. Een inspirerende rol uit zich in een begeleidende en faciliterende rol in de loopbaanontwikkeling van de oudere werknemer (Begeer, 1990; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). De leidinggevende kan de medewerker stimuleren tot ontwikkeling, informatie verschaffen over de ontwikkelingsmogelijkheden en de medewerker begeleiden door middel van loopbaangesprekken. De leidinggevende wordt geacht zijn medewerkers goed te kennen en te weten wat de medewerkers waard zijn. De leidinggevende zit in een positie waarin hij of zij in staat is om de prestaties van werknemers te beoordelen en realistische doelen te formuleren. Uit onderzoek is gebleken dat er een positieve relatie aanwezig is tussen een

stimulerende leiderschapsstijl en het gebruik van HRM- instrumenten die gericht zijn op de ontwikkeling, motivatie en commitment van werknemers (Steijn et al., 2009: 204, 222). Maurer et al. (2002) hebben aangetoond dat steun van leidinggevenden van invloed is op het leergedrag van hun werknemers (Maurer et al., 2002; Noe & Wilk, 1993). Leidinggevenden kunnen hun werknemers op verschillende wijze steunen. Zo kunnen zij bijvoorbeeld tijd en middelen beschikbaar stellen voor leeractiviteiten en hiermee de ontwikkeling van werknemers positief beïnvloeden. Zij zitten in de positie waarin zij werknemers interessante en uitdagende taken kunnen toedelen die ontwikkeling van nieuwe vaardigheden vereisen (Preenen, 2010). De stelling is dat meer uitdagende taken de oudere werknemers verder stimuleren om deel te nemen aan leeractiviteiten (De Lange et al., 2005; McCauley et al., 1994). Hoe groter de ontwikkelsteun van hun leidinggevende wordt ervaren door de werknemers, des te groter de motivatie om deel te nemen aan leeractiviteiten. Daarnaast heeft de leidinggevende grote invloed op de mind-set van de werknemer (Dalhoeven et al., 2011). Medewerkers geven eerder op als hun leidinggevende er blijk van geeft dat hij niet gelooft in hun ontwikkeling. De rol van lijnmanagers binnen de implementatie van een levensfasebewust personeelsbeleid is daarom cruciaal, maar in sterke mate afhankelijk van eventuele aanwezige vooroordelen (Steijn et al., 2009: 145-146). Volgens Rhebergen (2008: 21) dient het management, bij onvoldoende bekwaamheid in deze rol, getraind te worden.

3.3.4 Werkkenmerken

Diverse onderzoeken hebben het Job Demands Control-model van Karasek en Theorell (1990) gebruikt om de samenhang tussen taakkenmerken en leergedrag te beschrijven (Ruyseveldt & Tavernier, 2010). Dit model gaat deels uit van de actief-leren hypothese, waarbij verondersteld wordt dat actieve jobs het actief leergedrag van de werknemer bevorderen. 'Actieve jobs' refereert in dit geval naar werkkenmerken zoals hoge taakeisen en sturingsmogelijkheden, aanwezig in de werkomgeving. Bij hoge taakeisen kan gedacht worden aan veel uitdagingen zoals ingewikkelde taken of problemen in de werkzaamheden. Het gaat hierbij dus niet alleen om de hoeveelheid werk, maar ook om de complexiteit daarvan. 'Sturingsmogelijkheden' verwijst naar het zelfregulerende vermogen van de werknemer, met andere woorden, de controle die een werknemer heeft over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij het werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde (Karasek, 1979). Het DC-model stelt dat wanneer de werkzaamheden gekenmerkt worden door hoge

taakeisen en de hoge sturingsmogelijkheden, dan zullen de persoonlijke groei, leer- en ontplooiingsmogelijkheden bevorderd worden. Met andere woorden, wanneer het werk hoge eisen stelt en de werknemer heeft veel zeggenschap in en over het werk, dan zullen de eigen kwaliteiten volledig benut en daardoor ook ontwikkeld worden. Warr (2002) stelt dat oudere werknemers veel meer ervaring hebben dan hun jongere collega's waardoor zij bepaalde werkzaamheden op de 'automatische piloot' kunnen uitvoeren. Wanneer oudere werknemers te maken zullen krijgen met sturingsmogelijkheden, zullen zij vanwege hun ruime werkervaring beter in staat zijn om deze mogelijkheden te benutten. Uit het bovenstaande blijkt dat werkkenmerken, die getypeerd worden als hoge taakeisen en hoge sturingsmogelijkheden, positief van invloed zijn op de leermotivatie van (oudere) werknemers.

3.3.5 Scholingsmethodiek

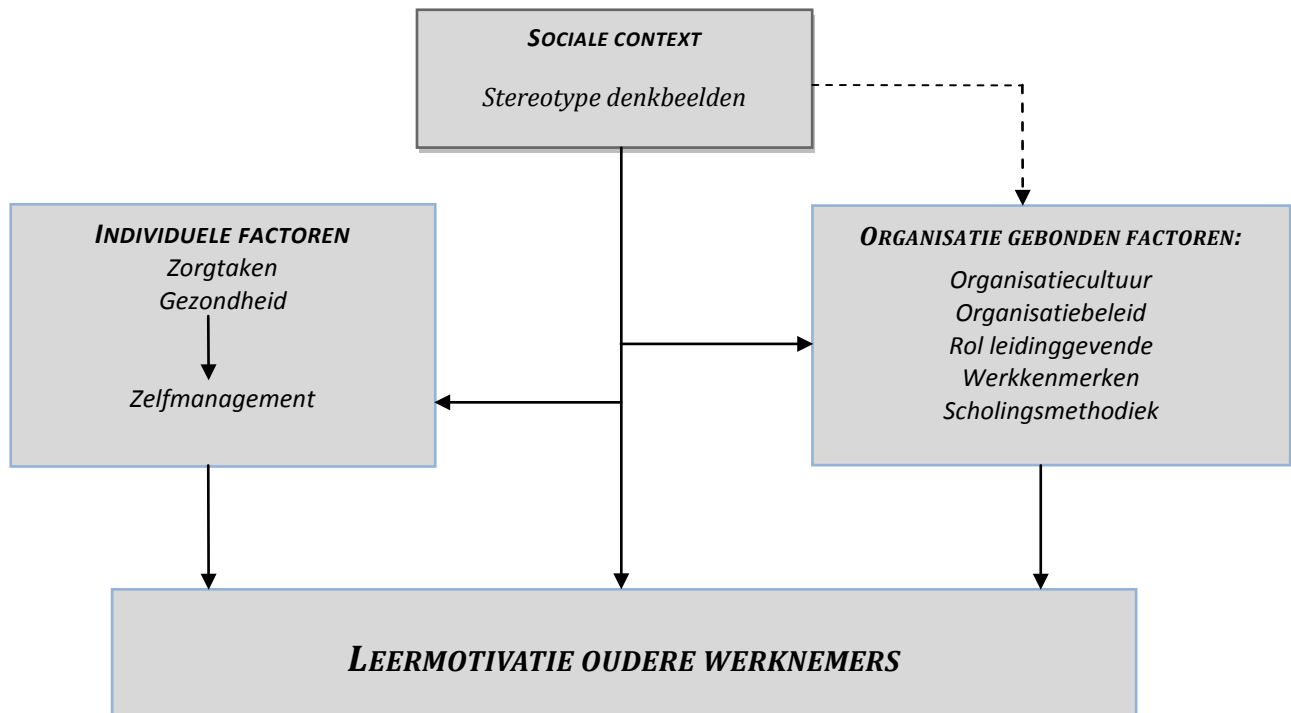
Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) omschrijft aantal omstandigheden waarin oudere medewerkers het meest bereid zijn om te leren. Ouderen leren het liefst binnen de grenzen van een bekend terrein (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008: 48). Met bekend terrein wordt bedoeld dat de oudere werknemer liever werk doet waarin hij goed is. Dat geeft de werknemer meer zelfvertrouwen, waardering en status in de werkomgeving. Het gevaar hierbij is dat er ervaringsconcentratie kan optreden (Thijssen, 1992). Het aanleren van nieuwe of uitdagende taken zorgt integendeel juist tot stress, gevoel van incompetentie en verminderde waardering (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008: 48). Daarnaast leren ouderen vooral als het geleerde aansluit bij hun bestaande referentiekaders; ouderen willen het leren van iets nieuws koppelen aan bestaande ervaringen. Verder blijkt dat ouderen effectiever leren als ze hun leerproces grotendeels zelf kunnen sturen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008: 48). Ouderen hebben geen behoefte aan restricties of verplichtingen bij het leren noch aan sterke structuur en sturing vanuit de leersituatie. Volgens Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) creëert dat afhankelijk gedrag en wordt het gevoel van autonomie en zelfsturing bij ouderen ondermijnd. Het gevoel van zelfsturing en controle over de leersituatie, bevordert de motivatie van de lerende (Candy, 1991; Knowles, Holton & Swanson, 1998). Verder leren ouderen meer vanuit de eigen motivatie, als het geleerde direct en praktisch toepasbaar is in het werk. Het leren moet door de oudere werknemer als zinvol worden ervaren (Knowles, Holton & Swanson (1998). De leerbereidheid zal dus groter zijn, wanneer zij het geleerde ook effectief kunnen toepassen in het oplossen van probleemsituaties in de praktijk.

Tenslotte leren ouderen bij voorkeur op een informele wijze binnen de sociale context van het dagelijks werk. Bijvoorbeeld door samen met collega's aan een vraagstuk of probleemsituatie te werken (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994; Onstenk, 1995). Veel formele opleidingsituaties geven ouderen enerzijds het gevoel dat de eigen ervaringskennis minder waard is dan wat in de opleiding geleerd wordt (Onstenk, 1995). Anderzijds wordt leren op informele wijze worden weleens in twijfel getrokken door de opleiders of begeleiders. Ouderen voelen zich daardoor al gauw onzeker, mede doordat zij zich wat onwennig voelen 'in de schoolbanken' (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008: 48).

3.4 Het conceptueel model

In de vorige paragraaf zijn, op basis van literatuuronderzoek, de factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemer besproken. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen factoren uit de sociale context, individuele factoren en organisatiegebonden factoren. Binnen de sociale context komt de factor stereotipe denkbeelden naar voren. Bij de individuele factoren is onderscheid gemaakt tussen gezondheid, zorgtaken en zelfmanagement. Bij de organisatiegebonden factoren komen de volgende factoren aan bod: de organisatielcultuur, het organisatiebeleid, de rol van de leidinggevende, werkkenmerken en de scholingsmethodiek. In deze paragraaf wordt aan de hand van de beschreven theorie het conceptueel model weergegeven. Het conceptueel model vormt de theoretische bril in dit onderzoek en zal als uitgangspunt dienen in dit onderzoek. Het volgende figuur geeft het conceptueel weer. In de volgende paragraaf zal op basis van de theoretische resultaten enkele verwachtingen met betrekking tot de uitkomsten in dit onderzoek geformuleerd worden.

Figuur 2. Het conceptueel model: Factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers



3.5 Verwachtingen

In de vorige paragraaf zijn, op basis van literatuuronderzoek, de factoren besproken die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Op basis hiervan werd het conceptueel model gepresenteerd, welke de theoretische bril vormt in dit onderzoek. In deze paragraaf wordt op basis van het theoretisch kader en het conceptueel model enkele verwachtingen met betrekking tot de uitkomsten in dit onderzoek geformuleerd.

Stereotype denkbeelden

Uit literatuuronderzoek is gebleken het leergedrag van oudere werknemers beïnvloed wordt door stereotype denkbeelden. Dit wordt de self-fulfilling prophecy genoemd (Maurer, 2001; Salthouse & Maurer, 1996). Dit betekent dat oudere werknemers zich gaan gedragen naar de stereotype denkbeelden met als gevolg dat zij niet gemotiveerd zullen zijn om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten. Volgens Chiu et al. (2001) resulteren stereotype denkbeelden ook in negatieve beslissingen van leidinggevenden rond ontwikkelactiviteiten. Mogelijk zijn stereotype denkbeelden ook van invloed op de mate waarin oudere werknemers de eigen verantwoordelijkheid nemen tot loopbaanacties. *De verwachting is*

dat de aanwezigheid van stereotype denkbeelden in de organisatie een negatieve invloed zal hebben op zelfmanagement, de bereidheid van leidinggevenden om te investeren in oudere werknemers en leermotivatie van oudere werknemers.

Gezondheid

Uit onderzoek blijkt dat met het ouder worden een achteruitgang plaats vindt in zowel de mentale als lichamelijke zin. Oudere medewerkers die een slechte gezondheid hebben, zullen minder snel geneigd zijn om deel te nemen aan opleidingen en trainingen, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek (Kooij et al. 2008; Jelcic & Houx, 2001; Horn, 1982). *Op basis van het bovenstaande wordt verwacht dat oudere werknemers die een slechte gezondheid hebben, minder bereid zullen zijn om te participeren in ontwikkelactiviteiten.* Daarnaast wordt verwacht dat oudere werknemers met een slechte gezondheid minder geneigd zullen zijn om de eigen verantwoordelijkheid te nemen voor de loopbaan.

Zorgtaken

Hazen (2009) stelt dat een werknemer die arbeid moet combineren met zorgtaken, waarschijnlijk andere attitudes en opvattingen zal hebben ten aanzien van opleiding en ontwikkeling van competenties. Oudere werknemers die geen zorgtaken hebben zullen eerder bereid zijn om in een opleiding te investeren. Oudere werknemers met zorgtaken zullen de prioriteit geven aan het goed combineren van werk en privé, waardoor investeren in eigen ontwikkeling mogelijk naar de achtergrond verschuift (Hazen, 2009; Liefbroer en Dijkstra, 2002). *Op basis hiervan wordt verwacht dat oudere werknemers die zorgtaken hebben, minder gemotiveerd zullen zijn om te participeren in ontwikkelactiviteiten.*

Zelfmanagement

Literatuuronderzoek laat zien dat de eigen verantwoordelijkheid in de ontwikkeling een belangrijke voorwaarde is (Hall, 1986; Pfaffen, 1991). Medewerkers die de eigen verantwoordelijkheid nemen om de eigen capaciteiten in kaart te brengen, zullen eerder initiatieven nemen om de eigen persoonlijke groei en ontwikkeling te bevorderen. *In dit onderzoek dat oudere werknemers die zelf de verantwoordelijkheid nemen in de loopbaan, zelf op zoek zullen gaan naar loopbaanacties welke de leermotivatie van de oudere werknemer zal stimuleren.*

Organisatiegebonden factoren (organisatiecultuur, organisatiebeleid, rol van de leidinggevende, werkkenmerken, scholingsmethodiek)

Een leergerichte cultuur, waarin aandacht is voor het up to date houden van kennis en vaardigheden van oudere werknemers en waarbij ouderen leren uit de dagelijkse praktijk en in samenwerking met anderen, is noodzakelijk om te kunnen inspelen op veranderingen in de maatschappij en organisaties. De mate waarin oudere werknemers de organisatiecultuur ervaren als zijnde een leergerichte cultuur, zal positief van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Om draagvlak te creëren voor een leergerichte cultuur waarin tevens aandacht is voor de ontwikkeling van oudere werknemers, dient het organisatiebeleid te voldoen aan aantal beleidsmatige, ontwikkelingsgerichte condities (Rhebergen, 2008). Hierbij valt te denken aan een leeftijdsbewust personeels- en opleidingsbeleid, een open communicatie- en informatiestroom, het beschikbaar stellen van middelen en het creëren van een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek. De leidinggevende heeft een belangrijke rol bij het uitdragen van het organisatiebeleid. Daarnaast is de steun van de leidinggevende van invloed op het leergedrag van oudere werknemers. Hierbij geldt dat hoe groter de ontwikkelsteun van de leidinggevende wordt ervaren, des te groter is de leermotivatie van oudere werknemers. Leidinggevendenzitten namelijk in de positie om op basis van de beoordeling van de werknemer, realistische doelen te formuleren en tijd en middelen beschikbaar te stellen voor leeractiviteiten. Daarnaast kunnen ze zorgen voor interessante en uitdagende taken welke de werknemer motiveert om nieuwe vaardigheden aan te leren (Lange et al. 2004). Volgens de Lange et al. (2005) leiden werkkenmerken in de zin van interessante en uitdagende taken tot motivatie van oudere medewerkers om te leren. Oudere medewerkers die te maken krijgen met veel werkdruk (uitdagingen zoals ingewikkelde taken of problemen) en sturingsmogelijkheden zullen eerder geneigd zijn om nieuwe vaardigheden eigen te maken. Daarnaast blijkt op basis van literatuuronderzoek dat oudere werknemers het meest bereid zijn om te leren onder aanwezigheid van bepaalde omstandigheden (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). *Op basis van het bovenstaande wordt verwacht dat de organisatiegebonden factoren de leermotivatie van oudere werknemers op een positieve wijze zullen beïnvloeden.*

Tot slot

In deze paragraaf werd op basis van het theoretisch kader enkele verwachtingen geformuleerd met betrekking tot de uitkomsten in dit onderzoek. In het volgend hoofdstuk worden de begrippen uit het conceptueel model nader gedefinieerd en geoperationaliseerd. Op basis hiervan worden wordt de topiclijsten samengesteld behoeve van de doelgroepen, bestaande uit hoofdonderwerpen (topics) en hoofd- en subvragen.

4. Methodische verantwoording

In het vorig hoofdstuk is aan de hand van literatuur het theoretisch kader samengesteld. Hierbij zijn factoren besproken die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Daarnaast is op basis van het theoretisch kader het conceptueel model samengesteld. In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden en technieken besproken. Daarnaast worden de theoretische concepten gedefinieerd en meetbaar gemaakt. Ook wordt kort ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

4.1 Kwalitatieve studie

Dit onderzoek betreft een case-study en is daarmee kenmerkend voor een kwalitatieve studie. De bedoeling is om het onderwerp van onderzoek vanuit de perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen, deze te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005: 27). Een kwalitatief onderzoek richt zich op het zoeken naar de ideeën, achtergronden, motieven, weerstanden of beweegredenen van mensen en geeft dus geen antwoord op de vraag hoeveel mensen er 'zo over denken'. De betekenisgeving van de respondenten staan in dit onderzoek centraal; er is er plaats voor wat onderzochte personen zelf vertellen (Boeije, 2005: 33). Wat vinden oudere werknemers zelf van actief leren, zijn ze bereid om te leren en wat beweegt hen bijvoorbeeld om te participeren in ontwikkelactiviteiten? Hoe denken leidinggevenden over oudere werknemers en zijn zij bereid om te investeren in ouderen? De bedoeling is om te achterhalen wat de attitudes, normen en waarden, opvattingen en meningen zijn van respondenten op basis waarvan zij handelen. Volgens Van Thiel (2007) is het niet mogelijk om deze in getallen samen te vatten, vandaar de noodzaak om kwalitatieve gegevens te verzamelen. Die geven meer inzicht en doen meer recht aan de complexe werkelijkheid (Van Thiel, 2007: 155).

4.2 Dataverzameling

Het interview is een van de veel gebruikte en geschikte methode bij kwalitatief onderzoek. Het interview stelt de onderzoeker in staat om op een flexibele wijze informatie te verzamelen. Daarnaast biedt deze techniek de mogelijkheid om tijdens het gesprek aanvullende vragen te stellen om een gegeven antwoord beter te begrijpen (Van Thiel, 2007: 106). Bij de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst, welke op basis van de operationalisering van de theoretische concepten is samengesteld. De topiclijst bestaat uit

gespreksonderwerpen met daarbij behorende hoofd- en subvragen (Zie bijlage II en III). Deze vorm van interview wordt een semigestructureerd interview genoemd, waarbij gebruik wordt gemaakt van een interviewhandleiding. De interview handleiding bestaat uit een introductie van het onderzoek, de vragen en de afsluiting. Daarnaast is gedurende de interviews gebruik gemaakt van geluidsregistratie. De aanpak van de analyse wordt daarom bepaald door teksten. Volgens Boeije (2005) bevatten teksten de natuurlijke taal van de onderzochte personen bevatten en zijn uitvoerig en ongestructureerd; dat verklaart de kwalitatieve aard van de analyse (2005: 60). Het nadeel van deze methode is echter dat non-verbale gedrag zoals gelaatsuitdrukkingen, houding, toon, ritme, irritatie etc. verloren gaat (2005:67). Naast het interview zijn er ook documenten bestudeerd van de organisatie zoals maatschappelijke jaarverslagen en documenten en presentaties van de afdeling HRM. Dit wordt de inhoudsanalyse genoemd (Boeije (2005)).

4.3 Onderzoeksgroep en selectie

In dit onderzoek kan de onderzoeksgroep onderverdeeld worden in twee groepen: oudere werknemers en leidinggevenden op het hoofdkantoor van ANWB in Den Haag, verdeeld over alle bedrijfsonderdelen (Financiële Zaken (FZ), Hulpverlening (HV), Leden en Marketing (L+M) en Hoofddirectie en Staven (HD). Opgemerkt dient te worden dat de Wegenwacht wel onder Hulpverlening valt, maar niet meegenomen is in dit onderzoek aangezien dit onderdeel niet op het hoofdkantoor is gevestigd. Naast de twee doelgroepen zijn oriënterende gesprekken gevoerd met enkele sleutelpersonen binnen de organisatie. Het voordeel hiervan is dat sleutelpersonen een onderzoeker kan helpen bij de selectie van respondenten, aangezien zij een bepaalde positie bezetten in de onderzoekssituatie waarbij zij weten welke respondenten geschikt of beschikbaar zijn voor de onderzoeker (Van Thiel, 2007: 110). Bij de selectie van de respondenten is gebruik gemaakt van de netwerkmethod, ook wel de sneeuwbalmethod genoemd. Via de eerste participanten is getracht om namen te verkrijgen van anderen die benaderd zouden kunnen worden voor het onderzoek ((Boeije, 2005: 53). Deze methode is gedurende het gehele onderzoek gehanteerd. Daarnaast zijn de organogrammen van verschillende bedrijfsonderdelen en echelons geraadpleegd om de respondenten te selecteren. Hierbij is tevens gebruik gemaakt van de interne telefoongids van de organisatie. Rekening is gehouden met het feit dat de onderzoekspopulatie van grote omvang is en daardoor niet mogelijk om iedereen te onderzoeken. De respondenten zijn

zodanig geselecteerd dat er maximale variatie in de respondenten verkregen kon worden. Hierbij is met name gelet op bedrijfsonderdeel, afdeling, functie, geslacht en leeftijd. Na de selectie van de doelgroep is een mail uitgestuurd naar de respondenten waarin het doel van het onderzoek werd beschreven. Hiermee is formeel toestemming gevraagd aan de respondenten om mee te werken aan het onderzoek. Vervolgens werd in overeenstemming met de respondenten afspraken in gepland voor het interviewgesprek.

