

De Stichtse Hof: gezond en met plezier tot aan het pensioen

verslag van een actieonderzoek in de zorgsector

Author(s)

Zinsmeister, Joop; Speleers, Brigit

Publication date

2008

Document Version

Final published version

Published in

Midlife resourcing

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Zinsmeister, J., & Speleers, B. (2008). De Stichtse Hof: gezond en met plezier tot aan het pensioen: verslag van een actieonderzoek in de zorgsector. In P. Andreoli, T. van Gennip, & M. Pannevis (Eds.), *Midlife resourcing: behoud van 45+ talent* (pp. 61-72).

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



VRIJE * LEVENSLLOOP * ACADEMIE



MIDLIFE RESOURCING

Behoud van 45+ talent

Rotterdam, juni 2008



MIDLIFE RESOURCING

Behoud van 45+talent

Rotterdam, juni 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
Deel 1 Midlife Resourcing als Innovatief Loopbaanbeleid	6
Hoofdstuk 1 Van Loopbaan naar Levensloop	7
Hoofdstuk 2 De inrichting van het project	11
Hoofdstuk 3 Werkmodel Midlife Resourcing	15
Hoofdstuk 4 Het primaire proces van Midlife Resourcing	20
Hoofdstuk 5 MLR is maatwerk: verschillende varianten	33
Deel 2 De uitvoering van het Midlife Resourcing-project	40
Hoofdstuk 6 De Goudse Waarden en het Midlife Resourcing-project	41
Hoofdstuk 7 Fujitsu Services: 'Fit for the job fit for the future'	48
Hoofdstuk 8 Twynstra Gudde: maatwerk loopbaanbeleid 45+	55
Hoofdstuk 9 De Stichtse Hof: Gezond en met plezier tot aan het pensioen	61
Hoofdstuk 10 Corus: Gezond en gemotiveerd je pensioen halen	73
Deel 3 Innovatie en differentiatie: het Midlife Resourcing-project	80
Hoofdstuk 11 Resultaten voor de praktijk	81
Hoofdstuk 12 Sociale innovatie, een kans voor MLR-beleid	95
Literatuurlijst	102

COLOFON

Dit boek is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de Stichting Vrije Levensloop Academie (SVLA).

De redactie is gevoerd door: Paul Andreoli, Trees van Gennip en Maarten Pannevis

Bijdragen zijn geleverd door Paul Andreoli, Iman Baardman, Geert Beke, Riet de Boer, Trees van Gennip, Piet Houben, Marco Koopman, Maarten Pannevis, Marijke Vos en Joop Zinsmeister

Nadere informatie op de website van de SVLA: www.vrijelevensloopacademie.nl
Contactpersoon : Geert Beke, E-mail: info@vrijelevensloopacademie.nl

Rotterdam, juni 2008

ISBN/EAN: 978-90-79737-01-7

Voorwoord

In 2005 is een ESF Equal project van start gegaan om te komen tot een uitwisseling van kennis en ervaringen rond de inzet van 45-plussers in organisaties. Doel van het project is te komen tot een gemeenschappelijke gedachtevorming en tot innovatieve methodieken rond het optimaal benutten van kennis en vaardigheden van - en door - de 45-plusser. De behoefte aan een dergelijk project kwam enerzijds voort uit de geconstateerde lage arbeidsparticipatie van 45-plussers en anderzijds uit de vastgestelde noodzaak om de achterstand in te lopen op het gebied van de kennisinnovatie die nodig is om in te spelen op allerlei complexe, vaak mondiale ontwikkelingen. Met betrekking tot het eerste aspect paste het project goed bij de doelstellingen van ESF EQUAL: empowerment van - en gelijke kansen voor – medewerkers. Het tweede aspect sluit naadloos aan bij de in de Lissabon-accorden verwoorde doelstelling om de EU te ontwikkelen tot een innovatieve kenniseconomie. Steeds meer groeit het besef dat innovatie, vernieuwing en kwaliteits-verbetering achterblijven wanneer veranderprocessen top-down worden bedacht en aangestuurd. Het ESF EQUAL project 'Midlife Recourcing' gaat uit van een visie waarbij ontwikkeling en innovatie worden vormgegeven vanuit een actieve dialoog en samenwerking tussen alle organisatiemedewerkers in voortdurende interactie met de omgeving. Juist door gebruik te maken van de vaak impliciete ervaringskennis van de medewerkers van de werkvloer wordt het vinden van 'slimme' oplossingen die passen bij de vaak specifieke context van de organisatie vergroot. Het gaat daarbij niet in de eerste plaats om spraakmakende 'wereldinnovaties' die vanuit intensieve Research & Development programma's tot stand zijn gekomen. Waar het vooral om gaat is dat kansen en mogelijkheden gezien en benut worden om vernieuwend zaken op te pakken die van belang zijn voor de organisatie, de medewerkers en de afnemers. Juist vanuit de verschillen in competenties, kennis en vaardigheden van medewerkers kan het hen gezamenlijk actief betrekken bij ontwikkelingen leiden tot verrassende en creatieve oplossingen en ontwikkelrichtingen die passen bij de specifieke vragen die op dat moment spelen. Jongere medewerkers brengen daarbij vaak nieuwe, in hun recent gevolgde opleiding verworven kennis en vaardigheden in en hebben daarbij vaak een onbevangen, frisse kijk bij het aangedragen van ideeën. Oudere medewerkers putten uit hun rijke persoonlijke ervaring en kunnen op grond van successen en tegenvallers uit het verleden waardevolle informatie geven over markt, te volgen strategieën of effectiviteit van processen. Het project MidLife Resourcing (MLR-project) richt zich met name op het opsporen, benutten én verder ontwikkelen van die persoonlijke 'stille' kennis van 45-plussers. Het project is voort gekomen uit de constatering dat er sprake is van onvoldoende benutting van vaardigheden en intrinsieke motivatie van 45-plussers in organisaties. De oudere werknemer, manager of ondernemer is met zijn competenties heel wel in staat tot het leveren van betekenisvolle bijdragen, maar die bijdragen passen niet altijd goed bij de vragen en eisen die in het gangbare economische stramien aan hem of haar worden gesteld. In het project wordt op zoek gegaan naar de verbinding van het strategische beleid van de onderneming met een inspirerend levensloopsperspectief van de oudere medewerker. Dat is geen zoektocht naar een verfijning van bestaande HRM/P&O methoden en instrumenten. Waar het om gaat is een strategisch perspectief te ontwerpen voor de organisatie als geheel waarbij niet het 'meer van hetzelfde' denken richtinggevend is, maar het op allerlei niveau's gezamenlijk in beeld brengen van kansen en mogelijkheden als antwoord op wat de omgeving vraagt in de ingewikkelde dynamiek van lokale en mondiale ontwikkelingen. Het voorliggende boek beschrijft hoe dat vorm heeft gekregen tijdens het MLR- project en waartoe dat heeft geleid. De verantwoording van gemaakte keuzes, de beschrijving van de interventies en het resultaat daarvan leiden tot een MLR concept als dynamisch leermodel voor organisaties.

Inleiding

De 'Ins and Outs' van dat MLR concept vormen de kern van dit boek en bieden een bron van inspiratie om MLR op maat vorm te geven in de eigen organisatie. Het project is een initiatief van de Stichting Vrije Levensloop Academie (SVLA). Doel van de Stichting is: 'het versterken van het maatschappelijk -, economisch - en zingevingperspectief voor de individuele mens én organisaties' In dit boek richten wij ons niet alleen op bestuurders, lijnmanagers, en medewerkers HRM/P&O, maar ook op de 45+medewerkers die geïnteresseerd in mogelijkheden om het eigen, individuele toekomstperspectief te verkennen.

Het boek is opgebouwd uit drie delen:

Deel 1 positioneert MLR als Innovatief Loopbaanbeleid. In hoofdstuk 1 wordt verder ingegaan op de context en trends waarin het MLR-project zich heeft afgespeeld.

Hoofdstuk 2 beschrijft de inrichting van het project: de inbedding het ESF-equal project, de betrokken ontwikkelpartners, de opzet om de ontwikkelde MLR-visie toe te passen in verschillende typen organisaties en de gevolgde werkwijze gedurende het project.

Hoofdstuk 3 presenteert het MLR 10-stappenmodel dat als startmodel ten grondslag heeft gelegen aan de opzet van de pilots in de vijf organisaties. In tegenstelling tot andere projecten die zich bezig houden of hebben gehouden met het optimaliseren van de inzet van oudere medewerkers richt het ontwikkelde 10-stappen model zich nadrukkelijk gelijktijdig op drie sporen:

1. individuele medewerkers (uitgangspunt: persoonlijke groei)
2. de beleidsmakers en beslissers (uitgangspunt: slagvaardig beleid dat leidt tot een positief bedrijfsresultaat)
3. leidinggevend (uitgangspunt: optimale – primaire – werkprocessen)

Hoofdstuk 4 gaat dieper in op de ontwikkelde conceptuele inspiratiekaders en de gebruikte gereedschappen. De inspiratiekaders betreffen de thema's:

- toename onderlinge verschillen in stuur- en andere competenties bij het ouder worden
- het belang van emotionele intelligentie en het 'in flow-zijn' in het werk
- ontwikkeling van specifieke stuurcompetenties in de tweede helft van de loopbaan

Hoofdstuk 5 gaat in op de uitvoeringsvarianten van MLR en de context van de organisatie. Het project MLR laat zien, dat het algemene doel 'het vernieuwend zaken oppakken die van belang zijn voor de organisatie, de medewerkers in hun tweede levenshelft en de afnemers' in een drietal uitvoeringsvarianten 'bediend' werd. Binnen de unieke context van elke organisatie is maatwerk geleverd in het vaststellen van doel en beoogd effect, opzet en werkwijze. De varianten zijn dan ook door de uitvoeringspraktijk ontstaan.

Afhankelijk van die momentane context en de actuele vraagstukken van de organisatie ontwikkelde zich een drietal MLR-varianten:

- Exploratie en verbetering van werkproces en taakstelling
- Persoonlijke ervaringskennis inzetten op beleidsontwikkeling rond de 'productiefactor oudere werknemers'
- Persoonlijke métier-resourcing

Bepalend voor het ontstaan van die varianten waren aspecten van de arbeidsrelatie (met name

‘productieproces’, ‘organisatieaansturing’ en ‘personeelsmanagement’) waarop in elke pilot vooral werd ingezet. Elke deelnemende organisatie legde daarin zijn eigen accenten.

Deel 2 beschrijft de uitvoering van het MLR-project.

In de hoofdstukken 6 tot en met 10 wordt het verloop van de proefneming beschreven bij elk van de vijf aan de pilot deelnemende ontwikkelpartners:

- De Goudse Waarden, een brede scholengemeenschap waarbinnen onderwijs wordt geboden voor Praktijkonderwijs tot en met Gymnasium
- Fujitsu Services, een internationale onderneming in de ICT-dienstverlening
- Corus, een internationale producent in de metaalsector met een aantal grote business units in IJmuiden
- Twynstra Gudde, een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau op het gebied van project- en programmamanagement, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerken
- Vivium, een grote koepelorganisatie voor ouderenzorg in 't Gooi waarvan Verpleeghuis De Stichtse Hof heeft deelgenomen aan de MLR-pilot

Deel 3 behandelt de innovaties en de te onderscheiden differentiaties binnen MLR.

In hoofdstuk 11 komen de innovatieve resultaten aan de orde. Zo wordt aan de hand van de bevindingen het MLR 10-stappenmodel bijgesteld tot een MLR 5-fasenmodel en worden de (beleids)veranderingen binnen de deelnemende organisaties naar aanleiding van de pilots geplaatst binnen de conceptuele kijkramen, de organisatiekenmerken en de aspecten van de arbeidsrelatie.. Dit hoofdstuk gaat in op de conclusies en aanbevelingen voor beleid en praktijk. MidLife Recourcing zal blijken niet te reduceren te zijn tot een simpel implementerings- en uitvoeringsconcept! MLR is een methodiek die maatwerk vraagt. De kwaliteit van MLR-projecten die gebruik maken van de methodiek zal in hoge mate afhangen van de wijze waarop de toepassing zich steeds weer kan aanpassen aan de veranderende eisen die door de dynamische omgeving aan de betreffende organisatie worden gesteld.

Deel 1

MIDLIFE RESOURCING ALS INNOVATIEF LOOPBAANBELEID



1 Van loopbaan naar levensloop

1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Rond de eeuwwisseling voltrok zich een stille revolutie: voor het eerst in de geschiedenis was de groep 45-plussers groter dan de kerngroep van jonge werkende Nederlanders. Voor het eerst maakten we mee dat er meer ouderen dan jongeren zijn. Voor welke problemen en mogelijke oplossingen ons dat stelt valt alleen te bezien vanuit een brede, zowel lokale als mondiale kijk op de ontwikkelingen. Het valt echter niet mee om al die ontwikkelingen 'in de kijker' te krijgen en daarbij ook nog de blik gericht te houden op die ontwikkelingen die werkelijk relevant zijn voor het ontwerpen van scenario's waar wij in de toekomst ook wat aan hebben. Bovendien kunnen de diverse scenario's en de daarin gepresenteerde oplossingen leiden tot conflicterende belangen: zo heeft het produceren van biobrandstof weliswaar een gunstig effect op de energievoorziening, maar een ongunstig effect op de voedselproductie.

Voor overheden en organisaties is het zaak die keuzes te maken die leiden tot samenhangende oplossingen voor zowel de korte -, middellange - en lange termijn. Voor het sturen op ontwikkelingen vraagt dat om toetsingscriteria die worden geformuleerd en doorontwikkeld aan de hand van voortdurende, complexe afwegingen tussen organisatiebelangen en belangen op lokaal, landelijk en mondiaal niveau. Die belangen zijn niet gemakkelijk te ontdekken: een enorme stroom aan informatie komt door de talloze communicatie middelen waarover wij beschikken op ons af. Voor elke bedrijfstak, voor grote of kleine bedrijven, wereldmarktspelers of lokale marktbedieners is een eigen informatie selectie van belang. Zo hebben de industriële economieën te kampen met inkrimpende personeelsbestanden, waardoor wordt ingezet op innovatieve hoogwaardige technologische industrieën en op het ontwikkelen van hoogwaardige producten. De zakelijke en financiële sector daarentegen groeit onstuimig door het uitbesteden van diensten door de industrie en door de toenemende vraag van allerlei nieuwe diensten die vroeger niet of nauwelijks bestonden; bijvoorbeeld op het gebied van ICT, nieuwe vormen van marketing en design. Er ontstaat een grotere variatie in vormen van dienstverlening waardoor ook tussen dienst-verleners onderling steeds meer specifieke diensten worden betrokken: de zakelijke dienstverlening wordt steeds minder afhankelijk van de vraag uit de industrie. De zakelijke dienstverlening is in de economie ten opzichte van de industrie een steeds grotere rol gaan spelen: was de productie in beide takken twintig jaar geleden ongeveer even groot, momenteel is het aandeel van de zakelijke dienstverlening ten opzichte van de industrie meer dan verdubbeld. Het werk in de dienstverlening heeft een enorme zuigende werking op de arbeidsmarkt: bijna driekwart van de banengroei komt op het conto van de zakelijke dienstverlening. Macro-economische cijfers laten echter ook zien dat er in de sector zakelijke dienstverlening weliswaar sprake is van een toename in productiecapaciteit, maar niet van een toename van de arbeidsproductiviteit. De toenemende vraag naar diensten wordt vervuld door meer mensen aan het werk te zetten, niet door de al werkende mensen effectiever, efficiënter te laten werken. Dit brengt het risico met zich mee dat de groeipotentie van deze sector vermindert naarmate de arbeidsmarkt krappere wordt. Van elke organisatie vraagt dat inventiviteit en innovatievermogen om binnen de eigen unieke context van de marktomgeving op ontwikkelingen en vragen uit de omgeving te reageren. De verscheidenheid en complexiteit maken dat antwoorden en oplossingen voor elke organisatie een eigen strategie vragen. Een van de zoekrichtingen waar innovatieve oplossingen kunnen bijdragen aan zowel de productiecapaciteit als aan de arbeidsproductiviteit betreft de inzet van (oudere) werknemers. Bedrijven en organisaties in Nederland worden geconfronteerd met oudere werknemers die onvoldoende blijven en blijken te participeren in het arbeids-

proces. Voor een deel komt dit doordat we uit een economische periode komen waarin het als een verworven recht werd beschouwd om vervroegd te kunnen stoppen met werken en voor een ander deel omdat er daardoor ook onvoldoende is geïnvesteerd in een optimale inzetbaarheid van oudere werknemers. Dat vraagt om (goed opgeleide) vakkrachten en kenniswerkers die regelmatig worden bijgeschoold, terwijl er juist een schrijnend tekort is aan leraren. De inkrimping wordt ook veroorzaakt doordat de competenties van oudere werknemers onvoldoende worden benut. Dit laatste mede vanwege onwetendheid, vooroordelen en miskenning van juist toenemende competenties. Zelfs in een kennismaatschappij blijkt in de praktijk dat 45 plussers eerder als kostenpost dan als investeringsbron worden beschouwd, waardoor kennisonderhoud achterwege blijft. En dat de waarde van hun stille kennis pas duidelijk wordt, nadat zij (vroegtijdig) uit het arbeidsproces zijn vertrokken. En dan geen bijdrage meer kunnen leveren over hoe steeds complexere zaken in organisaties of in onze maatschappij effectief - vanuit inzicht en overzicht - aangepakt kunnen worden.

8

Vanuit de gerontologie is bekend dat er naast een achteruitgang van neurofysieke functies (de 'hardware') er tegelijkertijd een mentaal groeiproces ontstaat ('software'ontwikkeling) dat zich tot voorbij het 75ste jaar kan ontwikkelen en waarbij blijkt dat weinig competenties verminderen. Met name het communicatief vermogen, inzicht en overzicht alsmede een toegenomen gerichtheid op samenwerking in plaats van concurrentie, draagt ertoe bij dat ouderen een belangrijke rol kunnen blijven spelen in zowel de maatschappij (lokaal en verder) als in (innoverende!) arbeidsorganisaties. Toch lijkt het besef dat ouderen een rijke bron vormen van 'stille' ervaringkennis nog onvoldoende omgezet te worden naar strategisch en tactisch beleid van ondernemers, lijnmanagers en P&O/HRM professionals. Ook de oudere zelf lijkt vaak (onbewust) onvoldoende zijn ervaringskennis en zijn in een persoonsgebonden leerproces ontwikkelde waarden te gebruiken bij het vormgeven aan een inspirerend toekomst perspectief. Bewustwording van de 'eigen' mogelijkheden is de eerste voorwaarde om dit te kunnen verkennen en verder te exploreren in de praktijk.

1.2 Tegendraads kijken naar 45-plussers

De gangbare beeldvorming over de inzetbaarheid van ouderen wordt vaak beheerst door stereotype opvattingen en onjuiste interpretatie van gegevens. Zo blijkt uit onderzoek dat ouderen minder snel, origineel, effectief en flexibel zijn dan jongeren bij taken die complexe informatieverwerking en snelle besluitvoering vereisen vooral wanneer dergelijke taken moeten plaatsvinden in een onrustige omgeving.

NB: Die 'mindere snelheid' is deels verklaarbaar uit het feit dat ouderen vanuit hun brede ervaring meer aspecten meenemen in hun overwegingen; een afweging maken wat wel en wat niet toepas-
selijk of beter is in een gegeven situatie.

De meeste banen echter doen veel meer een beroep op cognitieve en sociaal emotionele vermogens. Sociaal emotionele vermogens nemen bij de meeste ouderen toe vanwege het feit dat zij op grond van positieve ervaringen eerder geneigd zijn tot samenwerking en steun zoeken dan jongeren. Ook hebben zij meer ervaring met het compenseren van beperkingen en het vinden van adequate taakaanpassingen. Cognitieve vermogens kunnen weliswaar achteruitgaan vanwege biologische veroudering, maar uit onderzoek blijkt er geen verband is tussen biologische veroudering en professionele competenties. Ouderen blijken onderling meer van elkaar te verschillen in cognitieve prestaties dan jongeren en een groot deel blijft tot op hoge leeftijd cognitief goed functioneren. Bovendien blijkt dat intellectueel stimulerende activiteiten afname van het cognitieve functioneren

tegengaat. In tegenstelling tot het gegeven dat fysiek belastend en saai werk een ongunstige invloed heeft op de inzetbaarheid van ouderen, hebben functies die een beroep doen op de meeste cognitieve vermogens dat niet. Juist de combinatie van goede cognitieve prestaties en stille ervaringskennis maken dat ouderen een extra waarde kunnen toevoegen aan de productiviteit van de organisatie. Sturen jongere medewerkers vooral aan de hand van het toepassen van cursorisch verworven kennis en getrainde vaardigheden, rond de 40-jarige leeftijd wordt meer en meer gestuurd aan de hand van de ervaringslijn. 'Boekenkennis' en getrainde vaardigheden worden gecombineerd met associatieve, sociale en communicatieve vermogens. Door het daardoor toegenomen inzicht en overzicht ontwikkelt zich meer en meer het zelfsturend vermogen van de 45-plusser. Niet als een geïsoleerd sturingsmechanisme, maar in samenhang en communicatie met wat zich in de omgeving voordoet. Daarbij is de koppeling met wat zich in de praktijk voordoet – en de overwegingen die ervaren mensen meenemen in de besluitvorming, met name ook bij complexe vraagstukken – meegenomen in het Midlife Resourcing project.

De gangbare beeldvorming en het daarop gestoelde ouderenbeleid worden meestal bepaald door economische motieven. Wanneer de instroom van gekwalificeerde medewerkers dreigt te stagneren, wordt geprobeerd de ouderen te binden omdat de ervaring en kennis niet gemist kan worden. Omgekeerd kiezen werkgevers in hun streven mensen in dienst te nemen die waardevol, competent en goedkoop zijn en zich makkelijk aanpassen aan de bedrijfscultuur, vaak eerder voor jongere werknemers. Ondanks de toegenomen aandacht voor de vergrijzing zijn er nog opvallend veel bedrijven die geen of weinig aandacht hebben voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zij reageren slechts op korte termijn problemen. Besef van leeftijdsverschillen tussen medewerkers wordt daarbij meestal gevormd door een perceptie van ouderen als probleem.

Ook ontbreekt het veel organisaties op dit moment aan een helder zicht op het toekomstig veld van arbeid, als ontgroening en vergrijzing straks wel degelijk een voldongen feit zijn.

Wanneer organisaties wel bewust omgaan met leeftijdsverschillen zijn er verschillende gradaties te onderscheiden. Zo kan er een specifiek ouderenbeleid worden ontwikkeld dat zich vooral richt op het nemen van maatregelen om deelname aan het arbeidsproces voor ouderen te verlichten. Het gaat dan om aanpassingen om de oudere te ontzien omdat zij minder belast kunnen worden dan jongeren. Er zijn echter ook organisaties, waar de aandacht zich niet zo zeer richt op wat de oudere werknemer 'minder goed' kan ten opzichte van jongeren, maar juist gezocht wordt naar een loopbaanontwikkeling waarbij nieuwe taken of een herschikking van bestaande taken worden ingevoerd die passen bij zijn in de loop van zijn carrière ontwikkelde competenties. En wel zodanig dat de effectiviteit van zijn inzet niet alleen een grotere bijdrage levert aan de productiviteit van de organisatie, maar ook nieuwe energie geeft aan het met voldoening kunnen uitvoeren van werkzaamheden. Bij sommige bedrijven maakt het leren waarderen van verschillen tussen werknemers onderdeel uit van een bewuste bedrijfsstrategie om te komen tot een optimale 'fit' tussen de te verrichte werkzaamheden en de individu-specifieke mogelijkheden en ambities van de medewerker.

1.3 Lerende organisatie in een lerende samenleving

In de samenleving wordt niet meer uitsluitend uitgegaan van het primaat van formele sociale regelsystemen waarvan het speelveld door wettelijke bepalingen of van overheidswege 'van boven af' wordt vastgesteld. Het zijn niet meer de rationele sociaal-economische afwegingen alleen die bepalend zijn. Er is ook plaats voor informele gelegenheidsregelsystemen die zich op grond van emotionele en spirituele denkwijzen, gemeenschappelijke affiniteit en motivatie richten op van

belang geachte thema's. Voor de toenemende Communicatieve Zelfsturing van 45-plussers biedt dit kansen om zelf vorm te geven aan een bij de persoon passende levensloop. In organisaties beginnen deze kansen ook zichtbaar te worden. Door het toenemende besef dat overheersende management modellen verouderen ontwikkelt zich een vraag naar organisatiemodellen die minder nadruk leggen op materiële successen, onderlinge concurrentie, puur rationele afwegingen en winstgevendheid. Toepassing van dergelijke modellen zal in de toekomst leiden tot een groter besef dat bij veranderingen binnen organisaties op welk niveau dan ook, rekening zal moeten worden gehouden met het feit dat - en hoe - mensen veranderen! Voor organisaties zal dit meer en meer betekenen dat de koersbepaling voor de toekomst niet meer een exclusieve aangelegenheid kan zijn van bestuurders, managers en instrumenteel werkende HRM/P&O afdelingen, maar sterk zal moeten leunen op een collectieve inspanning van alle medewerkers: samen, praten, samen denken, samen dromen, samen werken, samen experimenteren en samen leren.

2 De inrichting van het project

2.1. Inleiding

Het MLR-project is ingebed in het programma EQUAL van het Europees Sociaal Fonds. Het Europees Sociaal Fonds is het financieringsinstrument van de Europese Unie om te investeren in mensen. Met het programma EQUAL zet Europa vernieuwende projecten op om de ongelijkheid op de arbeidsmarkt te bestrijden. EQUAL is een transnationaal programma van de Europese Unie dat is gericht op het creëren van gelijke kansen en het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. De projecten hebben een innovatief karakter, en zijn bedoeld voor het ontwikkelen van nieuwe methoden. EQUAL bestrijdt discriminatie op grond van bijvoorbeeld geslacht, ras, etnische afkomst, godsdienst, levensovertuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. Het MLR-project is erop gericht mogelijke discriminatie te voorkomen van mensen in de tweede levenshelft door juist de aandacht te richten op de hun toenemende individuele competenties op grond van verworven ervaringskennis en door ervaring ontwikkelde vaardigheden.