De volgende tabel geeft een weergave van de geselecteerde respondenten. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zijn de exacte leeftijden van de respondenten, afdelingsnamen en functiebenamingen niet vermeld.

Functie	Bedrijfsonderdeel	Geslacht	Leeftijd
Leidinggevende	FZ	V	50 +
Leidinggevende	L+M	V	30 +
Leidinggevende	L+M	M	40 +
Leidinggevende	FZ	M	50 +
Leidinggevende	HV	V	40 +
Leidinggevende	L+M	M	50 +
Leidinggevende	FZ	V	49 +
Medewerker	FZ	V	60+
Medewerker	L+M	M	50 +
Medewerker	L+M	M	60+
Medewerker	FZ	M	50 +
Medewerker	FZ	M	50 +
Medewerker	FZ	M	50 +
Medewerker	L+M	V	50 +
Medewerker	HV	M	60 +
Medewerker	HV	V	60+
Medewerker	HD	M	60 +
Medewerker	HD	V	50 +
Medewerker	L+M	M	60 +
Medewerker	L+M	M	60 +
Medewerker	FZ	V	50 +
Medewerker	HD	V	50 +
Medewerker	L+M	M	50 +

In totaal hebben 23 respondenten meegedaan aan dit onderzoek waarvan 7 leidinggevend en 16 medewerkers van 50 jaar en ouder uit de verschillende bedrijfsonderdelen. 1 leidinggevende en 2 oudere medewerkers gaven in eerste instantie aan niet mee te kunnen doen vanwege werkdruk en ziekte. Daarnaast gaf 1 respondent aan niet te willen meewerken vanwege de aankomende reorganisatie. Hiervoor in de plaats zijn andere respondenten gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Het totaal aantal

respondenten bij de leidinggevenden bestond uit 7 medewerkers, waarvan 4 vrouwelijke en 3 mannelijke medewerkers. De gemiddelde leeftijd van het aantal leidinggevenden is 48,1 jaar. Daarnaast hebben 16 oudere medewerkers meegewerkt aan het onderzoek, waarvan 6 vrouwelijke en 10 mannelijke medewerkers met een gemiddelde leeftijd van 56,8 jaar.

4.4 Operationalisatie

In deze paragraaf zijn de begrippen uit het conceptueel model nader gedefinieerd. Dit is de fase van het operationaliseren (Van Thiel, 2007). Hierbij zijn de theoretische concepten waarneembaar of meetbaar gemaakt. De operationalisering maakt de overgang van de theoretische fase naar de empirische fase mogelijk (van Thiel, 2007: 50). In dit onderzoek is de leermotivatie gedefinieerd als *'het vermogen en bereidheid tot het verwerven van nieuwe gedragspatronen en vaardigheden, (ii) het effectief kunnen oplossen van problemen op het werk dan wel het zich met succes kunnen aanpassen aan de omgeving'* (De Lange et al., 2005: 8). Daarnaast worden de factoren uit de specifieke context gedefinieerd en meetbaar gemaakt. In dit onderzoek wordt de factor stereotype denkbeelden uit de sociale context geoperationaliseerd. Daarnaast worden de individuele factoren, gezondheid, zorgtaken, zelfmanagement en scholingsmethodiek gedefinieerd en verder geoperationaliseerd. Bij de organisatiegebonden factoren worden de factoren organisatiecultuur, organisatiebeleid, de rol van de leidinggevende, werkkenmerken en scholingsmethodiek gedefinieerd en meetbaar gemaakt.

In de volgende subparagrafen zijn de theoretische concepten gedefinieerd alsmede indicatoren benoemd. Op basis hiervan wordt er per theoretisch concept vragen geformuleerd die voorgelegd worden aan oudere werknemers en/of leidinggevenden. Hierbij zijn er zowel hoofd als subvragen geformuleerd. Tijdens het interview is gestart met de hoofdvraag. Afhankelijk van het gesprek zijn de subvragen wel of niet aan bod gekomen. Het geheel van de vragen per doelgroep is terug te vinden in de vorm van een vragenlijst (zie bijlage II en III).

4.4.1. Stereotype denkbeelden

In de categorie sociale context wordt het begrip 'stereotype denkbeelden' geoperationaliseerd. De vragen met betrekking tot stereotype denkbeelden hebben betrekking op de beeldvorming over oudere werknemers in de organisatie. In het theoretisch deel werd gezien dat stereotype denkbeelden de leermotivatie van oudere

werknemers beïnvloeden. Daarnaast kunnen de stereotype denkbeelden van invloed zijn op de bereidheid van leidinggevenden om te investeren in ouderen. In het volgende tabel wordt het begrip gedefinieerd en zijn er indicatoren benoemd. Hieruit zijn vervolgens hoofd- en subvragen geformuleerd. De vragen zijn voorgelegd aan zowel oudere werknemers als leidinggevenden.

<i>Theoretisch concept</i>	<i>Definiëring</i>	<i>Indicatoren</i>
Stereotype denkbeelden	<i>Eenvoudige, snelle manier om mensen te classificeren bijvoorbeeld op basis van leeftijd, geslacht, ras etc. (TNO, 2007: 3), waarbij het gaat om gedeelde overtuigingen over een bepaalde groep (Lipman, 1992)</i>	<i>Beeldvorming van oudere werknemers in de organisatie Bewustwording van de ouderenproblematiek in de organisatie</i>

De vragen die voorgelegd zijn aan de respondenten:

Oudere werknemers	Leidinggevenden
Hoe ervaart u op dit moment de beeldvorming over ouderen in de organisatie?	Wat kunt u vertellen over oudere werknemers in de organisatie?
In hoeverre is deze van invloed op uw zelfvertrouwen of leergedrag?	

4.4.2 Individuele factoren

Om de invloed van individuele factoren op de leermotivatie van de oudere werknemer te bepalen, zijn in dit onderzoek de factoren gezondheid, zorgtaken, zelfmanagement en scholingsmethodiek onderzocht. Het volgende tabel geeft de definiëring van de theoretisch concepten en de daarbij indicatoren weer. Hieruit zijn er vervolgens hoofd- en checkvragen geformuleerd. Deze vragen zijn voorgelegd aan oudere werknemers.

Gezondheid

Uit onderzoek blijkt dat naarmate de leeftijd toeneemt, er een achteruitgang plaats vindt in zowel lichamelijk als mentale zin. Daarnaast blijkt dat oudere werknemers die een slechte gezondheid ervaren, minder geneigd zijn om deel te nemen aan opleidingen en trainingen (Kooij et al., 2008). Hieronder wordt het begrip gezondheid geoperationaliseerd.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Gezondheid	<i>De wijze waarop de oudere werknemer de gezondheid ervaart</i>	<i>Ervaren gezondheid van de oudere werknemer</i>

De volgende vragen worden hierbij geformuleerd:

Oudere werknemers
Hoe beoordeelt u momenteel uw gezondheid en in hoeverre is deze van invloed op uw leeractiviteit?

Zorgtaken

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat oudere werknemers die zorgtaken moeten combineren met werk, minder geneigd zullen zijn om te investeren in de eigen ontwikkeling omdat er in dat geval prioriteit zal worden gegeven aan het goed combineren van werk en privé. Hieronder wordt het begrip zorgtaken geoperationaliseerd (Hazen, 2009; Liefbroer en Dijkstra, 2002)

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Zorgtaken	<i>Het combineren van arbeid met zorg voor kinderen, familie of anderen (Hazen, 2009)</i>	<i>Zorg voor kinderen, familie of anderen</i>

De volgende vragen zijn hierbij geformuleerd:

Oudere werknemers
Hoe ziet uw privé eruit? <ul style="list-style-type: none">- Heeft u nog inwonende kinderen of zorg voor overige familie of anderen?- Is deze van invloed op uw motivatie om te participeren in opleidingsactiviteiten?

Zelfmanagement

Vanaf de jaren 70 is het belang van de eigen verantwoordelijkheid van de loopbaanontwikkeling toegenomen (Kerkhoff, 1992). Werknemers worden op die manier in staat gesteld om de eigen grenzen en kwaliteiten te ontdekken, waardoor zij betere loopbaanbeslissingen kunnen nemen (Hall, 1986). In de literatuur wordt gesproken over een persoonlijk loopbaanmanagement, waarbij de werknemer de eigen mogelijkheden, sterkten en zwakten en persoonlijkheden in kaart brengt en op basis daarvan de nodige acties onderneemt om de loopbaan te ontwikkelen. Hieronder wordt het begrip zelfmanagement geoperationaliseerd.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Zelfmanagement	<i>De mate waarin de oudere werknemer de eigen verantwoordelijkheid neemt voor de loopbaanontwikkeling (Hall), waarbij hij zelfstandig op zoek gaat naar nieuwe loopbaankansen, loopbaandoelen en daarop acties onderneemt (Hattink, 1992; Paffen, 1991)</i>	<i>De eigen verantwoordelijkheid van de loopbaan van de oudere werknemer Initiatieven tot loopbaanacties</i>

Uit het bovenstaande zijn de volgende vragen geformuleerd:

Oudere werknemers
<ul style="list-style-type: none"> - Bij wie ligt volgens u de verantwoordelijkheid over uw loopbaanontwikkeling en waarom? - In hoeverre bent u zich bewust van uw sterke en zwakke punten? Geef een voorbeeld - Welke initiatieven neemt u in uw loopbaan (heeft u genomen) ? - Wanneer heeft u voor het laatst een opleiding gevolgd?

4.4.3. Organisatiegebonden factoren

Ook organisatiegebonden factoren zijn van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers. Deze zijn organisatielcultuur, organisatiebeleid, rol van leidinggevend, werkenmerken en scholingsmethodiek. Hieronder zijn de theoretische concepten gedefinieerd en de indicatoren benoemd.

Leegerichte cultuur

Organisaties krijgen voortdurend te maken met veranderingen in de omgeving. Om hierop te kunnen inspelen is er een leegerichte cultuur nodig binnen organisaties. Een leegerichte cultuur betekent niet alleen zorgen voor opleidingsactiviteiten ten behoeve van medewerkers, maar ook het creëren van uitdagende functies waarin voortdurend wordt geleerd in de dagelijkse werkzaamheden, samenwerking met collega's etc. Hieronder wordt het begrip nader geoperationaliseerd.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Organisatielcultuur	<i>Het creëren van een leerklimaat dat gekenmerkt wordt door een cultuur van continu leren, waarin aandacht is voor de ontwikkeling van (oudere)werknemers</i>	<i>Aandacht voor ontwikkeling van (oudere) werknemers Continu leren(dagelijkse werkzaamheden, mentorrelaties)</i>

Uit het bovenstaande zijn de volgende vragen geformuleerd:

Oudere werknemers	Leidinggevenden
<p>Vind u dat er sprake is van een lerende organisatie bij de ANWB?</p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre is wordt er aandacht besteed aan het up to date houden van het kennis en vaardigheidsniveau van oudere personeelsleden? - Heeft u zelf recentelijk deelgenomen hebben aan opleidings- en leeractiviteiten als cursussen of trainingen, mentorrelaties, projectgroepen? 	<p>Zou u de ANWB kenmerken als een lerende organisatie? Indien ja of nee, Waarom zegt u dat?</p>

Het organisatiebeleid

Het organisatiebeleid gericht op de ontwikkeling van (oudere) werknemers kan omschreven worden als strategisch beleid dat gericht is op het ontwikkelen van diverse leermogelijkheden ter bevordering van de mobiliteit, flexibiliteit, inzetbaarheid en veranderingsbereidheid van (oudere) werknemers, teneinde een lerende organisatie te creëren. Hiervoor moet het beleid aan aantal beleidsmatige condities voldoen. Deze condities worden nader geoperationaliseerd. De vragen worden voornamelijk voorgelegd aan leidinggevenden. Daarnaast zullen enkele vragen worden gesteld aan oudere werknemers om na te gaan hoe zij het organisatiebeleid ervaren. Hieronder wordt het begrip organisatiebeleid geoperationaliseerd.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Organisatiebeleid	<i>Een personeels-en opleidingsbeleid dat voldoet aan aantal beleidsmatige als opleidingskundige condities, waardoor de mobiliteit, flexibiliteit, inzetbaarheid en veranderingsbereidheid van oudere werknemers wordt bevorderd</i>	<p><i>Strategische inbedding van leeftijdsbewuste maatregelen</i></p> <p><i>Open communicatie- en informatiestroom</i></p> <p><i>Beschikbaar stellen van middelen</i></p> <p><i>Het creëren van een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek</i></p>

Uit het bovenstaande zijn de volgende vragen geformuleerd ten behoeve van de doelgroepen:

Oudere werknemers	Leidinggevenden
<p>Bent u bekend met het opleidingsbeleid van ANWB?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat vindt u hiervan? - In hoeverre is er interessante aanbod aan opleidingen voor u? - Op welke wijze wordt er gecommuniceerd over het opleidingsbeleid? - Vind u dat het opleidingsbeleid ouderenvriendelijk is? - Wordt u gestimuleerd om te leren in uw werk? - Vind u dat de werkgever bereid is om te investeren in scholing van ouderen? - Welke middelen stelt de werkgever hiervoor beschikbaar? - Op welke wijze wordt u geïnformeerd over ontwikkelingsmogelijkheden? - Hoe ervaart u de rol van de leidinggevende?? - Vind u dat uw leidinggevende over de noodzakelijke kennis en vaardigheden beschikt om te voldoen aan de nieuwe rol? Waarom? - Vind u dat uw leidinggevende hierop getraind moet worden? Waarom? - Wat kan de organisatie volgens u verbeteren? 	<p>Hoe komt het opleidingsbeleid tot stand?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vind u dat het opleidingsbeleid ouderenvriendelijk is? - Is er voldoende aanbod voor ervaren werknemers? - Op welke wijze wordt er gecommuniceerd over het opleidingsbeleid? - Zijn er voldoende middelen beschikbaar t.b.v. opleidingen van (oudere) werknemers? - Wat kan de organisatie volgens u verbeteren?

De rol van de leidinggevende

De leidinggevende heeft een belangrijke rol als het gaat om de ontwikkeling van medewerkers. Maurer (2002) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat de steun van leidinggevenden van invloed is op het leergedrag van hun werknemers (Maurer et al., 2002; Noe & Wilk, 1993). Zo kunnen zij bijvoorbeeld de tijd en middelen beschikbaar stellen voor leeractiviteiten en hiermee de ontwikkeling van werknemers positief beïnvloeden. Zij zitten in de positie waarin zij werknemers routine taken of juist interessante en uitdagende taken kunnen toedelen die ontwikkeling van nieuwe vaardigheden vereisen (Preenen, 2010). De meer uitdagende taken kunnen de oudere werknemers verder stimuleren om deel te nemen aan leeractiviteiten (McCauley et al., 1994). Gesteld wordt dat hoe groter de ontwikkelsteun van hun leidinggevende wordt ervaren door de werknemers, des te groter de motivatie om deel te nemen aan leeractiviteiten. Dit concept wordt hieronder nader geoperationaliseerd. De vragen worden voorgelegd aan oudere werknemers en leidinggevenden.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Rol van leidinggevende	<i>Ervaren steun van de leidinggevende, waarbij de leidinggevende voldoet aan een stimulerende, faciliterende en begeleidende rol bij de ontwikkeling van de oudere werknemer</i>	<i>Bereidheid om te investeren in oudere werknemers</i> <i>Kennis van het kunnen en willen van de oudere werknemer</i> <i>Verschaffen van inzicht in het eigen kennis en kunnen van de werknemer</i> <i>Voldoende Informatie over loopbaanmogelijkheden</i>

De vragen die voorgelegd zijn aan oudere werknemers zijn:

Oudere werknemers
<p>Hoe ervaart u de steun van uw leidinggevende als het gaat om uw ontwikkeling of loopbaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre vind u leidinggevende bereid is om te investeren in de ontwikkeling van oudere werknemers? - Weet uw leidinggevende wat u kunt? Worden uw sterke en verbeterpunten met u besproken? - Krijgt u voldoende informatie over loopbaanmogelijkheden?

De vragen die voorgelegd zijn aan leidinggevend en zijn:

Leidinggevend en
<p>Hoe denkt u over de ontwikkeling van oudere werknemers?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bent u bereid om te investeren in oudere werknemers? - Bent u op de hoogte van wat de sterke en verbeterpunten zijn van uw medewerkers? Bent u op de hoogte van de leerbehoeften van uw medewerkers? - Hoe zou u uw rol als leidinggevende omschrijven als het gaat om ontwikkeling van met name oudere werknemers? - Wat zijn de lastige aspecten waar u tegen aan loopt als het gaat om leren van oudere werknemers, m.a.w. wat ervaart u vanuit de rol van leidinggevende als het gaat om leren van ouderen m.n. als het gaat om veranderingsprocessen? - Hoe geeft u invulling aan het leerproces? - In hoeverre maakt u onderscheid op leeftijd als het gaat om investering in medewerkers? - Op welke wijze komt u tot de invulling van de ontwikkeling? - Is het iets wat u oplegt of komt de medewerker zelf met initiatieven? - Als de medewerker zelf daarmee komt, hoe acteert u dan? - Als het gaat om oudere medewerkers, wat zijn de criteria waarop u besluit om een de medewerker wel of niet te laten deelnemen aan de opleiding? - Hoe zou u uw rol als leidinggevende omschrijven als het gaat om ontwikkeling van (oudere) medewerkers? - Wat zou de ANWB meer of anders kunnen doen om u op dat vlak te helpen?

Werkenmerken

In de literatuur wordt een positieve relatie gevonden tussen werkenmerken zoals taakeisen en sturingsmogelijkheden en actief leergedrag. Met taakeisen wordt hierbij bedoeld dat de werkzaamheden bestaan uit veel uitdagingen zoals ingewikkelde taken of problemen. Met sturingsmogelijkheden wordt bedoeld dat de werknemer een bepaalde mate van zelfstandigheid heeft in zijn werk en daardoor bepaalde vaardigheden aanwendt om de nieuwe uitdagingen aan te gaan. Verondersteld wordt dat werknemers in een werkomgeving met veel interessante taakeisen en veel sturingsmogelijkheden beter in staat zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren. Dit concept wordt hieronder verder geoperationaliseerd. De geformuleerde vragen worden voorgelegd aan oudere werknemers.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
Werkenmerken	<i>De mate waarin oudere werknemers in hun werkzaamheden te maken krijgen met uitdagingen zoals ingewikkelde taken of problemen en sturingsmogelijkheden</i>	<i>Moeilijke taken/uitdagingen Autonomie</i>

De volgende vragen zijn voorgelegd aan oudere werknemers:

Oudere werknemers
Hoe zou u uw werkzaamheden omschrijven? In hoeverre heeft u uitdagende werkzaamheden en sturing in de werkzaamheden?

Scholingsmethodiek

Hieronder wordt het begrip leermotivatie van de oudere werknemer geoperationaliseerd. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat schrijvers uiteenlopende meningen hebben als het gaat om de leermotivatie van ouderen. Sommigen zijn de mening toegedaan dat het geen zin heeft om te investeren in ouderen, omdat zij minder productief en daarmee duur zouden zijn. Ouderen zijn volgens hun ook niet bereid zijn om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Deze mening wordt door andere schrijver(s) tegengesproken. Er worden in de literatuur diverse omstandigheden genoemd waaronder ouderen het meest bereid zijn om te leren. Dit begrip wordt hieronder nader gedefinieerd en meetbaar gemaakt. De vragen worden voorgelegd aan oudere werknemers en leidinggevenden.

THEORETISCH CONCEPT	DEFINIËRING	INDICATOREN
<i>Scholingsmethodiek</i>	<i>Omstandigheden waaronder oudere werknemers het meest bereid zijn om te leren</i>	<i>Praktisch toepasbaarheid Aansluiting op referentiekader Leren vanuit eigen motivatie Leren binnen de sociale context van het dagelijks werk Informeel leren</i>

De volgende vragen zijn hierbij geformuleerd:

Oudere werknemers	Leidinggevenden
Onder welke omstandigheden bent u bereid om te leren?	Onder welke omstandigheden zijn oudere werknemers eerder bereid om te leren?

4.5 Kwalitatieve analyse

Nadat de dataverzameling heeft plaatsgevonden, volgt de analyse van de gegevens. De analysetechniek die hierbij is gehanteerd, is het coderen van de gegevens. Met coderen wordt bedoeld dat de onderzoeksgegevens onderscheiden worden in betekenisvolle tekstfragmenten in het kader van de onderzoeksvragen (Boeije, 2005). Deze fragmenten worden voorzien van een kernwoord, een code. Nadat de interviews letterlijk zijn uitgetypt en uitgeprint met een brede kantlijn, zijn de teksten uiteengegrafeld middels het plaatsen van kernwoorden. Het resultaat is een lijst met hoofd- en subcodes (zie bijlage IV).

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

4.6.1 Betrouwbaarheid van het onderzoek

De betrouwbaarheid van het onderzoek refereert naar nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2007: 55). Dit heeft onder andere te maken met de nauwkeurigheid van de methoden van dataverzameling of de meetinstrumenten. In dit onderzoek is daarom ruime aandacht besteed aan de nauwkeurigheid van dataverzameling. Het vooraf opstellen van een topiclijst met open vragen heeft ervoor gezorgd dat fouten of vergeten onderwerpen zijn ondervangen. Er zijn twee topiclijsten samengesteld, één voor de oudere medewerkers en één voor de leidinggevenden. De topiclijsten zijn consistent gebruikt bij beide doelgroepen. De volgorde van de topics verschilt echter per respondent. Het betreft een semigestructureerd interview, waarbij de vragen gesteld zijn naar verloop van het gesprek. Om het aantal subjectieve

vragen te minimaliseren, is de topiclijst voorafgaand aan de interviews besproken met de afstudeerbegeleider en de praktijkbegeleider. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een opnameapparaat waarbij alle gesprekken zijn opgenomen. Het voordeel hiervan is dat letterlijke uitspraken van de geïnterviewden gebruikt konden worden bij de verslaglegging. Vermeld moet worden dat alle afspraken anoniem zijn gemaakt met de respondenten. Verder zijn alle interviews letterlijk uitgetypt en anoniem gemaakt. Ook bij de verslaglegging zijn afdelingsnamen, exacte leeftijden en functies anoniem gehouden. Daarnaast zijn de interviews geanonimiseerd waardoor het voor derden onmogelijk was om de data te herleiden naar individuen. Bij de gesprekken is vooral getracht om een sfeer van vertrouwen te creëren, door vooral een geïnteresseerde, open houding te tonen en de anonimiteit van de respondent te garanderen. Verder zijn de stappen in het onderzoek en de gehanteerde meetinstrumenten nauwkeurig vastgelegd. Wanneer dezelfde meetinstrumenten op dezelfde wijze ingezet worden, dan is herhaalbaarheid van het onderzoek mogelijk (Van Thiel, 2007). Echter zal dezelfde meting onder dezelfde omstandigheden waarschijnlijk niet leiden tot dezelfde bevindingen omdat mensen leren uit eerdere ervaringen (Van Thiel, 2007).