2.2. Transnationale partners

Vanwege het transnationale karakter was een van de eisen van het ESF dat wordt samengewerkt met partners uit andere landen in Europa. Voor het MLR-project zijn een Franse en een Portugese partner gevonden. De raakvlakken met de projecten van deze partners betrof de focus op de tweede levenshelft. Het Franse project stelt zich ten doel werknemers en bedrijven bewust te maken van het belang van perspectieven in de loopbaan tijdens de tweede helft van het leven. Om dit te bereiken is een stappenplan ontwikkeld om de competenties van individuele medewerkers in kaart te brengen waardoor hun positie op de arbeidsmarkt wordt verstevigd. Het Portugese project beoogt werkeloos geworden vrouwen weer aan het werk te krijgen, onder meer door een appel te doen op het zelf nemen van initiatieven om weer aan het werk te komen. De meerwaarde van de samenwerking met de internationale partners ligt vooral in het onderzoeken van de overeenkomsten en verschillen in uitgangspunten, waarden en conceptuele kaders die aan de projecten ten grondslag liggen. Hierdoor wordt het gehanteerde taalveld aangescherpt ten gunste ideeënonwikkeling en nuancering. NB: Een belangrijk gemeenschappelijk gegeven betreft in alle drie de gevallen de bewustmaking van ervaringskennis, waarbij de Franse en Portugese partners met name de focus richten op nadere uitwerking van het principe van EVC's: Eerder Verworven Competenties.

2.3. Ontwikkelpartners

Doel van het Nederlandse MLR-project is te onderzoeken hoe recent verworven gerontologische inzichten met betrekking tot de ontwikkelmogelijkheden van 45-plussers effectiever kunnen worden ingezet bij het oplossen van allerlei vraagstukken die zich aandienen in de hedendaagse versnelling in modernisering op allerlei maatschappelijke terreinen. Dit als tegenwicht aan bijvoorbeeld ontwikkelingen waarin onder druk van de economische situatie allerlei korte termijn kostenreducties moeten worden gerealiseerd en oudere werknemers vaak plaats moeten maken voor jongeren of in de oudere medewerker niet meer wordt geïnvesteerd bij het zich eigen kunnen maken van innovatieve en/of kennisintensieve werkprocessen. Dergelijke ontwikkelingen zijn debet aan structurele kijkwijzen en daaruit voortvloeiende problemen in het bestaande sociaal-economische beleid zoals de te lage arbeidsparticipatie van 45-plussers, die door organisaties onvoldoende wordt aangepakt. Dat uit zich bij veel organisaties in het ontbreken van actief HRM-beleid voor het behouden en vooral ook boeien van 45+medewerkers. Bij werving maken 45-plussers vanwege hun leeftijd vaak

minder kans. De initiatiefnemers van het MLR-project zijn om het doel van een effectievere inzet van 45-plussers te bereiken op zoek gegaan naar verschillende typen organisaties om het ontwikkelde startmodel Midlife Resourcing te beproeven. Met vijf verschillende organisaties is de pilot van start gegaan. Als ontwikkelpartner creëerden deze pilot deelnemers het centrale actieveld voor het project : het feitelijk toepassen van het startmodel in de specifieke context van de eigen organisatie. Naast de Stichting Vrije Levensloop Academie als initiatiefnemer namen het Ministerie van Economische Zaken, De Burcht/Vakbondsmuseum en PON Brabant, Instituut voor Advies en Ontwikkeling deel aan het project als ondersteunende ontwikkelpartner. Door PON Brabant is de monitoring en evaluatie uitgevoerd gedurende de looptijd van het project.

2.4. SVLA-consulenten

Om de proefnemingen bij elke aan de pilot deelnemende organisatie te ondersteunen zijn aan elke organisatie twee consulenten van de SVLA toegewezen. Deze consulenten werken nauw samen met het projectteam MLR zoals dat binnen elke pilot deelnemers is gevormd. Zij vormen het primaire aanspreekpunt voor de pilot deelnemer op inhoudelijk en procesmatig gebied gedurende de proefneming. Vanuit hun toegepast wetenschappelijke achtergrond op het gebied van de gerontologie, sociologie en arbeids- en bedrijfskunde leveren zij inhoudelijke en procesmatige bijdragen aan de uitvoering van het project. Zo geeft elke ontwikkelpartner 'op maat' uitvoering aan het project, passend bij de urgenties én mogelijkheden van het moment. Voor de SVLA consulent kan dit verschillende rollen impliceren: hulp bij het ontwikkelen van trainingen op maat of het vormgeven aan interactieve bijeenkomsten, het verzorgen van die training en bijeenkomsten, coachen van deelnemende medewerkers, sparringpartner zijn van het projectteam etc.

12

2.5. Werkconferenties en de Research & Development Groep

De start-up conferentie fungeert als startsein en reikt naast de projectplanning ook de belangrijkste uitgangspunten die aan het project ten grondslag liggen. Van hieruit kunnen de ontwikkelpartners aan de slag om de projectuitvoer ter hand te nemen. Regelmatig worden er werkconferenties georganiseerd om gezamenlijk te kunnen reflecteren en inspireren. Gedurende het project is het van belang om ervaringen uit te wisselen, succesvolle acties of knelpunten te delen. Aan de hand daarvan kan duidelijk worden welke bijstellingen er nodig zijn en kan inspiratie worden geput uit de bevindingen van wat er zich bij andere ontwikkelpartners afspeelt. Toch kan blijken uit de zich aandienende ervaringen, dat er behoefte is aan meer informatie over onderliggende processen of fenomenen waardoor er breder en nauwkeuriger beelden ontstaan die kunnen bijdragen aan een meer toegespitste uitvoering van Midlife Resourcing. Gedurende het project levert de Research & Development Groep die informatie. Vaak pro-actief zodat de aangereikte kaders en 'kijkramen' behulpzaam kunnen zijn bij het verder vorm en richting geven aan het projectverloop, soms ook re-actief als verklarend kader achteraf: te gebruiken als werkhypothese bij het interpreteren van wat zich heeft voorgedaan. De werkconferenties hebben een sterk interactief karakter waardoor gewaarborgd blijft dat de thema's die aan de orde komen niet te theoretisch worden en steeds verbonden zijn met de projectvoortgang. Vanuit de Research & Development Groep worden de deelnemers aan de werkconferenties en andere betrokkenen regelmatig gevoed met kijkramen en columns: inhoudelijke notities die dieper ingaan op de conceptuele inspiratiebronnen, wetenschappelijke inzichten, maatschappelijke ontwikkelingen en de theoretische onderbouwing van thema's van waaruit het MLR-concept tot stand is gekomen. Zij kunnen als vorm van kennismanagement worden gezien.

2.6. Verslagen werkconferenties

Van alle werkconferenties zijn verslagen gemaakt, waarin zowel een vooruitblik voorkomt van de model stappen die op dat moment voorliggen, als een terugblik wordt gegeven op de voorafgaande ervaringen zoals die zich bij de Ontwikkel Partners in de praktijk hebben voorgedaan. Daarnaast geven zij inzicht in de nieuwe leerstukken (theorie) die naar voren zijn gebracht in relatie tot de specifieke processtappen.

2.7. Nieuwsbrieven

Met behulp van nieuwsbrieven worden de betrokkenen bij het project op de hoogte gehouden van de voortgang en de inhoudelijke thema's zoals die op de werkconferenties aan de orde komen.

2.8. Interactieve Expertbijeenkomst, Slotconferentie en Boek

Na afronding van de proefnemingen bij de deelnemers aan de pilot is er een bijeenkomst gepland met experts van buiten en 'ervaringsdeskundigen' in het vormgeven aan het MLR met behulp van het startmodel: de projectteamleden van de ontwikkelpartners, de SVLA consultants, de R&D Groep en het projectmanagement. Het project wordt afgesloten met een 'open space' conferentie waarop de bevindingen en resultaten worden gedeeld en uitgedragen en daarmee ook de verworven kennis en ontwikkelde methodes en gereedschappen toegankelijk worden voor in deze thematiek geïnteresseerde anderen. Dit alles is uiteindelijk beschreven in dit boek "Midlife Resourcing, behoud van 45+ talent."



3 Werkmodel Midlife Resourcing

3.1. Hoe bereiken we de MLR doelen in de praktijk?

Doelen

De *doelen* waar MLR op gericht is luiden:

- Motiveren van de 45-plusser om ten faveure van hem/haar zelf en van de werkgever door te werken tot aan de, vaak latere, pensioendatum
- Zicht krijgen op en creëren van de mogelijkheid tot een soepel verloop van een eventuele overstap van een huidige naar een toekomstige taak en/of functie.
- Zicht krijgen op de organisatorische voorwaarden om 45+ers in hun favoriete context binnen werkprocessen te brengen.

Om dit voor elkaar te krijgen werd door de SVLA een 10-stappenmodel ontwikkeld. Dit model is aan alle Ontwikkel Partners (OP) meegegeven als richtsnoer bij het doen van proefnemingen in hun eigen organisaties. Door in sterk uiteenlopende praktijkcontexten met het model te werken, werd het mogelijk de opzet te toetsen en verder te ontwikkelen.

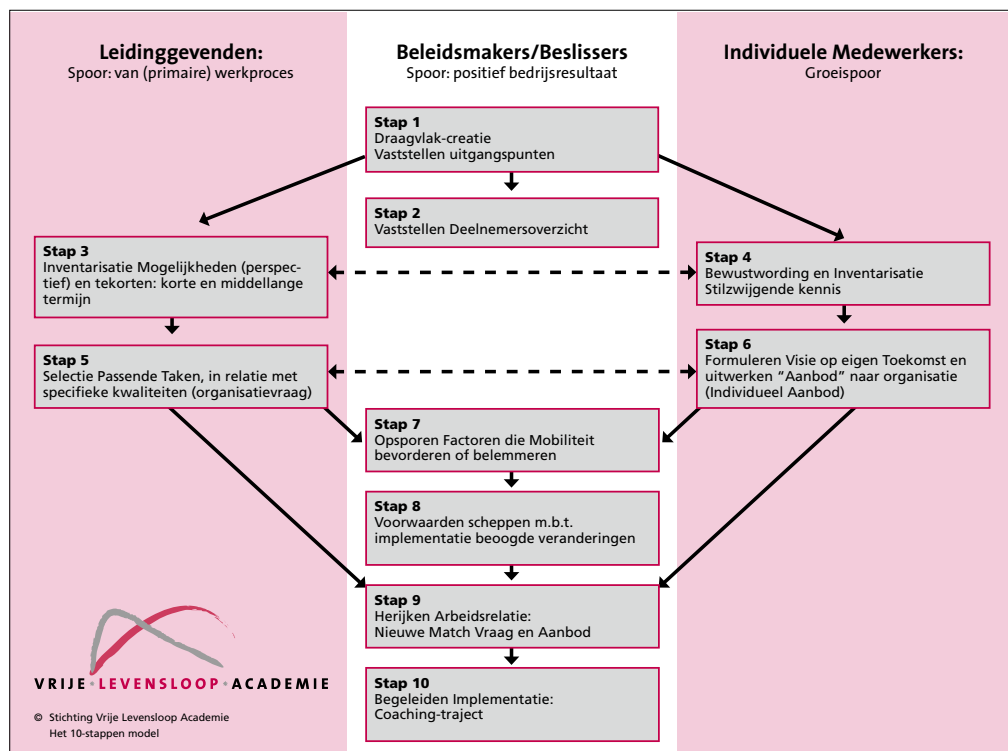
Afhankelijk van de specifieke situatie, waarin elke OP verkeerde en de gestelde prioriteiten werden ook alternatieve wegen bewandeld. (zie hoofdstukken 6 t/m 10).

3.2. Het-10stappenmodel

De kern van het model wordt gevormd door

- a. het focus op een generatiebewuste Levensloopbeleid en 45-plussers,
- b. het samenbrengen van drie sporen in een traject, de 'gouden driehoek'
- c. het benutten van de zogenoemde 'stille kennis' van medewerkers, managers en directie.

15



3.3. De drie sporen, een gouden driehoek?

Het model onderscheidt 3 sporen, die ieder hun eigen en onderling mogelijk afwijkende en strijdige invalshoek, belang en verantwoordelijkheid kennen.

- Het individuele groeispoor van de medewerker (het rechter spoor). Dit spoor heeft als focus: de persoonlijke groei en ontwikkeling van de medewerker
- Het spoor van de beleidsmakers/directie, bijgestaan door HR (het middelste spoor). Hier concentreert aandacht en verantwoordelijkheid zich op het realiseren van het vigerende en te ontwikkelen beleid en de effecten daarvan op een generatiebewust levensloopbeleid.
- Het spoor van de managers van primaire werkprocessen (het linker spoor). Het belang van deze managers is het goed doen verlopen van de primaire werkprocessen waarbij voortdurend gewogen moet worden hoe de afstemming verloopt van het werkproces en het belang van de oudere werknemer.

Doel van het werken in de 'gouden driehoek' is afstemming en samenhang te realiseren tussen de drie sporen zodat er een gezamenlijk draagvlak en gedeelde inspanning groeit voor het uitvoeren van een Midlife Resourcing proces bij medewerkers en het ontwikkelen van passend beleid. Het is de dialoog in het samenbrengen van de verschillende soorten kennis en verantwoordelijkheden om nieuw beleid te ontwerpen die het gouden effect moet opleveren.

Het onderkennen van deze 3 sporen en hun soms uiteenlopende belangen tijdens het doorlopen van de 10 stappen is daarbij van essentieel belang.

Vergelijk bijvoorbeeld de belangen van de medewerker en van de manager van de werkprocessen.

Het belang van de individuele medewerker in zijn/haar tweede levenshelft is vooral gericht op het

goed kunnen benutten van de specifieke kennis en ervaring die in de eerste levenshelft is opgedaan.

Op basis daarvan zal deze medewerker, naast het attent zijn op het handhaven van zijn/haar rechtspositie, behoefte hebben aan mogelijkheden tot verdere persoonlijke groei en ontwikkeling.

Dit kan bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in een middenlange termijn ontwikkelingsplan.

De belangen van de managers van de (primaire) werkprocessen liggen bij het zeker stellen van de voorwaarden om de targets te halen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Deze targets zijn meestal gericht op de korte termijn. Voor hen komt dat o.a. neer op het vasthouden van goed personeel, van wie zij zeker zijn dat zij in staat zijn deze targets te helpen halen. Dit houdt in dat deze managers zelf willen bepalen welke medewerkers zij op welke taken op welk moment willen inzetten. Dit kan strijdig zijn met de behoefte van medewerkers om zelf mede te bepalen op welke taken en functies zij ingezet gaan worden, in het licht van hun middenlange termijn ontwikkelingsplan.

Het onderling verbonden houden en afstemmen van de drie sporen is een must. Hoe voor de hand liggend dit ook mag klinken, in de praktijk wordt hieraan weinig aandacht besteed. Met soms zeer nadelige gevolgen voor het resultaat van MLR, dan wel voor het boeien en binden van het zittende eigen personeel.

Waar de verantwoordelijkheid van de directie verbonden is met mogelijk veranderende elementen binnen de organisatie, zoals bijstelling van de strategie, verandering in het systeem, zal men zich zeker hiervan bewust dienen te zijn, omdat dit soort grote veranderingen verbonden zijn aan marktpositie en concurrentie en externe factoren sterk het personeelsbeleid bepalen.

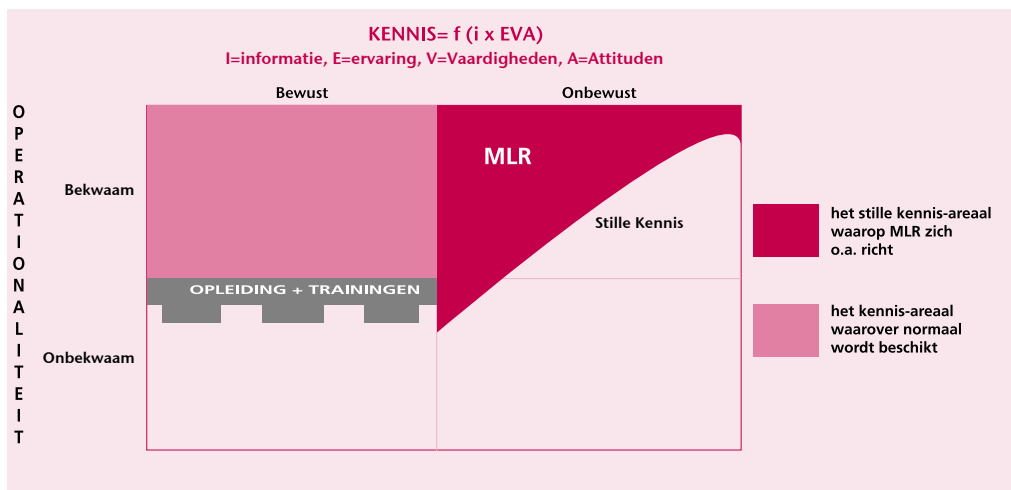
3.4. Stille kennis van medewerkers, managers en directie benutten en het proces van Midlife Resourcing

Kennis is het, deels onbewuste, vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Dat vermogen is een functie van de informatie, ervaring, vaardigheden en houding waarover iemand op een bepaald moment beschikt. Stille kennis (tacit knowledge) betreft het onbewuste deel daarvan.

Waarom is stille kennis van waarde, vooral in de 2e levenshelft?

Onderzoek van Baltes (zie verder hfd.4) laat zien dat gemiddeld na ca 45 jaar de positieve ontwikkeling van iemands competenties wordt bepaald door de toename van vooral de ervaringskennis, die betrekking heeft op de geaccumuleerde persoonlijke levenswijsheid, waarmee het eigen leven kan worden gestuurd (de software). Het gebruikmaken van deze ervaringskennis biedt vanwege de groei daarvan tot ca 75 jaar bij uitstek ontwikkelingsmogelijkheden in de 2e levenshelft.

De stille kennis is te positioneren in het rechter boven kwadrant van de volgende matrix:



17

MLR richt zich op het bewustmaken van vooral de persoonlijke onbewuste ervaringskennis en attituden (zie rechter boven kwadrant). Daarbij beoogt MLR ook structuur aan te brengen in het intussen vergrote bewust geworden kennisgedeelte, waardoor dit operationeel beter bruikbaar wordt voor de betrokkenen. Daarnaast richt MLR zich ook op het bewust worden van persoonlijke valkuilen die te vinden zijn in het kwadrant onbewust – onbekwaam.

Tevens kan MLR ertoe leiden dat de betrokkene bewust wordt van de noodzaak trainingen en scholingen te volgen om het eigen kennisniveau aan te passen aan (nieuwe) eisen die zich op het actuele loopbaanpad kunnen aandienen. Uit deze aspecten van bewustwording is een kompaskoers af te leiden voor iemands 2e levenshelft die het beste past bij diens persoonlijke competenties.

De bewustwording dient geactiveerd te worden bij voorkeur in een individu gericht interactief proces samen met andere betrokkenen. Juist het aanspreken in de 2e levenshelft van de eigen stuurkracht en het “toetsen” van de bewust geworden eigen vermogens en behoeften, in dialoog met anderen, leidt tot meer zelfvertrouwen en versterkt het vermogen om met meer complexe situaties om te gaan. Daarbij worden sociale vaardigheden beter benut en verder versterkt om in relatie met de omgeving effectiever te opereren (zie verder hoofdstuk 4).

Wanneer het lukt om de, intussen vergrote, bewust geworden persoonlijke competenties gericht in te zetten in taken en functies binnen de organisatie kan er sprake zijn van een win-win situatie voor zowel werkgever als werknemer. Omdat de werknemer daarbij wordt aangesproken op zijn sterke punten zal het hem de minste moeite kosten om daarmee tot een goed resultaat te komen. Dit werkt relatief snel, intrinsiek en daardoor sterk motiverend.

3.5. Doelen en beoogde effecten per stap

Het gelijktijdig werken aan MLR op drie niveaus is vorm gegeven in het weergegeven 10-stappen-model. De doelen en beoogde effecten per stap zijn wat de verantwoordelijkheid betreft gelieerd aan de verantwoordelijke partij van het betreffende spoor.

Per stap zijn de volgende doelen en beoogde effecten aan te geven.

Stap 1. Draagvlak creëren

- Doel: het creëren van een zodanig draagvlak in de genoemde gouden driehoek dat men de inzet voor MLR als een gezamenlijk project ziet en oppakt.
- Beoogd effect: vaststellen van uitgangspunten en randvoorwaarden voor de uitvoering van het 10-stappenplan.

Stap 2. Inschrijving door deelnemers

- Doel: vaststellen welke van de groep medewerkers, die zich hebben ingeschreven voor de MLR training, daadwerkelijk mee gaat doen + het verzamelen van hun loopbaan gegevens.
- Beoogd effect: positief ingestelde deelnemers en 'toets' van hun verwachtingen t.a.v. de projectresultaten voor henzelf.

Stap 3. Inventarisatie van de vraag naar personeel op korte en middenlange termijn

- Doel: inzicht verwerven in de noodzakelijke en gewenste mutaties in het personeelsbestand op korte en middenlange termijn en specifiek voor 45-plussers.
- Beoogd effect: Beeldvorming over de mogelijkheden om 45-plussers een bij hen passende taak/ functie en passende werkproces te kunnen aanbieden.

Stap 4. Bewustwording van stille kennis

- Doel: bewustwording van bewuste en onbewuste (stilzwijgende) kennis en ervaring en de vertaling daarvan naar het persoonlijke métier van deelnemers.
- Beoogd effect: zicht van de deelnemer op zijn eigen sterke en zwakke kanten; oog voor het eigen métier.

Stap 5. Vraag-articulatie vanuit de organisatie

- Doel: Bewustmaken van leidinggevend van specifieke kwaliteiten van en taken voor ouderen. Selectie maken van de noodzakelijke en gewenste mutaties in het personeelsbestand van 45-plussers in relatie tot de specifieke kwaliteiten van de deelnemers.
- Beoogd effect: Het articuleren van de vraag binnen de organisatie naar taken /functies die mogelijk passen bij het aanbod van de deelnemers.

Stap 6. Werknemer formuleert aanbod naar de organisatie

- Doel: Vertaling van het persoonlijke métier van de deelnemers naar een aanbod richting de organisatie, waar zij zich de komende jaren voor willen inzetten
- Beoogd effect: Medewerkers prepareren zich op het doen van een aanbod richting de organisatie waarin een goede match tussen hun eigen competenties en de behoeften van de organisatie zit.

Stap 7. Bevorderende en belemmerende factoren

- Doel: de factoren die mobiliteit bevorderen c.q. belemmeren binnen de organisatie worden opgespoord en geïnventariseerd.
- Beoogd effect: plan voor het opheffen van belemmeringen en het stimuleren van bevorderende factoren.

Stap 8. Voorwaarden scheppen voor beoogde veranderingen

- Doel: De voorwaarden scheppen voor het implementeren van beoogde mutaties in functies/taken.
- Beoogd effect: ruimte en voorwaarden creëren voor deelnemers om hun (nieuwe) aanbod vorm te geven binnen de organisatie in de komende jaren, zoals nieuwe arbeidsvoorwaarden, bijscholing.

Stap 9. Herijken van de arbeidsrelatie tussen organisatie en deelnemer

- Doel: nieuwe match tussen de vraag binnen de organisatie en het aanbod van de deelnemers zoeken
- Beoogd effect: herijken van de arbeidsrelatie voor de individuele werknemer of (bij gebleken onhaalbaarheid van de gewenste verandering) het inzetten van 'what if'-scenario's.

Stap 10. Begeleiden implementatie

- Doel: realiseren van de implementatie van de afgesproken veranderingen binnen de organisatie.
- Beoogd effect: werknemer en organisatie gaan in een win-win situatie de toekomst in.

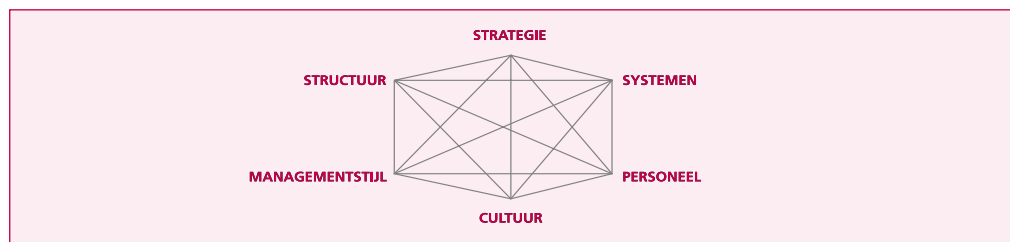
Relevante actoren

Relevante actoren bij het doorlopen en bewaken van de 10 stappen zijn aangegeven in de kop van het model, waar de drie sporen worden aangegeven te weten: beleidsmakers en beslissers, leidinggevend en individuele medewerkers.

Bij de uitvoering van het 10-stappenmodel zal men attent dienen te zijn op mogelijke samenhang met andere veranderende elementen binnen de organisatie, zoals bijstellingen van de strategie, veranderingen in de structuur respectievelijk de systemen of in de cultuur van de organisatie

ESH-model (Evenwicht-Samenhang-Heterogeniteit)

Dit model geeft schematisch de complexiteit van een organisatie weer. Het model laat zien dat als aan één van de 6 elementen, zoals weergegeven in onderstaande figuur, iets veranderd wordt, dit zijn invloed heeft op de andere 5 elementen. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt dat als er bijv. bij de introductie van MLR aan het element Personeel iets verandert, dit zijn weerslag zal hebben op de andere elementen, bijv. op Managementstijl en op Cultuur. Andersom geldt ook als er een bijstelling van de Strategie plaatsvindt gelijktijdig met de introductie van de MLR (zie Fujitsu Services) dat zijn weerslag zal hebben op het element Personeel en dus ook op MLR. Het is derhalve zaak deze samenhang goed in het oog te houden en het evenwicht tussen de heterogene elementen te bewaken en te bewaren.



Bron: *Ondernemen binnen de onderneming* van M. Weggeman, G. Wijnen en R. Kor

4 Het primaire proces van Midlife Resourcing

Zowel in trainingen en workshops met de aan de pilot deelnemende oudere medewerkers als in maandelijkse werkconferenties zijn de deelnemers vertrouwd gemaakt met basale kennis over de ontwikkelingsmogelijkheden van oudere medewerkers. Dat gebeurde door korte, indringende inleidingen rondom bepaalde leerstukken, waarna door middel van een oefening deze expliciete kennis gekoppeld is aan de 'stille' ervaringskennis van de deelnemer. Door deze vorm van kennisdeling kunnen niet onderbouwde en onjuiste opvattingen van de deelnemers eventueel recht gezet worden. Tegelijkertijd kan een beeld verkregen worden wat er bij de deelnemer eigenlijk leeft aan overtuigingen, motivaties en weerstanden.