4.6.2 Validiteit van het onderzoek

De validiteit van het onderzoek refereert naar de geldigheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek (interne en externe validiteit) (Van Thiel, 2007). Van triangulatie is geen sprake in dit onderzoek omdat er geen gebruik is gemaakt van meerdere data bronnen, meerdere onderzoekers of onderzoeksmethoden. Dit heeft weliswaar de interne validiteit verkleind van het onderzoek. Echter zijn er aantal acties genomen om de interne validiteit van het onderzoek te vergroten. Ten eerste zijn de meetinstrumenten in dit onderzoek nauwkeurig vastgelegd, waardoor de herhaalbaarheid van dit onderzoek mogelijk gemaakt wordt. Ten tweede is gebruik gemaakt van een breed scala aan theoretisch literatuur met betrekking tot de centrale thema. Ook is gebruik gemaakt van letterlijke uitspraken van respondenten en is de anonimiteit van iedere geïnterviewde gewaarborgd. Omdat het onderzoek een gevalstudie betreft, voldoet dit onderzoek niet aan de het principe van generaliseerbaarheid. Wel dragen de resultaten in dit onderzoek bij aan de algemene kennis en inzichten over de leermotivatie van oudere medewerkers. Daarnaast kunnen de aanbevelingen als handreiking dienen voor andere organisaties om de leermotivatie van oudere werknemers te

bevorderen. Ook kan dit onderzoek wellicht een opstap bieden naar een grootschaliger onderzoek naar de leermotivatie van oudere werknemers.

Tot slot

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksmethoden en -technieken, welke in dit onderzoek zijn gehanteerd, besproken. Daarnaast zijn de theoretische concepten gedefinieerd en meetbaar gemaakt. Tot slot is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd.

5. De resultaten

In dit onderzoek wordt de leermotivatie van oudere medewerkers binnen ANWB onderzocht. Hierbij is gekeken naar factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd welke voortvloeien uit de data-analyse. In eerste instantie werd nagegaan wat de beeldvorming is over oudere werknemers in de organisatie. Vervolgens werd nagegaan welke factoren van invloed zijn op de leermotivatie van ouderen. De ervaringen en meningen van oudere werknemers worden steeds vergeleken en afgezet tegen de ervaringen en meningen van leidinggevenden. Zo ontstaat er een overzicht van hoe de respondenten oordelen over oudere medewerkers en welke factoren van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. In de volgende paragrafen worden de resultaten besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en discussie.

5.1 Stereotype denkbeelden

Uit literatuurstudie blijkt dat stereotype denkbeelden van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. Met name, wanneer ouderen zich gaan gedragen naar de stereotype denkbeelden, kan dit van invloed zijn op het zelfvertrouwen en leergedrag van de oudere werknemer. (Gouwelose, 2013). Hieronder worden de resultaten met betrekking tot de stereotype denkbeelden nader beschreven. Onderstaande figuur geeft een weergave van de beelden welke naar voren zijn gekomen uit de analyse.

Negatieve beelden	Positieve beelden
<i>Oudere medewerkers zijn tegen veranderingen</i>	<i>Oudere medewerkers zijn flexibel en productief</i>
<i>Oudere medewerkers zijn minder leergierig</i>	<i>Oudere medewerkers hebben veel kennis en ervaring en zijn meer betrokken bij de organisatie</i>
<i>Oudere medewerkers zijn duur</i>	<i>Oudere medewerkers zijn meer betrokken bij de organisatie</i>
<i>Oudere medewerkers zijn nostalgisch</i>	<i>Ouderen willen graag langer doorwerken</i>

Negatieve beelden

Negatief beeld 1: Oudere medewerkers zijn tegen veranderingen

Een aantal oudere medewerkers (60+) geeft aan dat zij geen zin meer hebben in veranderingen. Zo geven de medewerkers aan dat zij bijvoorbeeld niet meer meegaand of meedenkend zijn in veranderende processen. Daarnaast geven zij aan dat veranderingen zich

in een snel tempo voordoen. Volgens deze respondenten kunnen zij de veranderingen moeilijk bijbenen, met name als het gaat om technologische ontwikkelingen. Hiermee wordt het stereotype denkbeeld 'oudere werknemers kunnen zich minder snel aanpassen aan veranderingen' bevestigd. Een oudere medewerker (man, 60+) beweert:

“Veranderingen gaan allemaal zo snel. Je bent nog bezig om aan de ene verandering te wennen en dan komt de andere verandering al weer. En dan denk je van ja, heb ik daar wel zin in? In weer wat nieuws en weer wat nieuws?”

Dit beeld wordt bevestigd door de leidinggevenden. Volgens deze respondenten komt dit beeld tot uiting in het functioneren van oudere medewerkers waaronder een verminderde prestatie en weerstand tegen veranderingen. Daarnaast geven deze respondenten aan dat oudere medewerkers niet altijd het nut van veranderingen inzien. Dit heeft volgens de leidinggevenden te maken met het aantal jaren werkervaring, waardoor bepaalde gewoontes (routines) moeilijk te doorbreken zijn. Een leidinggevende reageert (man, 50+):

“Het is heel moeilijk om ze anders te laten werken. Domweg omdat ze zeggen van vroeger deed ik het goed en toen heb ik het werk ook goed gedaan, waarom zou ik het nu anders doen? Die begrijpen niet altijd de reden waarom je iets anders wilt doen”

Deze gedachte van de leidinggevenden wordt bevestigd door een uitspraak van één van de oudere medewerkers (man, 60+):

“Maar aan de andere kant, als er een nieuwe computersysteem komt, dan denk ik van... ho wacht even, dit systeem beheer ik, ik kan daar alles mee, dat ken ik allemaal en dan krabbel ik eens achter de oren en denk ik van, moet dat wel? Ik ben gewend aan een systeem, moeten wij een nieuw systeem en wat is de meerwaarde van het nieuw systeem?”

Negatief beeld 2: Ouderen zijn minder leergierig

Dat oudere medewerkers minder leergierig zijn als het gaat om deelname aan opleidingen en cursussen, wordt met name gerapporteerd door de 60-plussers. De oudere medewerkers zijn van mening dat zij de waarde van een cursus of opleiding niet meer inzien omdat zij de (pre)pensioenleeftijd genaderd zijn. Volgens deze respondenten zou de terug verdientijd van de opleiding of cursus te kort zijn voor de organisatie. Een oudere medewerker geeft daarbij

aan dat jongere medewerkers daartoe de gelegenheid daartoe moeten krijgen. Een oudere medewerker (man, 60+) reageert als volgt:

“De loopbaan is meer voor jongere werknemers. Ik ben ouder dan 60, dus ik haak een beetje af. Ik moet jongeren de kans geven”

Volgens enkele leidinggevendenden is de deelname van oudere medewerkers aan opleidingen en trainingen minder in vergelijking met jongere medewerkers. Een leidinggevende (vrouw, 40+) reageert:

“Bij oudere werknemers merk ik dat hoe ouder men wordt, hoe meer ik eigenlijk moet gaan duwen van goh.. ben je al uitgeleerd of is er iets waarmee wij jou zouden kunnen helpen om ook op langere termijn je functie goed uit te oefenen?”

Daarnaast is een leidinggevende van mening dat oudere medewerkers onvoldoende gericht zijn op de eigen ontwikkeling, ontplooiing of verandering. Volgens de respondent heeft dit enerzijds te maken met de duur van het dienstverband en anderzijds met onvoldoende, ontwikkelingsgerichte sturing van het management. Een leidinggevende (vrouw, 30+) beweert:

“Ze zitten hier allemaal 30 jaar. Ze doen het al 30 jaar zo en ze willen het graag zo houden. Ze zijn het zelf niet bewust hoor, want ik spreek het ook uit, van... jongens ik vind jullie heel erg behoudend en weinig bereid tot verandering. En dan zeggen ze van... hoe kom je erbij? Ze snappen het niet maar ik ervaar het dagelijks”

Negatief beeld 3: Oudere medewerkers zijn duur

De opvatting dat oudere medewerkers duur zijn, blijkt uit de mening van een klein aantal oudere medewerkers en leidinggevendenden. Volgens de oudere medewerkers wordt deze gedachte niet expliciet uitgesproken. Een oudere medewerker (man, 60+) reageert als volgt:

“In allerlei bijzinnethjes merk ik dat heel duidelijk dat ik veel geld voor de afdeling kost. Naar verhouding moet ik veel doen voor de afdeling, ik moet veel prestaties leveren. Andere collega's hebben dat helemaal niet en dat werkt enorm demotiverend”

Volgens de leidinggevenden hebben oudere medewerkers een lang dienstverband waardoor zij meestal aan het einde van de salarisschaal zitten. Het salarishuis, de beoordelingssystematiek en de cao- waarin ontzietmaatregelen voor oudere werknemers zijn opgenomen- dragen bij aan het stereotype beeld *'oudere werknemers zijn duur'*.

Ook blijkt uit de reacties van oudere werknemers dat zij de mening zijn toegedaan dat *'het duur is om oudere werknemers te ontslaan'*. Het lijkt er op dat oudere werknemers zich 'beschermd' voelen door de gedachte dat zij een 'unieke' positie hebben in de organisatie.

Negatief beeld 4: Oudere medewerkers zijn nostalgisch

Tijdens de gesprekken bleek dat oudere medewerkers vaker refereerden naar het verleden, in termen van, *'hoe goed het eigenlijk toen was'*. Volgens de oudere werknemers zijn zij geneigd om zaken te benaderen vanuit de kennis en ervaring uit het verleden. Volgens deze respondenten wordt deze aanpak niet altijd gewaardeerd door leidinggevenden. Het refereren naar het verleden wordt in sommige gevallen door leidinggevenden uitgelegd als routineus denken. Een oudere medewerker (vrouw, 50+) reageert:

'Mijn manager is iets jonger. Die wil geen input van ons, die wil het allemaal zelf bedenken. Als we zeggen.. we deden dat vroeger zo, dan mag dat niet. Dat wordt uitgelegd als routineus denken en niet als ervaring'

Een groot aantal leidinggevenden bevestigen de nostalgie van oudere medewerkers. Volgens deze respondenten verwijzen oudere werknemers vaak naar het verleden wanneer er veranderingen doorgevoerd worden in de werkzaamheden of op de afdeling. Volgens de leidinggevenden reageren oudere werknemers vaak met de opmerking, *"vroeger deden wij het toch ook goed?"*

Positieve beelden:

Positief beeld 1: Oudere medewerkers zijn flexibel en productief

In tegenstelling tot de grote groep 60-plussers geeft een groot aantal oudere werknemers (klein aantal 60+ en groot aantal 50+) aan dat niet alle oudere medewerkers 'afgeschreven' zijn. Volgens deze respondenten zijn zij zich vitaal en daarmee nog steeds productief. Daarnaast hebben zij de ervaring dat oudere werknemers ook flexibel kunnen zijn. Zo geven

zij als voorbeeld aan dat oudere medewerkers meestal geen inwonende kinderen meer hebben, waardoor zij zich flexibeler kunnen opstellen vergeleken met jongere medewerkers met kinderen. Een oudere medewerker (vrouw, 50+) zegt:

“Bij ons zijn ze heel erg productief. Oudere mensen hebben meestal geen last meer van kinderen. Die kunnen gewoon blijven werken. Ze worden niet steeds weggeroepen en hoeven zich niet afwezig te melden omdat een kind opeens ziek of onwel is geworden. Wij zijn heel erg flexibel en hoeven ook niet op tijd thuis te zijn”

Daarnaast geven de respondenten aan dat zij volop meedenken met de ontwikkelingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld, door middel van deelname in projecten. De oudere medewerkers zijn van mening dat zij zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen vanwege het aantal jaren aan werkervaring. Daarbij wordt vermeld dat goede instructies van belang zijn wanneer veranderingen worden doorgevoerd. Deze gedachte wordt bevestigd door enkele leidinggevenden die van mening zijn dat productiviteit weinig te maken heeft met leeftijd. Volgens deze respondenten zou dit het geval kunnen zijn bij oudere medewerkers met fysieke problemen.

Positief beeld 2 : Oudere medewerkers hebben veel kennis en ervaring

Een groot aantal oudere medewerkers en leidinggevenden geeft aan dat oudere medewerkers veel kennis en ervaring hebben die waardevol zijn voor de organisatie. Volgens de respondenten hebben oudere werknemers, vanwege de jarenlange werkervaring, een aantal vaardigheden goed ontwikkeld en beschikken zij over organisatiekennis. Zo geven de respondenten bijvoorbeeld aan dat oudere werknemers beter kunnen omgaan met stress. Daarnaast kunnen zij problemen sneller herkennen en hebben zij een grote mate van zelfvertrouwen waardoor zij in staat zijn om hun vak beter uit te dragen aan andere collega's. Ook geven de oudere medewerkers aan dat zij beschikken over een goed opgebouwd netwerk waardoor problemen sneller opgelost kunnen worden. Een oudere medewerker (man, 60+) beweert:

“Dat heb je als je ouder wordt, dan heb je alles al meegemaakt, alles heb je gehoord en gezien. Ik ben er van overtuigd, dat degene die de historie kent, ook de toekomst kent. Omdat heel veel dingen terug komen die je kun je benutten”

Ook de leidinggevenden zijn vrij positief over oudere medewerkers voor wat betreft de kennis en ervaring. De mening van een leidinggevende (vrouw, 40 +):

“Oudere medewerkers hebben veel meer levenservaring en kunnen daardoor beter relativeren en anticiperen op zaken en zijn daarmee in staat om andere collega’s mee te nemen in trajecten”

Niet alleen uit de antwoorden van de respondenten, maar ook uit de eigen waarneming blijkt dat oudere medewerkers veel zelfvertrouwen hebben vanwege de jarenlange kennis en ervaring. Oudere medewerkers zijn zich bewust van hun capaciteiten en prestaties.

Positief beeld 3: Oudere werknemers zijn meer betrokken bij de organisatie

De leidinggevenden geven aan dat oudere medewerkers beschikken over organisatiekennis. Volgens deze respondenten zijn oudere medewerkers meer betrokken bij de organisatie en hebben zij een 'hart voor de zaak'. Daarnaast zijn zij van mening dat oudere werknemers zorgen voor stabiliteit en rust in de organisatie. Een leidinggevende (man, 50 +) reageert:

“Oudere medewerkers zorgen voor een soort tegengeluid ... van dit is de historie waar wij vandaan zijn gegroeid en dit is de kern van het bedrijf waar in de moderne tijd ook naar gekeken moet worden. Maar de positie waar wij vandaan zijn gekomen mag niet uit het oog verloren worden. Want als wij alleen maar naar nieuwe dingen gaan kijken, waar jongere medewerkers vaak op gefocust zijn, dan denk ik dat binnen record tijd een bedrijf volledig te gronde wordt gericht”

Positief beeld 4: Oudere medewerkers willen langer doorwerken

Opmerkelijk is dat een groot aantal oudere medewerkers, met name de 60-plussers, aangeven dat zij graag langer willen doorwerken. Dit is een opmerkelijke resultaat. Waar in de literatuur wordt gesproken over ‘langer moeten doorwerken’ denken de oudere medewerkers meer in termen van ‘langer mogen doorwerken’. Een oudere medewerker (vrouw, 60+) beweert:

“Het idee om te gaan stoppen....ik krijg er doodsbenuwd van. Sinds er een nieuwe CAO is gekomen, mag je doorwerken en zoals ik mij nu voel, werk ik door tot mijn 67^e”

Enkele voorbeelden waaruit stereotype denkbeelden expliciet tot uiting komen

Door enkele medewerkers worden expliciete voorbeelden genoemd die duiden op de aanwezigheid van stereotype denkbeelden in de organisatie. Zo geven de respondenten aan de indruk te hebben dat er bij sollicitaties onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd. Met name in tijden van reorganisaties kunnen zij zich niet aan de indruk onttrekken dat er een 'stempel wordt gedrukt' op ouderen. Zij zijn van mening dat er voorkeur wordt gegeven aan jongere medewerkers bij sollicitaties. Dit beeld wordt tegengesproken door de leidinggevenden en een groot deel van de oudere medewerkers die van mening zijn dat de organisatie een divers aannamebeleid heeft. Een ander voorbeeld die genoemd wordt door oudere medewerkers, zijn uitspraken van collega's. Voorbeelden die hierbij genoemd worden zijn onder andere collega's die onderling spreken over de niet veranderbereidheid van een andere oudere collega. Een andere medewerker noemt bijvoorbeeld vragen die door nieuwe collega's gesteld worden met betrekking tot de vaardigheden met computerprogramma's. Volgens de medewerker hebben de vooroordelen te maken met het uiterlijk. Een oudere medewerker (vrouw, 50+) beweert:

“Dat is natuurlijk gebaseerd op mijn uiterlijk. Ik zie er uit als 50 plus, ik ben een vrouw, ik heb grijs haar... ik zie er kennelijk uit als een huisvrouw die nu eens anders even iets anders buiten de deur gaat doen”

Op de vraag of de stereotype denkbeelden invloed hebben op de persoonlijke leermotivatie, werd negatief gereageerd door bijna alle oudere werknemers. Slechts een oudere medewerker gaf aan dat het stereotype denkbeeld 'ouderen zijn duur' een demotiverend effect heeft op de werkzaamheden, maar niet op de leermotivatie. Een oudere medewerker (vrouw, 60+) reageert:

“Nee hoor, ik moet er om lachen en denk ik van.. zo is het nu. Het is een heel aparte gewaarwording. Dus er is wel sprake van een bepaalde beeldvorming, je ziet het niet echt maar het zijn de kleine dingen. Maar ik trek er mij niks van aan”

5.2 Gezondheid

Gezondheid verwijst in dit onderzoek naar de fysieke of mentale capaciteiten. Een aantal oudere werknemers geven aan een goede gezondheid te hebben en zich fit te voelen. Daarbij wordt door enkele respondenten maatregelen genomen om de vitaliteit te

bevorderen zoals een goede voeding en veel beweging. Enkele respondenten geven aan dat het leren of onthouden van nieuwe dingen moeizamer wordt naarmate de leeftijd toeneemt, maar aan de andere kant zorgt de brede ervaring en een groot referentiekader ervoor dat nieuwe dingen makkelijker begrepen kunnen worden.

In tegenstelling tot deze respondenten geeft bijna de helft van de oudere medewerkers echter aan gezondheidsproblemen of ziektegeschiedenis te hebben die een grote invloed heeft op de leermotivatie. Enkele oudere medewerkers geven aan op dit moment helemaal geen cursus te kunnen volgen vanwege ernstige gezondheidsproblemen. Een oudere medewerker (man, 50 +) beweert het volgende over de gezondheid:

“Mijn gezondheid is heel erg slecht, dat heeft heel veel invloed op alles. Niet alleen op leermotivatie, want die heb ik op dit moment totaal niet. Als ik thuis kom dan ben ik gewoon klaar, af en moe. Op dit moment is het niet kunnen, dat zou een te zware belasting zijn”

Een groot deel van de respondenten met een ziektegeschiedenis geven aan dat zij bereid zijn om een korte cursus of training van enkele dagen te volgen, maar vanwege de gezondheidsproblemen zullen zij niet kiezen voor langere opleidingstrajecten.

5.3 Zorgtaken voor kinderen

De resultaten met betrekking tot zorgtaken laten zien dat zorgtaken voor kinderen een stimulerend effect heeft op de leermotivatie van oudere medewerkers. Zo geven oudere medewerkers die geen kinderen hebben aan dat zij geen last hebben van andere verantwoordelijkheden waardoor zij helemaal in hun werk kunnen opgaan. Volgens deze medewerkers houden zij meer tijd over en kunnen zij zich beter concentreren op werk gerelateerde zaken, dus ook op ontwikkelactiviteiten.

In tegenstelling tot deze groep geeft een aantal oudere medewerkers, die nog inwonende kinderen heeft, aan dat zij door de kinderen gestimuleerd worden om te blijven leren. Deze respondenten geven aan zij bijvoorbeeld dagelijks leren van de kinderen omdat de schoollessen nu anders zijn opgebouwd dan vroeger. Een andere medewerker (man, 50+) zegt:

“Als zij komen met dingen waarvan ik niks weet, dan zoek ik dat op. Ik leer samen met de kinderen. Ik groei mee met ze en ik probeer mij te verdiepen in hun problemen en denkwijze”.

Enkele respondenten geven aan ondersteund te worden in de ontwikkeling door uitgevlogen kinderen. Een oudere medewerker (man, 60+) die geen inwonende kinderen meer heeft, beweert het volgende:

“Het werk wat wij doen heeft veel met elkaar te maken. Zo kunnen wij onderling van gedachten wisselen en van elkaar leren. Daar hebben wij samen heel veel lol in”

Aan de andere kant geven oudere medewerkers, die nog kinderen hebben, aan dat de zorg voor kinderen leidt tot een druk privéleven, waardoor zij weinig tijd overhouden voor de eigen ontwikkeling. Daarnaast geven zij aan dat financiële middelen ook een rol speelt wanneer de organisatie in slechte economische tijden gaat bezuinigen op opleidingen. Volgens de medewerkers zullen zij in dat geval de prioriteit geven aan scholing en ontwikkeling van de kinderen. In dit geval blijkt dat de eigen ontwikkeling naar de achtergrond verschuift.