Dit hoofdstuk presenteert de belangrijkste leerstukken, die richtinggevend waren voor het project en gebruikt zijn in de trainingen en workshops van de pilots. We tekenen hierbij aan dat een aantal elementen niet in alle pilots en werkconferenties in onderstaande vorm zijn gepresenteerd, maar pas bij het gaandeweg evalueren van de uitkomsten van de pilots en het schrijven van dit boek op papier gezet zijn. Bovendien heeft gelijktijdig een literatuurstudie plaats gevonden, waarvan delen in een meer algemeen boek over levensloopbeleid gepubliceerd worden (Houben 2008). Het doel van deze kennisverzamelende activiteiten is een door wetenschappelijk onderzoek onderbouwd zicht te krijgen op de persoonlijke groei van oudere medewerkers en zo adequate formats en gereedschap voor het primaire proces van Midlife Resourcing te maken. In dit hoofdstuk komen de volgende drie thema's aan de orde:

- De tweede levenshelft. Inzichten die de inzet voor MLR funderen en ingaan op het belang van toename onderlinge verschillen in stuur- en andere competenties bij het ouder worden.
- Het werkproces van MLR. Daarbij zijn leidend het benutten van 'stille kennis' en het bevorderen van emotionele intelligentie en het in flow-zijn in het werk. Dit resulteert in een uitgewerkt format voor het bewust maken van persoonlijke relevante thema's voor de eigen loopbaan: *métier resourcing*.
- MLR resultaat op 3 niveaus: de betekenis van ontwikkeling van specifieke stuurcompetenties in de tweede helft van de loopbaan voor werknemer, organisatie en samenleving.

4.1. De tweede levenshelft

Toenemende onderlinge verschillen bij het ouder worden

Meer dan in de eerste levenshelft doen zich in de tweede levenshelft mogelijkheden voor om stuurcompetenties te ontwikkelen die relevant zijn voor persoonlijke groei en de bepaling van betekenisvolle levensdoelen in het werk en andere relevante levensdomeinen. Naast deze stuurvaardigheden bestaan er andere waarvan de ontwikkelingsmogelijkheden zich vooral in de eerste levenshelft voordoen en die gebaseerd zijn op het functioneren van het neurofysieke systeem.

4.1.1 Stuurcompetenties en persoonlijke groei

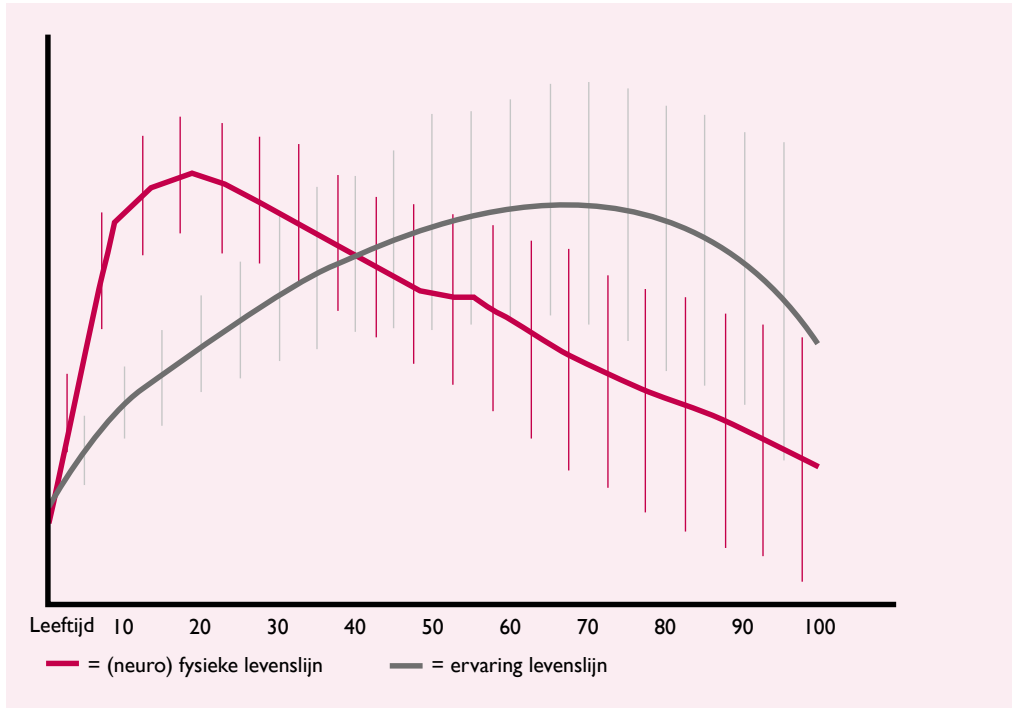
Beide soorten stuurvaardigheden verschillen echter sterk wat betreft bekendheid en meetbaarheid. We brengen een grafische impressie van beide stuurvaardigheden, zoals die naar aanleiding van het onderzoek van Berlijnse onderzoekers onderleiding van P. Baltes in kaart zijn gebracht (Baltes 1997; Baltes e.a. (eds.) 1999). Het hieronder te bespreken kijkraam 4.1 vergroot die bevindingen sterk uit. Het kijkraam kent een horizontale as met een leeftijdsverdeling en een verticale as waarop de hoogte van de gemiddelde stuurvaardigheid is afgezet. In het overzicht zijn twee krommes uitgezet. De kromme doorgetrokken lijn stijgt snel tot gemiddeld 20 jaar en daalt dan geleidelijk. De andere

met de onderbroken lijn stijgt geleidelijk tot gemiddeld 75 jaar en daalt dan snel. Beide krommen kruisen elkaar bij 40 à 45 jaar; zij geven gemiddelde waarden weer van een leeftijdscohort. De verticale streepjes bij ieder kromme geven de bandbreedte rond het gemiddelde weer. Bij beide krommes neemt de lengte van die streepjes toe naarmate de leeftijd toeneemt. Die toenemende lengte wil uitdrukken dat de bandbreedte rond het gemiddelde toeneemt naarmate de leeftijd stijgt. Dat betekent dat naarmate mensen ouder worden ze onderling meer gaan verschillen wat betreft beide in beeld gebrachte stuurvaardigheden. Enigermate generaliserend: de uniciteit van mensen wat betreft hun stuurvermogen neemt gedurende de levensloop alsmaar toe. Dat verklaart ook dat het vanwege die toenemende verschillen vaak ook relevanter is om individueel in plaats van generiek te kijken en te spreken over de competenties van ouderen (Baars 2006).

Om welke stuurvaardigheden gaat het?

We bespreken eerst de stuurvaardigheden welke verbeeld worden door de doorgetrokken lijn. Deze geeft weer het gemiddelde verloop van de kwaliteit van op neuro-fysiologische systemen gebaseerde stuurtaken. De lijn die de gemiddelde waarden aangeeft, betreft het vermogen van hersenfuncties van een persoon om snel en accuraat een aantal elementaire procestaken, zoals hoofdrekenen en andere werkgeheugentaken, uit te voeren. Ook visuele en motorische herinnering en basisprocessen, als dingen en situaties kunnen onderscheiden, vergelijken en indelen, behoren er toe. In psychologische tests wordt dit soort vermogens gemeten door na te gaan hoeveel opgaven iemand foutloos binnen een bepaalde tijd kan uitvoeren. Deze taken worden ook wel vergeleken met de hardware van een computer. In deze metafoor zijn de meest recent gebouwde computers die weer sneller werken dan de vorige, vergelijkbaar met de werkgeheugenprestaties van een twintiger. Er geldt een bandbreedte, die bij het oplopen van de leeftijd groter wordt. Er zijn dus mensen die deze taken bij het ouder worden op een boven- dan wel onder-gemiddeld niveau kunnen uitvoeren. Om op oudere leeftijd gemiddeld en boven gemiddeld te kunnen presteren is het van belang dit soort vaardigheden regelmatig te gebruiken. Anders kalven ze af en kost het zeer veel moeite ze weer op peil te krijgen. Vandaar de bekende slogan "Use it or lose it". Opvallend aan deze vaardigheden is dat ze goed meetbaar zijn en zo "hard" gemaakt kunnen worden. Vooral voor het testen van mensen die werkzaam willen zijn in bedrijfs- en beleidssectoren waarin snel en accuraat met informatie dient te worden omgegaan, is een goed zicht op deze cognitieve vaardigheden belangrijk. Vanwege technologische rationalisatie en informatisering van werkprocessen worden prestatie-eisen op het gebied van snelheid en accuratesse steeds verder opgevoerd. Voor jongvolwassenen is dat minder een probleem dan voor oudere volwassenen, want in de periode van jong volwassenheid 'pieken' deze vaardigheden om daarna geleidelijk af te nemen. Dat vertaalt zich dan ook in de afnemende waardering voor oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Ook in de publieke beeldvorming van ouder worden draagt de maatschappelijke nadruk op efficiënt werken bij aan het ontstaan van een negatief sociaal imago. Want ouder worden wordt vooral geassocieerd met de teruggang van dit soort vaardigheden. En voor de hier beschreven stuurvaardigheden klopt dat ook uiteraard voor de gemiddelden. Het wordt een ander verhaal als naar een ander type stuurvaardigheden wordt gekeken.

Kijkraam 4.1 Ontwikkeling van twee soorten stuurcompetenties tijdens de levensloop



22

Inspiratiebronnen: Baltes 1997; Baltes e.a. (eds.) 1999, Houben, 2002

In de tweede te bespreken kromme in het kijkraam 4.1 zijn op persoonlijke ontwikkeling en cultuur gebaseerde cognitieve vermogens van mensen in beeld gebracht. Het gaat om het tijdens de levensloop te ontwikkelen vermogen om adequaat met eigen emoties, behoeften en uitdagingen van de omgeving om te gaan. Het uit zich in de vorm van de in de loop van het leven opgebouwde 'software' bestaande uit inhoudelijke en procedurele kennis. Die komt vooral naar voren in beroepsvaardigheden, kennis over het eigen zelf en de eigen invulling aan de kwaliteit van leven. Het omvat daardoor ingrediënten voor 'wijsheid'. Deze vaardigheden zijn belangrijke kenmerken voor wat we hierboven het vermogen tot Communicatieve Zelfsturing noemden. Deze op persoonlijke ontwikkeling en in de samenleving aanwezige cultuur gebaseerde vaardigheden zijn in kijkraam 4.1 weergegeven met een onderbroken lijn. Deze stijgt geleidelijk in de eerste, tweede en derde levensfase tot ongeveer 75 jaar en daalt daarna vrij sterk. De bandbreedte rond het gemiddelde neemt toe naarmate een hogere leeftijd in beeld komt. Dat betekent bij het binnengaan van de 4e levensfase rond de 80 jaar dat er ouderen zijn die daar bovengemiddeld scoren en andere ouderen die ondergemiddeld scoren. De scores van beide groepen dalen sterk in de laatste, 4e levensfase maar de mogelijkheden van de bovengemiddeld scorenden om in die fase zelf de kwaliteit van leven aan te sturen zijn groter. Uit achtergrondanalyses van de Berlijnse onderzoekers blijkt dat het vooral ouderen met een hoge sociaal economische status zijn die bovengemiddeld scoren. Voorts constateren alle onderzoekers dat de mate waarin de 'software' langer ontwikkeld kan worden afhankelijk is van de kansen en uitdagingen in de omgeving. Dat is dan een specifieke omgeving die interesse in ouderen toont en hen uitdaagt en stimuleert 'scherp' te blijven en zich langer te blijven ontwikkelen. Het zal

duidelijk zijn dat deze bevindingen van belang zijn om preventieactiviteiten te ontwikkelen voor mensen in de derde levensfase alsmede voor de invulling van het welzijnswerk en de zorg in de vierde levensfase. Nadere beschouwing van het kijkraam leert dat er een omslag in het stuurvermogen te zien is in het midden van het leven. De relatie tussen de ontwikkelingen van beide soorten vaardigheden is zoals blijkt uit het verloop van de twee lijnen in kijkraam 4.1 veel minder groot dan wel gedacht wordt.

Er is sprake van een sterke relatie als ze beiden gelijk op of af lopen. Dat doet zich alleen in het begin van de eerste en aan het einde van de laatste levensfase voor. In de middenjaren kruisen de twee lijnen elkaar. Dat is een moment wat goed te duiden is met de term overgangsjaren. In die periode dringt het besef door dat andere aspecten van het leven belangrijker worden. We zullen deze dadelijk nader specificeren. Zoals gezegd is er wel samenhang tussen het verloop van beide lijnen na (gemiddeld) het 75 ste levensjaar. Deze samenhang versterkt de afbrokkeling van beide vermogens. Dat geldt vooral als zintuiglijke beperkingen optreden.

Mensen kunnen dus gaande hun leven ontdekken waar hun groeimogelijkheden zitten

De aangegeven transformatie rond het midden van het leven zegt veel over de verdere ontwikkelingsmogelijkheden van zelf-identiteit.

Globaal gesproken gaat het om een verschuiving van de aandacht voor het lichamelijke en het leven in de wereld naar de wereld van het psychische en het innerlijke leven (Marcoen, 1992).

Die verschuiving in aandacht resulteert in wat wij herkennen als de 'sterke punten van ouderen': meer tijd en interesse voor zaken en taken die men zelf belangrijk vindt; meer aandacht voor persoonlijke ervaringen en belevingen van zichzelf en anderen en zo doende een grotere intimiteit en diepgang in contacten; interesse voor en beoefening van activiteiten op terreinen als kunst, cultuur, levensbeschouwing, geschiedenis en dergelijke; opbouw van levenswijsheid, doordat ervaring is opgedaan gedurende een relatief grote tijdsspanne en in een grote verscheidenheid van maatschappelijke situaties; contact maken met eigen bronnen van spiritualiteit en kunnen relativeren van het eigen leven met het oog op het naderen van het levenseinde en de confrontatie met verlieservaringen.

In arbeidstermen kan deze transformatie leiden tot

- toenemende competenties in strategisch denken en handelen,
- markt- en klantgerichtheid,
- vakkennis,
- kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn,
- conflict oplossend vermogen,
- communicatieve vaardigheden en coaching (Uepping ,1997).

Al deze punten wijzen op een sterk zelfbewustzijn, welke een belangrijke voorwaarde is voor inbedding van emoties en zelfvertrouwen ten behoeve van verdere persoonlijke ontwikkeling c.q. inzet in werk en activiteit.

Deze bevindingen maken dat ons er alles aan gelegen zou moeten zijn om in productief en in preventief opzicht een stimulerende organisatie, omgeving of maatschappij te creëren die uitdaagt tot participatie, zodat mensen naar (eigen) vermogen kunnen bijdragen. Dan komt er een ontwikkelingsspiraal op gang, die constructief is en ook in de derde levensfase preventief doorwerkt. Het zou organisaties en onze maatschappij innovatiever en dynamischer maken (bijvoorbeeld in termen van de Lissabon-agenda) .

4.1.2. Toenemende verscheidenheid in gezondheid en inzetbaarheid

Het zojuist gepresenteerde kijkraam 4.1 bevat een grafische impressie van theoretische en empirische bevindingen uit de gerontologische hoek inzake de ontwikkeling van vaardigheden gericht op adequaat omgaan met emoties, behoeften en uitdagingen tijdens de levensloop. De toename van verschillen bij het ouder worden, komt ook naar voren in verschillen op het gebied van gezondheid en functionele vaardigheden.

Omdat bij het gebruik van gerontologische kennis op dit punt de nadruk veelal ligt op de vergrote kans van de vermindering van draagkracht en vaardigheden in de tweede helft van de loopbaan en op beperkingen en ziekte in derde en vierde levensfase willen we daarnaast de inbreng plaatsen van de positieve psychologie in het gerontologische veld. De insteek van de positieve psychologie - en ook van de ontwikkelingsgerontologie als minderheidsstroming binnen de gerontologie - is de oudere als een actor te zien en niet als louter reagerend op externe invloeden. Het doel is positieve subjectieve ervaringen, vaardigheden en instituties op het spoor te komen die individuen en samenlevingen in staat stellen te 'bloeien' (Ranzijn 2002). Het uitgangspunt is dat menselijke wezens zelf organiserende en aanpassende identiteiten zijn. Hier spelen de kenmerkende competenties van Communicatieve Zelfsturing een belangrijke rol (Cornelis). Het gaat om het vermogen van mensen om hun (succesvolle) ervaringen in te kunnen brengen in gesprek met de omgeving om gezamenlijk aan de gewenste cultuur te werken: dan gaat er wat bloeien!

In de evolutie van de menselijke beschaving heeft de in korte tijd sterk gestegen levensverwachting geleid tot een nieuwe situatie, waaraan de samenlevingscultuur en de maatschappelijke instituties zich nog onvoldoende hebben aangepast.

Het meest duidelijke voorbeeld daarvan is de 65 jaar als mijlpaal voor de beëindiging van de arbeidsparticipatie. We zagen echter zojuist hoezeer mensen van een zelfde geboortecohort bij het ouder worden steeds meer onderling gaan verschillen wat betreft de in beeld gebrachte stuurcompetenties. Het zelfde geldt voor functionele vaardigheden die vereist zijn in arbeidsprocessen (Ilmarinen 2005).

Gegeven de verschillen tussen ouderen komt voor een deel van de oudere werkers pensionering bij een bepaalde leeftijd - zoals bijvoorbeeld 65 jaar - dus te vroeg, voor andere precies op tijd en voor weer anderen te laat. Vanwege de toenemende uniciteit van mensen tijdens de levensloop - ook wel aangeduid met de term 'differential aging' - is leeftijd alleen geen goed beoordelingscriterium voor zijn inzetbaarheid (Peeters e.a. 2005). De bekende studie 'De mythe doorbroken' spreekt juist ten aanzien van dit gegeven van een kloof tussen feiten inzake de inzetbaarheid van oudere werkers en de mythen die er over in de maatschappij en bedrijfsleven de ronde doen (Nauta e.a. 2004). De studie stelt dat: "het belangrijk is om oudere werknemers te benaderen als individuele werknemers die allen over specifieke kennis, vaardigheden, fysieke en mentale gezondheid beschikken. Zo'n individuele benadering is met name bij ouderen des te belangrijker, omdat de feiten uitwijzen dat met name de spreiding in gezondheid en inzetbaarheid toeneemt met de leeftijd.

Het geeft daarom geen pas oudere werknemers als lid van de groep ouderen te benaderen, omdat dit lidmaatschap vrijwel niets zegt over hun gezondheid en inzetbaarheid.

Op basis van de feiten pleiten we ervoor dat werknemers op hun eigen specifieke inzetbaarheid en groeimogelijkheden worden beoordeeld in plaats van op hun kalenderleeftijd. Dit vereist een intensief beoordelingsproces omdat inzetbaarheid en groeimogelijkheden niet af te lezen zijn aan een geboorte datum. Afhankelijk van de specifieke levensfase waarin iemand zich bevindt kunnen

loopbaanwensen in overeenstemming gebracht worden met de behoeften en mogelijkheden die mensen zowel op het werk als privé hebben.”

Ter afsluiting van het thema van de toename van verschillen tussen werkers bij het ouder worden geven we een casus afkomstig uit het HBO. De casus geeft een beeld van boven- en onder-gemiddeld scorende oudere docenten.

Casus: verschillen tussen oudere docenten in het HBO qua competenties

In de Sociale Agenda 2010 van de sociale partners in het HBO treffen we een beknopte analyse aan op het vergrijzingsprobleem.

De Sociale Agenda signaleert een te sterke uitstroom van oudere docenten in de nabije toekomst. De sociale partners kiezen voor de strategie ouderen te behouden en van buiten de sector meer ouderen te laten instromen.

Zij stellen dat leeftijd geen juiste indicator blijkt te zijn voor het niveau van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van docenten (pag. 12 e.v.). Ze signaleren grote onderlinge verschillen.

De Sociale Agenda illustreert met eigen waarnemingen dat docenten die hun competenties blijven ontwikkelen in het voordeel zijn wat betreft “sociale, communicatieve, organisatorische en pedagogisch-didactische competenties. Voor docenten speelt dat het leeftijdsverschil met leerlingen, deelnemers en studenten in de loop der jaren toeneemt. Dat mag het werk in bepaalde opzichten moeilijker maken, het heeft ook voordelen: met het ouder worden winnen docenten aan gezag”. En even verder: “Ouderen brengen een schat aan ervaring mee, waarvan onderwijsinstellingen, collega’s, leerlingen en hun ouders en studenten veel profijt van kunnen hebben.”

Voorts stelt De Sociale Agenda dat ouderen heel wel in staat zijn hun vakkennis op peil te houden, mits ze daartoe worden gemotiveerd en in de gelegenheid gesteld. De terugval van het leervermogen doet zich pas na het einde van de beroepsloopbaan voor (pag.13).

Tegenover deze kenschets van bovengemiddelde scorende docenten staat die van de ondergemiddelden. Het kenmerk van hen is te hoge eenzijdige ervaringsconcentratie, die mede het gevolg is van gedurende lange tijd dezelfde taken verrichten en van het ervaringsfeit mensen hun werk eenzijdig en monotoon gaan vinden.

25

4.2. Het primaire werkproces van MLR

4.2.1 Uitgangspunten

Het belang van emotionele intelligentie en in flow-zijn in het werk

Een essentieel element van Communicatieve Zelfsturing is het adequaat omgaan met emoties.

In de huidige praktijk van levensloopbeleid en loopbaanbegeleiding zien we emotie onder de noemer van ‘passie’ en ‘drive’ steeds meer gebruikt worden in het peilen en profileren van de motivatie van werkers bij cruciale keuzes in hun loopbaan. Ook bij de selectie en werving is emotionele vaardigheid, het zgn. EQ, even belangrijk aan het worden als de traditionele cognitieve intelligentie van mensen, het zgn. IQ (SCP 2006). Anders dan bij cognitieve intelligentie kan emotionele intelligentie worden (bij)geleerd. Bedrijven die geleid worden door managers met een hoog EQ blijken 20% betere resultaten te behalen. Zeker in het perspectief van nut en noodzaak van innovatie in de huidige globaliserende economie wordt de inzet en inspanning van de individuele werker steeds meer een cruciale factor. Mens-georiënteerde managers, die persoonlijke ontwikkeling van werkers stimuleren, zijn in dat verband onmisbaar (SCP 2006).

Het beschikken over vermogens van emotionele intelligentie helpt om adequaat met emoties te kunnen omgaan (Goleman 1997). De belangrijkste zijn:

- kennis van de eigen emoties; dit is belangrijk om de door het lichaam aangegeven signalen te onderkennen en op hun waarde te schatten; dit taxeren en evalueren van emoties is nodig om niet aan hun grillen overgeleverd te raken en zekerder te zijn van de eigen gevoelens bij het nemen van belangrijke persoonlijke beslissingen
- het reguleren van emoties; het betreft het vermogen zich zelf te kalmeren en ongeremde angst en dergelijke van zich af te zetten, waardoor tegenslagen en problemen op een meer evenwichtige manier aangepakt worden
- zelfmotivatie; het benutten van emoties ten dienste van het uitvoeren van persoonlijk voornemens in de toekomst; vaak worden deze dan aangeduid als 'passies' of 'ambities'; het 'gaan' voor toekomstige doelen impliceert uitstel van directe behoeftebevrediging en onderdrukken van impulsiviteit om voornemens tot een goed einde te brengen; het vermogen een staat van 'flow' te bereiken en een voortdurend inzetten op de hoogst mogelijke en kwalitatief beste prestaties
- het onderkennen van andermans emoties; het ontwikkelen van empathie om de subtiele, vaak onuitgesproken behoeften van anderen te signaleren en daar op een meer bewuste manier mee om te gaan
- omgaan met relaties: trachten emoties van anderen te reguleren ter bevordering van samenwerking, leiderschap en interpersoonlijk effectief handelen (Goleman 1997, pag. 72 -73).

Al met al zijn nogal wat vaardigheden nodig om met de dynamiek die emoties oproepen goed om te gaan. In deze opsomming blijkt het vermogen om een staat van 'flow' te bereiken in een bepaalde activiteit een zo hoog mogelijk ontwikkelingspotentieel van mensen aan te boren. De psycholoog Csikszentmihályi heeft in zijn onderzoek de ervaringen van welbevinden beschreven als mensen zich zelf doelen stellen en uitdagingen in concrete activiteiten aangaan. De toestand van 'opgaan' in de daarvoor te ondernemen activiteiten heeft hij aangeduid met de intussen bekende term van 'in flow zijn'. Flow heeft betrekking op de staat waarin een persoon zich bevindt wanneer deze volledig opgaat in zijn of haar (scheppende) bezigheid van dat moment, waarbij het gevoel voor tijd verdwijnt en gevoelens van voldoening de boventoon voeren. Het is een toestand van een spontane opperste concentratie, waarbij elke actie, beweging en gedachte automatisch voortkomt uit de vorige. Je hele wezen is erin betrokken; het ego verdwijnt naar de achtergrond en mensen gebruiken hun vaardigheden optimaal – en constructief: op ontwikkeling gericht. Zo komen toekomstige oplossingen voor bestaande problemen tot stand of worden er geheel nieuwe wegen gevonden. Het genereert of versterkt positieve impulsen bij mensen en maakt werken uitdagender.