5.4 Sociale privéomstandigheden

Volgens een groot deel van de oudere medewerkers is werk belangrijk, maar nog belangrijker is een goede balans tussen werk en privé. De oudere medewerkers geven aan deze zoveel mogelijk gescheiden te willen houden. Hiervoor worden er door de respondenten verschillende redenen genoemd zoals genieten van het leven, aandacht willen geven aan partner/kinderen en of leuke dingen willen doen samen met vrienden en/of familie. Hieruit blijkt dat de sociale privé omgeving een belangrijke rol speelt bij de leermotivatie van oudere medewerkers. Een oudere medewerker (man, 50 +) reageert als volgt:

“Mijn vrije tijd is privé, mijn werk is mijn werk. Zodra ik de deur uitga, dan duurt het een half uur voordat ik thuis ben. Dan heb ik de tijd om dingen te verwerken die ik verwerken wil en als ik thuis ben dan ben ik klaar met de ANWB. Behalve tijdens het eten dan praat ik nog even na ...van ..hoe was je dag, maar dat is een heel andere sfeer. Dat vind ik dan weer leuk om te vertellen”

5.5 Zelfmanagement

De resultaten hebben betrekking op de verantwoordelijkheid van de loopbaan en de mate waarin initiatieven door de medewerkers worden genomen met betrekking tot loopbaanacties. De resultaten met betrekking tot verantwoordelijkheid van de loopbaan kunnen verdeeld worden in eigen verantwoordelijkheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Bijna de helft van alle oudere medewerkers geeft aan dat de verantwoordelijkheid van de loopbaan volledig bij hun zelf ligt. De respondenten geven aan dat de organisatie de mogelijkheden biedt en het is aan de medewerker om daar gebruik van te maken. Bijna alle oudere medewerkers geven aan daartoe zelf initiatieven genomen te hebben in de vorm van cursussen, opleidingen of interne sollicitaties. Een groot aantal medewerkers geeft aan recentelijk (een jaar geleden) nog deel genomen te hebben aan een cursus of workshop. Uit de resultaten blijkt verder dat de medewerkers niet alleen werkgerelateerde initiatieven nemen tot opleidingen of cursussen, maar ook in de privé sfeer worden cursussen of workshops gevolgd bijvoorbeeld een taalcursus, een bijbel studie, een workshop voor schilderen en kunst. Daarnaast geeft een groot aantal medewerkers aan meerdere functies gehad te hebben gedurende de loopbaan en zijn zij zich bewust van hun sterke en ontwikkelpunten. Een oudere medewerker (man, 50 +) reageert als volgt:

“Ja, een van mijn valkuilen is geen nee kunnen zeggen. Als je niet uitkijkt stort je bureau om van de dingen die je over je heen gehaald hebt. Doordat ik een mensen mens ben, is het lastig om iemand te zeggen hoe je er over denkt”

Enkele voorbeelden van recentelijk gevolgde cursussen die door de respondenten zijn genoemd, worden in het volgende figuur weergegeven.

Vakgerichte cursussen	<i>Automatiseringscursussen z.a. Prince 2, Fortune, ontwikkelen van applicaties, Basis Informatie beheer. Nevi-Inkooptraining, Basiskennis Informatiebeheer, cursus persoonlijke vaardigheden, afdelingsbrede cursussen, training situationeel leidinggeven en personal coach, HBO personeelsopleiding, contractmanagement</i>
Cursussen in de privé sfeer	<i>Taalcursus Spaans, Bijbelstudie, workshop kunstwerken, deelname aan clubs en nevenactiviteiten</i>

Een aantal oudere medewerkers en de leidinggevenden zijn van mening dat verantwoordelijkheid van de loopbaan een gezamenlijke verantwoordelijkheid betreft, waarin voor HRM ook een belangrijke rol is weggelegd. Deze respondenten geven aan dat er afstemming dient te zijn van wat de medewerker zelf wilt en wat de organisatie nodig heeft, een opleidingsbeleid dat gericht is op de wensen van de medewerkers en de organisatiestrategie. Een oudere medewerker (man, 50+) reageert:

“Ik denk dat de verantwoordelijkheid voor grotendeels bij je zelf ligt. Als je zelf niet aangeeft dat je wat wilt, dan gebeurt er ook niks. Als het van de leidinggevende komt, dan wordt het zoiets van opgelegd en dan heb je er ook minder zin in. Het is dus een wisselwerking, het kan niet alleen van de medewerker komen maar ook niet alleen van de leidinggevende”

Een aantal leidinggevenden geeft aan dat de medewerkers zelf komen met initiatieven om aanvullende cursussen te volgen. Daarnaast geven de leidinggevenden aan zelf ook initiatieven te ontwikkelen zodat zij de medewerkers kunnen meenemen in veranderingen. Een leidinggevende (man, 50+) zegt:

“Er zijn aantal dingen die ik wil, maar er zijn aantal dingen waar zij mee komen. In het algemeen stel ik bepaalde norm dat de kennis omhoog moet. Ik heb een kennismatrix gemaakt van de afdeling. Waar staan we nu, wat is gewenst en wat moeten we doen om daar te komen. Dus ik ben bezig met een opleidingsplan voor de afdeling”

Dat de rollen niet altijd goed verdeeld zijn, wordt bevestigd door een klein aantal oudere medewerkers en leidinggevenden. Zo geeft een medewerker aan dat er gebrek is aan inzet vanuit het management in de verantwoordelijkheid van de loopbaan. De oudere medewerkers geven aan dat er vanuit HRM een proactieve rol moet komen naar de medewerkers toe om de behoeften van oudere medewerkers te inventariseren. Een oudere medewerker (man, 50+) beweert:

“Als je naar het beleid kijkt, dan ligt de verantwoordelijkheid bij HRM of het management. Maar ik heb altijd aan de bel moeten trekken. Ik vind dat er weinig sprake is pro activiteit vanuit de manager en vanuit HRM”

Daarentegen geeft een leidinggevende (vrouw, 30+) aan dat sturen op persoonlijke ontwikkeling weinig resultaat heeft omdat de eigen verantwoordelijkheid van de oudere medewerkers daarin geheel ontbreekt.

“Ik heb echt in de doelstellingsgesprekken en voortgangsgesprekken regelmatig gezegd van kijk in LMS, er zitten hartstikke leuke opleidingen tussen waarvan ik denk dat ie heel goed bij jullie passen of aansluiten.....NUL. Ik denk dat ik zeker bij 10 mensen heb gezegd in de gesprekken, en 0 mensen die daarop terug komen en iets mee doen”

Een klein aantal medewerkers, met name 60-plussers, geven aan dat zij geen initiatieven meer nemen omdat zij de pensioengerechtigde leeftijd genaderd zijn. Volgens deze medewerkers is het voor hen niet meer noodzakelijk om deel te nemen aan cursussen of opleidingen, tenzij de leidinggevende daarom vraagt. De verantwoordelijkheid ligt volgens deze medewerkers nu bij de leidinggevendenden. Een oudere medewerker (vrouw, 60+) reageert als volgt:

“Als mijn leidinggevende wil dat ik een cursus moet volgen, dan ga ik een cursus volgen, maar ik geef dat zelf niet meer aan”

5.6 Steun organisatie

Uit de resultaten blijkt dat de steun van de organisatie als een belangrijke factor wordt ervaren voor de leermotivatie van oudere medewerkers. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in de mate waarin de organisatiecultuur wordt ervaren als een leergerichte cultuur, waarin aandacht is voor de ontwikkeling van oudere werknemers, de mate waarin het organisatiebeleid wordt ervaren als beleid dat bijdraagt aan het creëren van een lerende cultuur en de steun van de leidinggevende daarin. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de resultaten met betrekking tot bovengenoemde factoren.

5.6.1 Organisatiecultuur

Volgens een klein deel van de oudere medewerkers en een groot deel van de leidinggevendenden en is er aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Volgens de oudere medewerkers hebben zij alle mogelijkheden gehad om zich te ontplooiën gedurende de loopbaan. Volgens de leidinggevendenden proberen zij medewerkers continu aan het leren te houden en daarmee in te spelen op interne en externe ontwikkelingen. Deze

respondenten beweren dat dit niet altijd meevalt met de teruglopende opleidingsbudgetten. Een leidinggevende reageert (man, 50+):

“Want je ziet, we zitten in een dynamische omgeving en dynamische tijd waarin de behoefte om te blijven leren vele malen groter is dan dat je met het opleidingsbudget kan invullen op de traditionele manier. Dus je zal naar nieuwe manieren toe moeten om kennis in je organisatie te houden en ook je medewerkers up to date te houden”

Volgens alle leidinggevenden worden er maatregelen genomen om te voldoen aan de definitie van een lerende organisatie. Om een beeld te krijgen van deze maatregelen, worden enkele voorbeelden weergegeven in de volgende tabel.

<p>Ontwikkelingsgerichte afspraken maken met de medewerkers z.a. bijwonen van seminars, bijeenkomsten</p> <p><i>“Als je in je vak niet blijft leren, ik heb ook in de PIT opgenomen dat ze naar gebruikers -bijeenkomsten, seminars etc. , minimaal twee per jaar”</i></p>	<p>Het maken van een kennismatrix voor de afdeling: waar staan we nu en wat is gewenst, wat moet er gebeuren om de gewenste niveau te halen</p> <p><i>“Ik ben dus bezig met een opleidingsplan voor mijn afdeling”</i></p>	<p>Stimuleren van samenwerking tussen jong en oud door kwaliteiten van medewerkers op elkaar af te stemmen .</p> <p><i>Ze hoeven niet allemaal super mensen te zijn, maar je moet een goede balans creëren. Je moet talenten benutten.</i></p>
<p>Initiëren en uitvoeren van interne projecten zoals waarbij een interne medewerker wordt aangewezen als coach die cursussen, workshops etc. verzorgt aan collega's.</p> <p><i>“Mensen konden onder werktijd leren en direct toepassen in het werk. Dat heeft ontzettend goed gewerkt, dan je haal je het niveau omhoog”</i></p>	<p>Het vrijmaken van budget voor interne stages en stimuleren van externe uitruil van medewerkers</p> <p><i>“Dus mensen van andere afdelingen die hier eens willen kijken om te zien... je zal naar nieuwe manieren toe moeten om kennis in je organisatie te houden en ook je medewerkers up to date te houden. Dus op die manier probeer je met bescheiden middelen zoveel mogelijk te doen</i></p>	<p>Het veranderen van de rol van de afdeling naar een klant- en servicegerichte rol naar de organisatie toe.</p> <p><i>“ik ben ontzettend druk om iedereen een andere route op te krijgen. Ik vind dat je als afdeling veel initiatiefrijker moet zijn en dingen zien die in de organisatie die er gebeuren”</i></p>

In tegenstelling tot de groep leidinggevenden, geeft bijna de helft van de oudere medewerkers (50+) aan dat er geen sprake is van een leergerichte cultuur binnen de organisatie. De respondenten geven aan dat de financiële middelen in slechte economische tijden stop gezet worden voor opleidingen. Deze respondenten zijn van mening dat een organisatie juist in de slechte economische tijden moet blijven investeren voor de toekomst. Daarnaast geven zij aan niet het gevoel te hebben dat zij vanuit de organisatie gestimuleerd

worden om kennis te vergaren. De oudere medewerkers geven aan dat het opleidingsbeleid niet specifiek gericht is op ontwikkeling van oudere medewerkers. Deze respondenten geven aan dat er weinig aandacht is voor mobiliteit van oudere medewerkers die al langere tijd in een bepaalde functie zitten, niet alleen voor wat betreft opleidingen, maar ook qua doorgroeimogelijkheden voor oudere medewerkers. Een oudere medewerker (man, 50+) beweert het volgende:

“Ik vind dat de ANWB per definitie zeker geen lerende organisatie is. Ik heb niet de indruk als oudere werknemer dat men mij up to date wilt houden, ik hou mezelf up to date. Ik heb zelf de voorwaarden geschept om recent opleidingen te volgen. Continu leren, je moet alert moet zijn op de ontwikkelingen op de markt, om dingen slimmer, beter en goedkoper te doen. Dat is ook iets wat wij naar voren brengen. Het management komt nooit met de vraag wat we kunnen verbeteren”

Deze mening van de respondenten sluit aan op een mening van een leidinggevende (vrouw, 40+) die beweert dat de focus voor opleidingen niet ligt op een bepaalde doelgroep.

“Een leergerichte beleid dat gericht is op ouderen, dat is niet ingebed in de structuur...zoals we nu georganiseerd zijn. Het is niet zo dat we kijken naar de doelgroep 50 plus en wat willen we daarin behouden. Zo kijken we niet bewust naar, niet vanuit de seniorenbril, wel in zijn algemeenheid...in de zin van, hoe zorg ik ervoor dat je als organisatie continu leert en snel kan anticiperen op ontwikkelingen binnen en buiten de ANWB. Wat voor perspectieven of opleidingsmogelijkheden biedt je daarin, daar zijn we wel continu in bezig”

5.6.2 Organisatiebeleid

De vragen met betrekking tot het organisatiebeleid hebben geresulteerd in aantal beperkende factoren voor de leermotivatie van oudere medewerkers. Deze factoren worden hieronder nader besproken.

Gebrek aan strategisch beleid

Volgens de respondenten ontbreekt er aan strategisch beleid als het gaat om opleiding en ontwikkeling binnen de organisatie. Zo geeft een groot deel van de leidinggevenden aan dat er bijvoorbeeld geen passende carrièrebeleid staat tegenover opleidingen. De respondenten zijn van mening dat een opleidingsbeleid afgestemd moet zijn op het strategisch

personeelsplan, een beleid dat niet los gezien kan worden van het HRM- beleid, in die zin van wie zit waar en wie willen we wanneer op welke plaats hebben. Daarnaast wordt door enkele leidinggevendenden aangegeven dat het opleidingsbeleid voor de wegenwacht en winkelmedewerkers goed en efficiënt georganiseerd is. Echter missen zij een strategisch plan voor medewerkers die bijvoorbeeld geen klantcontact als doel hebben. De respondenten zijn van mening dat het beleid tactisch of operationeel is ingericht waar weinig strategie achter zit. Een leidinggevende (vrouw, 40+) geeft aan:

“Er wordt ieder jaar heel veel geld uitgegeven waarvan ik de effectiviteit soms betwijfel. Er is weinig strategisch plan daar achter zichtbaar. Het is wie het hardst roep en het duidelijkst aangeeft, die komt aan de beurt. Er zit niet een plan achter, welk potentieel willen we gaan ontwikkelen. Dat zie je duidelijk in ons MD programma, wat doen we met de 10 of meer super talenten die er zijn?”

Verder is er volgens de leidinggevendenden sprake van de 'hokjes' gedachte waardoor er veel potentieel verloren gaat. Een leidinggevende, (man, 50+) geeft aan:

“Het is heel moeilijk om mensen afdeling overstijgend te laten groeien. Dat komt omdat er vaak beelden zijn en etiketjes geplakt worden op medewerkers in de zin van... die komt van een beleidsafdeling of die komt van een commerciële afdeling en zal dus niet geschikt zijn om iets anders te doen”

Daarbij geeft een leidinggevende aan dat er geen goed doorstromingsbeleid aanwezig is, waardoor medewerkers onvoldoende gelegenheid krijgen om zich te ontwikkelen en door te groeien naar andere functies. Zo ontstaat een situatie waarbij mensen langdurig op een plek blijven zitten met als risico dat zij enerzijds mogelijk vastroesten op een plek en anderzijds vertrek van vakspecialisten. Een leidinggevende (man, 50 +) beweert het volgende:

“Ik kan mijn mensen die het goed doen niks anders bieden. Die werken zich de tandjes, ontwikkelen zich, maar ik kan niet zeggen van over 3 jaar ben jij senior. Ten eerste moet er een plek zijn en tweede, iedereen blijft nu zitten op zijn plek. Er is geen mobiliteit, vooral in deze tijd, maar je zou jonge mensen moeten aannemen die je wat kunt bieden. Het HRM/opleidingsbeleid in het algemeen zou beter kunnen, vind ik”

Teruglopende budgetten

Volgens een groot aantal oudere medewerkers en leidinggevendenden bevindt de organisatie zich midden in de recessie met als gevolg dat de middelen voor opleidingen ook minder worden. Volgens de leidinggevendenden worden de opleidingsbudgetten ingekort, waardoor het lastig wordt om afdelingsbrede opleidingen te initiëren. Volgens een aantal oudere medewerkers zijn opleidingen uitgesteld met een bepaald termijn vanwege teruglopende budgetten. In tegenstelling tot deze medewerkers geven enkele leidinggevendenden en oudere medewerkers aan dat de opleidingsbudgetten voldoende zijn in een tijd waarin kostenbesparing essentieel is. Daarnaast geven zij aan dat er voldoende mogelijkheden zijn met behulp van creatieve oplossingen zoals interne en externe uitwisseling van medewerkers. De respondenten zijn van mening dat de middelen effectiever aangewend moeten worden. Daarnaast geven de respondenten aan dat de organisatie in het verleden grote budgetten heeft vrij gemaakt voor opleidingen, maar dat deze nu, vanwege de economische recessie, terug lopen. Een leidinggevende (vrouw, 40+) reageert als volgt:

“Ik denk dat er voldoende middelen beschikbaar zijn, alleen dat die gefragmenteerd aangewend moet worden. Het is geen kwestie van kwantiteit, maar een kwestie van kwaliteit. Je kunt er nog een paar miljoenen extra tegen aan gooien, maar wat haal je eruit? Er zit te weinig strategisch plan achter.”

Informatie opleidingen is ontoereikend

Volgens een groot aantal leidinggevendenden en oudere medewerkers is de informatievoorziening met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden minimaal. Het totale beeld dat naar voren komt is dat de informatie over opleidingen ontoereikend is. Volgens de oudere medewerkers wordt er tijdens de jaarlijkse doelstellings- en voortgangsgesprekken gesproken over eventuele opleidingsbehoeften. Daarnaast geven zij aan incidenteel iets te lezen op intranet. Deze gedachte wordt ook bevestigd door de leidinggevendenden die van mening zijn dat er een actievere rol vanuit HRM daarin noodzakelijk is. Een leidinggevende geeft aan (man, 50 +):

“De communicatie is eigenlijk minimaal en je probeert het zelf in de bilaterale doelstellingsgesprekken en voortgangsgesprekken aan te geven aan mensen. Maar als je nou

zegt.... wordt dat nou ondersteund door de organisatie? Dan merk ik daar zelf heel weinig van"

Een leidinggevende (vrouw, 50+) reageert:

"Ik vind dat ze actiever naar de business moeten gaan met wat ze aanbieden en niet zomaar iets moeten neerzetten, in de zin van, ga maar halen. Sinds ik leidinggevende ben, heb ik nooit iemand van HRM- opleidingen gezien waarbij mij gevraagd is naar de opleidingsbehoefte"

In tegenstelling tot deze respondenten geeft een kleine groep oudere medewerkers en leidinggevend en aan dat de medewerker daarin een eigen verantwoordelijkheid heeft. Een leidinggevende (vrouw, 30 +) reageert:

"Weet je, om een opleiding te volgen, daar moet je voor gemotiveerd zijn. Daar mag je best wat moeite voor doen, dat vind ik niet vreemd. Vind ik logisch"

Huidig aanbod aan interne cursussen is weinig interessant

Volgens een groot aantal oudere medewerkers is het huidige opleidingsaanbod weinig interessant. De oudere medewerkers geven aan dat de cursussen een bepaalde thema hebben die hen niet altijd aanspreken. Daarnaast spreken de respondenten hun voorkeur uit voor vakgerichte cursussen. Ook een aantal leidinggevend en geeft aan eerder te willen investeren in vakgerichte cursussen in plaats van algemene cursussen vanwege een beperkt opleidingsbudget. In tegenstelling tot de groot aantal respondenten geven enkele oudere medewerkers aan dat er wel degelijk interessante opleidingsaanbod is. De interne cursussen lopen via het Electronisch Leermanagement Systeem. Gelet op de reacties van de respondenten hangen tijdsgebrek, drukke werkzaamheden en een drukke werkomgeving samen met de bereidheid van oudere werknemers om een cursus via het LMS te volgen. Een oudere medewerker (vrouw, 60+) reageert:

"Er is natuurlijk LMS en daar kun je op kijken op intranet. Maar daar neem ik geen tijd voor. Ik denk het werk en de plicht roept. Als je meer tijd zou hebben dan zou je kunnen kijken, maar als je onder werkdruk staat, zeker nu, dan kijk ik daar niet eens op"

Bereidheid om te investeren in oudere medewerkers

Volgens alle leidinggevendenden wordt er geen onderscheid gemaakt in leeftijd als het gaat om investering in ouderen. Waar wel naar wordt gekeken is de motivatie, de ontwikkelpotentie van de persoon en het resultaat voor medewerker als ook voor de organisatie. Daarbij geven enkele leidinggevendenden aan dat zij minder zullen investeren in opleidingen aan iemand die dicht tegen de pensioengerechtigde leeftijd aan zit. Volgens deze respondenten zal in dat geval sprake zijn van een ander soort investering. Zo denken zij bijvoorbeeld aan overdracht van de kennis en ervaring op jongere medewerkers. Volgens de leidinggevendenden wordt er in het begin van een carrière meer geïnvesteerd in medewerkers, omdat er van uitgegaan wordt dat de organisatie daar langer profijt van zal hebben. Men ziet daarbij een investeringscurve. Ook de meerderheid van het aantal oudere medewerkers bevestigt dat de organisatie bereid is tot investeren in oudere medewerkers. Een groot aantal oudere medewerkers geeft aan niet de ervaring te hebben dat er onderscheid wordt gemaakt naar leeftijd wanneer het gaat om investeren in medewerkers. Volgens deze respondenten zijn goede en open gesprekken mogelijk met de desbetreffende afdelingen. Een oudere medewerker (vrouw, 50 +) reageert:

“Als je een opleiding wilt doen dan wordt er wel over gesproken. Het is niet altijd zo dat je daar goedkeuring voor krijgt, maar je kan in ieder geval op gesprek en wordt er gewezen van... jongens, is het niet verstandig dat je naar iets anders gaat kijken. Er wordt wel een verwijzing gemaakt naar iets anders. Ik word niet gelijk afgestompt in de zien van het kan niet. Het is altijd bespreekbaar”

5.6.3. Rol van de leidinggevende

Het gros van de oudere medewerkers geeft aan de volledige steun van de leidinggevende te ervaren als het gaat om ontwikkeling en noemt dit een belangrijke factor voor de leermotivatie. Zo geven de oudere medewerkers aan de ervaring te hebben dat hun leidinggevende ontwikkeling belangrijk vindt en deze ook waardeert. De houding van de leidinggevende wordt door de respondenten omschreven als stimulerend en begeleidend, waarbij er sprake is van openheid en vertrouwen, goede communicatie waarin ruimte is voor gesprekken en informatie over ontwikkelingen of opleidingsmogelijkheden. Daarnaast zijn de respondenten van mening dat er ruimte is voor eigen initiatieven en

verantwoordelijkheid en worden de sterke en ontwikkelpunten besproken in de doelstellingsgesprekken. Een oudere medewerker (vrouw, 50+) reageert:

“Mijn leidinggevende geeft veel ruimte aan de medewerker. Hij laat de verantwoordelijkheid bij jou liggen en dat geeft een gevoel van vertrouwen. Hij kent mij al heel lang. Mijn leidinggevende verstaat mij. Die kent mijn capaciteiten en die weet wat hij aan mij heeft. Ik ervaar de volledige steun als het gaat om mijn ontwikkeling”.