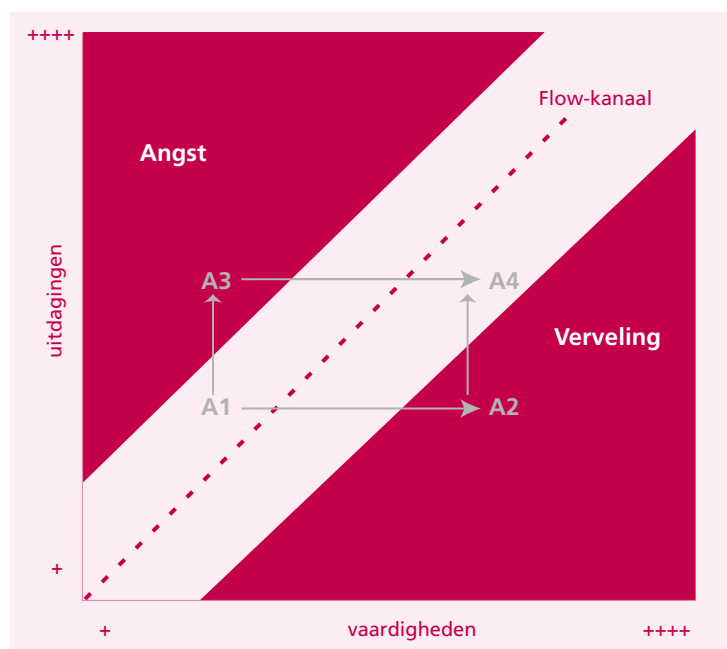
Het ontwikkelingsmechanisme bij flow-activiteiten

Csikszentmihályi heeft ontdekt dat flow-activiteiten voor betrokkenen een gevoel van exploratie en beweging naar een nieuwe werkelijkheid inhouden. Degene, die de activiteiten verricht, zet zich zelf aan beter te gaan presteren, waardoor onbekende aspecten van het bewustzijn naar boven komen. Kortom, het 'zelf' verandert omdat het complexer wordt. En juist deze ontwikkeling van het zelf is de essentie van de 'flow-activiteit'. Csikszentmihályi verduidelijkt dit veranderingstraject aan de hand van een grafiek. Deze is hieronder in kijkramp 4.2 in beeld gebracht. Op de x-as plaatst hij het *niveau van vaardigheden* waarover iemand beschikt van laag naar hoog om een activiteit te kunnen verrichten. Op de y-as positioneert hij het *niveau van de uitdagingen* van laag naar hoog waarvoor de betrokken persoon zich gesteld ziet bij het verrichten van de activiteit. Het gebied waar vaardigheden en uitdagingen in balans zijn rond een denkbeeldige 45 graden lijn duidt hij aan met de term flow-

kanaal. In dat kanaal zijn de situaties te bepalen ('plotten') waarin mensen bij een gecombineerd niveau van prestaties en uitdagingen 'in flow zijn'. Hoe hoger het niveau van in te zetten vaardigheden in deze uitdaging des te complexer is het bewustzijn van het zelf bij de uitvoering van de activiteit. Het kanaal is boven in de grafiek breder dan in het lagere deel, omdat bij een hoger vaardigheidsniveau meer soorten van gecompliceerde problemen een passende uitdaging zijn.

In het gebied rechts van het flow-kanaal is er geen adequate fit tussen vaardigheden en uitdagingen. De betrokkene heeft meer vaardigheden dan de uitdagingen waarvoor hij zich gesteld ziet. De betrokkene ervaart wat hem betreft onvoldoende prikkels, komt onvoldoende aan zijn trekken en gaat zich vervelen. In het gebied links van het flow-kanaal speelt een andere onevenwichtigheid namelijk de betrokkene staat voor een uitdaging die zijn vaardigheden te boven gaat. Hij ervaart die als stress, welke kan leiden tot agressie, angst of apathie.

Kijkraam 4.2 Fit tussen vaardigheden en uitdagingen in Flow-model



27

Bron: Csikszentmihályi 1999, pag. 107

In kijkraam 4.2 zijn vier bewustzijnssituaties van A, een jonge professional, in beeld gebracht. In situatie A1 is hij pas in dienst en zijn kennis en kunde zijn beperkt tot eenvoudige werkzaamheden. Op dat moment lukt dat aardig. Hij vindt dat prettig want de moeilijkheidsgraad is in evenwicht met wat hij op dat moment kan. Na verloop van tijd zou hij als de werkzaamheden op het beginners-niveau te lang aanhouden zich kunnen gaan vervelen en komt dan in situatie A2. Hij kan echter ook in situatie A3 komen als hij ineens werk dient te gaan doen wat boven zijn niveau ligt van dat moment. Deze situatie houdt een grotere uitdaging in, waarvoor hij zich in eerste instantie enigszins beducht voor voelt en ook stress ervaart omdat alles hem nog niet goed afgaat. Wanneer evenwel zijn vaardigheden groeien door extra inzet, gerichte training en begeleiding kan hij in situatie A4 verzeild raken. Hij voelt zich dan meer op zijn gemak en geniet van zijn vorderingen.

In dit voorbeeld zijn de situaties A1 en A4 zijn kenmerkend voor het 'in flow zijn' van A in zijn loopbaan als professional tussen moment 1 en moment 4. De situaties A2 en A3 zijn kenmerkend voor een bepaalde mate van 'verveling' resp. voor 'angst/stress'. Deze emoties kunnen aanleiding zijn tot het staken van de activiteit of tot een aanpassing van de situatie. Vanuit de situatie A2 kan het een optie zijn dan te zoeken naar een toestand die een grotere uitdaging inhoudt. Vanuit situatie A3 is het een optie te zoeken naar ondersteuning om de uitdaging aan te kunnen. Een andere is een uitdaging aan te gaan op een lager niveau, die wel een fit met de vaardigheden waarop betrokkene op dat moment wel beschikt.

In situatie A4 is de bewustzijnssituatie complexer dan in A1, want uitdagingen en prestaties bewegen zich op een hoger niveau. Het verkeren in die situatie beweegt zich op een hoger satisfactieniveau. Situatie A4 is echter niet stabiel, want net als bij A1 kan het zijn dat de betrokken persoon na verloop niet meer in flow is bij het uitvoeren van de werkzaamheden op het moment dat er veranderingen optreden of de waarde van de uitdagingen devalueert. Het verlangen naar een hoger satisfactieniveau kan zich vertalen in een urgentiegevoel en passend handelen om een balans van vaardigheden en uitdagingen op een hoger, haalbaar niveau te realiseren. Steeds weer streven naar flow-activiteiten leidt tot nieuwe ontdekkingen en groei in bewustzijn en actieradius.

Stille kennis en de lerende organisatie

In het model staat het flow-kanaal voor de bandbreedte rond de denkbeeldige lijn die de meest optimale fit tussen vaardigheden en uitdagingen geeft. In het kanaal zijn de activiteiten te positioneren die kennisdeling tot stand brengen tussen de kennis van de uitdagingen en die van de daarvoor benodigde vaardigheden.

Kennisdeling veronderstelt dat betrokkenen op een gelijkwaardige wijze met elkaar spreken en overleggen. Dergelijke vormen van kennisdeling worden wel aan geduid met termen als de 'lerende organisatie'. Er zijn ook projecten waarin een dergelijk klimaat heerst en allerlei soorten kennis en opvattingen bij elkaar gebracht worden om betere oplossingen te bedenken en het beste uit mensen en hun vaardigheden te halen. Voor dat soort projecten wordt wel de term 'kennismanagement' gebruikt (Weggeman 1997, 2000a en 2000b). Een opvallend kenmerk van kennismanagement-projecten is dat veel gewicht wordt gehecht aan "stille" kennis. Het gaat om kennis die gedurende het leven van het leven en in de uitoefening van een beroep en in vrijetijdsactiviteiten is opgedaan (hoofdstuk 3). Deze soort ervaringskennis blijken mensen in de praktijk van alledag te benutten en verder te ontwikkelen. Maar deze 'stille' kennis staat in de meeste gevallen niet op papier. Deze kennis komt daardoor niet op de agenda van werkbesprekingen, beleidsvergaderingen e.d. Ook blijft verborgen of dit soort kennis voldoende bij de tijd blijft.

Daarnaast is er 'geëxpliciteerde' kennis zoals die te vinden is in wetenschappelijke publicaties, beleidsnota's, boeken, bijsluiters, protocollen e.d. Het voordeel van deze kennis is dat die op papier of op internet staat, goed doorgegeven kan worden en waar nodig bekritiseerd en bijgesteld. Deze kennis heeft in moderne westerse landen vanwege het grote en nog groeiende aantal professionals een hogere status. Tegelijk blijkt uit onderzoek dat dit soort kennis maar zeer ten dele wordt toegepast en onvoldoende doordringt op de werkvloer en in de beleidsarena.

In kennismanagement-projecten worden *beide* soorten kennis gemobiliseerd met als doel kennisverrijking teneinde de beste mogelijke oplossing van een bepaald vraagstuk op tafel te krijgen. De kans voor implementatie met name van innovatieve oplossingen is dan veel groter. Voor de medewerker biedt inzetten van zijn stille kennis kansen om een passende rol te spelen bij het zoeken naar en het realiseren van gevonden innovatieve oplossingen.

Kenmerkend voor de wijze van communiceren, wil een organisatie langs deze weg tot nieuwe inzichten komen is het bij elkaar brengen van de zelfsturende krachten van mensen, gevoed door hun stille ervaringskennis in een open dialoog met de omgeving. Zoekend, schurend en schavend kunnen nieuwe visies, kijkrichtingen en oplossingen in beeld komen. Cornelis spreekt in dit verband van Communicatieve Zelfsturing.

4.2.2. Het werkproces voor MLR

Levensthema, het eigen métier en het flowmodel

In het MLR project hebben wij het flow-model toegepast op een voor de levensloop meer omvattende manier namelijk waar het gaat om het levensthema van een mens. In het kader van een loopbaan van een professional is de benoeming van 'het eigenlijke métier' van iemand een manier om bewustzijn te genereren over het levensthema dat het meest relevant is voor zijn loopbaan. Een belangrijk deel van het primaire proces binnen het MLR-project speelt zich af in de reflectieve stap vier en ontwerpende stap zes. In stap vier blikt de deelnemende individuele werknemer tijdens een training en aansluitende coaching terug en in stap zes vooruit. Dit traject heeft de naam 'métier resourcing' gekregen. Deze term legt een relatie tussen het bewustwordingsproces van iemands verworven competenties en de vertaling daarvan in zijn métier, d.w.z. de kernachtige typering van wat iemand in wezen is.

Het levensthema slaat op "een verzameling doelen, die verbonden zijn aan een ultiem doel, dat waarde geeft aan alles wat iemand doet" (Csikszentmihalyi, pag. 302). Het levensthema geeft aan wat het bestaan voor iemand de moeite waard maakt. Het is een bron van zingeving.

Métier resourcing, een format

In het MLR-project heeft de zoektocht naar het eigenlijke 'métier' van iemand geleid tot de ontwikkeling van een format training en coaching voor 'métier resourcing' ten behoeve van stap 4 en 6 van het 10-stappen-model. Het format staat op de volgende pagina schematisch weergegeven.



Format métier resourcing

Beoogd doel

Bewerken van de fit tussen de talenten en wensen van werknemers en de doelstelling van de organisatie.

Daartoe :

- Daartoe moeten werknemers in een positie gebracht worden waarin zij doelgericht en zelfsturend, in dialoog, met de voor hen relevante omgeving, initiatieven kunnen ontplooiën.
- Daarvoor worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om zich bewust te worden van hun eigen métier

Middel

Trainingstraject

De training richt zich op bewustwording van eigen mogelijkheden en versterking van de eigen stuurkracht, de inzet en zelfwerkzaamheid van de individuele deelnemer. Het focus ligt op de ontwikkeling van persoonlijke stuurkracht uitmondend in benoemen van en in gesprek gaan over het eigen métier

Het traject omvat 5 stappen.

- Bewustwording bij de deelnemers van
 - hun eigen tacit-knowledge (stille kennis),
 - hun drives,
 - hun kernkwaliteiten, valkuilen en specifieke uitdaging.
- De typering van hun métier. De samenvoeging van de voorgaande beelden levert zicht op het métier dat iemand eigen is, bij hem past.
- Herkennen en benoemen van de kenmerken van een voor hen kansrijke omgeving.
- Het formuleren door de deelnemers van een overtuigend aanbod naar de interne of externe arbeidsmarkt. Zicht op het métier en de gewenste kansrijke omgeving leveren hiervoor het materiaal.
- Het kunnen voeren van gesprekken met relevante personen over hun aanbod en de inpasbaarheid daarvan in de organisatie.

Werkwijze

- Zelfwerkzaamheid van de individuele deelnemer
- Interactieve werkwijze
- adequaat over dat eigen aanbod in gesprek kunnen gaan met leidinggevende en andere relevante personen.

Belangrijke kenmerken van het format zijn:

- de inzet en zelfwerkzaamheid van de individuele deelnemer
- focus op de ontwikkeling van persoonlijke stuurkracht uitmondend in benoemen van het eigen métier
- het onderkennen en benoemen van een gewenste, kansrijke werkomgeving, waarin dat métier zich het best kan ontplooiën
- in staat zijn het eigen métier in een overtuigend aanbod vorm te geven

- adequaat over dat eigen aanbod in gesprek kunnen gaan met leidinggevende en andere relevante personen.

Het aanvankelijke uitgangspunt dat in alle vijf de pilots de trainingen en daarop volgende coaching globaal eenzelfde type format van métier resourcing hebben, is tijdens de uitvoering van de pilots niet realistisch gebleken. Al snel blijkt dat in bepaalde pilots dit format voor een persoonsgerichte training en coaching wel is toe te passen en in andere minder of in het geheel niet. In laatstgenoemde pilots zijn na ampel overleg workshops op maat ontworpen, die minder persoonsgericht zijn, maar meer tot doel hebben input te genereren voor een voor 45-plussers te ontwikkelen HRM-beleid. Deze workshops zijn er niet op gericht bij de deelnemer zelf een ontwikkelingsproces met betrekking tot de eigen loopbaan op gang te brengen; stappen 7 en volgende ontbreken dan ook in deze pilots.

Een belangrijk verschil tussen de varianten die in de praktijk ontwikkeld zijn, heeft te maken met de keuze van de partnerorganisaties voor het bedrijfsaspect waarop men effect wilde sorteren.

De pilots bij De Goudse Waarden, Fujitsu Services BV en Twynstra Gudde legden het focus van de pilot bij resourcing van de persoon van de werknemer zelf en gingen grotendeels te werk volgens het format van métier resourcing. De Stichtse Hof en Corus concentreerden zich op de werkprocessen in de organisatie en het aanleveren van 'voeding voor beleidsontwikkeling'. Zij benutten andere werkvormen zoals actieonderzoek en community gericht groepswork om medewerkers aan te zetten tot het brainstormen over en nader uitwerken van beleidsadviezen.

In alle pilots werkt gewerkt vanuit de principes van 'stille kennis' en interactieve werkvormen en werden de invalshoeken van EQ en FLOW benut, zij het met een ander en soms beperkter focus in de pilots die op de ontwikkeling van het werkproces en voeding van het beleid waren gericht.

In het volgende hoofdstuk gaan wij nader in op de verschillende varianten en hun betekenis voor ontwikkeling van het arbeidssysteem van de organisatie.

31

4.3. MLR en de betekenis van specifieke stuurcompetenties in de tweede helft van de loopbaan voor werknemer, organisatie en samenleving

Wanneer mensen op een aantal gebieden flow ervaren hebben is de kans groot dat hun niveau van Communicatieve Zelfsturing is gestegen. Zonder naar volledigheid te streven gaan we kort in op enkele onderzoeken die een meer specifiek licht werpen op vaardigheden in het aansturen en vormgeven van het eigen leven. Het lijkt alleszins de moeite waard om in een proces van Midlife Resourcing in te zetten op het herkennen, mobiliseren, kansen bieden en voeden van deze competenties. MLR kan op die manier op drie niveau's tot resultaten leiden:

- een positief zelfbeeld en positieve levensinstelling zijn het resultaat van MLR voor de werknemer
- rijping van sociale vaardigheden met als resultaat voor de organisatie: groei van het sociaal kapitaal.
- bijdragen aan de kwaliteit van leven van de samenleving of onderdelen daarvan, bijvoorbeeld: 'aanpalende' organisaties en netwerken.

Een positief zelfbeeld en positieve levensinstelling

Allereerst blijkt dat het beschikken over stuurcompetenties en een positief zelfbeeld bepalend lijken te zijn voor het entameren, verbeteren en waar nodig vernieuwen van flow-activiteiten en persoonlijke groei. Uit onderzoek van Judge en anderen blijkt dat een cluster van vier kenmerken van het

zelfbeeld van mensen cruciaal zijn voor het succesvol vormgeven van hun loopbaan (Judge e.a. 2004). Dat zijn:

- zelfvertrouwen en respect hebben voor zichzelf als persoon (self esteem)
- het gevoel hebben goed met problemen/uitdagingen te kunnen omgaan (efficacy)
- het gevoel hebben controle te hebben over wat er in het eigen leven gebeurt (interne locus of control)
- emotioneel stabiel zijn met name positief ingesteld en weinig piekerend (stability).

Mensen met deze kenmerken ervaren meer geluk in hun leven, zijn meer tevreden en meer productief in hun werk en ervaren minder stress. Ze presteren meer omdat ze intrinsiek gemotiveerd zijn, hun werk leuk en/of belangrijk vinden. Vooral voor het uitvoeren van relatief complex werk zijn mensen nodig die gemotiveerd en autonoom zijn.

Het hebben van een positieve levensinstelling blijkt een centraal kenmerk te zijn van 'survivors' in het arbeidsproces: gezonde ouderen zonder inzetbaarheidproblemen (Knook en Ulrich 2004). Survivors hebben vaak veel plezier en veel afwisseling in het werk, gepaard gaande met nieuwsgierigheid en alert zijn op nieuwe mogelijkheden, een actieve houding. Survivors laten zich niet uit het veld slaan door negatieve stereotypering die mensen boven de veertig in bedrijven en op de arbeidsmarkt te wachten staat. Vooral hoger opgeleiden zijn er meer van doordrongen dat ze zich levenslang moeten ontwikkelen en zijn alerter op de balans tussen belasting en belastbaarheid.

Rijping van diverse sociale vaardigheden als sociaal kapitaal

Uit oriënterend onderzoek naar de kenmerken van 'tot rijpheid gekomen' werkers blijkt dat zij beter dan jongeren scoren op competenties als teamwork, communicatie, sociale vaardigheden, zelfsturing, projectmanagement, leiderschap, planning en organisatie en probleem-oplossend vermogen (Ranzijn e.a. 2004). Ze zijn ook meer ingebed in netwerken binnen en buiten de organisatie en die relaties vormen een deel van het sociale kapitaal van de organisatie. Ze beschikken voorts over stille kennis, die cruciaal is voor het functioneren van een bedrijf. Heel specifiek op het gebied van innovatie is de meerwaarde van oudere werkers wat betreft hun sociale intelligentie in het tot stand brengen van innovatie-netwerken, die van belang zijn bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën en markten. Kijkend naar al deze pluspunten inzake algemene sociale vaardigheden constateren de onderzoekers een paradoxale situatie. Want de beeldvorming van ouderen wat betreft hun inzetbaarheid in innovatieve settings is juist negatief. Die negativiteit hangt sterk samen met de mening dat de vaardigheden van oudere werkers achterlopen op de eisen van de kennissamenleving.

Bijdragen aan de kwaliteit van leven in de samenleving

Het uitvoeren van maatschappelijk zinvolle taken, welke aansluiten op eigen interesses wordt in de gerontologische literatuur al enige jaren benadrukt. Het sociaal productief bezig zijn is heilzaam voor het eigen welbevinden (Ormel e.a., 1996). Ranzijn houdt een pleidooi ouderen als een belangrijke actor te zien in bevorderen van de kwaliteit van het eigen leven als die van de 'Civil Society' (Ranzijn 2002). Ze beschikken over unieke competenties om te helpen invulling te geven aan 'het goede leven' en perspectief te ontwikkelen op 'het leven dat de moeite waard is'.

Het actief in ontwikkeling blijven, voorkomt ook dat door het niet-gebruiken van competenties de vaardigheden afbrokkelen. (Voorl. Raad Ouderenbeleid 1995). Vandaar het vaak gebruikte motto van en voor ouderen is "use it or loose it" (gebruik je competenties want anders verlies je ze).

5 MLR is maatwerk: verschillende varianten

Inleiding

In de hoofdstukken 3 en 4 zijn vier thema's benoemd die dragend zijn voor de invulling en vormgeving van de verschillende pilots Mid Life Resourcing (MLR) :

1. het mobiliseren en benutten van 'stille kennis' van werknemers;
2. het adequaat omgaan met emoties, zelfsturing en communicatie met daarbij specifieke interactieve werkvormen;
3. 'in flow' zijn als gunstige conditie naar win-win voor de persoon van de werknemer en voor het bedrijf, waarbij er een fit ontstaat tussen vaardigheden en kwaliteiten van de werknemer en de uitdaging van de organisatie;
4. de 3 sporen, elkaar aansprekend en beïnvloedend als in een 'gouden driehoek', waarbij ook het kennisdomein van de levenservaring input levert voor het beleid en het management van het werkproces.

In de uitvoeringspraktijk van de verschillende pilots blijken deze elementen in de deelnemende organisaties op verschillende manieren centraal te staan (hfd. 6-10).

De proefnemingen met MLR werden uitgevoerd in heel sterk uiteenlopende organisaties, variërend van een grote scholengemeenschap, een modern hoogoven- en staalbedrijf en enkele grotere zakelijke dienstverleners, respectievelijk een zorginstelling. Elke instelling had zijn moverende redenen, doelen en beoogde effecten om mee te doen aan dit project. In de praktijk had iedere ontwikkelpartner zijn eigen accent en richtingbepalend thema voor de pilot. Dit heeft alles te maken met de betreffende organisaties en het aspect van de arbeidsrelatie waarop men met een pilot Midlife Resourcing effect wilde sorteren (5.1). Drie varianten is het resultaat (5.1). Zij leiden ook tot verschillende effecten in het systeem van de organisatie om juist de kwaliteiten van medewerkers in hun tweede levenshelft voor werknemer en organisatie in winst om te zetten (5.3)

In hoofdstuk 6-10 komen de gemaakte keuzes in de pilots uitvoerig aan de orde. In het nu volgende staan we stil bij de inzet op en consequenties voor MLR, gegeven het aspect van de arbeidsrelatie waarop ten gunste van een vernieuwende ontwikkeling wordt ingespeeld.

33

5.1. Toepassing MLR op de drie aspecten van de arbeidsrelatie; een systeembenadering

Het in hoofdstuk 3 gepresenteerde 10-stappenplanmodel faciliteert 45-plus-werkers, P & O functionarissen en managers bij het implementeren van MLR als innovatieve vorm van personeelsbeleid. Het model beweegt zich op het niveau van individuele actoren. In dit hoofdstuk schakelen we over naar de organisatie als systeem en naar haar vermogen om met innovaties in arbeidsrelaties om te gaan. Onder arbeidsrelaties verstaan wij de expliciete en impliciete verwachtingen die werkgever en werknemer(s) van elkaar hebben over de arbeid die werknemers leveren en over de door de werkgever te realiseren omstandigheden die daarvoor nodig zijn. Daarbij worden 3 belangrijke subsystemen rond de arbeidsrelatie binnen een organisatie onderscheiden. Deze drie subsystemen bedienen de volgende aspecten van de arbeidsrelatie:

- het productieproces,
- de organisatie aansturing
- het personeelsmanagement.

Wat houden deze drie subsystemen in?

In het systeem van arbeidsrelaties in een organisatie springt het onderscheid in het oog tussen de operationele en technische aspecten (het productieproces) enerzijds en de contractuele en sociale aspecten ervan (personeelsmanagement) anderzijds. De organisatorische dimensie verbindt beide soorten aspecten. Onderstaand kijkraam verwoordt de verschillen met trefwoorden (Doorewaard en de Nijs, 1999; Houben, 2008).

Kijkraam Onderscheid aspecten arbeidsrelaties naar 3 subsystemen		
Productieproces	Organisatieaansturing	Personeelsmanagement
Kenmerk: Productiestructuur van samenhangende werken en orderstromen in primaire proces	Kenmerk: Afdelingsorganisatie met taakafstemming, sturing en coördinatie zowel binnen als tussen afdelingen, in staf, lijn en in intra-/interorganisationele projectgroepen	Kenmerk: Personeelstructuur met personeelsbestand naar leeftijd, opleiding, loopbaangeschiedenis, vaardigheden e.d.
Aansturing: Door informatie-/besturingsstructuur die m.b.v. ICT is gericht op 'bureaucratische' aanpak: protocollen, richtlijnen voor team werken etc.	Aansturing: Door arbeidsorganisatie waarbij het geheel van werkzaamheden is verdeeld en wordt gecoördineerd	Aansturing: Door personeelsmanagement met optimale inschakeling human capital bij: - arbeidsallocatie: verdeling functies over mensen - arbeidsverhoudingen werkgever/werknemer - prestatiesturing in opleiding, leidinggeven, cultuur-/teamvorming

De betekenis van de verschillende varianten voor het proces en effect van een Midlife Resourcing proces wordt helder, als de varianten koppelen met het arbeidsaspect waarop zij zich richten in de verschillende experimenten.

- Persoonlijke métier resourcing heeft een lijn met personeelsmanagement
- Persoonlijke ervaringskennis inzetten voor beleidsontwikkeling is de opstap voor organisatie-aansturing
- Exploreren en verbeteren van het primaire werkproces levert zijn input voor het aspect productieproces.

De keuze voor de verschillende trajecten is mede ingegeven door onderscheid in oriëntatie van de organisatie . Zo maakt het verschil of een organisatie regelgericht (waarbij een 'vastliggend' resultaat wordt verkregen volgens een vastgelegd proces meestal om afwijkingen te voorkomen die ernstige gevolgen hebben) of resultaatgericht (waarbij het resultaat weliswaar vast ligt maar procesvariatie mogelijk is: er leiden meerdere wegen naar Rome). Daarnaast zijn er proces- en ontwikkelings-gerichte organisaties. Zij richten hun focus op de ontwikkeling van de kwaliteit van product, primaire

proces en arbeid afhankelijk van de veranderende eisen die de veranderende omgeving aan hen stelt (het resultaat ligt daarbij niet bij voorbaat vast). Dergelijke organisaties hebben in een MLR-traject baat bij het werken vanuit de basisconcepten ten gunste van de flexibiliteit en mobiliteit van werknemers, zoals die ingevoerd zijn in het traject voor *métier resourcing* (hfd 4). Deze medewerkers kunnen vervolgens hun inbreng leveren in het leren en innoveren van de organisatie zelf als systeem. Regelgerichte organisaties kenmerken zich meer door beheers- en borgingsaspecten in relatie tot productieproces en zullen in een MLR-traject eerder oog hebben voor - en gebruik maken van – technische vaardigheden en efficiënter doelgericht handelen dan voor inzet op procesvariatie en creativiteit. (Dumfries, E-P.L.A. en Linge, R.H. van, *Denken in configuraties*, Katern Zorgvernieuwing, Maarssen: Elsevier, 2005)

Medewerkers leveren van uit hun ervaring hun bijdrage aan het verbeteren van werkproces en taakstellingen.

Onderdelen binnen een organisatie kunnen verschillen in oriëntatie; zo kan een productieafdeling regelgericht georganiseerd zijn en een research & development afdeling juist sterk zijn in een cultuur van ontwikkeling en procesbenadering. Voor een MLR-traject kan dit betekenen dat op elk van deze afdelingen een eigen uitvoeringsvariant wordt ontwikkeld. Uit de praktijk van de pilots is gebleken dat elke organisatie de 'MLR-impuls' heeft gekoppeld aan de eigen vraagstukken en belangen van dat moment en in lijn met de cultuur die past bij hun configuratiekenmerken. Zo ontstonden drie uitvoeringsvarianten.

5.2 Drie uitvoeringsvarianten MLR in de praktijk

Het algemene doel van het project MLR 'het vernieuwend zaken oppakken die van belang zijn voor de organisatie, de medewerkers in hun tweede levenshelft en de afnemers' is in een drietal uitvoeringsvarianten 'bediend'. Binnen de unieke context van elke organisatie is maatwerk geleverd in het vaststellen van doel en beoogd effect, opzet en werkwijze.

35

1. Persoonlijke *métier resourcing* als bron voor een win-win situatie

In deze uitvoeringsvariant staat persoonlijke bewustwording van de oudere werknemer van eigen kernkwaliteiten, ambities, stille kennis, drijfveren centraal. Het is de zoektocht naar zijn stuurkracht en het bij hem passende flow-kanaal, binnen dan wel buiten de organisatie, dat hem bij de verdere groei en het beoefenen van zijn beroep faciliteert.

Daarmee valt de nadruk in de uitvoering op de stappen 4 en 6 uit het 10-stappenmodel. In een interactieve setting leidt dit proces van bewustwording tot een typering van het persoonlijke '*métier*' en vervolgens tot een aanbod richting de organisatie.

Belangrijk hierbij is dat de eigen stuurcompetenties (verder) worden ontwikkeld en dat betrokkene daarmee ook gaat leren sturen in de 2e levenshelft in communicatie met de relevante omgeving. Er is specifieke interesse in de vaardigheden, welke juist in de tweede levenshelft van de loopbaan kunnen rijpen en aan de invulling van het *métier* een extra dimensie kunnen geven. Het benoemen en (later) vinden van de, voor de persoon in kwestie, kansrijke omgeving is daarbij van grote betekenis.

Deze variant past bij een open dynamische configuratie van proces en ontwikkeling, waarin ruimte is voor Communicatieve Zelfsturing.

Binnen een dergelijke context kan juist de insteek van *resourcing* van het persoonlijke *métier* behulpzaam zijn om direct en creatief een verschil in achtergrond en competenties ten nutte te

maken. Deze variant kreeg gestalte in de pilots van De Goudse Waarden, Fujitsu Services B.V. en Twynstra Gudde, iedere pilot met zijn eigen concrete werkproces op de maat van de organisatiecultuur en het werkveld.

2. Persoonlijke ervaringskennis inzetten op beleidsontwikkeling rond de 'productiefactor oudere werknemers'

Deze variant krijgt gestalte in beleidsgerichte workshops. Een bepaalde groep oudere werknemers staat centraal tegen de achtergrond van de verschuivende verhouding draaglast/draagkracht vanwege werkdruk en te verwachten terugloop van gezondheid en soms functionele vaardigheden en tekort aan instroom van jonge, nieuwe werkrachten.

In deze aanpak gaat het om de exploratie van de levenservaring, opgedaan binnen de organisatie bij de productiefactor 'oudere werknemers'.

Het accent ligt op het groepsgewijze meedenken van medewerkers over de productiefactor 'ouderen' door gebruik te maken van hun levens / ervaringskennis ten behoeve van het bedrijfsresultaat en de persoonlijke voldoening van medewerkers. De resultaten van deze groepsoefening worden vertaald naar beleidsvoorstellen. Deze worden, mede door het ontstoppen van de communicatiekanalen naar de hogere echelons van de organisatie, op dat niveau in discussie gebracht. Dit proces leidt tot een gezamenlijk draagvlak van directie, managers primaire processen en werknemers voor het vernieuwend uitvoeren van de beleidsvoorstellen. Zo ontstaat een win-win situatie voor werkgever en werknemer.

Deze variant past binnen de systeemgrenzen van een totale organisatie waar de ruimte geboden wordt om beleid te beïnvloeden vanuit de persoonlijke levens- en werkervaring en vanuit Communicatieve Zelfsturing. Deze ontwikkelingsroute past ook binnen een context van regelgerichtheid, het aanbieden van standaardproducten en diensten en de inzet van technische vaardigheden; op onderdelen worden de bakens verzet naar een gerichtheid op proces en ontwikkeling. Naast effecten op het productieproces en incentives voor het persoonsgerichte personeelsmanagement is de input is een opstap naar organisatie aansturing. De pilot in de metaalsector bij Corus is een voorbeeld voor deze ontwikkelroute.

3. Exploreren en verbeteren van het primaire werkproces en taakstellingen binnen de bestaande organisatiecontext

De exploratie wordt geleid vanuit de persoonlijke 'interne ambitie' en kracht en gekoppeld met de stille kennis, verworven in het werkleven. Deze variant is gepositioneerd binnen de bestaande context. Dit alles met het doel om tot verbeteringen in werkproces en taakstelling te komen op korte termijn waardoor een win-win situatie ontstaat voor de werkgever en de werknemer.

De kern van de werkwijze is het faciliteren van bewustwording bij medewerkers in interactieve groepsessies naar aanleiding van hun (on-)tevredenheid met taken, werkregelingen, planning, hulpmiddelen en organisatie. (stappen 3-5 en 7, maar dan uitsluitend vanuit de werknemer). De term ontevredenheid staat in dit verband voor de ervaring dat men niet kan werken in lijn met de eigen 'interne ambitie'. Deze ambitie blijkt uit de reden waarom men hier kwam werken, de eigen motivatie en het motto dat iemand leidt in zijn doen en laten. De groepsessies leiden tot voorstellen om de werkprocessen te verbeteren en taken aan te passen. Over deze voorstellen gaat men het gesprek met het management aan maakt en haalbaar plan voor implementatie.

Deze variant past binnen de systeemgrenzen van onderdelen van de organisatie en ligt voor de hand in regel- en resultaatgerichte sectoren, zoals in de zorgsector, waar in de Stichtse Hof deze aanpak tot ontwikkeling is gebracht.

Op zich vraagt een MLR proces ruimte voor het denken in processen en het benutten van eigen ervaringskennis. Deze variant, gekoppeld aan het productieproces en opererend binnen de oriëntatie op regel- en resultaatgerichtheid kan de grens te verleggen richting procesgerichtheid met ruimte voor een focus op het benutten van sterke kanten van werknemers en zo een kwaliteitsgroei van het primaire proces te bevorderen. Haalt men door de voorgestelde verbeteringen ook of zelfs beter het beoogde resultaat waarvoor de organisatie verantwoordelijk is, dan groeit er ruimte voor experiment en ontwikkeling.

5.3 MLR voertuig voor systeem innovatie

Voor het MLR experiment gaat het au fond om de ruimte voor verandering en vernieuwing in de organisatie op zich en dus op alle aspecten van de arbeidsrelatie, ook in hun onderlinge samenhang. Om de betekenis van de varianten, als voertuig voor een kwalitatief vernieuwend bezig zijn met MLR te duiden, leggen we opnieuw een koppeling met het arbeidsaspect waarop zij zich richten in de betreffende experimenten en met het innovatief vermogen van de organisatie. Zo ontstaat een beeld van het aspect waarop en waarlangs men tot een verdergaande en innovatieve verandering komt, waarbij zowel de werknemer in zijn tweede levenshelft en het bedrijf winst boeken.

‘Persoonlijke métier resourcing’ (1): Van HRM naar HRD

MLR zoals beschreven aan de hand van het 10-stappenmodel in hoofdstuk drie en het in hoofdstuk vier besproken traject métier-resourcing zijn innovaties, die passen in Human Resource Development. In HRD staat het faciliteren van de ontwikkeling van het métier van de werker in relatie tot de inspanningen en prestaties ten behoeve van het functioneren van de organisatie centraal. Bij de ontwikkeling van het métier spelen niet alleen door diploma's erkende vaardigheden een rol maar ook Elders Verworven Competenties (afgekort: EVC's). Belangrijk aspect van HRD is dat gewenste mobiliteit van de werker wordt gefaciliteerd als elders in de organisatie of daarbuiten betere ontwikkelingsmogelijkheden voor betrokkene zijn. Dit betekent een ontwikkeling van 'ontzien en verversen' naar 'waardering en ontwikkeling'. Met in achtneming van de doelen en beoogde effecten van het hele stappenplan dat in deze variant in zijn totaal wezenlijk is, moet de win-win situatie tot stand komen..

Idealiter is het streven in HRD er op gericht dat werkers 'in flow zijn'. Dat motiveert hen om actief te participeren aan gemeenschappelijk kennisdelen en leren, zo blijvende ontwikkeling in productie en ondersteunende processen mogelijk makend. Dit streven vormt de kern van wat heden ten dage 'sociale innovatie' genoemd wordt en de basis vormt van door de organisatie te realiseren innovatie in op de markt te brengen producten en diensten (Volberda, 2004). Wil de persoonlijke métier resourcing dit vernieuwende effect tweeweg brengen dan is het nodig dat Human Resource Development een directe doorvertaling krijgt naar organisatieaansturing van de arbeidsrelatie, wil men tot win – win komen voor werknemer en bedrijf en niet blijven steken in management van 'probleemgevallen'. Vanuit HRD moet men kunnen werken aan de juiste match van uitdaging door het bedrijf en competenties van medewerkers; dit leidt tot mensen in 'flow', die hun kennis willen uitbreiden, inzetten en delen. Het effect van het proces van de medewerker is afhankelijk van de vernieuwingsruimte binnen een organisatie, als geheel, zoals bv. De Goudse Waarden op meerdere fronten met innovatieve ontwikkelingen bezig is. De Goudse Waarden is een organisatie die de invulling van HRD

kan waar maken doordat men op alle niveaus bezig is innovatieve veranderingen in te voeren . Denk aan het 'natuurlijk leren' en het mentorschap van seniordocenten voor jongere docenten.

Inzet voor beleidsontwikkeling en verbeteren werkproces (2 en 3): het ontwikkelen van levensfase bewust beleid

Voor de varianten 2) 'Persoonlijke ervaringskennis inzetten op beleidsontwikkeling rond de productiefactor oudere werknemer' en 3) 'Exploreren en verbeteren van werkproces en taakstellingen is het innovatieve product het ontwikkelen van levensfase bewust beleid. In beide trajecten telt dat mensen optimaal op hun competenties blijven aanspreken en adequate uitdagingen bieden (het flow-concept) het beste werkt om die modaliteit in werkproces en taken te ontwikkelen die ervoor zorgt dat werkers met plezier en met resultaat voor het bedrijf blijven werken.

Variant 2) levert vanuit de ervaring van oudere werknemers input voor beleid op de productiefactor oudere werknemer om hen langer, gemotiveerd en gezond tot hun pensioen te laten werken. Hier ligt de aanzet voor levensfase bewust beleid. Indien de organisatie in dat kader vervolgens beleidswijzigingen op systeemniveau aanbrengt en implementeert, komt het derde aspect van de arbeidsrelatie in beeld: de organisatie als systeem en de aansturing van dit systeem als een samenhangend geheel.

Variant 3) resulteert in verbetering van het werkproces en de taakstelling binnen het betreffende deelsysteem van een organisatie. Indien dit leidt tot de ervaring van werkelijke verbetering in het functioneren en leidt tot 'flow' ontstaat er ruimte voor verdergaande vernieuwing in het kader van levensfase bewust personeelsbeleid, waarbij ook de verbinding met organisatieaansturing en personeelsmanagement op termijn gelegd kan worden.

Voor de goede orde: het koppelen van de vijf pilots aan een van de drie varianten van het MLR-project kan niet gelijkgeschakeld worden met een typering van het innovatieve vermogen van de *totale organisatie* van de ontwikkelingspartner. Ook is het mogelijk dat binnen een (grote) organisatie verschillende typen innovatieve configuraties in de drie subsystemen voorkomen.

5.4 Doorontwikkeling op systeem niveau

Het onderscheid naar de drie subsystemen in de arbeidsrelatie is functioneel. Zoals bij iedere differentiatie kan een uitsplitsing van een organisatie in drie subsystemen echter tot onevenwichtige ontwikkelingen aanleiding zijn. Door uiteenlopende visies en belangen in en tussen de drie subsystemen kan een disbalans ontstaan. Zo prevaleren doorgaans winst, efficiëntie en effectiviteit aan de productiezijde, waardoor welzijn, zelfsturing en medezeggenschap van werkers en cliënten onder druk staan.

In de laatste decennia neemt de behoefte aan een integrale aanpak vanuit alle drie de subsystemen dan ook toe. Dit blijkt uit de opkomst van kennismanagement in de productiesfeer (KM), de "lerende organisatie" ten behoeve van organisatieontwikkeling en Human Resource Development op personeelsgebied. Een meer overkoepelende aanpak is die van 'sociale innovatie'. Bij innovatie is sprake van een sprongsgewijze verandering en van een kwaliteitsverbetering. Wij haken aan bij het gebruik van de term innovatie , waarbij sprake is van een opvolgend proces van permanente kwaliteitsverbetering. Sociale innovatie, als overkoepelende aanpak verbindt HRD, KM en bevordering innovatie in productie en ondersteunende processen (Houben, 2008)

In het algemeen zijn de vijf deelnemende bedrijven en instellingen die als ontwikkelingspartner een pilot uitvoerden gemiddeld tot sterk op innovatie georiënteerd.

De uitgevoerde proefnemingen laten aanzetten voor innovatieve ontwikkelingen zien in een of meer van de drie subsystemen van de arbeidsrelatie (zie 5.3).

Dat biedt kansen voor de 'doorontwikkeling' naar innovatief beleid op systeem niveau. Het uitgangspunt daarvoor blijft steeds dat inzichten verkregen door gebruik te maken van de 'stille kennis' van mensen (zoals in de pilots gebeurt) in het daarop volgend ontwerpproces volgens de principes van de "gouden driehoek" en de laatste stappen van het model (hoofdstuk 3) worden gehonoreerd. Dat wil zeggen dat naast het kennisdomein van wetenschap en professioneel handelen het kennisdomein van stille kennis in de vorm van eigen levenservaring een gelijkwaardig gewicht heeft, in deze proefneming vooral in de zin van werklevens-/ervaring. Dan kan afstemming en samenhang tussen de drie sporen bereikt worden en een gezamenlijk draagvlak voor MLR op alle aspecten van de arbeidsrelatie ontstaan. De variant *métier resourcing* is zonder meer behulpzaam voor de persoon van de medewerker en betekent ook een verandering voor het Personeelsmanagement. Verdergaand effect sorteren, vraagt ruimte in de organisatie op meerdere vlakken. Bij de doorontwikkeling zet de medewerker zijn kennis in ten behoeve van de flow van hemzelf en van de organisatie / afdeling, waar hij werkt. Als het systeem deze ruimte heeft en benut, kan dit een sterke bijdrage betekenen voor systeem innovatie voor de organisatie als geheel

Uit de beschrijvingen van de pilots (hoofdstuk 6 t/m 10) zal blijken dat bij slechts een gedeelte van de organisaties een adequaat drie sporen beleid mogelijk is geweest.

Mogelijke verklaring kan zijn dat niet in alle pilots werkers zijn gerekruteerd die participeren aan *innovatieve activiteiten* binnen een of meer van de drie subsystemen van de arbeid: productieproces van diensten en producten, de organisatieaansturing of het personeelmanagement.

Uitgangspunt voor MLR als vernieuwingsimpuls is niet mensen te stimuleren, die oplopen tegen 'falen' van de organisatie of die zelf problemen ondervinden in hun functioneren binnen het werk.

Als men in een traject van Midlife Resourcing medewerkers 'meeneemt' die een uitdaging gaan ervaren en die ervaring willen inzetten in een proces van kennisdeling en het vorm geven aan een lerende organisatie, dan kunnen zij als rolmodel gaan dienen en de verschillende sporen bij elkaar brengen. Zij benutten en groeien in hun emotionele capaciteiten om met situaties om te gaan. Dit sluit aan op de benadering van Kaizen (Imai, M), waarbij vanaf de werkvloer medewerkers in gezamenlijkheid werken aan product en procesverbetering. Het gaat om de dialoog in de praktijk tussen alle functionele lagen: een *diapaxis*. De systeem benadering van MLR kent als uitgangsprincipe dat mensen op alle niveaus naar vermogen bijdragen.

De waarde van stille kennis , waarover mensen beschikken en het aspect van interactie vanuit een positie van gelijkwaardigheid blijken sterke aspecten in de MLR systeem benadering.

Wil MLR-inzet systeembreed werkzaam zijn, dan is het wenselijk dat sociale innovatie van de organisatie en de groei van medewerkers samengaan met het oog op doorgaande kwaliteitsverbetering. In hoofdstuk 12 komen we op dit thema terug.

Deel 2

DE UITVOERING VAN HET MIDLIFE RECURSING-PROJECT



6 De Goudse Waarden en het MidLife Resourcing-Project 'In beweging komen'

6.1. De scholengemeenschap de Goudse Waarden

De Goudse Waarden is een protestants christelijke brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs in Gouda; een opleiding voor VMBO en een lyceum voor HAVO en Gymnasium. Op vier locaties wordt onderwijs gegeven. De school heeft 2.700 leerlingen en 300 medewerkers. De leerlingen zijn voor 8 à 9 % van allochtone afkomst; tweederde van deze leerlingen stroomt in in het VMBO; 33% bezoekt het lyceum HAVO – gymnasium. De leerlingen komen uit Gouda en omgeving; beide gebieden leveren rond 50% van de leerlingen.

De Goudse Waarden is opgedeeld in kleine units met ieder een leidinggevend 'afdelingshoofd'. Het grote voordeel van deze schaalgrootte acht men het kennen van en gekend worden door leerlingen en docenten.

Op het niveau van de provincie Zuid Holland werkt men samen met andere scholen binnen de Stichting Perspectief. Deze samenwerking biedt voor docenten kansen voor mobiliteit in hun loopbaan. Totaal aantal leerlingen in deze scholencombinatie is 270.000.

Een organisatie sterk in ontwikkeling

• *Naar een professionele organisatie*

De oriëntatie van de organisatie verschuift van een ambtelijk politieke oriëntatie naar een professionele organisatie en maakt daarmee een sterke ontwikkeling door naar gerichtheid op product en innovatie.

Dit is het meest merkbaar in de sector VMBO. Hier is het natuurlijke leren ingevoerd. In relatie met het natuurlijk leren ontwikkelt De Goudse Waarden (afgekort als DGW) met een zorginstelling een wijkcentrum als een leerplek in de samenleving. Voor de docenten betekent dit een andere rol, meer begeleidend en coachend. Deze verandering en ook het werken in teamverband krijgt gerichte aandacht in de vorm van bijscholing en soms individuele begeleiding. Daarnaast wordt het werk / team overleg benut om problemen voor docenten te signaleren. De leidinggevendenden binnen De Goudse Waarden hebben een professionele opleiding voor coaching gevolgd.

De allochtone leerlingen zelf zijn niet zo in voor de nieuwe methode. Anderzijds blijkt deze wijze van les geven hun ouders meer bij de school te betrekken.

In het HAVO en VWO / gymnasium werkte men op het moment van de uitvoering van de pilot nog niet met het natuurlijk leren. Wel zijn er vakoverstijgende experimenten voor samenwerking tussen disciplines, zoals tussen geografie en wiskunde.

• *Een mentaal veilige cultuur*

De leiding van de DGW noemt de organisatie 'mentaal veilig'. De organisatieaansturing steunt op een cultuur 'van mens tot mens'. Men heeft daartoe het systeem van de 'balanced score card' ontwikkeld. Dit systeem is gericht op competentie management. Communiceren over prestaties is de leidraad. Het mag duidelijk zijn dat het innovatieve klimaat en deze cultuur gunstige voorwaarden zijn voor het project MLR.

• *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is er op gericht een uitdagende en prettige werkomgeving te creëren in verschillende fasen van de loopbaan.

Het kader voor het leeftijdsbewuste personeelsbeleid voor de DGW is een fase indeling in jaren. Men gaat ervan uit dat rond 40 jaar een specifieke situatie ontstaat met zijn eigen kansen en risico's; blijft men psychisch groeien of loopt men het risico door het intreden van routine stil te blijven staan. De fase boven de 40 jaar wordt in psychisch opzicht gekenmerkt door geven en overdragen van kennis; leiding geven en doceren passen goed in deze fase. Ontvangen en van anderen leren past meer bij de jongere leeftijd.

Ruimte voor "beweging"

Ook binnen DGW gelden met het oog op motivatie voor 'beweging' enkele negatieve en positieve factoren.

Negatieve factoren

- Docenten komen moeilijk 'in beweging'. Dit is eigen aan de sector. Uit landelijk onderzoek blijkt dat 40% van het personeel tijdens de loopbaan niet van plek verandert. Veranderingsvaardigheden moeten geleerd worden; innovatiemoetheid kan remmend werken.
- Bij 45 jarigen ziet men een grote behoefte aan zekerheid. Deze leeftijdsgroep zit in een 'dure tijd met veel verplichtingen'.
- De werkdruk, nog vergroot door een verwacht tekort aan leerkrachten zet ook de behoefte om zich nieuwe competenties eigen te maken onder druk.

Positieve factoren

- Het werken in teams
- De ontwikkeling naar een professionele organisatie, vooral op het VMBO
- Diverse innovatie projecten, zoals het nestor project (zie 'zorg' projecten).
- De DGW zoekt naar mogelijkheden om functieverandering binnen het onderwijs mogelijk te maken. Zo vormt bv. het management een kweekvijver voor andersoortige rollen.
- De school kent enkele specifieke 'zorgprojecten', zowel zorg voor leerkrachten als voor leerlingen. Zorg staat in dit geval voor aandacht voor welzijn.
 - *Het nestorproject.* Dit project bereidt oudere docenten voor om hun kennis en inzichten in te zetten om jongere docenten te helpen goede professionals te worden.
 - *Onderlinge Coachingstrajecten.* Er is een intervisie traject, gericht op het onderling coachen van docenten. Verder zijn er mogelijkheden voor een opleiding tot coach, b.v. voor beginnende docenten.
 - *Veteranengroep.* In een pilot in de sector Havo – Lyceum worden senior docenten bij elkaar gebracht in intervisie activiteiten, zowel Vanuit het besef dat de oudere docent een aparte insteek heeft en zijn ervaring kan gebruiken om jongere docenten op te helpen opleiden en vanuit het feit dat de oudere docent het in eigen beleving moeilijk heeft, worden.

Samenvattend

De DGW is een open en innovatieve organisatie met veel mentale veiligheid en inzet op welzijn van docent en leerling en oog voor de persoonlijke mobiliteit.. Tegelijk is het een onderwijsinstelling eigen, dat men voor zekerheid gaat en moeilijk in beweging is te krijgen. In combinatie met de geringe mogelijkheden in taakverandering zijn dit drempels voor persoonlijke mobiliteit die door het project Midlife Resourcing verder in beeld kunnen komen.

6.2. “In beweging komen” en “persoonlijke métier resourcing”

6.2.1 Doelstelling en projectstart

MLR is de handreiking voor het invullen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de leeftijd 40-50 jarigen. Het project moet op termijn onderdeel worden van het integrale personeelsbeleid. Het project hanteert als leidraad ‘in beweging komen’. De route voor de pilot is een bewustwordingsproces bij de medewerkers uitgaande van de dagelijkse gang van zaken. De horizon is een kwaliteitsverbetering in het beleid. De inzichten die het leertraject oplevert moeten leiden tot nieuw en ‘on going’ beleid.

Het project MLR heeft een goede ontvangst bij de scholengemeenschap De Goudse Waarden. De directie werft een twaalftal docenten in de leeftijd van 40+, verspreid over beide onderwijssectoren (een deelnemer trok zich terug). De stuurgroep wordt samengesteld uit het management van beide sectoren en een directeur bestuurder is de projectverantwoordelijke.. Daarmee is het draagvlak duidelijk en de verbinding met de organisatie sterk. Het projectteam bestaat uit een docent / nestor, de consultant / trainer van de SVLA en een trainer van IVLOS.

In de startbijeenkomst zijn de doelstelling en opzet van het project door de directeur bestuurder geïntroduceerd. Aan de docenten is toegelicht welke inzet van hen verwacht wordt in het kader van métier resourcing. Een belangrijk punt blijkt de bereidheid om open naar zichzelf te kijken en het vertrouwen in de schoolleiding.

De directie ziet wel de dilemma’s die zich gaan voordoen voor het realiseren van ambities van de medewerkers. Er zijn niet genoeg ‘schuifplaatsen’ voor handen. Deze beperking wordt erkend en steun bij het zoeken van een andere route is toegezegd, mogelijk via het regionale verband van de Stichting Perspectief en door koppeling met andere branches. De privacy met betrekking tot de informatie van de docenten wordt gewaarborgd.

6.2.2 De uitvoering van de pilot

De opzet

Het traject métier resourcing werd gepland rond een aantal activiteiten.

- 1) workshops met de docenten in twee tweedaagse sessies,
 - Bewustwording en inventarisatie van recent als moeilijk beleefde situaties en de eigen rol daarin, op zoek naar de eigen positie nu en de ‘bewegingsrichting’ met de gevraagde actie om die beweging op gang te brengen.
 - Bewustwording van kernkwaliteiten, valkuilen en uitdaging en zicht op de eigen drijfveren, waarna de visie op de eigen toekomst en ideeën voor het aanbod aan de organisatie zijn geformuleerd. Ook zijn factoren opgespoord die iemand zijn mobiliteit bevorderen of belemmeren: waar ben ik goed in en vind ik mijn inspiratie, waar zit mijn valkuil en wat te doen om mijn sterke kanten effectiever in te zetten.
- 2) een dag met persoonlijke gesprekken in kleine groepjes met vragen over zoekrichting en kansrijke omgeving. In welke omgeving zou ik gedijen?; wat heb ik dan nodig?
- 3) het uitzetten van een plan van aanpak en het gesprek met de manager.
- 4) een terugkomdag.