In tegenstelling tot het gros oudere medewerkers geeft een klein aantal medewerkers aan niet de steun te ervaren als het gaat om persoonlijke ontwikkeling. Een oudere medewerker (man, 50+) reageert:

“Als ik een cursus of opleiding wil doen, dan moet ik dat allemaal zelf uitzoeken en regelen. Zo is dat opgenomen in mijn beoordelingsgesprek. Als ik met een probleem zit dan vind mijn leidinggevende dat lastig en zegt zij van , kun je dat niet zelf oplossen? Mijn leidinggevende vindt medewerkers lastig, zo ervaar ik dat”

Verder geven de oudere medewerkers aan dat er teveel sturing is vanuit het management. Zij geven aan dat zij de houding van de leidinggevendenden ervaren als belerend en controlerend, waarbij er weinig ruimte is voor eigen initiatief en openheid en vertrouwen. Daarnaast geven de oudere medewerkers aan dat zij niet geprikkeld worden om iets nieuws te leren. Een oudere medewerker (vrouw, 60+) reageert:

“De relatie is niet goed. Er is geen open relatie, het is geen veilige relatie. Je zegt iets ter goede trouw en het wordt direct tegen je gebruikt. Dan is er geen sprake meer van spontaniteit”

De leidinggevendenden omschrijven hun eigen rol als stimulerend en faciliterend. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat zij verantwoordelijk zijn voor het faciliteren van de benodigde middelen zodat medewerkers optimaal kunnen functioneren. Daarnaast geven zij aan verantwoordelijk te zijn voor het begeleiden van de (oudere) medewerkers in veranderingen en het creëren van een ontwikkelingsgerichte omgeving, waarin medewerkers verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om zich te ontplooiën.

5.7 Steun van collega's

Uit de resultaten komt een belangrijke factor naar voren die een bijdrage levert aan de inzichten in de literatuur. Zo blijkt dat oudere medewerkers hun werk belangrijk vinden, voornamelijk, vanwege de sociale functie. De respondenten geven aan dat de sociale contacten met andere collega's en omgeving belangrijk zijn. Een goede team, het naar je zin hebben op de werkvloer en goede onderlinge communicatie worden door oudere werknemers als belangrijk en motiverend ervaren. De steun van collega's werkt niet alleen motiverend om beter te presteren, maar ook om mee te gaan met ontwikkelingen. Een oudere medewerker (man, 60+) beweert:

“Ik neem geen eigen initiatieven meer, maar het wordt wel gestimuleerd door mijn collega's. Daar heb ik een goede relatie mee en dat zit heel erg mee en dan kan ik s' ochtends weer rustig op de fiets naar mijn werk. En dat vind ik een van de belangrijkste dingen. Door de stimulans van mijn collega's doe ik mee”

Een ander respondent geeft aan dat hij zich gewaardeerd voelt door zijn collega's, omdat zij weten wat zijn kwaliteiten zijn. De leidinggevenden geven aan dat, met name, de steun van jongere medewerkers nodig is om oudere medewerkers mee te nemen in veranderingsprocessen.

5.8 Aard en duur van de functie

Uit de resultaten blijkt dat oudere medewerkers in 'hogere' functies, veel meer verantwoordelijkheid en vrijheid hebben om het werk zelf in te richten. Volgens deze respondenten heeft de komst van het nieuwe werken daar een bijdrage aan geleverd. Deze groep van oudere medewerkers geeft aan dat zij een interessante takenpakket hebben, waarbij geen dag hetzelfde is. Volgens de medewerkers hebben zij een functie waarbij vernieuwingen centraal staan en waarop continu ingespeeld moet worden. Deze respondenten geven aan dat het in hun functie noodzakelijk is dat men continu bij blijft op de ontwikkelingen. Zo verrichten zij bijvoorbeeld (markt)onderzoeken, nemen deel aan verschillende projecten en leggen (inter-)nationale bezoeken af aan klantrelaties. Deze groep oudere medewerkers vertoont een hoge mate van leerbereidheid in de zin van eigen initiatief. Gelet op hun loopbaangeschiedenis, blijkt dat zij gedurende hun loopbaan meerdere functies gehad hebben. Een oudere medewerker (man, 60+) reageert als volgt:

“Dat is mijn functie. Ik zit elke keer in een nieuw project waarbij ik concepten moet uitdenken en uitleggen. Het is iedere keer iets anders dan dat je het ooit geleerd kan hebben omdat alles verandert. Je leert er dus iedere keer bij”

Tegenover de 'hogere functies' staan functies die gekenmerkt kunnen worden door een vast takenpakket zoals bijvoorbeeld administratieve, ondersteunende functies. De werkzaamheden worden 'leuk en afwisselend' genoemd en worden in bepaalde mate van zelfstandigheid uitgevoerd. Dit resultaat wordt bevestigd door aantal leidinggevenden. Zij geven aan dat oudere medewerkers onderling verschillen als het gaat om de veranderbereidheid. In bepaalde functies kunnen oudere werknemers tot het einde van de loopbaan gedreven doorgaan (zoals een ICT-er). In routinematige functies dooft de motivatie eerder uit. Zij zijn van mening dat medewerkers die in een lager gegradeerde functie zitten, meestal werkzaamheden verrichten die gekenmerkt kunnen worden door standaard, repeterend werk met minder eigen sturing in de werkzaamheden waardoor zij eerder afstompen. Bij deze medewerkers ziet men dat zij minder bereid zijn om te veranderen in vergelijking met oudere medewerkers die hun werk zelf kunnen beïnvloeden, regelen of sturen. Daar ziet men dat de leeftijd niet zoveel uitmaakt. Wat daarbij belangrijker wordt gevonden, is de vraag of iemand het leuk vindt om te veranderen, nieuwsgierig is en het leuk vindt om te vernieuwen. Die oudere medewerkers krijgt men makkelijker mee in veranderingen, aldus de leidinggevenden.

Ook de duur van het dienstverband blijkt van invloed te zijn op het leer- of verandergedrag van oudere medewerkers, blijkt uit de resultaten. Een lang dienstverband in dezelfde functie heeft als gevolg dat oudere werknemers vastroesten in hun functie waardoor inflexibiliteit en starheid optreedt. Hieruit blijkt dat de veranderbereidheid en leermotivatie niet alleen te maken heeft met de leeftijd, maar ook door de type functie of aard van de werkzaamheden en de duur van de functie.

5.9 Leeftijdsgerichte scholingsmethodiek

Uit de resultaten blijkt verder dat oudere medewerkers bereid zijn om te leren onder bepaalde omstandigheden. Volgens een groot aantal oudere medewerkers en leidinggevenden leren oudere medewerkers het liefst on the job, van andere collega's op het werk of middels deelname aan bijeenkomsten. Het bijwonen van de kenniscafé van de

organisatie wordt als leerzaam ervaren. Volgens de respondenten worden hierbij relevante onderwerpen met betrekking tot ontwikkelingen ter discussie gesteld door gastsprekers. Daarnaast spreken oudere medewerkers hun voorkeur uit voor kortere opleidingstrajecten zoals een training, cursus, of workshop. In alle gevallen wordt er aangegeven dat de praktische toepasbaarheid van de opleiding belangrijk is. Een oudere medewerker (man, 60+) reageert:

“Met vergaren van kennis loop ik altijd er tegen aan dat het niet praktijk gerelateerd is. Ik deed een opleiding en de docent legde iets uit over productieprocessen in een fabriek. Toen heb ik gezegd van.. ik geloof je, geef mij 2 adressen waar het zo gebeurt en dan kan ik dat zien, want dan begrijp ik het. Volgens de docent kon dat niet. Nou op dat moment denk ik van laat maar zitten en heeft het geen waarde meer”

Slechts enkele medewerkers geven aan de voorkeur te hebben voor klassikaal leren. Een opmerkelijke resultaat is dat een oudere medewerker aangeeft het liefst extern een klassikale training te willen volgen als het gaat om het verbeteren van bepaalde vaardigheden. Volgens deze respondent wordt de externe omgeving ervaren als een 'beschermd' omgeving waarin mogelijkheid is voor openheid. Een oudere medewerker (man, 60+) zegt:

“Dan ga je naar zo een cursus over bepaalde vaardigheden, daar moet je ook heel open zijn in feite en het goede daar in is dat je in een beschermde omgeving zit met allemaal cursisten die je in feite niet kent, dus kan je ook open in zijn, geen bedreiging. Op de afdeling zou ik aantal dingen niet zeggen, want dat kan tegen je gebruikt worden en dat vind ik absoluut fout. Dat heb je in zo een beschermde cursus niet en dat vind ik goed”

Oudere medewerkers leren vooral niet in de schoolbanken zitten of uit de boeken, zo blijkt uit de resultaten. Daarnaast geeft een groot aantal oudere medewerkers en enkele leidinggevenden aan dat de huidige leerbeheersysteem binnen de organisatie, waaronder het Electronisch Leermodule Systeem (LMS), een grote drempel vormt voor oudere medewerkers om deel te nemen aan interne cursussen. Volgens de oudere medewerkers raadplegen zij zelden het systeem. Daarnaast ervaren zij het inloggen in het systeem als een 'gedoe'. Zo lopen zij bijvoorbeeld vaak tegen verlopen wachtwoorden aan en moet er

vervolgens een nieuw wachtwoord opgevraagd worden. Daarnaast wordt door de respondenten aangegeven dat het niet altijd efficiënt is om tijdens het werk een cursus via het elektronisch leermodule systeem te volgen.

5.10 Interne en externe veranderingen

Uit de analyse blijkt dat interne en externe veranderingen van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. Een aantal oudere medewerkers hebben de wens om zich te blijven ontwikkelen zodat zij in staat zijn om de interne en externe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen te kunnen volgen. In dit geval gaat het om de grote groep van 50 plussers en enkele 60 plussers. Het leren wordt hierbij als uitdaging gezien. Een oudere medewerker (man, 50+) reageert als volgt:

“Ja zeker, je wilt jezelf blijven ontwikkelen. Je wilt mee kunnen praten, zeker op het vakgebied waar je in zit en daarin de nieuwe ontwikkelingen blijven volgen. Dat hoeft niet persé in een vorm van een studie, maar je kunt je ook oriënteren op de markt door veel te lezen”

Bij een klein aantal 50- en 60 plussers wordt de leerbereidheid bepaald door noodzakelijke, gedwongen omstandigheden, bijvoorbeeld in geval van een reorganisatie. Volgens de respondenten worden zij in het laatste geval 'haast gedwongen' om mee te gaan met de ontwikkelingen of iets anders te doen binnen de organisatie. Een oudere medewerker (man, 50+) reageert als volgt:

“In mijn geval heb ik ten eerste de nodige reorganisaties binnen ANWB meegemaakt. Dus dan wordt je haast gedwongen.. je staat voor het feit dat je iets anders moet gaan doen... En daar ga ik dan helemaal voor”

5.11 Conclusies en discussie

De resultaten in dit onderzoek bevestigen de aanwezigheid van stereotype denkbeelden die genoemd worden in diverse studies over oudere werknemers (TNO, 2007; Nauta et al., 2005; NIDI, 2007). De stereotype denkbeelden die naar voren zijn gekomen, zijn: *oudere werknemers zijn tegen veranderingen, oudere werknemers zijn minder leergierig, oudere werknemers zijn duur en oudere werknemers zijn nostalgisch*. Opvallend in de resultaten is dat de stereotype denkbeelden grotendeels betrekking hebben op de 60-plussers. Het zijn met name de 60-plussers die aangeven dat zij tegen veranderingen zijn. In dit geval bestaat de mogelijkheid dat een oudere medewerker veel veranderingen heeft meegemaakt

gedurende de loopbaan en daardoor verandermoe is geworden. Het vooroordeel dat oudere werknemers tegen veranderingen zijn, wordt tegen gesproken door een groot deel van de 50-plussers en een klein deel van de 60-plussers. Uit de resultaten blijkt dat met name de 60-plussers minder bereid zijn om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten omdat zij dicht tegen hun pensioenleeftijd aanzitten. In tegenstelling tot de 60-plussers blijken de 50-plussers positiever gestemd te zijn en zijn zij bereid om aanvullende cursussen te volgen. Waar in de literatuur de leeftijd van 40-plus wordt gehanteerd voor het begrip 'oudere werknemer', blijkt uit dit onderzoek dat 50-plussers nog steeds bereid zijn om te leren. Dit vraagt om een hernieuwde definitie van het begrip 'oudere werknemer'. Hieruit blijkt ook dat leeftijd alleen geen goede indicator is om de inzetbaarheid van oudere werknemers te bepalen. Daarnaast blijkt ook dat oudere werknemers onderling verschillen. Hiermee worden de inzichten uit de literatuur bevestigd (Nauta et al., 2004; Thijssen, 1996). Verder blijkt uit de resultaten dat oudere medewerkers verweten worden van routineus denken en conservatisme. Zo wordt er voortdurend gerefereerd naar vroeger door oudere werknemers, in de zin van '*hoe goed het toen was*'. Blijvende ontwikkeling wordt daarom door verschillende onderzoekers noodzakelijk geacht voor oudere medewerkers om de starheid en routine te doorbreken (SER, 1999; Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Uit de resultaten blijkt verder dat oudere medewerkers niet altijd even effectief gemanaged worden op scholing. Dit betekent dat de kansen van oudere werknemers om inzetbaar te blijven minder worden. Dit zou mogelijk te maken kunnen hebben met de gedachte om een 'oudere, dure medewerker' af te vloeien en daar voor in de plaats een 'jongere, goedkopere en flexibelere' medewerker aan te nemen. Want de overtuiging bestaat in de organisatie dat oudere medewerkers duur zijn, zo blijkt uit de resultaten. Dat oudere werknemers te duur zijn, heeft veelal te maken met bestaande feiten, waar meestal een economische realiteit achter zit (Spaas & Vandenbroucke, 2012). Dit heeft onder andere te maken met hoge loonkosten voor oudere medewerkers en aantal bepalingen in de CAO, waarbij oudere medewerkers extra vrije uren of dagen krijgen. Dit kan tot gevolg hebben dat oudere medewerkers minder bereid zullen zijn om van baan te switchen. Dat zou mogelijk worden wanneer mensen in een positie terecht komen waarin het noodzakelijk wordt om een baan met minder salaris te accepteren m.a.w. in geval van demotie. Daarnaast blijken de stereotype denkbepelden niet van invloed te zijn op de persoonlijk leermotivatie van oudere medewerkers. Hierbij speelt een grote

mate van zelfvertrouwen, dat voortkomt uit de jarenlange kennis en ervaring en hun 'beschermde' positie binnen de organisatie, een belangrijke rol.

Naast de stereotype denkbeelden zijn er ook positieve denkbeelden naar voren gekomen uit de analyse, te weten: *oudere werknemers zijn flexibel en productief, oudere werknemers hebben veel kennis en ervaring, oudere werknemers zijn betrokken en oudere werknemers willen langer doorwerken*. Over het algemeen bestaat de overtuiging dat oudere medewerkers inflexibel of tegen veranderingen zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de oudere medewerkers kritischer zijn ten opzichte van veranderingen (Belgisch CGKRB, 2012). Juist vanwege hun levenservaring hebben zij wellicht een kritisch vermogen ontwikkeld waardoor zij in staat zijn om de nodige balans aan te brengen in tijden van snelle veranderingen (Belgisch CGKRB, 2012). Dit onderzoek laat zien dat oudere medewerkers wellicht op een andere manier productief en flexibel zijn. Zo zouden oudere werknemers zich flexibeler kunnen opstellen doordat zij geen inwonende kinderen meer hebben. Daarnaast zouden oudere medewerkers beschikken over veel kennis en ervaring en een goed opgebouwd netwerk, waardoor zij in staat zouden zijn om beter te relativeren en sneller problemen op te lossen. Verder zouden zij beschikken over goede kennis van de organisatie, waardoor zij de bedrijfscultuur in praktische en productieve zin kunnen over dragen. Oudere medewerkers hebben een stabiliserende en kalmerende invloed in een groep, blijkt uit dit onderzoek. Een heel opmerkelijke en belangrijke resultaat in dit onderzoek komt voort uit de mindset van een groot deel van de oudere medewerkers. Waar er in de literatuur wordt aangegeven dat oudere medewerkers uitgeblust en moe zijn (Forte & Hansvick, 1999; Warr, 1994), blijkt uit dit onderzoek dat oudere medewerkers langer willen doorwerken. Dit is in overeenstemming met de resultaten van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, uitgevoerd door CBS en TNO in 2011. In dit onderzoek wordt aangegeven dat oudere werknemers tussen de leeftijd van 55 jaar en 64 jaar verwachten langer door te kunnen werken.

Dit onderzoek laat dus zien dat de stereotype denkbeelden aanwezig zijn in de organisatie. Stereotype denkbeelden zijn niet op feiten gebaseerde overtuigingen die vaak hardnekkig en diep geworteld zijn in de organisatiecultuur (Van Dun & Ijsenbrandt, 2009). Het gebruik van stereotypen versluiert meestal het zicht op de individuele verschillen tussen oudere

werknemers. Deze verschillen worden onderschat, terwijl er meer aandacht is voor de overeenkomsten die congruent zijn met heersende stereotype beelden (Van Dalen & Henkens, 2004: 51). De positieve beelden in dit onderzoek ontkrachten deels de stereotype denkbeelden, maar dit betekent niet dat de stereotype denkbeelden hiermee weggenomen worden. Al met al vormen de positieve denkbeelden een welkom tegengeluid op de stereotype denkbeelden. Hieruit blijkt dat de individuele verschillen tussen oudere werknemers groot zijn en dat niet alle oudere werknemers 'versleten' zijn. Het is daarom onterecht om algemene uitspraken te doen over oudere werknemers. De flexibiliteit en productiviteit van de oudere werknemer kan afhankelijk zijn van de persoon en de situatie van de oudere medewerker.

Uit dit onderzoek blijkt verder dat gezondheid een sterke relatie laat zien met de leermotivatie van oudere werknemers. De cognitieve functie neemt in bepaalde mate af met de leeftijd, waarbij het leren en onthouden van nieuwe dingen moeilijker wordt. Dit bevestigt deels de inzichten uit de theorie (Kooij et al. 2008). Maar aan de andere kant wordt aangegeven dat oudere medewerkers nieuwe dingen beter kunnen begrijpen of plaatsen vanwege de kennis en ervaring die zij hebben. Het beeld dat de mentale functie achteruit gaat naarmate de leeftijd toeneemt, wordt hierbij deels ontkracht. Een randvoorwaarde is dat oudere medewerkers mentaal in beweging of in training moeten blijven. Literatuuronderzoek laat zien dat oudere medewerkers, die gedurende langere tijd geen scholing hebben ontvangen, het zelfvertrouwen verliezen in hun eigen leervermogen (Maurer et al., 2001). Uiteindelijk laten de resultaten zien dat hoe ernstig de gezondheidsklachten worden ervaren door oudere werknemers, hoe minder de motivatie zal zijn om te participeren in opleidingen en trainingen.

De analyse laat verder zien dat zorgtaken voor kinderen zowel een belemmerende als een stimulerende rol kan hebben bij de leermotivatie van oudere werknemers. Dat zorgtaken voor kinderen een belemmerende werkt op de leermotivatie, bleek al uit eerder onderzoek (Hazen, 2009). Het resultaat dat zorgtaken voor kinderen een stimulerende effect hebben op de leermotivatie van oudere werknemers, is een verrassende resultaat in dit onderzoek en draagt in die zin bij aan de nieuwe inzichten over de leermotivatie van oudere werknemers.

Uit de analyse blijkt verder dat oudere werknemers een goede scheiding tussen werk en privé belangrijk vinden. In de eigen vrije tijd wordt geen prioriteit gegeven aan ontwikkelactiviteiten. Oudere medewerkers besteden in hun vrije tijd meer aandacht aan privé zaken zoals aandacht voor de partner of gezin of de mogelijkheid om privé leuke dingen te doen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat naarmate de leeftijd rol toeneemt, de rol van werk en leren in iemands leven verandert (Nauta et al., 2004).

Uit de analyse blijkt dat er verschillende opvattingen bestaan als het gaat om de verantwoordelijkheid van de loopbaan. Zelfmanagement heeft als doel zelfreflectie en activering van (oudere) medewerkers. Medewerkers dienen in eerste instantie de kansen te grijpen die de organisatie biedt, zoals scholing of doorstroommogelijkheden (Pfaffen, 1991). Daarnaast is het van belang dat (oudere) medewerkers zelf kritisch gaan kijken naar de eigen loopbaan bijvoorbeeld wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik? Dit resulteert in zelfbewuste (oudere) medewerkers die hun mogelijkheden exploreren en zelf actief vorm geven aan hun loopbaan. Dit laatste is belangrijk om ervaringsconcentratie tegen te gaan (Thijssen, 1996). Een groot aantal oudere medewerkers bevestigen de eigen actieve rol daarin en hebben scholingskansen benut en initiatieven genomen in de loopbaan. Bij enkele medewerkers valt op dat zij al jaren tevreden zijn met hetzelfde werk en functie. De mogelijkheid is aanwezig dat hierbij ervaringsconcentratie heeft plaatsgevonden bij deze medewerkers. Daarnaast blijkt verantwoordelijkheid van de loopbaan een discussiepunt te zijn. Naast de eigen verantwoordelijkheid wordt een proactieve rol van de leidinggevende en HRM verwacht in de vorm van actieve loopbaanbegeleiding.