Leidende concepten

Alle belangrijke uitgangspunten hebben hun rol gespeeld: stille kennis, zelfsturing in dialoog met de

omgeving en aandacht voor de breedte van de levensdomeinen, als vindplaats voor je métier. Het begrip 'vertraagde tijd' hielp juist in deze branche om je niet te laten leiden door de agenda en de externe klok van de werkdruk; gun je zelf de tijd voor reflectie op je eigen interne ambitie en ervaring daarmee, zodat je zicht krijgt op je sterke en zwakke kanten. De workshops vonden plaats op een andere locatie, dan de werkplek; dit was zeer behulpzaam om afstand te nemen en bij je zelf te rade te gaan.

2.2 De workshops met de docenten

De workshops zijn persoonsgericht en spelen zich af binnen de hele groep of in subgroepen en duo's. Resultaten en kernpunten worden vastgelegd in een persoonlijk verslag. Deze 'stand van zaken' kunnen deelnemers benutten voor persoonlijke reflectie tussen de twee sessies.

In de groep is sprake van levendige gesprekken en uitwisseling, veel belangrijke leermomenten doen zich voor. Vooral in de kleine groepen is er ruimte om elkaar uitleg te vragen, elkaar te helpen 'van zich af te kijken' en uit te dagen op zoek te gaan naar een aangrijpingspunt dat voor hen belangrijk is om vooruit te kunnen kijken.

Duidelijke lijn in de trainingsonderdelen is positieve beeldvorming over de docent zelf en de motivatie die hem draagt. Zo kan de docent gaan werken *vanuit eigen kracht*, vanuit wat hij te bieden heeft en waarvoor hij zich wil inzetten. Het is de basis van waaruit hij zijn loopbaan toekomstgericht kan 'herijken' in het gesprek met het management. Dit moet uiteindelijk resulteren in *concrete plannen van aanpak*.

Eerste sessie

We starten de eerste tweedaagse met ruime aandacht voor positieve en minder positieve gebeurtenissen in het actuele schoolleven. Bewust is gekozen om aan te sluiten bij de ervaringen in het nu en ruimte te bieden voor het aangeven van positieve en negatieve beleving van de werksituatie. Reflectie op die ervaringen helpt te ontdekken en te benoemen waaraan men de voldoening en waaraan men de verstoring in het werkplezier koppelt.

Opvallend is dat niet iedereen vanzelf verstaat waarom je moet weten wat nu specifiek positief is. Dit vraagt om een 'omzetting', want juist positieve ervaringen en eigenschappen zijn belangrijk als stimulans om eigen mogelijkheden te ervaren. Negatieve gebeurtenissen vindt men gemakkelijker te benoemen. Daar valt echter op dat er met enige regelmaat externe en globale attributie van causaliteit optreedt. Dit vraagt van de trainer extra inzet om zelfsturing positief op te pakken.

De levensdomeinen geven houvast in de zoektocht naar een goede route om in beweging te komen. Aan de hand van de levensdomeinen zijn we gaan kaart lezen (zie Atlas van de Belevingswereld) vanuit de baan zoals de docent die nu ervaart. Vrijwel iedereen kan met deze kaart uit de voeten, maar *een enkeling maakte er geen routekaart van*. En ook nu weer: samen bespreken en versterken, waar mogelijk en nodig.

Ter verdieping van de zoektocht die de docenten in deze eerste tweedaagse opstarten krijgt men een korte 'levensloopschouw' als opdracht mee. De achtergrond van de vragen is steeds de connotatie dat het gaat om te ontdekken: hoe opereer je, waar zit je kracht en zwakte.

Tweede sessie

In de tweede sessie staat de zoektocht naar *kernkwaliteiten en drijfveren* centraal. Het is de kunst voor

ieder om zijn kernkwaliteit, in het bijzonder in zijn werklevens te benoemen en de valkuil te herkennen. Dan is er de mogelijkheid om de uitdaging te formuleren die ervoor zorgt dat men de valkuil vermijdt en zijn kernkwaliteit positief weet in te zetten. Het is een persoonlijke zoektocht die uiteindelijk samenkomt in een persoonlijk beeld: wie en wat ben ik (er voor een); wat is mijn stiel, mijn métier en waar moet ik het van hebben? Met behulp van metaforen, historische figuren of andere typeringen heeft men het beeld over zichzelf verwoord en zijn stiel, métier benoemd. Mooie voorbeelden zijn: kopman, regisseur, detector van het goede. Het 'los denken' is bij deze bezigheid van belang, zeker als belemmeringen spelen die te maken hebben met kiezen, hoe kies je en wat is echt belangrijk voor mij. Ook hier bleek het werken in kleine groepjes met trainer zeer behulpzaam.

Daarna is het de kunst om vanuit je eigen uitdaging en vanuit je métier aan te geven waar je dan concreet naar op zoek bent en wat je nodig hebt van je omgeving om je inzet waar te kunnen maken.

De variatie in zoekrichting blijkt uit het zoeken binnen de huidige organisatie of daarbuiten, het zoeken naar een taakgelieerde invulling of een andere invalshoek.

Al met al leveren de twee sessies veel inspiratie, motivatie en inzichten op.

Plan van aanpak. Persoonlijke gesprekken in kleine groep

Doel van de persoonlijke gesprekken: de zoekrichting voor de inzet in het werk, mogelijk binnen of buiten DGW concreet in beeld krijgen. In viertallen zijn zoekrichtingen en plannen van aanpak met de externe trainers besproken.

Soms zijn de plannen al heel concreet en zelfs in de fase van realisatie beland; aandachtspunt is dan of men niet te snel naar de bekende weg zoekt. Anderen zitten nog in een verwerkingsfase en hebben nog geen tijd, ruimte en energie om een plan van persoonlijke aanpak te maken. Het aangeven van de uitdaging om en hoe de valkuilen te vermijden komt dan niet goed uit de verf. Docenten in een subjectieve fase van verwerking kunnen coachende ondersteuning goed gebruiken. Weer anderen overwegen de mogelijkheid om buiten de school tot een eventuele nieuwe carrière te komen. Ook deze docenten hebben steun van binnenuit nodig..

45

Het is duidelijk dat het proces van métier resourcing tijd en aandacht en voortdurend onderhoud vraagt.

6.3.3 Het rendement voor de deelnemers

Positieve effecten

De elf docenten die aan de workshop métier resourcing hebben deelgenomen, zijn zeer tevreden over verloop en resultaat van de training. Zij hebben allen een positief proces van bewustwording van hun kwaliteiten en wensen doorgemaakt. Zij zijn zich meer bewust van wat zij te bieden hebben en dat zij daar iets mee willen doen. Niet meer van hetzelfde, maar meer van iets anders lijkt de trigger voor de inzet van ervaringskennis. Dan speelt kennelijk de uitdaging om een nieuwe match te vinden met de mogelijkheden / vraag binnen het bedrijf sterker.

In beweging gekomen?

Het in beweging komen verloopt van de kant van de docenten traag. Voor de vrouwen speelt de zgn. 'balansvraag': de balans tussen inzet in het werk en het gezin. Bij mannen speelt meer de eigen plek in de organisatie en de erkenning daarvoor. Die heeft men kennelijk eerst nodig voor men een

andere stap wil nemen. Ook rond het natuurlijke leren en andere vakoverstijgende experimenten heerst enige onrust. Men is niet opgeleid voor vakoverstijgend werken. Het betekent ook overleg, afstemming, evaluatie, dus tijd en inzet.

In de praktijk blijken sommige docenten concrete stappen te zetten. Zo is een docent van het VMBO naar het onderwijs op de HAVO overgegaan en ervaart nu meer plezier aan het inzetten van haar vakkennis. Een andere docent zoekt zijn heil buiten het onderwijs omdat hij daar meer uitdaging ervaart voor het ontwikkelen van zijn wiskundige discipline. Voor anderen is een dergelijke stap niet aan de orde, zoekt men naar aanvulling via andere taken, als nestor bv. of heeft men nog een weg te gaan. Breed signaleert men een preventief effect: "dit project behoed voor dreigende burn out".

Aandachtspunten

Alles overziende komen enkele punten van aandacht boven die om nadere overweging vragen. De voortgang bij de docenten laat vier beelden zien, soms in afwisseling met elkaar:

- docenten die een goede en zinvolle draai naar de positieve kant van het beroep, maar vooral van de eigen persoon hebben kunnen maken.
 - docenten die gemiddeld het nog moeilijk vinden om de eigen praktijken en handelingen nauwkeurig en kritisch te bezien, daardoor gemakkelijk causaal extern en globaal toeschrijven;
 - docenten die ook conceptueel inspiratie wensen op te doen, hebben baat bij de ingebrachte thema's: stille kennis, competentie tot groei in de tweede levenshelft, beeldvorming en specifieke kwaliteiten van senioren, vertraagde tijd, levensdomeinen.
 - docenten die steun zoeken en krijgen van de trainers, en zeer zeker van en bij elkaar, en daardoor ook vooruit komen.
- Deze groep moedige docenten vindt het regelmatig lastig om kritisch te kijken naar zichzelf en naar het eigen aandeel in situaties die ze als onwenselijk zien. Vooral waar zaken emotioneel lastig zijn en diep hebben ingegrepen, kan verwerking langdurig en lastig zijn.
 - Voor een andere groep is de weg langer te gaan. Kennelijk is de stap naar het eigen aan te pakken aandeel nog te groot en is er meer tijd en training gewenst. Overigens moet men de lat voor verandering ook niet te hoog (laten) leggen. 'In beweging komen' moet gevarieerder verstaan en ingevuld worden; het gaat niet altijd om feitelijke bewegingen.
 - Deze docenten hebben niet altijd evenveel ondersteuning ervaren van de kant van het management. Dit kan te maken hebben met ongevoeligheid voor de communicatie en signalen van de zijde van datzelfde management.
 - Ook omgekeerd kunnen er signalen niet opgepikt zijn en is een te schrale communicatie mogelijk aan de orde, c.q. is er onvoldoende energie besteed aan effectieve aanpakplannen en is de schoolinterne mogelijkheid tot individuele coaching niet benut.

De herijkingsgesprekken

De fase van het herijkingsgesprek is binnen de pilot-periode niet voldoende aan bod kunnen komen. Men is niet toegekomen aan de voorgenomen aparte meeting met de managers van de werkprocessen om hen op de herijkingsgesprekken voor te bereiden. De gesprekken van de docenten met de managers zijn niet systematisch uitgevoerd. Wel zijn er enkele informele gesprekken gevoerd met goed resultaat.

Terugkomdag

In mei 2007 is een terugkomdag georganiseerd om de stand van zaken te inventariseren. De voortgang van het veranderingsproces bij de docenten vraagt nog steeds de aandacht. Persoonlijke

begeleiding is aangeboden. De gesprekken met de managers zullen worden opgepakt door de leiding van de twee onderwijssectoren.

2. Mogelijkheden voor MLR binnen de DGW

Verkenning passende taken

Dit thema valt onder de stappen 3 en 5 van het 10-stappenplan. Idealiter lopen deze stappen synchroon met de stappen 4 en 6, de training van de docenten. In het totale plan is het de bedoeling dat ook een gesprek met het management van de werkprocessen plaats vindt (in het stroomschema is dit spoor 2. In principe meandert het proces tussen de sporen 1, 2 en 3; zie hoofdstuk 2).

De onderwerpen voor deze gesprekken zijn:

- Selectie passende taken, gekoppeld aan specifieke kwaliteiten op het niveau van de concrete docenten in het kader van de gesprekken die docenten zullen voeren met dit management kader om hun vraag en aanbod te bespreken.
- Inventarisatie van mogelijkheden en tekorten binnen de organisatie en het HR beleid voor de korte en langere termijn in het kader van MLR. Dit is tegelijk de voorbereiding op de stappen 7 en 8.

De voorgenomen activiteit met het middelmanagement heeft men nog niet kunnen realiseren op het moment dat de pilot nog in uitvoering was. De druk op de organisatie om de vaste taken uit te voeren is door omstandigheden tijdelijk erg groot.

Een aanzet tot implementatie

De DGW beoordeelt het project als zeer goed en wil volgend jaar voor andere docenten een herhaling geven van dit MLR project en stapsgewijs deze werkwijze structureel inbedden. Ook dan richt men zich op de groep 40+ docenten. Het is juist deze leeftijdsgroep waarvoor nog geen voorzieningen zijn. Voor jongeren en senioren (50+) zijn er al meer voorzieningen. Voor de huidige deelnemers heeft men nazorg aangeboden en is de afspraak gemaakt voor een terugkomdag volgend jaar. De rol van het middelmanagement vraagt nu de aandacht. Het is de bedoeling dat deze managers door de schoolleiding worden bijgepraat en voorbereid op hun rol als gesprekspartner in het kader van MLR, zodat zij daadwerkelijk gesprekspartner kunnen zijn voor de betreffende docenten.

47

Evaluatie van het project vanuit het perspectief van Midlife Resourcing

In de pilot DGW staan de concepten communicatie en zelfsturing en het aanboren van de stille kennis centraal. Dat heeft veel inspiratie en motivatie opgeleverd voor de docenten: inspiratie en motivatie om de eigen route te vinden en antwoorden op de vraag: wat is mij op het lijf geschreven?" Het ontdekken van de vertraagde tijd tegenover de ervaring van 'druk, druk, druk', is broodnodig wil men tot zelfreflectie en 'los denken' over eigen werksituatie en functioneren daarbinnen toekomen.

De omzetting naar het benoemen van positieve aspecten in de beleving van de werksituatie was een sterk proces, vooral gevoed door het werken in de kleine groepen. Dit proces vraagt tijd en specifieke aandacht. DGW is een organisatie gericht op 'proces en ontwikkeling' en biedt op zich een kansrijke omgeving om in beweging te komen. Ook in deze pilot blijkt dat de koppeling tussen het spoor van de werknemer en de sporen van directie en vooral management wezenlijk is.

De uitdaging is om de oorspronkelijke gedachte van het monitoren van het verloop van de gesprekken en resultaten verder vorm te geven mede met het oog op het creëren van 'lichtende voorbeelden'. Ook biedt deze exercitie inzicht in belemmerende en bevorderende factoren voor bewegingsruimte, zowel aan de kant van de docent als aan de kant van de organisatie en voedt het zo de vernieuwing in beleid op alle drie de aspecten van de arbeidsrelatie.

7 Fujitsu Services (FS): “Fit for the job, fit for the future”

Bij FS lag bij de proefneming met MLR het accent op het bewustmaken van medewerkers van hun stille kennis in communicatie met collega's in workshops. Dit resulteerde in het formuleren van een aan de individuele persoon gekoppeld aanbod naar de organisatie van Fujitsu Services met het oog op het voeren van gesprekken door werknemers met het management van FS over het persoonlijke aanbod.

1. “Fit for the job, fit for the future”

Organisatiecontext en doelstelling

Fujitsu Services BV, gevestigd in Nederland, is onderdeel van Fujitsu Europa met de directie in de UK. Fujitsu Services Europe is weer onderdeel van de wereldwijde Fujitsu organisatie met basis in Tokyo/Japan.

FS richt zich op het verlenen van IT-diensten en het leveren van IT-producten aan haar klanten. Tijdens de looptijd van het MLR-project werd een sterk aangepaste strategie aangekondigd en ingevoerd. Deze bleek een grote impact te hebben op de organisatie. Ondermeer zal de dienstverlening zich meer gaan richten op hoogwaardiger diensten bij een kleiner aantal grote klanten. De gevolgen van deze strategie werden pas geleidelijk, gedurende de pilot, duidelijk. Er werd geen koppeling gelegd tussen MLR en deze strategie.

Aanvankelijk was de doelstelling voor MLR bij FS:

- Arbeidsparticipatie van 45-plussers bespreekbaar maken bij directie, managers, medewerkers en OR;
- Flexibeler inzet en revitalisatie van 45-plussers;
- Vermindering van de kennisachterstand, in vergelijking met andere Europese landen, door effectievere
- Inzet van 45-plussers;
- HRM gereedschap/instrumentarium ontwikkelen waaronder programma's en procedures, die tot een blijvende verandering leiden.

Later werd de doelstelling van MLR versmald tot de bewustwording van tacit knowledge bij individuele medewerkers(24), en het bereiken van een win-win situatie voor bedrijf en medewerker. De overweging was dat door medewerkers bewust te maken van hun “tacit knowledge” omdat dit mogelijkheden en kansen zou bieden voor hun betere inzetbaarheid, vooral bij 45+ers. Men denkt vooral bij oudere werknemers aan problemen met inzetbaarheid.

2. Gevolgde werkwijze en gebruikte gereedschappen

Toepassing van het tien stappen model

Bij FS is in belangrijke mate het 10-stappenmodel gevolgd dat door de SVLA was aangereikt. De stappen 1 t/m 10 zijn min of meer doorlopen, zij het dat de volgorde niet werd aangehouden bij de stappen 3 t/m 6 en dat stap 1, het creëren van draagvlak in de organisatie, minimaal is gerealiseerd. Dit komt nader aan de orde in paragraaf 3.

Betrokkenheid op de drie sporen

Ook zijn de drie sporen aan de orde geweest, overigens met eigen accenten.

De betrokkenheid bij het MLR traject was bij FS als volgt:

Spoor 1: Managers van de werkprocessen

De managers staan op afstand van het MLR traject.

Het handelen van deze managers t.a.v. personeelsbeleid bleek heel divers, maar voor de hele groep lag de focus niet op de persoon van de medewerker en zijn inzetbaarheid. Managers ervaren MLR-beleid niet als hun probleem. Het synchroon laten verlopen van de stappen 3 t/m 6 werd niet gerealiseerd.

Spoor 2: Directie

Bij de directie was sprake van een negatieve verschuiving in betrokkenheid en draagvlak t.a.v. MLR. Dit kwam deels door personele wisselingen in de directie en deels doordat zich een ingrijpende strategie verandering voltrok tijdens de looptijd van het MLR-project. Er werd geen verband gelegd tussen de strategie verandering en het MLR project. De managers werden niet aangesproken om aan MLR bijzondere aandacht te schenken. HRM en OR namen een afwachtende houding aan t.a.v. MLR, met uitzondering van de projectleider.

Spoor 3: Medewerkers

De medewerkers, die betrokken raakten bij MLR, deden dat vaak op instigatie van hun manager of HRM en niet op eigen initiatief. Deze situatie maakte hen aanvankelijk erg terughoudend. Desondanks verliepen de workshops, waarin zij gefaciliteerd werden om hun 'tacit knowledge' te ontdekken en een kompas voor hun eigen toekomst te ontwerpen, voortvarend. Er was een groeiende waardering voor het MLR proces.

Kern van het gelopen traject : activiteiten met de managers en de medewerkers

Door het ontbreken van een gevoel van urgentie en van draagvlak in de organisatie werd in het MLR-project t.a.v. de werkwijze het accent gelegd op activiteiten met de managers van de werkprocessen en met de medewerkers, alles in relatie met de stappen 3 t/m 6.

• Managers van de werkprocessen

Met de managers werden 3 bijeenkomsten belegd. Onderwerpen die daar aan de orde kwamen waren:

- Selectie van passende taken in relatie tot bepaalde kwaliteiten van ouderen;
- Opsporen van belemmerende en bevorderende factoren voor de mobiliteit binnen de organisatie;
- Inventarisatie van mutatiemogelijkheden binnen FS op korte en middenlange termijn met een focus op ouderen.

Daarna stokte de voortgang. De aandacht van de managers ging meer uit naar de strategische verandering en men bleek niet gewend aan de rol die nu van hen verwacht werd. Het schatten van competenties en de potenties daarin bleek niet erg ontwikkeld te zijn. Een van de 'ontdekkingen' was: "...de medewerkers zitten waar zij zitten en wij laten hen daar ook zitten!".

Het maken van kosten/baten analyses voor verschillende scenario's om met oudere medewerkers om te gaan, riep eerder vraagtekens op dan mogelijkheden op antwoorden. Het vertalen van de nieuwe strategie voor FS naar andere competentie-eisen voor het bedrijf en gewenste profielen voor medewerkers kwam niet van de grond.

De communicatie tussen de 3 sporen en het synchroon laten verlopen van de drie processen bleek niet te realiseren. Deze a-synchroniciteit had een sterk storend effect op het uiteindelijk kunnen voeren van herijkingsgesprekken tussen managers en medewerkers, mede omdat de vertaalslag van de nieuw in te voeren strategie naar toekomstige taken en functies niet werd gemaakt.

• *De werknemers*

Met 2 groepen van elk 12 medewerkers werden 6 workshops gefaciliteerd met het doel de medewerkers bewust te maken van hun stilzwijgende kennis (tacit knowledge), ervaring en competenties. Deze bewustwording leverde hen zicht op hun eigen métier op. Dit vormde het uitgangspunt voor het formuleren van preferente zoekrichtingen binnen de FS organisatie. Daarmee konden zij een persoonlijk aanbod formuleren richting FS. In de herijkingsgesprekken met managers moest vervolgens blijken of en in welke mate daar behoefte aan bestond op korte of middenlange termijn. Dit alles in lijn met het motto van het MLR-project bij FS: "Fit for the for the future"!

Het programma van de 6-daagse workshops was rond de volgende thema's / vragen en acties opgebouwd:

- Input over de Baltes-lijnen en de betekenis daarvan voor de 2e levenshelft
- De eigen levensloop. Vragen over de eigen levensloop, waaronder: Wat kan ik goed? Wat zijn mijn sterke en zwakke punten
- De Praktijk. Hoe kan ik die in de praktijk het beste hanteren? Waar liggen mijn ambitie en drijfveren?
- Kansrijke omgeving. Wat is voor mij een kansrijke omgeving?
- Persoonlijk métier. Op basis van deze inzichten benoemen van het persoonlijke métier, met behulp van de opgetuigde boom (hfdst. 3)
- Zoekrichtingen formuleren
- Toekomstgericht aanbod. Het vertalen daarvan in een of meerdere toekomstgerichte aanbod(en) richting FS
- Omgevingsvoorwaarden. Helder maken van datgene wat iemand daarbij dan nog nodig heeft van FS om zijn plan tot een succes te maken?
- In gesprek met de manager. Trainen van het voeren van effectieve herijkingsgesprekken met managers.

De workshops hadden een sterk interactief karakter, met daar tussen oefeningen voor individuele reflectie. Dit bevorderde het "out of the box" denken, en leverde veel leermomenten op, die sterk motiverend bleken. Het werken in kleine groepen of 2-tallen hielp bij het overwinnen van aanvankelijke schroom om over persoonlijke zaken met collega's te communiceren. Het maken van afspraken over de vertrouwelijke omgang daarmee was daar ook onderdeel van.

Andere onderwerpen die werden ingebracht door de trainers waren:

- positieve en negatieve beeldvorming in de samenleving t.a.v. de kwaliteiten van ouderen;
- het flow-begrip, de balans handhaven tussen persoonlijke competenties en de uitdaging van de functie;
- de levensdomeinen die iemands identiteit schragen, en het bewaren van de balans daarin; speciaal rond de mid-life fase.
- waarin zijn ouderen beter dan jongeren, en waarin zijn jongeren beter, en waar maakt het niet uit?
- je zelfsturend vermogen gebruiken in communicatie met je omgeving, vooral in je 2e levenshelft;

- de relatie tussen potenties, prestaties en de kosten van medewerkers;
- het maken van persoonlijke keuzen hangt ook af van de andere levensdomeinen dan werk/prestatie.

Parallel werd door 2 stagiaires onderzoek gedaan naar de houding van managers resp. medewerkers t.a.v. langer doorwerken, MLR en daaraan verwante onderwerpen.

3. Resultaten en effecten van de proefneming bij FS

Per spoor werden de volgende resultaten geboekt en effecten waargenomen:

Spoor 1. Managers van de werkprocessen

Niet hun primaire taak

Bij de managers van werkprocessen valt het op dat zij het niet tot hun primaire taak rekenen en het niet hun gewoonte is om naar de structurele inzetbaarheid van individuele medewerkers te kijken. Daarnaast is het schatten van competenties van de werknemer niet ontwikkeld. Managers ervaren MLR-beleid niet direct als hun probleem. Wel denken zij dat MLR al op jongere leeftijd moet starten.

Verwachtingen van MLR

De beeldvorming over oudere medewerkers is niet onverdeeld positief: "ze kosten veel en je moet ze weten te motiveren"! Managers zien demotivatatie bij oudere medewerkers door gebrek aan doorstroming. Zij zien dat onvoldoende aan kennis overdracht wordt gedaan. Zij zien ook dat het lastig is mutaties binnen FS te realiseren, gegeven de schijnbaar ondoorlaatbare schotten tussen afdelingen en het moeizaam verkrijgen van goedkeuring uit Engeland voor personele mutaties. Zij zijn daardoor teveel op de eigen afdeling gefocust met een te smal blikveld. Ook zien zij dat nu jongeren op plekken werken waar juist ouderen goed inzetbaar kunnen zijn en omgekeerd. De vraag hoe de verhouding tussen competenties en prestaties zou moeten zijn na de beoogde strategiewijziging bij FS wordt wel gesteld maar niet door hen beantwoord. Zij achtten het onhaalbaar voor hen om de vertaalslag te maken naar andere taak- en functie- inhoud. Impliciet hebben zij de verwachting dat MLR de negatieve effecten van de strategische koerswijziging op het personeel hanteerbaar zal weten te maken doordat oudere medewerkers zich beter aan zullen weten te passen aan de veranderde strategie. E.e.a. wordt geadstrueerd door het resultaat van een onderzoek door Sandra Blokland onder deze managers¹.