Uit literatuurstudie blijkt dat de steun van de organisatie en leidinggevende belangrijke hulpbronnen zijn bij de werkbeleving van oudere medewerkers, die de intrinsieke leermotivatie van oudere medewerkers op positieve wijze beïnvloeden (Hamiyet, 2012). Wanneer er wordt gekeken naar de mate waarin de steun van de organisatie (leergerichte cultuur, organisatiebeleid en de rol van de leidinggevende) wordt ervaren, dan blijkt dat de organisatie onvoldoende inspeelt op de vergrijzingsproblematiek in de organisatie. Eerder in dit onderzoek werd aangegeven dat ongeveer 30% van het personeelsbestand van de ANWB bestaat uit 50-plussers. Gelet op de resultaten blijkt er duidelijke een discrepantie aanwezig te zijn tussen de ervaringen van de leidinggevenden en die van aantal oudere medewerkers,

wanneer er gesproken wordt over een lerende organisatie of leergerichte cultuur. Wanneer gekeken wordt naar de maatregelen die genomen worden door de leidinggevenden, dan blijkt er wel degelijk aandacht te zijn voor ontwikkeling in algemene zin. Deze wordt echter niet als zodanig ervaren door de oudere medewerkers. Dit heeft voornamelijk te maken met het organisatie- en opleidingsbeleid dat niet of te weinig gericht is op oudere medewerkers. De oudere werknemers ervaren niet de aanwezigheid van strategische inbedding van leeftijdsbewuste maatregelen in het organisatiebeleid (Rhebergen, 2008). Dit zegt ook iets over de bewustwording van de organisatie over de ouderenproblematiek. Er wordt erkend dat oudere werknemers veel kennis en ervaring hebben, maar echter ontbreekt het aan een duidelijk strategie hoe deze kennis en ervaring van oudere medewerkers benut en verder ontwikkeld kunnen worden. Uit de meningen van de oudere medewerkers blijkt dat er behoefte is aan aandacht voor de ontwikkeling van oudere medewerkers, in de zin van een leeftijdsbewust mobiliteitsbeleid. Zo verwachten zij een proactieve rol van de leidinggevende en de HRM- afdeling in de vorm van actieve loopbaanbegeleiding voor oudere werknemers. Ook de middelen in de zin van informatie, opleidingsbudgetten en het een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek vragen om meer aandacht. Uit de resultaten blijkt dat de steun van de leidinggevenden niet altijd ervaren wordt als begeleidend, stimulerend en faciliterend. Sommige oudere medewerkers typeren de rol van hun leidinggevende als controlerend, belerend en te veel sturend. Daarnaast omschrijven zij niet altijd de relatie met de leidinggevende als een veilige, open en vertrouwensrelatie. Uit literatuuronderzoek blijkt dat oudere medewerkers die de steun en begeleiding van hun leidinggevende ervaren, beter kunnen omgaan met veranderingen en belasting (Maurer et al., 2002). Een training in een inspirerende rol van het management waarin aandacht wordt besteed aan een begeleidende en faciliterende rol in de loopbaanontwikkeling van oudere werknemers (Boerlijst et al., 1993; Begeer, 1990), lijkt mij hier geen slecht idee.

Een mogelijke verklaring waarom de organisatiesteun niet wordt ervaren door de oudere medewerkers, is de aanwezigheid van de stereotype denkbeelden. Eerder in dit onderzoek is gebleken dat de stereotype denkbeelden aanwezig zijn in de organisatie. Over het algemeen bestaat het beeld dat het geen zin heeft om te investeren in oudere medewerkers omdat deze minder productief, minder leergierig, duur en minder veranderingsbereid zijn. Deze beelden zijn genoemd door de respondenten en zijn daarmee ook aanwezig in de

organisatie. Het is dus mogelijk, ook blijkt dit niet als zodanig uit de antwoorden van de respondenten, dat de stereotype denkbeelden 'verborgen' zitten in de organisatiecultuur, -beleid of bereidheid van leidinggevend en om te investeren in ouderen.

Tot slot mag niet vergeten worden dat de bereidheid om te investeren in oudere medewerkers wel aanwezig is. Volgens Boerlijst et al. (1994) heeft een leeftijdsbewust scholingsbeleid groter kans van slagen indien de bereidheid om te investeren in oudere werknemers aanwezig is. Daarnaast wordt de rol van de afdeling HRM/opleidingen door alle respondenten beschreven als open, meedenkend en samenwerkingsgericht.

Uit dit onderzoek blijkt verder dat de steun van collega's een belangrijke factor is bij de leermotivatie van oudere medewerkers. Alle oudere werknemers hebben de sociale steun van collega's als een belangrijk punt genoemd bij de (leer)motivatie. Literatuurstudie laat zien dat waar jongere medewerkers carrière en promotie willen maken, zijn oudere medewerkers op zoek naar sociale zingeving en sociale relevantie (Steijven, 2009).

Uit de analyse is verder gebleken dat het type werk en de mate van sturing over de eigen werkzaamheden van invloed is op de (leer)motivatie van oudere werknemers. Hiermee zijn de resultaten uit dit onderzoek congruent aan de bevindingen uit de studie van de Lange et al. (2005) en Nauta et al. (2005). Deze onderzoekers stellen dat het ontwerpen van een uitdagende werkomgeving, die gekenmerkt wordt door interessante en moeilijke taken en sturingsmogelijkheden, leidt tot grotere leermotivatie van oudere werknemers. Naast werkkenmerken blijkt ook de duur van het dienstverband van invloed te zijn op het leer- of verandergedrag van oudere medewerkers. Een lang dienstverband in dezelfde functie heeft als gevolg dat oudere werknemers vastroesten in hun functie waardoor ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996), inflexibiliteit en starheid optreedt.

Oudere werknemers leren beter onder bepaalde omstandigheden, zo blijkt uit de literatuur (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Dit onderzoek laat zien dat oudere medewerkers bij voorkeur leren in een sociale context zoals in het dagelijkse werk, waarbij persoonlijk contact essentieel is. On the job leren, leren van collega's op de werkvloer en deelname aan bijeenkomsten zijn de voornaamste omstandigheden waaronder oudere medewerkers beter leren. Hieruit wordt geconcludeerd dat oudere medewerkers het liefst op een informele

wijze leren. Een belangrijke voorwaarde bij het leren is dat de nieuwe inzichten dienen aan te sluiten bij bestaande ervaringen. Deze resultaten vertonen overeenkomsten met de bestaande literatuur (Van Roekel-Kolkhuis Tanke,2008).

Tot slot blijkt uit de resultaten dat veranderende omstandigheden, zoals maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, digitalisering en interne organisatieveranderingen van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. In sommige gevallen worden oudere medewerkers 'gedwongen' om zich te blijven ontwikkelen.

Tot Slot

In dit hoofdstuk werden de resultaten op basis van de data-analyse uitvoerig beschreven. Dit hoofdstuk is geëindigd met een conclusie en discussie met betrekking tot de resultaten. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek. Op basis van de resultaten worden aanbevelingen gedaan. Naast de beantwoording van de centrale vraag en de aanbevelingen, zal er een kritische reflectie volgen op het onderzoek. Tot slot zal er aanbeveling gedaan worden tot vervolg onderzoek.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek is de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van ANWB beschreven en waar mogelijk verklaard. In het vorig hoofdstuk zijn de resultaten en de conclusie en discussie met betrekking tot de resultaten besproken. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag in dit onderzoek. Vervolgens worden op basis van de resultaten aanbevelingen geformuleerd voor de organisatie. Dit hoofdstuk eindigt met een kritische reflectie op het onderzoek en doet aanbevelingen tot vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

De centrale vraag in dit onderzoek luidt als volgt:

“Welke factoren zijn van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van de ANWB en welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de leermotivatie van deze werknemers te bevorderen?”

In dit onderzoek is de ‘oudere werknemer’ op basis van literatuuronderzoek gedefinieerd als werknemers van 50 jaar en ouder. Daarnaast bleek uit de literatuur dat een aantal factoren van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers. Zo werd op basis van literatuuronderzoek verwacht dat de aanwezigheid van stereotype denkbeelden enerzijds van invloed is op het leergedrag en zelfvertrouwen van oudere werknemers (Maurer, 2001; Salthouse & Maurer, 1996) en anderzijds resulteert in negatieve beslissingen van leidinggevenden rond ontwikkelactiviteiten (Chiu et al. (2001). Beide verwachtingen worden tegen gesproken in dit onderzoek door de respondenten. Uit dit onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van de stereotype denkbeelden niet van invloed zijn op het leergedrag en zelfvertrouwen van oudere medewerkers. Volgens de oudere medewerkers hebben zij een grote mate van zelfvertrouwen vanwege de jarenlange kennis en werkervaring die zij bezitten. In tegenstelling tot de verwachting, lijkt leeftijd geen beslissende factor te zijn voor leidinggevenden om te investeren in oudere medewerkers, zo blijkt uit de reacties van de leidinggevenden. De criteria die hierbij gehanteerd worden door de leidinggevenden zijn onder andere de motivatie van de medewerker voor de opleiding, de ontwikkelbaarheid (potentie) van de medewerker en het resultaat van de investering voor de organisatie. Echter lijken de stereotype denkbeelden van invloed te zijn op de organisatiesteun. Het onderzoek laat zien dat de stereotype denkbeelden wel aanwezig zijn in de organisatie. Volgens

literatuuronderzoek zijn stereotype denkbeelden hardnekkig en moeilijk te veranderen. Stereotype denkbeelden kunnen overtuigingen over oudere werknemers kunnen beslissingen ten aanzien van het personeel beïnvloeden en daarmee leeftijdsdiscriminatie in de hand werken (Maurer, 2003; Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001).

Op basis van literatuuronderzoek werd in dit onderzoek verwacht dat een goede gezondheid van belang is voor de leermotivatie van oudere werknemers. Mogelijk zou gezondheid ook samenhangen met zelfmanagement. Uit dit onderzoek blijkt dat deze verwachtingen worden bevestigd. Een slechte gezondheid zorgt voor extra zware belasting in de privéomstandigheden met als gevolg dat oudere medewerkers weinig tot geen eigen verantwoordelijkheid en initiatieven zullen nemen in de loopbaan.

Voorts werd op basis van literatuuronderzoek verwacht dat een werknemer, die arbeid moet combineren met zorgtaken, minder gemotiveerd zullen zijn om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten. Deze verwachting wordt enerzijds bevestigd en anderzijds tegengesproken. Het onderzoek laat enerzijds zien dat oudere medewerkers, die zorgtaken voor kinderen hebben, minder tijd overhouden voor de eigen ontwikkeling. Tijd en financiële middelen spelen hierbij een belangrijke rol. Ouders zullen eerder investeren in de scholing van kinderen in plaats van in de eigen ontwikkeling, wanneer de middelen beperkt zijn. Anderzijds laat het onderzoek een verrassende resultaat zien, in die zin, dat oudere medewerkers gestimuleerd worden door hun kinderen tot blijvende ontwikkeling.

Zoals in dit onderzoek werd verwacht is er een samenhang gevonden tussen de mate waarin oudere werknemers de eigen verantwoordelijkheid nemen voor de loopbaan en de leermotivatie. Oudere medewerkers die daarin de eigen verantwoordelijkheid nemen, gaan ook zelf op zoek naar mogelijkheden door bijvoorbeeld deelname aan self-assessments of intern te solliciteren naar andere functies.

Daarnaast wordt de verwachte positieve samenhang tussen de aanwezigheid van de organisatiegebonden factoren en de leermotivatie van oudere werknemers tegengesproken in dit onderzoek. Uit de resultaten blijkt dat de factor organisatiesteun (*organisatiecultuur, organisatiebeleid, rol leidinggevende*) in onvoldoende mate wordt ervaren door oudere medewerkers. Er blijkt een discrepantie aanwezig te zijn tussen de ervaringen van de

leidinggevend en die van de oudere medewerkers als het gaat om een lerende organisatiecultuur. Het is mogelijk dat het opleidingsbeleid onvoldoende gericht is op oudere werknemers. Men heeft namelijk de ervaring dat er geen specifieke aandacht is voor ontwikkeling van de doelgroep 50-plussers. Zoals hierboven beschreven, zouden de aanwezigheid van stereotype denkbeelden hierbij mogelijk ook een rol kunnen spelen.

Een nieuw inzicht in dit onderzoek is de steun van collega's. De steun van collega's wordt belangrijk gevonden door oudere medewerkers om mee te kunnen in veranderingen.

Verder werd op basis van literatuuronderzoek verwacht dat interessante taken en sturingsmogelijkheden positief van invloed zouden zijn op zelfmanagement en de leermotivatie van oudere werknemer. Deze verwachting wordt bevestigd in dit onderzoek. Oudere medewerkers die in een 'hogere functie' zitten krijgen veel meer te maken met interessante taken en autonomie en zijn daardoor veel meer gemotiveerd om te blijven leren, vergeleken met oudere medewerkers die standaard en repeterend werk verrichten. Uit de resultaten blijkt dat oudere medewerkers die in een 'hogere functie' zitten, ook de eigen verantwoordelijkheid hebben genomen in de loopbaanontwikkeling. Zo hebben zij meerdere functies gehad gedurende de loopbaan en hebben zij meerdere initiatieven ondernomen voor de loopbaanontwikkeling.

Daarnaast is de duur van de functie een nieuw inzicht in dit onderzoek en laat een negatieve invloed zien op de leermotivatie van oudere medewerkers. Volgens de leidinggevenden zijn oudere medewerkers, die langdurig in een functie zitten, minder bereid om deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten.

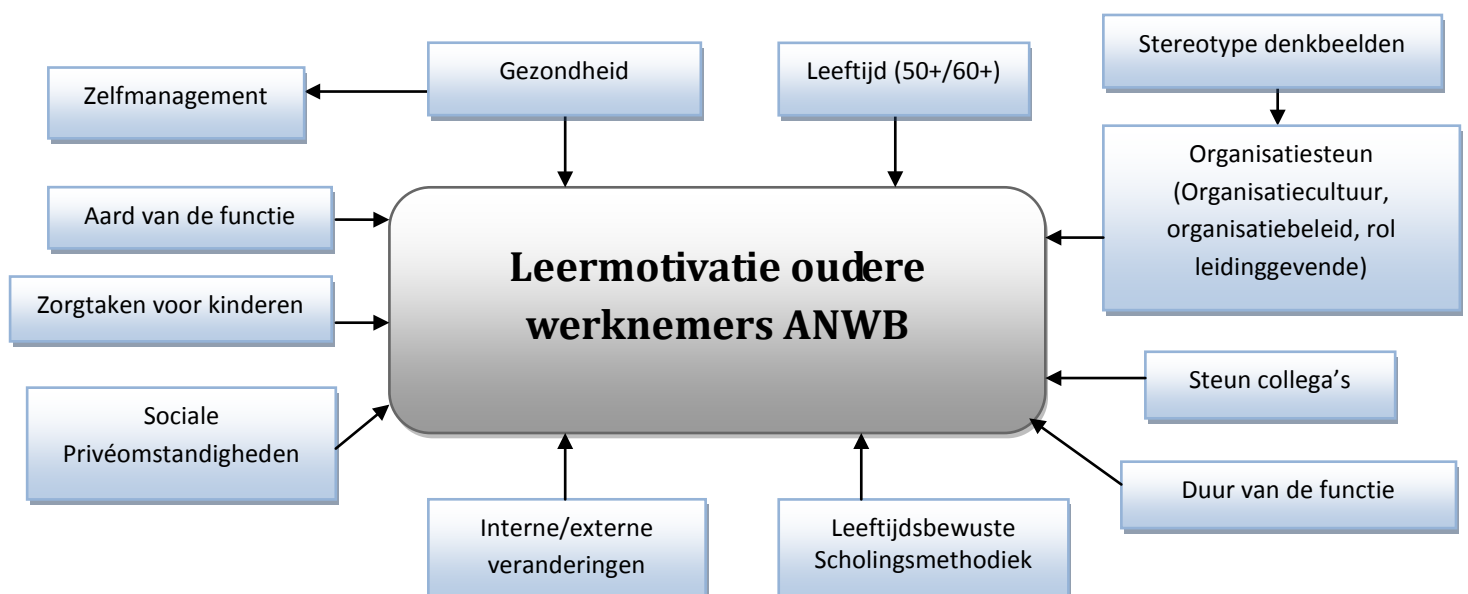
Op basis van literatuuronderzoek werd verwacht dat een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek een positieve samenhang zou weergeven met de leermotivatie van oudere werknemers. Deze verwachting wordt bevestigd in dit onderzoek. Oudere medewerkers leren onder andere veel meer op een informele manier en vanuit een bestaand referentiekader, waarbij het geleerde direct toepasbaar dient te zijn. Digitaal leren draagt zeker niet bij aan de leermotivatie van oudere werknemers.

Tot slot blijken interne en externe veranderingen een grote invloed te hebben op de bereidheid van oudere medewerkers om te leren. Ouderen zijn onder aantal

omstandigheden genoodzaakt om zicht te blijven ontwikkelen. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld organisatieveranderingen of technologische veranderingen.

De beantwoording van het eerste deel van de centrale vraag: *“Welke factoren zijn van invloed op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van de ANWB”*, vindt plaats door middel van onderstaande figuur. In dit figuur worden de factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere werknemers op het hoofdkantoor van ANWB, weergegeven.

Figuur 4: Presentatie van de factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van ANWB



De inzichten met betrekking tot de factoren gezondheid, zorgtaken voor kinderen, zelfmanagement, werkkenmerken en leeftijdsbewuste scholingsmethodiek zijn in overeenstemming met de bevindingen uit eerder onderzoek. De factor zorgtaken voor kinderen levert daarnaast ook verrassende inzichten op. Zorgtaken voor kinderen hebben, naast een negatieve invloed, ook een positieve invloed op de leermotivatie van oudere werknemers. Ouderen worden namelijk gestimuleerd door kinderen tot blijvende ontwikkeling. Daarnaast worden de theoretische inzichten met betrekking tot de stereotype denkbeelden in dit onderzoek niet gevonden. Wellicht zijn stereotype denkbeelden van invloed op de organisatiesteun. De organisatiesteun laat namelijk een negatieve samenhang zien met de leermotivatie van oudere medewerkers. Dit onderzoek levert naast verrassende

resultaten, ook nieuwe inzichten op. De nieuwe inzichten worden geleverd door de steun van collega's, de duur van de functie, sociale privé omstandigheden, interne en externe veranderingen en leeftijd. Gelet op de resultaten in dit onderzoek, blijkt dat de theoretische definitie van 'oudere werknemer' aan herziening toe is. In de literatuur wordt de leeftijd van 40 jaar en ouder gehanteerd voor het begrip 'oudere werknemer'. Dit onderzoek laat duidelijk een onderscheid zien tussen de leermotivatie van 50-plussers en 60 plussers, waarbij de 50-plussers nog steeds gemotiveerd zijn om te leren. De afname in de leermotivatie begint pas op latere leeftijd. Uit het onderzoek blijkt dat met name de 60-plussers rapporteerden minder bereid en gemotiveerd te zijn om te leren.

6.2 Aanbevelingen

Het tweede deel van de onderzoeksvraag '*welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de leermotivatie van deze werknemers te bevorderen?*' wordt in deze paragraaf nader besproken. Op basis van de resultaten in dit onderzoek worden er aanbevelingen gedaan aan de organisatie om de leermotivatie van oudere medewerkers te bevorderen.

Bewustwording vergrijzingsproblematiek

Ten eerste is de bewustwording van het vergrijzingsproblematiek in de organisatie een belangrijk aandachtspunt. Het is belangrijk dat de bewustzijn met betrekking tot vergrijzingsproblematiek in de organisatie zichtbaar en bespreekbaar wordt gemaakt, aangezien het personeelsbestand van de organisatie voor 30% bestaat uit oudere medewerkers. Management Informatievoorziening kan hieraan bijdragen. Waar de organisatie wel voor moet waken is dat 'ouderen' niet geproblematiseerd moeten worden. Het moet duidelijk zijn dat oudere medewerkers zelf niet het probleem zijn, maar dat de organisatie als onderdeel van de maatschappij bijdraagt aan een gezonde arbeidsmarkt en bedrijfsleven door medewerkers gezond en geïnspireerd oud te laten worden in hun werk (http://www.corporate-education.com/files/Develop_2007-3.pdf).

Kennistransfer tussen jong en oud

Dit onderzoek laat zien dat oudere medewerkers veel kennis en ervaring hebben en dat zij daarmee waardevol zijn voor de organisatie. Maar is de organisatie zich ervan bewust dat met de uitstroom van oudere werknemers ook de kennis en ervaring verloren gaat? En wat doet de organisatie om deze kennis te behouden? Uit literatuurstudie blijkt dat het belangrijk

is om te werken aan kennistransfer (http://www.corporate-education.com/files/Develop_2007-3.pdf). Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie situaties moet creëren waarin zowel ouderen en jongeren in het dagelijks werk samenwerken, waardoor zij kennis met elkaar kunnen delen of samen nieuwe kennis kunnen creëren. Het is daarbij van belang dat niet alleen jongere medewerkers leren, maar dat ook oudere medewerkers blijven leren. Het stimuleren van de samenwerking tussen jong en oud heeft dus niet alleen als voordeel dat er kennisoverdracht plaatsvindt, maar dat er ook nieuwe kennis wordt gegenereerd waarbij oudere medewerkers actief kennis blijven produceren en deze verder blijven ontwikkelen. Overdragen van bestaande kennis loopt in dit geval parallel met het genereren van nieuwe kennis. Een voorbeeld die hierbij genoemd kan worden is het initiëren van samenwerkingsprojecten waarin junior en senior medewerkers samen werken aan het verbeteren of vernieuwen van werkmethoden of producten (coaching, mentorrelaties). Succesvolle samenwerking tussen oud en jong kan uiteindelijk ervoor zorgen dat eventuele stereotype denkbeelden weggenomen worden doordat jongere medewerkers de waarde van oudere medewerkers zullen inzien. Daarnaast draagt deze maatregel bij aan het creëren van een leeromgeving binnen de eigen werkomgeving.

Levensfasebewust personeelsbeleid

Het is goed om de samenwerking tussen jong en oud te stimuleren. Hierdoor vindt er kennisoverdracht plaats en worden eventuele stereotype denkbeelden weggenomen. Maar de oplossing dient niet alleen gezocht te worden bij de eindloopbaan problematiek van oudere medewerkers. Het is belangrijk dat de organisatie de focus legt op de loopbanen van aankomende oudere werknemers. De aankomende oudere werknemers zijn nu de veertigjarigen, die over het algemeen beschouwd worden als de meest productieve groep en daardoor een zekere mate van comfortgevoel hebben. Deze groep werknemers staat er niet bij stil dat zij over aantal jaren zullen behoren tot de werknemers die de stigmatiserende label van 'oudere werknemers' opgeplakt zullen krijgen wanneer er niet gewerkt wordt aan blijvende inzetbaarheid. Het is daarom zeer van belang dat de organisatie reeds in een vroege stadium werkt aan de blijvende inzetbaarheid van haar werknemers. Het is daarom belangrijk dat de organisatie een specifiek beleid gaat voeren teneinde oudere werknemers inzetbaar te houden. In de literatuur wordt veel gesproken over leeftijdsbewust personeelsbeleid (Steijn et al., 2009: 142; Bruinsma, 2007). Echter bestaat op deze vorm van

beleid kritiek. Volgens Steijn et al. (2009) blijkt dat leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk meer bestaat uit ontziemaatregelen. De feitelijke inzetbaarheid van oudere werknemers wordt hiermee niet beïnvloed. Ontziemaatregelen zijn duur, maar wel populair bij oudere werknemers zelf. Daarnaast wordt gesteld dat leeftijdsbewust personeelsbeleid uitsluitend gericht is op oudere werknemers in organisaties, een vorm van 'ouderenbeleid' dat stigmatiserend werkt, doordat de uitzonderingspositie van ouderen daarmee versterkt wordt (Steijn et al., 2009: 145; Peters, 2005). De eerder genoemde stereotype denkbepelden van oudere werknemers wordt door een dergelijk beleid alleen maar versterkt. Daarom wordt gesteld dat het beleid zich beter moet richten op de verschillende fasen waarin werknemers zich bevinden. Door de Regiegroep Grijs werkt (2008) wordt aanbevolen dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid zich op alle leeftijdscategorieën binnen de organisatie moet richten: een levensfasebewust personeelsbeleid (Steijn et al., 2009). Levensfasebewust personeelsbeleid is dus anders dan ouderenbeleid. Bij levensfasebewust personeelsbeleid wordt uitgegaan van een proactieve rol voor alle medewerkers, niet door bepaalde groepen te ontzien maar door in te spelen op specifieke behoeftes van elke leeftijdscategorie in een organisatie (Steijn et al., 2009: 146). Het is gericht op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. Ouderenbeleid daarentegen is vaak reactief, gericht op de huidige inzetbaarheid en motivatie van oudere medewerkers, vaak gedwongen door de verhoging van de pensioenleeftijd of grenzen aan (fysieke) belastbaarheid (Stoffelsen & Diehl, 2007). Daarnaast past een levensfasebewust personeelsbeleid binnen de ontwikkeling van toenemende individualisering, waarbij onderlinge verschillen tussen mensen erg groot zijn en de heterogeniteit tussen medewerkers toeneemt. Hierdoor is aandacht voor individuele gevallen en maatwerk nodig (Rix, 2002). Stoffelsen en Diehl (2007) definiëren levensfasepersoneelsbeleid als volgt: 'het beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften' (Stoffelsen & Diehl, 2007: 32). Volgens Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) zijn het scholingsbeleid, het loopbaanbeleid, het mobiliteitsbeleid en het creëren van seniorenfuncties de belangrijkste pijlers voor een levensfasebewust personeelsbeleid, waar de organisatie aandacht aan moet besteden. Tot slot dient een levensfasebewust personeelsbeleid afgeleid te zijn van het strategisch beleid van de organisatie. Het

strategisch beleid geeft namelijk aan waar de organisatie in de toekomst naar toe wil en beschrijft daarmee de gewenste situatie van de organisatie.

Rol van de leidinggevende

Ook de rol van de leidinggevende vraagt om nader aandacht, blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Uit literatuurstudie blijkt dat leidinggevend en een cruciale rol heeft bij de uitvoering van een levensfasebewust personeelsbeleid. Twee belangrijke elementen zijn genoemd door de respondenten als het gaat om de steun van de leidinggevende, te weten een open houding en een coachende rol in plaats van een sturende rol. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat deze elementen niet altijd worden ervaren door oudere werknemers in de organisatie. Het is belangrijk dat er bij de Management Development- trainingen nader aandacht wordt besteed aan deze elementen. De leidinggevend zit in een positie waarin hij of zij in de eerste plaats de leerwensen en leerbehoeften van (oudere) medewerkers kan achterhalen. De kan de leidinggevende de medewerker aanspreken, volgen en motiveren om zich te blijven ontwikkelen. Daarnaast kan de leidinggevende helpen bij het creëren van het werkplek als een leeromgeving, waarbij de leidinggevende in een open houding samen met de medewerkers op zoek gaat naar oplossingen en verbeteringen. Het is belangrijk dat de leidinggevende geen beslissingen neemt voor de medewerkers, maar hen begeleidt in het nemen van beslissingen. Daarnaast kan de leidinggevende persoonlijke en directe feedback geven op het functioneren van medewerkers, door bijvoorbeeld de medewerkers te wijzen op oorzaken van fouten en tekorten waar men van kan leren. Verder kan de leidinggevende helpen een veilige werkomgeving te creëren waarin tijd en ruimte is voor experimenteren en reflecteren, zodat medewerkers durven om zichzelf kwetsbaar op te stellen (http://www.corporate-education.com/files/Develop_2007-3.pdf).

Blijvend leren managen

Uit het onderzoek blijkt verder dat de leidinggevend en een gemiddelde leeftijd hebben van 48,1 jaar. Hieruit blijkt dat ook de leidinggevend en ouder worden en de organisatie ook daar aandacht aan moet besteden. Er is heel weinig onderzoek gedaan naar de rol van de oudere leidinggevend en in veranderende omstandigheden, blijkt uit literatuuronderzoek. Volgens Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2012) is blijvend leren managen een belangrijk onderwerp waar organisaties veel meer aandacht aan moeten besteden. Leidinggevend en hebben namelijk een belangrijke rol in het begeleiden van (oudere) medewerkers in veranderingen. Maar de

vraag is juist, hoe blijven oudere leidinggevendenden meegroeien met alle ontwikkelingen waarmee zij geconfronteerd worden? Onderzoek laat zien dat mensen, die langer dan vijf jaar zitten in een functie, het risico lopen dat zij steeds meer op routine gaan functioneren (Schein, 1978). Dit geldt dus niet alleen voor oudere werknemers, maar ook voor oudere leidinggevendenden. Volgens Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2012 : 130) blijven oudere managers (50+) ook vaak langere tijd in een zelfde managementpositie en werkomgeving zitten. De organisatie moet er voor waken dat oudere managers zelf vastroesten doordat zij zich blijven vasthouden aan vertrouwde, maar mogelijk verouderde managementopvattingen en -praktijken in een veranderende externe wereld waar een generatie jongere medewerkers zich aandient met andere opvattingen over gezagrelaties en loopbaanmogelijkheden (Lanting, 2010). Periodieke evaluaties van de Management-Development trainingen of opfriscursussen zouden moeten bijdragen aan regelmatige training van de veranderende rol van de leidinggevendenden in veranderende omstandigheden.

Intern en extern uitwisselen van medewerkers

Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat de budgetten ten behoeve van opleidingen terug lopen. Door enkele leidinggevendenden is de maatregel om interne en externe uitruil van medewerkers te stimuleren naar voren gekomen. Dit betekent dat de mogelijkheid tot interne en externe uitwisseling van medewerkers bij sommige afdelingen reeds aanwezig is. Echter wordt deze maatregel mijn inziens onvoldoende benut. Het voordeel van interne en externe uitwisseling is dat (oudere) medewerkers de gelegenheid krijgen om makkelijker van taak, functie, team en afdeling te wisselen (Dijkhuizen, 2012: 79). Op deze manier worden medewerkers in staat gesteld om ervaring op te doen in een andere setting en met andere thema's, waardoor de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers wordt vergroot (Dijkhuizen, 2012: 79). Literatuuronderzoek laat zien dat veel problemen van oudere werknemers het gevolg zijn van een langdurige dienstverband in een duidelijke afgebakende werkcontext, waardoor ervaringsconcentratie optreedt bij deze groep medewerkers (Sels, 2007: 74). Het mobiliseren van interne of externe mobiliteit kan bijdragen aan het doorbreken van de ervaringsconcentratie. De organisatie zal deze maatregel verder moeten bevorderen door bijvoorbeeld te communiceren naar het lijnmanagement over de mogelijkheid tot interne en externe uitwisseling van medewerkers. Daarnaast is detachering van (oudere) medewerkers bij andere organisaties ook een

mogelijkheid om elders ervaring en nieuwe inzichten op te doen, welke bruikbaar zullen zijn voor de eigen organisatie (Dijkhuizen, 2012).

Huidige aanbod aan interne cursussen

Door een groot deel van de oudere medewerkers is aangegeven dat het huidige aanbod weinig interessant is. Dit heeft tot gevolg dat oudere medewerkers heel weinig of niet participeren in de opleidingsmogelijkheden. Een evaluatie van het huidig aanbod is in dit geval aan te bevelen. Aangezien het personeelsbestand van de organisatie voor ruim 30% bestaat uit oudere werknemers, is het raadzaam om ook rekening te houden met specifieke behoeften van deze doelgroep en opleidingen en cursussen op te nemen in het opleidingsaanbod die ook interessant zijn voor deze doelgroep. Hiervoor is het belangrijk dat er een inventarisatie plaatsvindt naar de scholingsbehoeften van oudere werknemers en het interne cursusaanbod aan te passen naar de vraag vanuit de organisatie. Men kan dit doen door een onderzoek naar de specifieke scholingsbehoeften mee te nemen in de PIT-cyclus gesprekken en naar aanleiding hiervan het scholingsaanbod kunnen aanpassen. Om een voorbeeld te noemen, het organiseren van workshops over Social Media en de impact daarvan op de organisatie, gericht op het oudere doelgroep. Uit literatuuronderzoek blijkt dat juist deze doelgroep niet zo snel mee gaan met high tech-veranderingen. Het is belangrijk om deze groep ook te mobiliseren om actief deel te nemen aan de cursussen door de cursussen actief te brengen naar de doelgroep; het moet niet een kwestie zijn van 'kom het halen'. Hier is een grote rol voor de afdeling HR/opleidingen weggelegd. Het voordeel hiervan is dat de afdeling daarmee haar eigen rol en zichtbaarheid in de organisatie kan vergroten. Daarnaast is het belangrijk dat cursussen ook geëvalueerd worden bij deze doelgroep, in die zin van wat ging goed, wat wordt gemist en wat kan beter. Op die manier kan de kwaliteit van de cursussen of trainingen verbeterd worden. Uiteindelijk is de behoefte voor vervolgtrainingen uitgesproken door respondenten. Een voorbeeld hiervan is de Management-Development training.

Informatievoorziening

Uit literatuuronderzoek blijkt dat een goede informatiestroom over ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk is voor medewerkers om hun loopbaan goed te kunnen managen (Begeer et al., 1990). Uit de resultaten is gebleken dat de informatievoorziening minimaal is.

De respondenten hebben hun behoeften uitgesproken voor meer promotie van opleidingen en de rol van de afdeling HRM in deze. Volgens Hamiyet (2012) kan het houden van interviews, communiceren en goed luisteren naar de ontwikkelingsbehoeften en voorkeuren van werknemers bijdragen aan de leermotivatie van oudere medewerkers. De informatie kan lopen via de leidinggevende, de HRM- adviseur maar ook bijvoorbeeld via de intranetsite of actieve communicatie vanuit de afdeling HR/opleidingen naar een specifieke doelgroep. Het is belangrijk dat er gecommuniceerd wordt over welke opleidingsmogelijkheden, middelen en trainingen er zijn. De leidinggevende kan hierin een belangrijke rol innemen door medewerkers te informeren over hoe een bepaalde training aansluit bij het dagelijkse werk en door eventuele promotiemogelijkheden transparant te maken.

Actieve rol HRM

Volgens Gouweloose (2013) zal opleiding op zich niet veel helpen als we willen dat oudere werknemers langer aan de slag blijven. Gouweloose (2013) stelt dat de uitdaging elders ligt, namelijk bij HRM. Die zal erin moeten slagen om een bedrijfsklimaat te creëren die gekenmerkt wordt door een goede scholingsbeleid/loopbaanbeleid/ mobiliteitsbeleid, een coachende rol van de leidinggevende daarin en een goede teamgeest van collega's; een bedrijfsklimaat waarin kennis op de werkvloer ontstaat en via kennisdeling het hele organisatie ten goede komt.

6.3 Reflectie

In dit onderzoek is op basis van literatuuronderzoek inventarisatie gedaan naar factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. Bij bestudering van de literatuur bleek dat er veel literatuur aanwezig is waarin diverse maatregelen worden voorgesteld ter bevordering van de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Echter bleek dat er heel weinig studies zijn verricht naar de daadwerkelijke leermotivatie van oudere medewerkers zelf? Wat willen oudere medewerkers zelf? In hoeverre willen ze nog blijven leren? Achteraf bekeken bleek het conceptueel model uit paragraaf 3.4 goed bruikbaar te zijn in dit onderzoek. Gelet op de resultaten is een groot deel van de bevindingen in dit onderzoek in overeenstemming met bevindingen uit eerder onderzoek. Daarnaast levert dit onderzoek ook nieuwe en verrassende inzichten op die ook bruikbaar zijn in toekomstige onderzoeken.

Dit onderzoek betreft een casestudy van een specifieke organisatie. Hierdoor is generaliseren over de leermotivatie van oudere medewerkers niet mogelijk. Dit nodigt uit tot verder onderzoek naar de leermotivatie van oudere medewerkers in het algemeen. In dit verband zou er bijvoorbeeld een vergelijkend onderzoek verricht kunnen worden naar de leermotivatie van oudere en jongere medewerkers. Daarnaast betreft dit onderzoek een kwalitatieve studie, waarbij de respondenten zijn geselecteerd op basis van de netwerkmethod, ook wel de sneeuwbalmethod genoemd. In eerste instantie was het de bedoeling om een aselechte steekproef te trekken vanuit een door de HRM-afdeling gegeneerd bestand van oudere medewerkers op het hoofdkantoor van de ANWB. Dit bleek een lastige interne opgave. Deze actie zorgde voor een vertraging van circa een maand in het onderzoek en uiteindelijk werd, vanwege de tijdsplanning, besloten om de netwerkmethod (ook wel de sneeuwbalmethod genoemd) te hanteren bij de selectie van de respondenten. Dit is een method waarbij aan de hand van de eerste gesprekken andere deelnemers geselecteerd worden ten behoeve van het onderzoek (Boeije, 2005: 53). In dit geval is het mogelijk dat er bewust kandidaten aangewezen zijn die voldoen aan de definitie van een lerende oudere medewerker of leidinggevende. Daarnaast is het mogelijk dat de eigen kennis en waarnemingen als medewerker van de organisatie het onderzoeksproces heeft beïnvloed (bril van de onderzoeker). Volgens Van Thiel (2007) is waarde vrij waarnemen niet mogelijk. Het is mogelijk dat de resultaten zijn beïnvloed door subjectieve waarnemingen voorafgaand aan het onderzoek of een subjectieve interpretatie van de data. Om de subjectiviteit te minimaliseren is zoveel mogelijk open vragen opgesteld en vastgelegd in een topic lijst. De topic lijst werd samen met de afstudeerbegeleider doorgenomen. Aan de andere kant heeft dezelfde eigen kennis en waarnemingen van de onderzoeker geresulteerd in een kritische houding ten opzichte van de responses. Uit de gesprekken bleek dat de respondenten het als leuk hebben ervaren om over hun kennis en ervaringen te spreken. Opmerkelijk is dat het onderzoek enerzijds werd ervaren als stereotypering over oudere medewerkers, anderzijds gaven oudere medewerkers aan het onderzoek te ervaren als een stukje waardering naar oudere medewerkers toe. Daarnaast gaven enkele respondenten aan niet te willen meewerken vanwege gebrek aan vertrouwen, onduidelijkheid over het gebruik van de informatie, gebrek aan tijd of persoonlijke omstandigheden. Verder bestaat de mogelijkheid dat de op handen zijnde reorganisatie de antwoorden van de respondenten heeft beïnvloed. Het is mogelijk dat de respondenten uit vrees 'voorzichtiger' zijn geweest in

hun antwoorden of juist antwoorden hebben gegeven die de organisatie ten goede komt, de zogenaamde sociaal wenselijke antwoorden. Om dit zoveel mogelijk te minimaliseren werd anonimiteit aan alle respondenten gegarandeerd. Daarnaast zijn de afspraken met de respondenten via de elektronische agenda anoniem gemaakt. Alle interviews zijn letterlijk uitgewerkt en anoniem gehouden om bij te dragen aan de validiteit van het onderzoek. Vanwege gebrek aan tijd en rekening houdend met de planning konden de uitwerkingen van de interviews niet teruggekoppeld aan de geïnterviewden. Hierdoor heeft de onderzoeker niet de gelegenheid gekregen om aanvullingen in de data te verrichten of mogelijke verkeerde interpretaties te corrigeren. Alle interviews zijn tot twee keer toe handmatig gecodeerd met behulp van Excel om er zeker van te zijn dat belangrijke informatie niet is weggelaten. Verder is gedurende het gehele onderzoeksproces het principe van constante vergelijking gehanteerd, waarbij tussentijdse resultaten getoetst werden in een nieuwe periode van dataverzameling. Nieuwe ideeën die voortkwamen uit de vergelijkingsgevallen werden meegenomen in het onderzoek zoals het aanpassen van begrippen of vragenlijsten (Boeije, 2005: 75).

6.4 Aanbeveling tot vervolg onderzoek

Na de kritische reflectie op het onderzoek, kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden tot vervolg onderzoek. Ten eerste is het mogelijk om hetzelfde onderzoek onder dezelfde omstandigheden te verrichten waarbij rekening wordt gehouden met de in paragraaf 6.4 genoemde beperkingen. Dit zou mogelijk kunnen leiden tot een grotere betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten in dit onderzoek. Verder zou hetzelfde onderzoek verricht kunnen worden bij een andere publieke organisatie, waarbij het interessant zou zijn om de resultaten met elkaar te vergelijken en eventuele verschillen over de leermotivatie van oudere medewerkers in beeld te brengen. Een ander mogelijkheid voor vervolg onderzoek is om hetzelfde onderzoek op een kwantitatieve wijze uit te voeren bij dezelfde organisatie. Via een kwantitatief onderzoek zou een grotere of zelfs de gehele doelgroep onderzocht kunnen worden waardoor beter inzicht wordt verkregen over de leermotivatie van oudere medewerkers. Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek dat inzicht geeft in diversiteit van factoren die de leermotivatie van oudere werknemers beïnvloeden. Het geeft geen inzicht in het overheersende of dominante beeld of de aantallen in de resultaten. Een kwantitatief onderzoek zou hier veel meer inzicht in geven. Tot slot zou het interessant zijn

om de leermotivatie van jongere als ook oudere medewerkers te onderzoeken. Op basis daarvan zouden de verschillen en overeenkomsten in kaart gebracht kunnen worden tussen beide doelgroepen en zouden de resultaten mogelijk bijdragen aan een positieve beeld van de oudere werknemer.

Literatuurlijst

- Aarendonk, S. (2003). Oudere werknemers. *Een Overzicht Van Maatregelen Om,*
- ANWB, HR Strategie 2, 2012
- ANWB, Maatschappelijk jaarverslag 2011, Den Haag
- ANWB, Maatschappelijk jaarverslag 2012, Den Haag
- Ardıç, H. (2012). Motivatie en participatie in training & ontwikkeling.
- Beeksma, M., & de la Croix, J. (2008). Perspectief op langer doorwerken 2008. *Ministerie Van Sociale Zaken En Werkgelegenheid,*
- Beer, M. et al. (1984). *Managing Human Assets.* New York: Free Press
- Begeer, H. (1990). Loopbaanontwikkeling in strategisch perspectief. *M&O, 44* (4), 381-395
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* Boom onderwijs Den Haag.
- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der, & Assen, A. van (1993). *Veertig-plussers in de onderneming.* Assen: Van Gorcum
- Boonstra, A. (2008). Levensfasebewust personeelsbeleid van oudere werknemers.
- Brouwer, S., de Lange, A., van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., . . . van der Klink, J. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: Stand van zaken. *Universitair Medisch Centrum Groningen, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen,*
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Tromp, T. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. *Gebaseerd Op Het Model Van De Concurrerende Waarden, Schoonhoven: Academic Service,*
- Conen, W. Arbeidskosten en productiviteit van oudere werknemers de visie van Nederlandse werkgevers in europees perspectief.
- Cuelenaere, B. en M. Chotkowski (2008), *Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken 2005-2007,* Rotterdam: Ecorys.
- Dalhoeven, B., van Vianen, A., & de Pater, I. (2011). Employability van oudere werknemers vereist een ontwikkelingsmindset van leidinggevendenden: Effecten van impliciete overtuigingen op de inzetbaarheid en mobiliteit. *M & O: Tijdschrift Voor Management En Organisatie, 65*(4), 43-58.
- Danson, M., Green, A., & McQuaid, R. W. (2005). Introducing employability. *Urban Studies, 42*(2), 191-195. doi:10.1080/0042098042000316092

- Delruelle, E., De Witte, J., Spaans C. & Vandenbroucke S. (2012), Belgisch Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding.
- Dekker, M. (2011). Arbeidsparticipatie van de oudere werknemer.
- Dijkhuizen, J. (2012). Duurzame inzetbaarheid bij de provincie utrecht: De middenweg tussen vastroesten in een gouden kooi en de proteaanse werknemer.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: Zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 18, 309-325.
- De Klerk, M., & Sociaal en Cultureel Planbureau (Den Haag). (2001). Rapportage ouderen 2001: Veranderingen in de leefsituatie.
- Doering, M., Rhodes, S. R., & Schuster, M. R. (1983). *The aging worker: Research and recommendations* Sage Publications Beverly Hills, CA.
- Gesthuizen, M. (2007). Arbeidsparticipatie van oudere werknemers: (inter) nationale ontwikkelingen en de determinanten opleiding en gezondheid. *Kwartaalschrift Economie*, 4(4), 437.
- Gevers, A., & en Projecten, A. P. (1995). Leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Gouweloose, W. (2013). Te oud om te leren? een onderzoek naar de deelname van oudere werknemers aan bedrijfsopleidingen.
- Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (1999). Employability in Nederland. *Economisch-Statistische Berichten*, 84(4189), 116-118.
- Groot, W., & VAN DEN BRINK, H. M. (1997). «Schooling en inzetbaarheid van oudere werknemers». *Esb*, 82 (4114), , 568-557.
- Gründemann, R. (2009). Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift Voor HRM*, 2, 77-99.
- Hazen, J. (2009). Lekker chillen na je 60ste of is werken helemaal 'da bomb?: 'Employability van oudere werknemers bij de gemeente zwolle.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hoewijk, R. (1988). De betekenis van de organisatiecultuur: Een literatuuroverzicht. *M&O, Tijdschrift Voor De Organiseatiekunde En Sociaal Beleid*, 42, 1, 4-46.
- Jaliens, J., & van der Lek, E. (2009). *Organisatiecultuur vs. veranderingsbereidheid* Erasmus University.