51

¹ Het onderzoek van **Sandra Blokland** (scriptie 2006) naar de perceptie van rol en mogelijkheden van de Fujitsu managers betreffende het inzetbaar houden van oudere werknemers laat zien dat het geen gewoonte is om naar het individu en zijn inzetbaarheid te kijken; daarbij blijkt ook dat de mogelijkheid om competenties te kunnen schatten niet ontwikkeld te zijn. Men vat het zelf zo samen: "de medewerker blijft zitten waar hij/zij zit en wij laten hen daar zitten", als dat past bij het halen van operationele targets. Ook werknemers zelf verwachten een beleid dat zich meer richt op "behoud en ontwikkeling" dan op "verversen en verzorgen". De managers zelf stellen zich ook in deze lijn op. De conclusie is dat de organisatie zich meer op deze zaken moet inrichten en in beeld moet brengen voor welke werkzaamheden ouderen en voor welke werkzaamheden jongeren beter inzetbaar zijn.

Spoor 2. Directie

Door de directie werden andere prioriteiten gelegd dan voor MLR wenselijk en noodzakelijk was. Het ontbreken van onvoorwaardelijk draagvlak aan het begin van het project heeft op de MLR - proef beperkend gewerkt. Aan een goede project-startup aan directie zijde heeft het ontbroken. De managers zagen in MLR geen concrete verantwoordelijkheid voor zichzelf noch voor de directie. Het bestaande personeelsbeleid was eerder op beheersing gericht dan op ontwikkeling en waardering van medewerkers.

Spoor 3. Medewerkers

De medewerkers die deelnamen aan de workshops stonden voor het overgrote deel open voor het aangeboden programma ondanks de vaak 'gestuurde' inschrijving daarop. De workshops verliepen voortvarend en er ontstond steeds meer openheid en zicht op het verkennen van de eigen kwaliteiten. De zoektocht naar het eigen métier als kompas in de 2e levenshelft werd positief ervaren. De medewerkers hebben naar hun eigen mening een behoorlijke stap in de richting gezet van bewustwording van hun tacit knowledge, hun eigen ambities, kwaliteiten en zoekrichtingen. Men voelde zich steeds beter toegerust om op veranderingen in de organisatie te reageren.

De waardering voor de workshops groeide gezien de trefwoorden die zij gaven bij de evaluaties per dag. Als illustraties kunnen de volgende uitspraken van deelnemers dienen:

- *Veel geleerd over mijzelf.*
- *Als je er rijp voor bent kun je er wat mee.*
- *Nu kan ik op mijn plek andere mensen op gang helpen en dat is mijn wens.*
- *Workshop is ook goed als je wilt gaan solliciteren.*
- *Nog geen eindbeeld; wel goede zoekrichtingen gevonden. Ik ben goed op pad.*
- *Ik weet nu waar mijn kwaliteiten liggen. De oplossing moet ik nog uitzoeken.*
- *Het is goed gelukt om over een drempel te komen, o.a. door de Groepsgesprekken. Mijn richting heeft een naam gekregen.*
- *Workshop heeft mij geholpen. Ik heb een aanbod gemaakt en ga daarmee aan de slag.*
- *Handreikingen gekregen om langer met plezier door te werken*
- *Nog 6 tot 15 jaar doorwerken; dan deeltijdpensioen opbouwen en werken aan een zinvolle invulling.*
- *Nieuwe dingen oppakken; cursus volgen en nieuw aanbod formuleren.*

Ook werden suggesties gedaan voor een toekomstig 45+ HR-beleid binnen FS. Aarzelingen traden bij de werknemers op toen de herijkingsgesprekken met de managers konden worden aangegaan. Het achterlopen van de managers in het zicht op de betekenis van MLR voor medewerkers speelde hierin zeker mee.

Uit een eindevaluatie bij de deelnemers blijkt dat een groot deel wel wil veranderen van taak of functie maar niet durft, het niet ziet zitten of nog een aantal voorwaarden wil vervuld zien voor men zover is, soms ook samenhangend met het maken van keuzen in andere levensdomeinen. Uiteindelijk is ongeveer de helft van de deelnemers aan de workshops op een of andere wijze met hun aanbod richting FS aan de slag gegaan.

- Men is in gesprek gegaan. Deze gesprekken lijken echter qua effect beperkt door een te smal blikveld: teveel de focus op de eigen afdeling en op de korte termijn. Daarnaast gebeurde het

vastleggen van de resultaten van de herijkingsgesprekken niet systematisch waardoor het gevaar bestaat dat de weerslag van het bewustwordingsproces slechts bekijft in de hoofden van de direct betrokkenen. Daarmee ontnemt de organisatie zich de mogelijkheid met dergelijke referentiepunten in de toekomst hun voordeel te doen en deze deel te laten uitmaken van een proces van onderbouwde loopbaanbegeleiding.

- Sommige medewerkers besloten om uiteenlopende redenen (nog) niet in gesprek te gaan.
- Weer anderen namen zelf geen initiatief. Voor hen lijkt de stap van het “out of the box denken” bij het ontdekken van hun métier naar het verkennen van de concrete kansen binnen FS te moeilijk te nemen.
- Enkelen hebben concrete plannen voor een mutatie en zijn bezig met de uitvoering daarvan.
- Vier deelnemers hebben uit eigen beweging een nieuwe werkplek gevonden in of buiten FS.
- Sommigen blijven op hun huidige werkplek zitten, echter niet uit ‘gewoonte’. Mutatie blijkt niet altijd letterlijk een andere werkplek te betekenen maar kan ook bestaan uit een toename van Communicatieve Zelfsturing. Men is beter toegerust om op mogelijke veranderingen in de omgeving adequaat te reageren en heeft zich voorbereid om “breder om zich heen te gaan kijken”.

Kortom : er is een variatie en gradatie in zichtbare effecten van de training voor resourcing van het eigen métier. Het blijkt een taaie materie. Er is tijd nodig en de juiste kansen in de omgeving om inhoud te geven aan de invulling van de follow-up van dit proces.

E.e.a. wordt nader geadstrueerd door de resultaten van het onderzoek van Els Sofia van Iersel onder de deelnemers².

4. Evaluatiepunten die voor FS specifiek zijn

Het belang van deelname van de medewerker aan de training uit eigen keuze.

Voor deelnemers spelen bij de bewustwording de volgende vragen: waar sta ik in mijn loopbaan?

Sta ik stil? Of beweeg ik? Of laat ik mij bewegen?

Kern van de MLR training is bewustwording van de richting die men aan de inrichting van zijn levensloop in de werksituatie wil en kan geven. Het is daarom van belang dat deelnemers zelf kiezen voor deelname.

Het is een misvatting dat door organisaties (managers of HRM-ers) alleen iets met ouderen gedaan moet worden op cruciale momenten in hun leven. Het gaat er om werknemers in hun tweede levenshelft te faciliteren en aan te moedigen om naar hun levensloop op het domein van werken te kijken om vervolgens zelf als ondernemer van hun talenten op zoek naar ‘doorgroei’ mogelijkheden te gaan.

² De conclusie van het onderzoek van **Els-Sophia van Iersel** (scriptie 2006) onder Fujitsu medewerkers laat zien: “Om medewerkers boven de 45 te gemotiveerd langer door te laten werken is een aantal dingen belangrijk: Zorg ervoor dat medewerkers zich bewust zijn van hun kernkwaliteiten en mogelijkheden, houd elke vijf jaar een lustrum gesprek. Een goede informatievoorziening is hierbij belangrijk om de mogelijkheden in kaart te brengen. Zorg daarnaast voor een continue begeleiding aangepast aan de verschillende leeftijdsfasen. Waarborg dat medewerkers hun ervaring kwijt kunnen in hun functie en houd ze in de ‘flow’.

Bij FS werd in het begin wel over ouderenbeleid gesproken, als het ging over MLR. Deze koppeling van MLR aan ouderenbeleid komt men ook veel tegen in de media. Daaraan kleefde een negatief beeld over ouderen. Het is aan te bevelen om over levensloop en loopbaanbeleid te spreken met een focus op ontwikkeling en zelfsturing, vooral in de 2e levenshelft en de daarbij horende competenties.

Dit uitgangspunt sluit aan op de Balteslijnen waarin juist het perspectief op het goed gebruikmaken van de opgedane levenservaring en wijsheid centraal staan. Deze ervaringswijsheid levert het kompas voor de weg naar de bij die betrokkene behorende verandering en groeimogelijkheden.

Evaluatie van het project vanuit het perspectief van Midlife Resourcing

Fujitsu is een resultaatgerichte organisatie waarbij doelgericht handelen van de medewerkers binnen projecten (specifieke klantgerichte opdrachten) gewenst is.

Gefocussed werd op de persoonlijke mobiliteit van oudere medewerkers. De kracht van het project zat in het bewustmaken van de (stille) ervaringskennis van medewerkers en hen vervolgens aanzetten tot Communicatieve Zelfsturing binnen de organisatie.

Bij de naast betrokkenen ging hier het licht schijnen. Maar doordat de managers daar zich te weinig op voorbereid hadden was er slechts sporadisch sprake van win-win situaties. Aan navenante beleidsontwikkeling is Fujitsu (nog) niet toegekomen. Het project sluit aan op de variant: 'persoonlijke métier resourcing'.

8 Twynstra Gudde: maatwerk loopbaanbeleid 45+

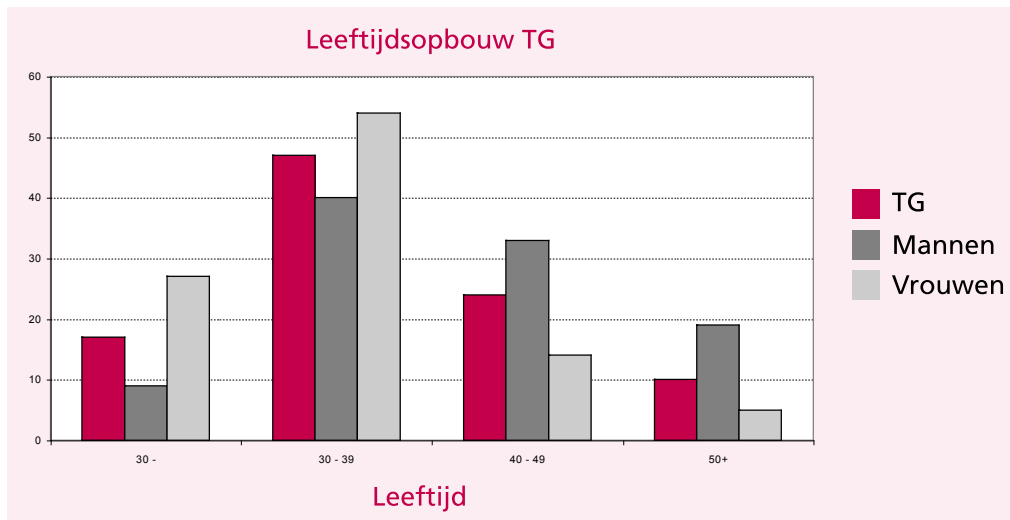
Inleiding

Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat al gedurende 40 jaar resultaatgericht adviseert en managementfuncties vervult.

Kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programmamanagement, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerken. Twynstra Gudde is een professionele organisatie, die door de aard van de werkzaamheden en het daarvoor benodigde kennisniveau veeleisend genoemd kan worden.

De personeelsopbouw van de organisatie bij de start van de pilot (2005) was als volgt: ruim 420 medewerkers in vaste dienst, waarvan rond de 300 extern ('fee-earners') en rond de 120 intern (staf en secretarieel).

Van de externe medewerkers is 67% man, 33% vrouw, daarvan is boven de 50 jaar: 14,2% man en 1,3% vrouw. Van de interne medewerkers is 17% man, 83% vrouw. 7% van de intern werkende vrouwen is 50-plus, er zijn geen intern werkende mannen boven de 50 jaar.



55

Uit de verstrekte personeelsinformatie komt naar voren dat het gemiddelde aantal dienst jaren van medewerkers minder dan vijf jaar is en dat er nauwelijks 'externe' vrouwen langer dan 10 jaar in dienst zijn. Wel blijkt dat er de afgelopen jaren meer zij-instromers zijn, waardoor er een nieuwe aanwas is ontstaan van ouderen. Samenvattend kan gesteld worden dat de oudere werknemers voor het merendeel mannen zijn.

Met deelname aan het project beoogde Twynstra Gudde te komen tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin voor ouder wordende medewerkers maatwerk oplossingen kunnen worden gevonden via een methode die objectief, transparant, eenduidig en consistent is. Omdat het aantal oudere medewerkers groeit, is er al in 2003 een onderzoek gedaan naar de feiten en meningen over loopbaanperspectieven van de ouder wordende medewerker van Twynstra Gudde. Daarbij zijn knelpunten en gewenste veranderingen geïnventariseerd met als doel nieuw personeelsbeleid voor deze doelgroep te ontwikkelen.

De signalen die medewerkers afgaven waren divers. De één zit nog prima in zijn werk, terwijl een ander nadenkt over alternatieve loopbanen. Toch kunnen zich problemen voordoen wanneer:

- de kennis en ervaring van de oudere medewerker veroudert: 'kenniserosie'
- de oudere medewerker zich niet meer thuis voelt in de organisatie: 'onthechting'
- de oudere medewerker een ander beeld heeft van zijn/haar laatste loopbaanfase dan de organisatie: 'conflict of interest'.

Zeker wanneer de genoemde problemen zich in combinatie voordoen dreigt vaak een patstelling in de loopbaan. Medewerker en organisatie hebben het gevoel in een zogenaamde carrièrefuik te lopen. Bovenstaand onderzoek bracht de noodzaak aan het licht om te komen tot het formuleren van een eenduidig en consistent ouderenbeleid, of zoals dat bij Twynstra Gudde wordt genoemd: leeftijdsbewust loopbaanbeleid. Toen Twynstra Gudde dan ook begin 2005 werd benaderd door de Stichting Vrije Levensloop Academie om samen met een aantal partijen een 'Midlife Resourcing Model' te ontwikkelen sloot dat verzoek dan ook goed aan bij de noodzaak die bij TG werd gevoeld om dit vraagstuk aan te pakken. Het beoogde MLR-model zou ertoe moeten leiden dat de organisatie en de medewerker optimaal gebruik maken van de specifieke vaardigheden van de 45+, waarbij duidelijk is dat elke oplossing een maatwerkoplossing zal moeten worden die past bij de individuele situatie van de medewerker. Deelname aan het MLR-project past bij de beleidskeuze van TG om het HRM-beleid te moderniseren door invulling te geven aan een Human Talent beleid waarin medewerkers van alle leeftijden hun talenten productief, flexibel en effectief kunnen inzetten. Naast ouderen zijn binnen deze beleidsoptie ook andere doelgroepen als 'Jong TG' en 'Werkende Ouders' geïdentificeerd. De kerndoelstelling van het MLR-project is: samen met andere ontwikkelpartners door Midlife Resourcing op experimentele basis mogelijkheden creëren voor het ontwikkelen en inzetten van de talenten van medewerkers van 45 jaar en ouder in organisaties. De projectorganisatie werd in handen gelegd van een interne projectgroep ondersteund door twee consultants van de SVLA.

Plan van aanpak

Met behulp van het 10-stappen startmodel werd het project als volgt gefaseerd:

Fase 1: oriëntatie

Onder de oriëntatiefase vallen de stappen 1 en 2 van het startmodel. Om het project voor Twynstra Gudde hanteerbaar te houden, streven wij naar een deelnemersaantal van 10 tot 20 medewerkers. Uit eerdere ervaring hebben wij geleerd dat deelnemers op vrijwillige basis moeten deelnemen en nog volledig effectief aan het werk moeten zijn. Punt van aandacht daarbij is dat functioneringsproblematiek en ouder worden niet door elkaar moet worden gehaald. Wij gaan de doelgroep tussen de leeftijd van 48 en 55 jaar benaderen, het doel van dit project uiteenzetten en medewerkers vragen om mee te doen.

Fase 2: inventarisatie van problematiek en mogelijke oplossingen

Onder fase 2 vallen de stappen 3 en 4 van het startmodel. De manager inventariseert mogelijkheden op korte en middellange termijn, de medewerker werkt aan bewustwording van eigen mogelijkheden en kansen met behulp van coaching en wanneer gewenst financieel advies.

Fase 3: bij elkaar brengen van vraag en aanbod van organisatie en medewerker

Onder fase 3 vallen de stappen 5, 6, 7, 8 en 9 van het startmodel. In deze fase komen vraag en aanbod bij elkaar en zullen mogelijke knelpunten en/of belemmeringen zichtbaar worden. Aan de

hand daarvan kunnen voorwaarden geschapen worden met betrekking tot de verdere uitwerking van het persoonlijke loopbaanpad van de medewerker. Mogelijk is herijking van de arbeidsrelatie een uitkomst.

Fase 4: implementatie persoonlijk loopbaanpad

Onder fase 4 valt stap 10 van het startmodel. Gekeken wordt wat verder aan begeleiding noodzakelijk is. Te denken valt aan verder coaching dan wel opleiding of training van de medewerker.

De uitwerking

Juni 2006 is een oriëntatiebijeenkomst gehouden voor belangstellenden naar deelname aan de Pilot Levensfasebeleid. Voor deze bijeenkomst namen ruim 20 medewerkers deel behorend tot de doelgroep: leeftijd tussen de 45 en 55 jaar. De pilot is gepresenteerd als een 'extra' kans die door de organisatie geboden wordt aan de medewerkers 45+ om stil te staan 'bij hoe jouw loopbaan zich verder kan ontwikkelen'.

Hierbij zijn in hoofdlijnen de programma onderdelen geschetst die onderdeel uit maken van de pilot:

- Gezamenlijke kick-off en regelmatig bijeenkomsten (voortgangsgesprekken, interview, eindevaluatie)
- Interactieve Workshops op relevante thema's in onderling overleg te bepalen
- Individueel zelf-assessment (werkboek met reflectie oefeningen, scan loopbaanwaarden e.d.)
- Opzetten individueel oriëntatieplan van aanpak in overleg met begeleider/coach
- Individuele coachingsgesprekken over loopbaan en zingeving
- Eventueel individuele financiële coaching (pensioenmogelijkheden e.d.)
- Interactieve workshops met leidinggevenden en deelnemers
- 'Afhechting'

Uiteindelijk hebben zich 13 deelnemers voor de pilot aangemeld.

Individueel zelf-assessment

De pilot kende een 'individuele' start: deelnemers kregen een zelf-assessment werkboek waarmee zij aan de slag konden om inzicht te krijgen in de eigen sterkte en zwakten. De opgaven in het werkboek zijn gericht op het inzichtelijk maken van persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en motieven te vergroten en betreffen de volgende onderdelen:

1. ervaring en studie
2. vaardighedenanalyse
3. feedback
4. functie gerelateerde motivatie
5. visiegerelateerde motivatie
6. uw ideale baan
7. scans leerprofiel
8. scan loopbaanwaarden
9. scan persoonlijkheidskenmerken

Opgaven één tot en met drie hebben betrekking op 'wat kan ik?', in oefeningen vier tot en met zes staan 'wat wil ik?' centraal.

De scans zeven tot en met negen hebben betrekking op wie jij bent, jouw loopbaanwaarden,

persoonlijkheidskenmerken en leervermogen. Deze scans kunnen helpen bij het bepalen van de eigen koers op basis van de eigen waarden en persoonlijkheidskenmerken.

Reflectiegesprekken en interactieve workshops

Na het invullen van de opgaven zijn de gegevens verwerkt en de resultaten weergegeven. Aan de hand hiervan zijn 'verhelderingsgesprekken' gevoerd: een of meerdere individuele coachingsgesprekken over loopbaan en zingeving. Deelnemers konden kiezen uit een interne coach: de Human Talent adviseur van TG of een externe coach: een van de consultants van de SVLA. De uit deze zelf-assessment en coaching naar voren gekomen informatie is uitsluitend gebruikt ten behoeve van de pilot.

Kort daarna vond de eerste interactieve workshop plaats. De middag startte met een terugkoppeling uit de individuele gesprekken en het delen van ervaringen. Als rode draad kwam naar voren dat het invullen van het werkboek en de gesprekken hebben bijgedragen aan het vergroten van het bewustzijn in het nadenken over ouder worden en de vraag hoe het werk leuk blijft en hoe je energiek en gemotiveerd blijft. De opzet dwingt tot nadenken over je eigen kunnen, je successen en zet aan tot plannen maken en een begin maken met het uitvoeren daarvan. Er ontstaat meer inzicht in de eigen mogelijkheden en kansen. Vanuit de deelnemers vanuit de PMC (Product Markt Combinatie) Projectmanagement kwam naar voren dat er in hun functioneren een verschuiving in hun rol aftekende: minder zelf uitvoeren, maar coachen en daarbij meer aandacht de menskant in projecten. Met betrekking tot het eigen loopbaanpad bleek dat er een impliciete opvatting in de cultuur van TG te leven dat een senioradviseur óf partner wordt óf weggaat terwijl een aantal adviseurs ook de mogelijkheid wil onderzoeken in de seniorrol het verdere loopbaanpad te vervolgen. Vervolg vraag aan TG daarop is dan: waar liggen de kansen en mogelijkheden binnen TG en hoe kan het HT-beleid een dergelijk loopbaanvervolg meer ondersteunen dan nu het geval is? Bij de deelnemende interne medewerkers van het back office (allen vrouw) bleek ook risico op stagnatie: ondanks dat er sprake is van talentvolle vrouwen die de winkel goed draaiende kunnen houden gold voor sommigen dat er weinig ontwikkeling was geweest in het eigen loopbaanverloop. Voor hen zouden de mogelijkheden voor meer Communicatieve Zelfsturing al bij het begin van hun loopbaan moeten kunnen worden aangesproken.

Voor het tweede onderdeel van de middag was een gastspreker uitgenodigd die vanuit de levenscyclus die mensen in hun privé leven doormaken de samenhang en wederzijdse invloed tussen werk en privé zichtbaar maakte. Zowel als medewerker als manager/organisatie is het zinvol te beseffen dat mensen niet in het 'luchtledige' werken, maar altijd vanuit een sociaal 'steunsysteem' en daarin verschillende fasen doormaken. Dat betekent dat werk en steunsysteem steeds op elkaar (moeten) worden afgestemd, en idealiter in balans zijn zodat beide elkaar voeden en energie geven.

Voor de tweede interactieve workshop waren naast de deelnemers ook twee managers uitgenodigd: een vanuit de 'internen' en een vanuit de 'externen'. Centraal stond de eigen loopbaanontwikkeling. Gestart werd met het tekenen van een ontwikkelingslijn van de eigen loopbaan tot nu toe. Vervolgens was er een gezamenlijke uitwisseling van de eigen ontwikkelingspatronen. Bij alle deelnemers blijkt er zowel sprake van perioden met veel ontwikkeling als perioden waarin de eigen ontwikkeling zich stabiliseert. In deze perioden is er vaak sprake van 'doorgaan waar je goed in bent' en waarvoor je steeds gekozen wordt (en zelf minder kiest?). De verdienstructuur maakt experimenteren minder voor de hand liggend en nodigt medewerkers niet zo gemakkelijk uit om zichtbaar te maken dat ze breder inzetbaar zijn dan hun specialisatie. Voor allen gold ook dat er perioden zijn van stagnatie: momenten waarin er een sterke behoefte ontstaat tot heroriëntatie en aan reflectie. Vervolgens werd

uitgewisseld hoever de deelnemers waren met het in beeld brengen van het eigen toekomstperspectief. Daarbij werd uitgebreid stilgestaan bij de cultuur van TG: welke cultuurelementen dienen vanuit het levensloopbeleid binnen TG bestendigd te worden en welke cultuurveranderingen zijn er nodig? Een van de cultuurregels binnen TG is dat je na je 55ste jaar geen directeur meer kan zijn. De vraag die daarbij opkwam was: past dit bij de notie die in het project juist wordt benadrukt dat op ervaring gebaseerde competenties juist een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de productiviteit en prestaties van mensen in de tweede levens helft? Ook verwachten velen dat je na een jaar of vijf werken als senioradviseur óf partner wordt, óf weggaat, terwijl uit de deelnemers naar voren komt dat ook voor andere loopbaanpaden wordt gekozen. Cultuurelementen die bestendiging verdienen zijn onder andere het ingezette Human Talent beleid (ook na het 45ste levensjaar!) en het voeren van het individuele Potentieel Prognose Gesprek waarin voor meerdere jaren vooruit wordt gekeken om tot een goede match te komen tussen wat de organisatie vraagt en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De laatste workshop stond in het teken van interne disseminatie: de bevindingen en resultaten werden gepresenteerd aan deelnemers, leidinggevend en directie. Aan de individuele 'afhechting' van het project werd door ieder deelnemer zelf vorm gegeven waarbij als ondersteuning een Human Talent adviseur/coach beschikbaar was. Waar gewenst is ook gebruik gemaakt van de onafhankelijke externe financieel adviseur.

Resultaten

De 'métier resourcing' in de proefneming bij TG heeft door het gebruik van het zelf-assessment werkboek en de persoonlijke coaching een sterk individueel karakter. Het daarna interactief delen van de eigen bevindingen met deelnemers, leidinggevend en directie heeft voor zowel de deelnemers als de organisatie een sterke meerwaarde opgeleverd. Voor de deelnemers bestond die uit het belang onderkennen om zelf de eigen loopbaanontwikkeling ter hand te nemen in communicatie met de omgeving. Door hier georganiseerd aandacht aan te besteden wordt voorkomen dat de eigen loopbaanontwikkeling vooral ter sprake komt op momenten van stagnatie of externe (markt)ontwikkelingen die een heroriëntatie noodzakelijk maken. Ook werd geconstateerd dat mogelijkheden voor interne mobiliteit toenemen wanneer een uitwisseling van belangstellingsgebieden plaats vindt op andere forums dan die binnen de reguliere communicatiestromen: De interesses van medewerkers zijn vaak buiten de eigen Product Markt Communicatie of afdeling nauwelijks bekend. Voor het maken van eigen afwegingen met betrekking tot de loopbaanontwikkeling droeg de gevolgde werkwijze er ook toe bij dat naast het domein 'werk' ook andere domeinen als bijvoorbeeld spiritualiteit, relaties en vrije tijd in die weging betrokken werden. Dit vond zowel plaats naar aanleiding van de individuele coaching als tijdens de interactieve workshops. De 'individuele afhechting' leverde voor de meeste deelnemers vooral op dat er een genuanceerder beeld is ontstaan over de eigen ambities en de kansen en mogelijkheden binnen het werk- en privé-domein. Heel praktisch leverde dat bijvoorbeeld bij een aantal deelnemers het besef op dat er een sterke behoefte is aan het beperken van de reistijd van en naar opdrachtgevers aangezien lange reistijden met het klimmen der jaren als een grote belasting worden gezien. Ook was er een aantal deelnemers waarbij het minder gaan werken als optie verder werd uitgewerkt om zo een betere balans te krijgen tussen werk en privé. Een deelnemer koos voor de mogelijkheid om gebruik te maken van een kans voor interne mobiliteit. Het gebruik maken van de onafhankelijk financiële adviseur door een aantal deelnemers droeg bij aan het meer duidelijk krijgen van mogelijkheden. Bij de projectleiding bestond aanvankelijk de zorg dat van het beschikbaar zijn van een financieel adviseur er mogelijk een te eenzijdig signaal zou uit kunnen gaan: 'hoe kan ik verantwoord afbouwen'?