- Joustra, A. (2008). Inzetten op employability! een onderzoek naar factoren die de employability van lager opgeleiden beïnvloeden.
- Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift Voor HRM*, 4, 37-50.
- Kooij-de Bode, H., Looze, M. de (2008) Oudere werknemers en nieuwe ICT gaan goed samen. *Tijdschrift voor HRM* 3 p. 90-95
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work - related motives: Results of a meta - analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta - analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kotiso, A., & Lokhorst, B. (2009). Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen. *Alternatieven Voor*,
- Lambrechts, F., De Weerd, S., Corthouts, F., & Kauwenberghs, S. (2002). Duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, levenslang leren lessen voor personeelsbeleid.
- Lange, A. H., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: Zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag En Organisatie*, 18(6), 309-325.
- Maurer, T. J. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 253.
- Meurs, T. (2010). Levensfasebewust personeelsbeleid: Onderzoek naar de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken.
- Nieuwland, S. (1998). Leren en opleiden van oudere werknemers.
- Peeters, M. C. W., Nauta, A., de Jonge, J., & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: De revival van een 'oud'thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), p297-308.
- Paffen, M.J.A. (1991). *Loopbaan-management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Pouwelse, B., bij Zenc, B., & Janssen, A. Veranderingsbereidheid en dimensies van organisatiecultuur.
- Reitsma, F. (2011). De toekomst van de oudere werknemer bij Cofely.

- Remery, C., & Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut. (2001). *Organisaties, veroudering en management : Een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Rhebergen, B. (1997). *Opleidingskundige condities die de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers bevorderen* ToPoS.
- Ritzen, J. (1988). Draining or training. *Economisch Statistische Berichten*, 73(3670), 24.
- Schabracq, M., & Schalk, R. (2006). Ouderen, arbeid en gezondheid. *De Psychologie Van Arbeid En Gezondheid*, , 423-433.
- Scheele, D., & Theeuwes, J. J. (2007). *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht* Amsterdam University Press.
- Simoens, P. (1995). Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. *Status: Published*, Sociaal-Cultureel Planbureau (2001), Rapportage ouderen, Den Haag
- Sprenger, C. (2007). Kenniserfenis in een kennis-creërende organisatie. *De Jury*, , 113.
- Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector* Uitgeverij Van Gorcum.
- Steijven, M. W. (2009). Leefbaarheidsbeleid bij een Nederlandse gemeente, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, Faculty of Law, Economics and Governance Theses (2009)
- Tanke, I. v. R. (2008) *Leren en competent blijven in latere loopbaanfasen*. Handboek Effectief Opleiden, Nr. 48/55, 14.7-4
- Tanke, R.I. van (2001). Oudere medewerkers inzetbaar houden in veranderende organisaties.
- Roekel - Kolkhuis Tanke, I.R. van (2009) *Geron*, tijdschrift over ouder worden en samenleving, 11e jaargang, nr. 3
- Taylor, P. E., & Walker, A. (1994). The ageing workforce: Employers' attitudes towards older people. *Work, Employment & Society*, 8(4), 569-591.
- Thijssen, J.G.L. (1992). Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatie-vernieuwing in de tweede loopbaanhelft. *Gedrag en Organisatie*, 5 (6), 428-447
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever* NiDi, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47-60.

- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330.
- Van Dalen, H. P., & Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut. (2006). *Dealing with an ageing labour force: What do european employers expect and do?* Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute.
- Van der Burg, M., & van der Hoeven, J. (2008). *Rechtspraak arbeid en leeftijd (WGGL)* Kluwer.
- Van Dinteren, R. & Roekel - Kolkhuis Tanke, I.R. van (2012) In: *Spanning in en rond organisaties* (van Muijen, Rupert & Tours), Uitgeverij: Kluwer (Deventer).
- Van Houtum, L. (2009). Vrijwilligerswerk: De motivatie om 'maatje' te worden.
- VAN PRAAG, B., TIJDENS, K., & PAULIEN, J. A. E. N. (2009). Het zelfbeeld van de oudere werknemer. *Economisch Statistische Berichten*, 94, 266-268.
- Van Ruysseveldt, J. & Taverniers J., (2010). Al werkend leren? De actief leren-hypothese van Karasek revisited. *Gedrag & Organisatie* () 1,.
- Van Thiel, S. (2007). Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding Coutinho.
- Dalhoeven, B., van Vianen, A., & de Pater, I. (2011). Employability van oudere werknemers vereist een ontwikkelingsmindset van leidinggevend: Effecten van impliciete overtuigingen op de inzetbaarheid en mobiliteit. *M & O: Tijdschrift Voor Management En Organisatie*, 65(4), 43-58.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Van Vuuren, T., Caniels, M., & Semeijn, J. (2011). Sustainable employability and lifelong learning. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374.
- Vis, J. (2000). *Verzilvering van de vergrijzing: Wie durft!* Uitgeverij Van Gorcum.
- Vrielink, S., Scheeren, J., Jettinghoff, K., Jacobs, J., & ResearchNed, S. A. Active ageing in het primair en voortgezet onderwijs.
- Vries, E. d. (2008). Vrijwilligerswerk in economisch perspectief: Een onderzoek naar de motivatie van vrijwilligers.
- Ybema, J. F., Geuskens, G., & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken. *Secundaire Analyses Van De NEA, Het NEA-Cohortonderzoek En De WEA. Hoofddorp: TNO Kwaliteit Van Leven*,
- Ybema, J. F. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken. *Secundaire Analyses Van De NEA, Het NEA-Cohortonderzoek En De WEA. Hoofddorp: TNO Kwaliteit Van Leven*,

Žnidaršič, J., & Dimovski, V. (2011). Retaining older workers: Fields of Action–Constituting A comprehensive age management model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(4)

Geraadpleegde websites:

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Stereotype>

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-odere-werknemers-langer-doorwerken-pb.htm>

http://www.corporate-education.com/files/Develop_2007-3.pdf

http://www.diversiteit.be/diversiteit/files/File//studies/2012/Eindrapport_Te%20jong%20te%20oud_NL_final.pdf.pdf

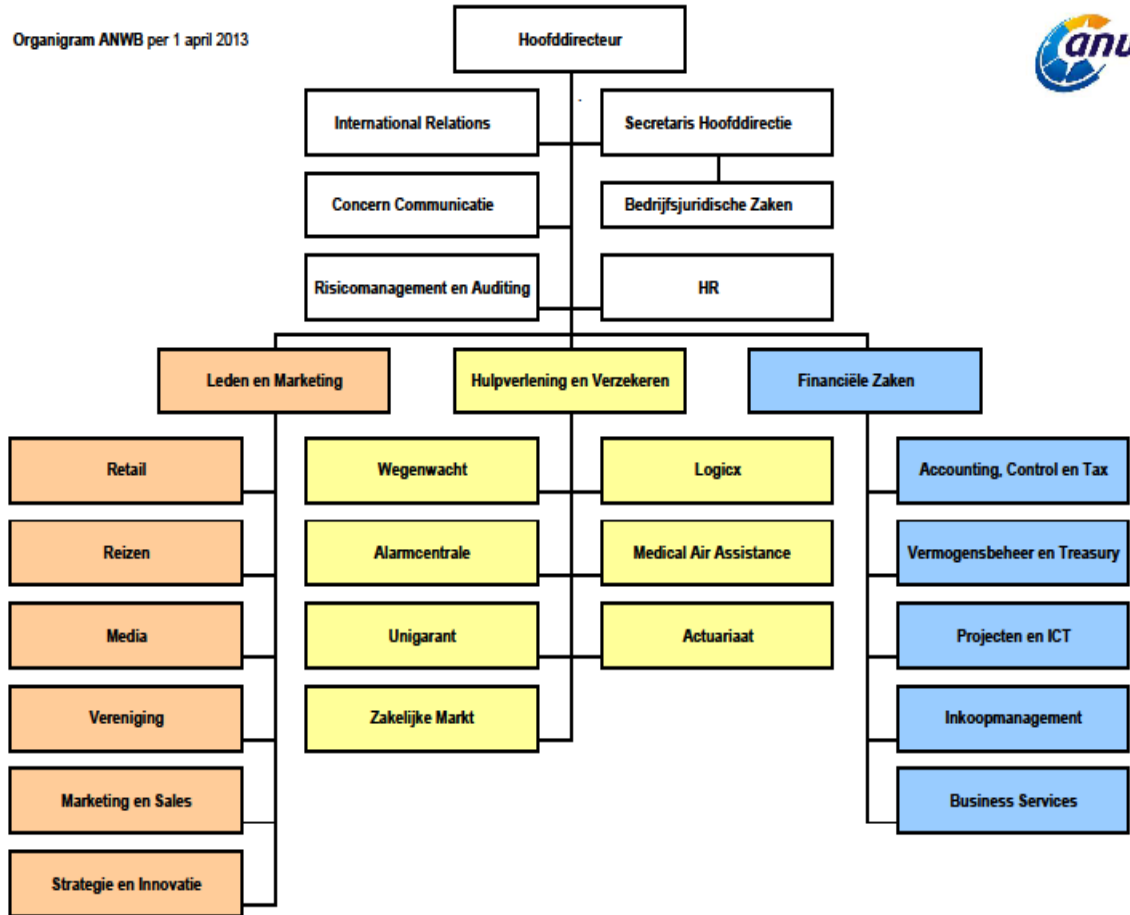
<http://www.manpower.nl/10575/07-HR-strategie-voor-de-oudere-werknemer.pdf?v=9>

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidscommunicatie/informatie-voor-professionals/communicatieonderzoek/kwalitatief-onderzoek>

<http://www.ser.nl/nl/publicaties/overzicht%20ser%20bulletin/1999/december1999/01.aspx>

Bijlage I Organogram ANWB

Organigram ANWB per 1 april 2013



Informatie over de vennootschapstructuur is verkrijgbaar via de afdeling BJZ

Bijlage II Vragenlijst Oudere werknemers (>50 jaar)

Inleiding

Dit interview is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek met betrekking tot de leermotivatie van medewerkers van 50 jaar en ouder. De ANWB is geïnteresseerd in de factoren die van invloed zijn op uw motivatie om te blijven leren en daarmee inzetbaar te blijven. Hierbij gaat het om zaken als denkbeelden over ouderen in de organisatie, uw gezondheid en privésituatie, de organisatiecultuur, het organisatiebeleid, de rol van uw leidinggevende, uw werk en de motivatie om te blijven leren.

Ik heb een lijst met onderwerpen en hoofd- en subvragen, maar mocht u ook nog andere zaken willen bespreken of aanvullen, dan mag dat natuurlijk ook. Daarnaast zal het gesprek worden opgenomen, dit ten behoeve van de analyse van de antwoorden. Het gesprek blijft vertrouwelijk en uit mijn rapport zal niet te herleiden zijn wie wat gezegd heeft : uw naam of uw functie zal niet genoemd worden!

Topic	Hoofdvraag	Checkvragen
Stereotype denkbeelden	Hoe ervaart u op dit moment de beeldvorming over ouderen in de organisatie? Is de beeldvorming in de organisatie van invloed op uw zelfvertrouwen of leergedrag?	In de literatuur wordt gesproken over negatieve vooroordelen als het gaat om oudere werknemers. Deze worden minder productief, flexibel, duur etc. genoemd, waardoor leidinggevendenden niet bereid zijn om te investeren in ouderen. In hoeverre merkt u daar iets van?
Gezondheid	Hoe beoordeelt u momenteel uw gezondheid en in hoeverre is deze van invloed op uw leermotivatie?	
Zorgtaken	Hoe ziet uw privé er uit?	Heeft u nog inwonende kinderen of zorg voor overige familie of anderen? Is deze van invloed op uw motivatie om te participeren in opleidingsactiviteiten?
Zelfmanagement	Bij wie ligt volgens u de verantwoordelijkheid over uw loopbaanontwikkeling en waarom?	Bent u zich bewust van uw sterke en zwakke punten? Welke initiatieven neemt u in uw loopbaan (heeft u genomen) ? Wanneer heeft u voor het laatst een opleiding gevolgd?
Scholingsmethodiek	Onder welke omstandigheden leert u het beste?	
Organisatiecultuur	Vindt u dat er sprake is van een lerende organisatie bij de ANWB?	Vindt u dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het up to date houden van het kennis en vaardigheidsniveau van (oudere) personeelsleden? Heeft u zelf recentelijk deelgenomen aan opleidings- en leeractiviteiten als cursussen of trainingen, mentorrelaties, projectgroepen? Kan uw functie gekenmerkt worden als een

		functie waarin continu leren vereist is?
Organisatiebeleid	Wat vindt u van het opleidingsbeleid van ANWB?	<p>Wat vindt u van het huidige aan opleidingen?</p> <p>In hoeverre wordt leren gestimuleerd in uw werk ?</p> <p>Vindt u dat de ANWB over het algemeen bereid is om te investeren in scholing van ouderen? Hoe doet de werkgever dat?</p> <p>Op welke wijze wordt u geïnformeerd over ontwikkelingsmogelijkheden?</p>
Rol van leidinggevenden	Hoe ervaart u de steun van uw leidinggevende als het gaat om uw ontwikkeling of loopbaan?	<p>Vindt u dat uw leidinggevende over de noodzakelijke kennis en vaardigheden beschikt om te voldoen aan de rol van een faciliterende, stimulerende en begeleiderende rol?</p> <p>Vindt u dat uw leidinggevende hierop getraind moet worden?</p> <p>Hoe zou u de relatie omschrijven met uw leidinggevende?</p> <p>Weet uw leidinggevende wat u kunt? Worden uw sterke en verbeterpunten met u besproken?</p> <p>Krijgt u voldoende informatie over loopbaanmogelijkheden van uw leidinggevende?</p>
Werkenmerken	Kunt u kort iets vertellen over uw dagelijkse werkzaamheden? Hoe ziet een dag er uit?	<p>Heeft u voldoende uitdagingen in uw werk?</p> <p>Heeft u een bepaalde mate van zelfstandigheid bij de uitvoering van uw werkzaamheden?</p>
Motivatie om te leren	In hoeverre bent u bereid om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen?	<p>Hoe ziet uw loopbaan er uit?</p> <p>Wanneer heeft u voor het laatst een opleiding of training gevolgd? Bent u in de toekomst bereid om opleidingen te volgen?</p> <p>Hebt u het gevoel dat u uw werk wat betreft kennis en vaardigheden optimaal kan uitvoeren?</p> <p>Zijn er specifieke zaken die u graag wilt ontwikkelen? Zijn er nog dingen die u graag wilt bereiken? Ambities?</p> <p>Heeft u in een periode gezeten waarin er zich veranderingen op de afdeling heeft voorgedaan bijv. de invoering van een nieuwe computersysteem ? Zo ja, hoe bent u daarmee omgegaan? Vond u het moeilijk om aan te passen aan de veranderde omstandigheden?</p>

Bijlage III Vragenlijst Leidinggevenden

Inleiding

Dit interview is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek met betrekking tot de leermotivatie van medewerkers van 50 jaar en ouder. De ANWB is geïnteresseerd in de factoren die van invloed zijn op de leermotivatie van oudere medewerkers. Hierbij gaat het om zaken als denkbeelden van ouderen in de organisatie, de organisatiecultuur, het organisatiebeleid en de rol van de leidinggevende bij de ontwikkeling van (oudere) medewerkers. Hierbij vraag ik uw medewerking om te participeren aan dit onderzoek.

Ik heb een lijst met onderwerpen en hoofd- en subvragen opgesteld, maar mocht u ook nog andere zaken willen bespreken of aanvullen, dan mag dat natuurlijk ook. Daarnaast zal het gesprek worden opgenomen, dit ten behoeve van de analyse van de antwoorden. Het gesprek blijft vertrouwelijk en uit mijn rapport zal niet te herleiden zijn wie wat gezegd heeft: uw naam of uw functie zal niet genoemd worden!

Topic	Hoofdvraag	Checkvraag
<i>Stereotype denkbeelden</i>	Hoe kijkt u naar de relatie tussen leren en oudere werknemers?	In de literatuur wordt gesproken over negatieve vooroordelen als het gaat om oudere werknemers. Deze worden minder productief, flexibel, duur genoemd en niet bereid om te veranderen of nieuwe kennis en inzichten of vaardigheden op te doen. Hoe denkt u hierover?
<i>Organisatiecultuur</i>	Zou u uw afdeling/ business unit typeren als een lerende organisatie? (Een leerklimaat dat gekenmerkt wordt door een cultuur van openheid en vertrouwen, waarin kennisoverdracht tussen meer en minder ervaren medewerkers in de rol van mentorrelaties plaatsvindt en het creëren van functies waarin continue leren wordt ingebouwd).	Indien ja, waar blijkt dat uit? Indien niet, wat zijn de overwegingen om daar geen invulling aan te geven?
<i>Organisatiebeleid</i>	Bent u bekend met het opleidingsbeleid van de ANWB? Wat vindt u hiervan?	Vindt u dat het opleidingsbeleid ouderenvriendelijk is? Is er voldoende aanbod voor ervaren werknemers? Vindt u dat er goede informatiestroom is naar de lagere echelons over de ontwikkelingsstrategie van de organisatie? Op welke wijze wordt er gecommuniceerd over het opleidingsbeleid? Zijn er voldoende middelen beschikbaar t.b.v. opleidingen van (oudere) werknemers? Wat kan de organisatie volgens u verbeteren?

<p>Rol van de leidinggevende</p>	<p>Hoe zou u uw rol omschrijven als het gaat om ontwikkelen van (oudere) medewerkers?</p>	<p>Hoe belangrijk vindt u in het kader van de werkzaamheden op uw afdeling de ontwikkeling van medewerkers?</p> <p>Hoe geeft u invulling aan het leerproces?</p> <p>In de rol van leidinggevende: met wat voor leeftijd variaties heeft u te maken?</p> <p>In hoeverre maakt u onderscheid op leeftijd als het gaat om investering in medewerkers?</p> <p>Op welke wijze komt u tot de invulling van de ontwikkeling? Is het iets wat u oplegt of komt de medewerker zelf met initiatieven?</p> <p>Als de medewerker zelf daarmee komt, hoe acteer t u dan?</p> <p>Als het gaat om oudere medewerkers, wat zijn de criteria waarop u besluit om een de medewerker wel of niet te laten deelnemen aan de opleiding?</p> <p>Hoe zou u uw rol als leidinggevende omschrijven als het gaat om ontwikkeling van (oudere) medewerkers?</p> <p>Wat zou de ANWB meer of anders kunnen doen om u op dat vlak te helpen?</p>
<p>Leermotivatie van ouderen</p>	<p>Wat vindt u van de leermotivatie van ouderen op uw afdeling?</p>	<p>In hoeverre bent u bereid om te investeren in de ontwikkeling van oudere werknemers?</p> <p>Hoe vaak nemen oudere medewerkers op uw afdeling deel aan opleidingen? Onder welke omstandigheden leren zij het liefst?</p> <p>Wat ervaart u als leidinggevende t.a.v. de wil van oudere medewerkers als het gaat om het volgen van opleidingen?</p>

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage IV Codeboom

Hoofdcode	Code	Subcodes	
Stereotype denkbeelden	Star	Niet meedenkend Niet meegaand Geen of weinig begrip voor veranderingen Traag Tijd -en energie rovend	
	Minder leergierig	Nut niet inzien Minder deelname opleidingen	
	Duur	Salarishuis Beoordelingssystematiek CAO bepalingen	
	Nostalgisch	Refereren vaak naar vroeger Tegen veranderingen	
	Kennis en ervaring	Waardevol Stabiliserende factor Betere omgang met stress Probleemoplossend vermogen Organisatiekennis Groter mate van zelfvertrouwen Goed opgebouwd netwerk	
	Betrokken	Organisatiegevoel Hart voor de zaak	
	Flexibel en productief	Geen kinderen Geen zorgen of verantwoordelijkheden	
	Gezondheid	Mentale vermogen	Leren en onthouden van nieuwe dingen is lastig Begrijpen van nieuwe dingen gaat makkelijker
		Ziektegeschiedenis	Ervaren ziekte in het verleden
Vitaliteit		Veel beweging en gezonde voeding	
Zorgtaken	Zorgtaken voor kinderen	Geen tijd voor opleidingen en cursussen Leren samen met de kinderen	
Sociale privé omstandigheden	Goede balans tussen werk en privé	Werk en privé zoveel mogelijk gescheiden Tijd voor gezin, familie of vrienden Leuke dingen doen	
Zelfmanagement	Verantwoordelijkheid loopbaan	Eigen verantwoordelijkheid Gezamenlijke verantwoordelijkheid Verantwoordelijkheid leidinggevende	
	Laatst gevolgde training/cursus	Een jaar geleden Meer dan een jaar geleden	
	Eigen initiatieven	Zowel privé als werk gerelateerde initiatieven	
	Kennis eigen sterke en zwakke punten	Wel kennis Geen kennis	
	Aantal functies	Meerdere functies Eén functie	

Steun organisatie	Organisatiecultuur	Weinig aandacht voor ontwikkeling/mobiliteit oudere medewerkers Weinig doorgroeimogelijkheden Aandacht voor oudere werknemers Alle mogelijkheden gekregen in de loopbaan
	Organisatiebeleid	Geen duidelijke strategie Beperkte middelen Wel/geen interessante aanbod aan opleidingen Onvoldoende informatie Geen actieve rol HRM Eigen verantwoordelijkheid medewerker Goede samenwerking met HR/opleidingen (goed gesprek, meedenkend)
	Rol leidinggevende	Goede relatie Volledige steun en waardering Faciliterend en stimulerend Open en vertrouwen Geen goede of veilige relatie Niet open en geen onderlinge vertrouwen. Controlerend en belerend Geen ruimte voor eigen ideeën Goede communicatie Stimulerend Informatie over opleidingsmogelijkheden
Steun van collega's	Ervaren steun van collega's	Sociale functie Goede onderlinge communicatie Motiveren tot ontwikkeling en betere prestatie Waardering door collega's
Aard en duur van de functie	Taakeisen Sturingsmogelijkheden Aantal dienstjaren in een functie	Interessante/uitdagende taken Autonomie in de werkzaamheden
Leeftijdsgerichte scholingsmethodiek	Directe toepasbaarheid Referentiekader Informeel leren	On the job Deelname aan bijeenkomsten Korte opleidingstrajecten Samenwerking met andere collega's Bijwonen kenniscafe Klassikaal leren Geen LMS
Interne en externe veranderingen	Maatschappelijke, organisatorische en technologische veranderingen	Verandering in systemen, updates Reorganisatie (gedwongen omstandigheden) Willen meepraten over ontwikkelingen

Bedankt voor uw medewerking!