Dit bleek echter niet het geval: het financiële advies werd gebruikt om door te rekenen wat de eventuele consequenties zijn van de mogelijk te maken keuzes voor een evenwichtige, bij de persoon passende loopbaanontwikkeling. Een belangrijke impact heeft het MLR-project gehad voor het beleid rond personeelsmanagement, met name het Human Talent beleid. Het HT beleid voor de aanvang van het project richtte zich exclusief op het ontwikkelen van competenties tot 45 jaar het daarop volgende ouderenbeleid werd eigenlijk gekenmerkt door 'pappen en nat houden', zo wordt het althans nu gekwalificeerd door het TG projectteam. De noodzaak voor ouderenbeleid zoals in 2003 door de ingestelde werkgroep gesignaleerd was achteraf gezien te defensief, richtte zich op medewerkers van 55 jaar en ouder en wordt nu achteraf getypeerd als 'beter pappen en nat houden': de focus nog teveel gericht op zorgvuldig en op maat afbouwen. Er bestond ook geen urgentie om ouderen langer voor de organisatie te behouden aangezien er genoeg instroom was van 'jong talent'. Het MLR project heeft het besef gevoed dat het HT beleid ook na 45jaar vorm moet krijgen, uitgaande van maatwerk gezien de unieke, in de loop der jaren opgebouwde stille kennis en ervaring van medewerkers. Dit betekent het ingang zetten van een zoekproces vanuit de organisatie én vanuit de inzet van de individuele medewerker zelf. Een dergelijk beleid sluit goed aan bij al binnen TG bestaande instrumenten voor personeelsmanagement, zoals het potentieel prognose gesprek.

Evaluatie van het project vanuit het perspectief van Midlife Resourcing

Het project bij TG kan het best getypeerd worden als MLR-beleidsontwikkeling: de grootste impact van het project lag bij de innovatieve gevolgen van de uitkomsten van het project op het gebied van beleid ten aanzien van Human Talent ontwikkeling. Midlife Resourcing staat daarbij voor een continu interactief proces in de 'gouden driehoek' met de unieke competenties van de medewerkers als uitgangspunt een effectieve, marktgerichte productiviteit van de organisatie. De beleidsinnovaties hebben vooral betrekking op het subsysteem personeelsmanagement. Daarnaast heeft het project voor de deelnemers zelf zich ook duidelijk gekenmerkt door persoonlijke métier resourcing. Innovatief daarbij waren de interactieve aanpak én de invalshoek dat métier resourcing structureel deel kan uit maken van 45+ HT beleid en niet uitsluitend op momenten van stagnatie, maar vooral op momenten dat er sprake is van een dynamische invulling van de eigen loopbaan. In veel mindere mate zijn een aantal deelnemers ook uitgekomen op mogelijkheden voor taakaanpassingen binnen de bestaande functie: het betrof hier vooral zaken als reistijd en arbeidsduur om zo de belasting meer aan te passen bij de fysieke en mentale draagkracht in zowel het werk- als privé domein. Voor de interne medewerkers leek een gebrek aan taakverbreding en taakaanpassing mede oorzaak van beperkte mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.

9 De Stichtse Hof: Gezond en met Plezier tot aan het Pensioen

Verslag van een actieonderzoek in de zorgsector

Inleiding: Vraagstelling en Opzet van dit hoofdstuk

In het kader van het Midlife Resourcing (MLR)-project werd in de zorgsector onderzoek gedaan bij de Vivium zorggroep. De twee auteurs van dit hoofdstuk (Joop Zinsmeister en Brigit Speleers) zijn bij het project betrokken geweest als onderzoeker en als HRM-beleidsmedewerker/projectleidster. De leidraad van het onderzoek is geweest: "Welke mogelijkheden zien de werknemers bij Vivium om gezond en met plezier te werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd?"

Na een korte introductie wordt hieronder ingegaan op het gevoel van urgentie voor MLR zoals dat werd waargenomen binnen de organisatie. Hierna zullen de werving van de deelnemers en een verantwoording van de werkwijze worden behandeld. Na een beschrijving van het project, de resultaten en de valkuilen zullen de leerpunten worden besproken.

1. Context: de Vivium zorggroep, de motieven om aan MLR mee te doen en de relevante ontwikkelingen in de zorgsector

1.1 de Vivium zorggroep

Vivium zorggroep is een koepelorganisatie voor ouderenzorg in 't Gooi- Noord'. De Vivium zorggroep kent elf instellingen met in totaal ongeveer 2000 personeelsleden die een grote verscheidenheid aan zorg bieden zoals verpleeghuiszorg, zorg in verzorgingshuizen, zorg/service/diensten in aanleunwoningen, advies en dagbehandeling voor ouderen, schakelzorg in Ziekenhuis Gooi-Noord en diverse voorzieningen voor ouderen, zoals seniorenrestaurants.

Er werd overeenstemming bereikt om in een van de elf instellingen, de Stichtse Hof, onderzoek te doen onder het motto: De Stichtse Hof: gezond en met plezier tot aan het pensioen.

1.2 Beweegredenen om mee te doen aan het MLR project

Op peil houden personeelsbestand bij Vivium

Vivium zorggroep heeft te kampen met personeelsproblemen. In tegenstelling tot andere sectoren is de arbeidsparticipatie van ouderen overweldigend hoog. Het personeelsbestand is tamelijk homogeen qua leeftijdsopbouw. Dat wil zeggen dat van de 2000 medewerkers ca. 60% 45 jaar of ouder is en ongeveer 90 % vrouw. (Bij De Stichtse Hof is 48 % van het personeel ouder dan 45 jaar.) Er bestaat een grote uitstroom van 55+ers. De instroom van jong en/of allochtoon personeel is minimaal. Slechts in één instelling is sprake van een evenwichtige personeelsopbouw; in de andere instellingen is sprake van een eenzijdige personeelsopbouw (ouder dan 40). De sector is afhankelijk van oudere werkneemsters, die bijna allemaal in deeltijd werkzaam zijn. De instroom wordt vooral gevormd door vrouwen van 40+, die vaak nog de vereiste opleiding moeten volgen.

De werkneemsters in de zorg kenmerken zich door veel levens- en werkervaring. Zij zijn zelfstandig in hun werk, hun arbeidsidentiteit is zelfbewust en vitaal (Zinsmeister 2005).

Om het voortbestaan van de zorggroep te garanderen is op de lange duur aandacht voor een jonge instroom en het tegengaan van vervroegde uittreding van levensbelang. Op korte termijn heeft een goede zorg voor het welbevinden van het huidige personeelsbestand van oudere werknemers prioriteit.

Reeds bij Vivium bestaand levensloop bewust personeelsbeleid

Naast de regelingen die direct voortvloeien uit de CAO, zoals meer vrije dagen voor werknemers ouder dan 55 jaar en geen verplichting tot nachtdienst, heeft Vivium zorggroep een aantal specifieke maatregelen genomen in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De zorggroep wil bevorderen dat werknemers meer mobiel zijn en nadenken over de eigen loopbaan, ook als de leeftijd van 50 jaar is bereikt. Dit probeert ze te bereiken door met alle personeelsleden ontwikkelingsgesprekken (POP) aan te gaan. In deze gesprekken komt aan bod hoe individuele werknemers hun eigen loopbaan binnen de organisatie willen vormgeven en wordt stilgestaan bij de psychische en fysieke vitaliteit van de specifieke werknemer.

In vooronderzoek was geconstateerd dat de oudere werknemers bij Vivium behoefte hebben aan reflectie en zelfsturing (Zinsmeister, 2005). Dit sloot aan op de onderzoeksresultaten van Baltes. Op grond hiervan ontstond bij de HRM-afdeling en op directie-niveau enthousiasme voor het meedoen aan het MLR-project

Relevante ontwikkelingen en veranderingen in de randvoorwaarden vanuit de overheid en zorgverzekeraars opgelegd aan de sector

De opgelegde veranderingen door overheid en zorgverzekeraar zullen een beperkende invloed hebben op de ruimte voor de in dit project voorgestelde MLR benadering en het welbevinden van de oudere werknemers binnen Vivium. Vivium zorggroep heeft, als onderdeel van de hele zorgsector in Nederland, te kampen met door de overheid en zorgverzekeraars opgelegde regels die grote veranderingen veroorzaken. Zo zijn fusies met andere zorgkoepels in de regio een vanzelfsprekende activiteit geworden. Daarnaast verandert ook de inhoud van het werk door de invoering van vraaggestuurde zorg en een daarmee gepaard gaande financiële grondslag voor de te verrichte zorg. Deze veranderingen hebben consequenties voor de inhoud van het werk, omdat vraaggestuurde zorg betekent dat vooraf door bewoners zorgpakketten worden gekocht. Daardoor kan het personeel dan niet meer zelf het arbeidsproces vormgeven, maar zich zal moeten richten op deze vooraf ingekochte zorgvraag. Dit beperkt de eigen creativiteit, het inzetten van specifieke ervaring en de zelfstandige manier van werken van de werknemers. De verandering naar vraaggestuurd werken vraagt van de directie een centrale en meer zakelijke aansturing. Zij wil het werkproces structureren langs nieuwe centrale lijnen en de medewerkers zullen bereid moeten zijn om aan deze 'modernisering' mee te werken en deze vorm te geven. De directie van Vivium wil het MLR project aangrijpen om een uitweg te vinden uit het dilemma van enerzijds de centrale sturing vanuit de directie en anderzijds de behoefte aan zelfsturing bij de oudere medewerkers. De bestaande HRM-instrumenten vragen om verfijning en nieuwe instrumenten zullen moeten worden ontwikkeld om de veranderingen het hoofd te bieden.

De concrete vraag bij de medewerkers is daarbij hoe vraaggestuurde zorg zodanige inhoud kan krijgen dat de interactie tussen zorgvrager en de zorggeefster recht doet aan haar expertise. Deze vraag heeft voortdurend op de achtergrond een rol gespeeld in het MLR project. Dit vormde dan ook voor de medewerkers een belangrijke reden om mee te doen met MLR.

2. Het MLR-project: gezond en met plezier tot aan het pensioen; doel en opzet

2.1 Doelstellingen

Doelstellingen van het Midlife Resourcing project bij Vivium waren:

- het onderkennen van de waarde van gemotiveerde 45-plussers door werkgever en management.

- de (45+) medewerker moet het vermogen tot Communicatieve Zelfsturing kunnen ontwikkelen;
- het op een effectieve manier inzetten en gebruiken van de kennis en ervaring van alle werknemers en de 45+ medewerker in het bijzonder;
- het ontwikkelen van richtlijnen en HRM-instrumentarium waardoor de arbeidsparticipatie van 45+ers verbeterd;
- een passende, lerende omgeving creëren die bovenstaande items ondersteunt.

2.2 Beoogde resultaten

Beoogde 'resultaten en voorwaarden' voor een HR / MLR-beleid

Concreet verwacht men op de drie niveaus:

- Een herijking van de arbeidsrelatie, waardoor de deelnemende oudere medewerkers met plezier en gezond aan het werk zijn en blijven en hun zelfsturing optimaal inzetten voor de organisatie.
- De leidinggevende wil met het onderzoek instrumenten om het proces effectief en productief te organiseren.
- Het management wil bijdragen aan de ontwikkeling naar een 'lerende' organisatie, die openstaat voor kennismanagement en innovatietrajecten en zodoende beter leert in te spelen op de arbeidsmarkt van 45+.

Het MLR project is geslaagd als oudere werknemers in staat zijn in hun werk gebruik te maken van de eigen Communicatieve Zelfsturing. De directie is tevreden als zij instrumenten in handen krijgt waardoor de oudere werknemers willen en kunnen blijven werken bij Vivium.

2.3 Organisatieopzet van het project

Klankbordgroep en Werkgroepen

Aanvankelijk was als projectleider voor MLR de controller(?) van de Vivium zorggroep aangewezen. Bij de daadwerkelijke start van het project werd deze vervangen door een beleidsmedewerkster van HRM. De reden daarvoor is niet bekend.

Om te kunnen experimenteren met de Communicatieve Zelfsturing hebben de projectleidster en de onderzoeker allereerst een "stuurgroep" opgericht, genaamde Klankbordgroep. Deze groep bestaat, naast de onderzoeker en de projectleidster, uit een lid van het Managementteam van de Stichtse Hof, het hoofd P & O die tevens Managementteamlid is, een lid van de Ondernemingsraad en een P & O-medewerker, die kennis heeft van de nieuwe AWBZ regeling. Deze groep heeft de projectleidster en de onderzoeker gedurende het project steeds voorzien van feedback en heeft bijgedragen aan de uiteindelijke analyse van de resultaten. Ook heeft de Klankbordgroep besloten dat de discussie in de geformeerde Werkgroepen concreet van inhoud moest zijn, zodat de uitkomsten toepasbaar zouden zijn in de werksituatie opdat de oudere werknemers langer, gezond en met plezier in dienst zouden blijven. De projectleidster en de onderzoeker hebben de Werkgroepen daarbij begeleid. Zij namen ook regelmatig deel aan de werkconferenties van de SVLA die steeds aanwezig was ter ondersteuning en kritische begeleiding. Daarvan werd echter maar incidenteel gebruik gemaakt.

In de beginfase heeft de Klankbordgroep vooral informatie versterkt aan de medewerkers en er voor zorggedragen dat de Werkgroepen werden samengesteld.

2.4 Werkwijze

Keuze voor actieonderzoek en dialoog

Vanuit enerzijds de gedachte van de Communicatieve Zelfsturing en anderzijds een aantal situationele factoren binnen de organisatie zoals teamwork, veelal instroom van personeel op latere leeftijd (40+), meer dan de helft van de werknemers ouder dan 45 jaar, werd gekozen voor actieonderzoek en dialoog.

De essentie van dialoog en actiegericht onderzoek is te komen tot een gedeelde doelstelling van onderzoek met zowel het management op alle niveaus (van directie tot direct leidinggevenden) als de werknemers van de organisatie.

Al een jaar voorafgaande aan de start van dit project werd bij Vivium, in samenwerking met de zelfde onderzoeker, begonnen aan participatief actieonderzoek.

Om bij te dragen aan de doelstelling, zoals geformuleerd met het management, wilden de begeleiders van de Werkgroepdeelnemers horen hoe zij met plezier en gezond tot aan het pensioen wilden werken. Gedurende 6 maanden hebben de beide Werkgroepen van ieder 10 werknemers in driewekelijkse sessies van 2 uur gewerkt aan de uitwerking van dit thema.

Zo snel als mogelijk moesten de deelnemers aan de Werkgroepen zelf invulling geven aan het project. Het was de taak van de begeleiders ervoor zorg te dragen dat iedereen aan bod kon komen, een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen en een vertrouwensbasis te creëren om al wat impliciet gedacht en verondersteld werd te expliciteren en daarmee bespreekbaar te maken. Dat gebeurde in groepsessies en d.m.v. individuele opdrachten. De begeleiders hebben wel eerst de randvoorwaarden verkend om deze dialogen, die vooral uit de deelnemers zelf voort kwamen, mogelijk te maken.

Werving en selectie van de deelnemers aan de Werkgroepen

Alle werknemers werden geïnformeerd door een aankondiging en uitleg van het MLR project in het personeelsblad. Werknemers tussen de 45 en 54 jaar hebben een brief thuis gekregen waarin ze zijn uitgenodigd om deel te nemen. Er werden 2 groepen geformeerd: een groep van 45 – 49 jaar en een groep van 50 – 54 jaar. De organisatoren hebben hier bewust voor gekozen omdat ze van de veronderstelling zijn uitgegaan dat werknemers van 45 jaar niet bezig zijn met ouder worden op het werk en nog niet maximaal werken op routine (bij Vivium stromen veel mensen in op latere leeftijd). In tegenstelling tot deze groep is de 50- 54 jarige dat wel: zij hebben een langere diensttijd en veel collega's op die leeftijd mochten tot voor kort de organisatie met prepensioen verlaten. De prepensioenregeling is nu afgeschaft waardoor deze 50- 54 jarigen nu plotseling met het vooruitzicht moeten leven nog 8 jaar langer te moeten werken. Daarom werd bewust deze groep afgescheiden van de groep 45 – 50 jarigen om te zien of er zich verschillen openbaarden, ook al werd de mogelijkheid om van elkaar te leren hierdoor beperkt.

De deelnemers aan de Werkgroepen bestonden uit autochtonen vrouwen. De helft van de 20 deelnemers valt in de leeftijdscategorie van 45 – 49 jaar, de andere helft valt in de leeftijdscategorie 50 – 54 jaar. Het hoogst afgeronde opleidingsniveau ligt tussen lagere school en MBO. De aanmelding was het dubbele aantal. Samen met de potentiële deelnemers werd de selectie vormgegeven. Hierbij is ernaar gestreefd om zoveel mogelijk verschillende functies en zoveel mogelijk verschillende afdelingen vertegenwoordigd te laten zijn. Naast medewerkers van de zorgafdelingen waren er activiteitenbegeleiders, gastvrouwen/huiskamermedewerkers, keukenpersoneel, linnenkamerpersoneel.

Actieonderzoek en dialoog in de Werkgroepen

In de eerste Werkgroepbijeenkomsten werd vooral aandacht besteed aan de verwachtingen van de deelnemers. Daarna heeft iedere deelnemer een beschrijving van een normale werkdag gemaakt en daarbij benoemt wat prettig is, wat gezond is en wat voor verbetering vatbaar is. Vervolgens is in de bijeenkomsten aandacht besteed aan welke verbeteringen mogelijk zijn.

De verkregen kennis werd zoveel mogelijk op juistheid en waarachtigheid gecheckt. Om de juistheid te borgen werd de deelnemers gevraagd zoveel mogelijk op elkaar te reageren, zodat er een gemeenschappelijk beeld ontstond. Feitelijke onduidelijkheden werden uitgezocht en hierover werd terug gerapporteerd. Een opvallend element was de grote behoefte om ieder onderwerp te vertalen naar de eigen werksituatie. Ook werd duidelijk dat er in de afgelopen 10 –15 jaar zo stevig is onderhandeld over verbeteringen in de CAO, dat iedere afwijking van die CAO, die in de gesprekken werd voorgesteld, direct werd afgewezen, zonder die zaken daadwerkelijk te doordenken. De bevochten regels uit de CAO werden als heilig gezien waardoor deze verstarrend werkten en het eigen denkproces nadrukkelijk begrepsden.

Om de waarachtigheid te waarborgen zijn geen leidinggevend en opgenomen in de Werkgroepen. Wel werd nadrukkelijk de toezegging van de directie verkregen dat met ieder voorstel, dat uit de Werkgroepen komt om het werk gezonder en plezieriger te maken, zal worden geëxperimenteerd. In een proefneming zal gekeken worden naar de waarde daarvan. Hoewel dit boven twijfel verheven is bestond wel of de directie daadwerkelijk met de voorstellen aan de slag wil.

Een bron van onrust en twijfel in de groepen vormden de voortdurende veranderingen in zorg. De steeds verdergaande protocolsering, gepaard aan zorg op maat en persoonsgebonden budgetten leidt tot stellingname in de Werkgroepen. Alle deelnemers zijn tegen dergelijke veranderingen. Dit belemmerde de voortgang. De begeleiders hebben de groepen diverse malen moeten aangeven dat dergelijke veranderingen randvoorwaarden zijn en dat verzet daartegen vechten tegen de bierkaai is en dat de groepen zich beter kunnen richten op de zaken waar zij ruimte zien voor oplossingen en voor hun eigen expertise.

Tijdens de groepsbijeenkomsten zijn vele onderwerpen aangesneden. De groepen hebben daar een ordening in aangebracht en getracht tot een prioriteitstelling te komen. Dat is niet gelukt omdat alle onderwerpen/aanbevelingen even belangrijk werden gevonden.

3. Resultaten

3.1 De concrete uitkomsten van de Werkgroepbijeenkomsten

Algemeen

Het plezier dat de deelnemers van de Werkgroepen in hun werk vinden komt vooral door: de inhoud van het werk zelf, de contacten met de bewoners en de samenwerking en de plezierige contacten met hun collega's.

De uitkomsten van de Werkgroepbijeenkomsten zijn in 4 hoofdrubrieken onderscheiden:

1. een gezonde en veilige werkomgeving
2. het optimaal benutten van capaciteiten en competenties
3. samenwerking
4. communicatie

(De hoofdrubrieken staan niet op volgorde van belangrijkheid. De onderwerpen onder de rubrieken min of meer. Er waren verschillen in accenten tussen de 2 groepen. Ook kunnen bepaalde onderwerpen gerangschikt worden onder verschillende rubrieken).

Gezonde en veilige werkomgeving

- Onmiddellijke vervanging van afgekeurde of kapotte apparaten en ondeugdelijk materiaal (dit geldt niet alleen voor de zorgafdelingen, maar ook voor de keuken bv. een grote pan die kantelt) en de aanschaf van betere po's, daglichtlampen voor de nachtdienst, goede tilliften, wasmanden op heuphoogte
- Aanpassingen aan de werkomgeving: gootjes in de douches, verwijdering van de drempels (die niet te nemen zijn met de tillift), verbetering van het ventilatiesysteem, stroevere tegels op bepaalde 'natte' plekken, verhoging toiletten
- Meer en geregeld aandacht voor tiltechnieken (vooral leerlingen weten niet hoe te tillen en dat betekent dat de ervaren oudere medewerker extra belast wordt)
- Maatregelen voor meer schoonmaken (vooral van de toiletten en in het weekend)
- Het scheppen van de mogelijkheid van fysiotherapie, massage en pedicure, fitness voor de medewerkers in De Stichtse Hof (eventueel te verzorgen door de afdeling fysiotherapie van de DSH)
- De inrichting van een personeelskantine (bijvoorbeeld De Torenzaal) om in rust emoties te kunnen delen met een collega en afstand te nemen van de bewoners.

Het optimaal benutten van capaciteiten

- Het beter gebruik maken van de persoonlijke kwaliteiten van de medewerkers en de gevolgde opleiding (vooral de opleiding tot niveau 4 leidt niet tot een andere meer uitdagende functie noch hogere beloning). Dit zou kunnen door de eigen regelruimte van de medewerkers te vergroten, hen zelf het werk te laten indelen (EVV-er heeft meer ruimte dan de verzorgende). Daarmee zou ook de behoefte aan meer afwisseling in het werk bereikt kunnen worden.
- Herinvoering van 'kom uit je hokje': meelopen met andere disciplines
- Opleidingsbudget beter verdelen, zodat ook lager geschoold personeel opleidingen en workshops kan volgen (suggestie: P&O geeft jaarlijks een lijst met opleidingsmogelijkheden: soort cursus, doelgroep, vergoeding, uiterste inschrijfdatum, aantal beschikbare plaatsen, in de vorm van een opleidingsgids)

Samenwerking

- Aandacht voor teambuilding
- Aandacht voor waardering, respectvol omgaan en een goede bezetting
- Aandacht voor de inwerkperiode (leerlingen, stagiaires, nieuwe welzijnsmedewerker)
- Thema-avonden, een vast borreluur voor alle medewerkers
- Aandacht voor de pauzes (naast een moment van ontspanning van de fysiek zware arbeid versterken ze ook de collegiale contacten)
- Instellen intervisie van de EVV-ers

Communicatie

- Vakinhoudelijk overleg per team onder aansturing van een deskundige met ruimte is voor de bespreking van gedrag/ergernissen, vernieuwingen, (traumatische) ervaringen, zorg op maat e.d. (N.B. zonder leidinggevende/teamleider)
- Vrijwillige roulatie om hospitalisatie en vaste regels te doorbreken
- Meer en betere communicatie werkvloer en leiding; geen eenrichtingsverkeer van bovenaf
- Cursus voor gebruik PC

- Verbetering van de toegankelijkheid van de PC; afschaffen van het wachtwoord voor algemene zaken zoals formulieren/protocollen
- Minder communicatie per mail.

3.2 Instrumenten

Bij het MLR project zijn drie instrumenten aan de orde geweest: actieonderzoek, de dialoog en het POP (Persoonlijk OntwikkelingsPlan).

POP

Het POP wordt door de afdeling P & O gezien als de mogelijkheid om individueel maatwerk te kunnen aanbieden. Opvallend is dat de afdeling P&O dit zo ziet maar dat dit in de Werkgroepen zelf niet naar voren is gekomen. Wel wordt door de deelnemers benoemd dat er beter gebruik moet worden gemaakt van de persoonlijke kwaliteiten van de werknemer en de gevolgde opleidingen. Velen werken onder hun niveau en vinden dat van hun kwaliteiten geen gebruik wordt gemaakt. Hieruit blijkt wederom dat de organisatie moeite heeft om naar de medewerkers op individuele basis te kijken, wat logisch is gezien de organisatie van het werk. Een op het individu gerichte POP zal binnen de organisatiecontext vooral tot nieuwe frustraties leiden vanwege de (nieuwe) onderbenutting van kwaliteiten na genoten individuele ontwikkeling.

De dialoog

De dialoog heeft goed gefunctioneerd. De Werkgroepen zijn tot vele aanbevelingen gekomen ten aanzien van gezond en met plezier werken tot aan het pensioen. Opvallend is dat een belangrijke aanbeveling daarbij is om de dialoog in teamverband voort te zetten onder de noemer 'vakinhoudelijk overleg'. De Werkgroepen denken dan aan een vakinhoudelijk overleg onder begeleiding van een deskundige met ruimte voor de bespreking van gedrag, ergernissen, vernieuwingen, (traumatische) ervaringen en dergelijke. Let wel: zonder leidinggevende of teamleider erbij. De Werkgroepen geven nadrukkelijk aan dat ze in een dergelijk overleg ruimte zien voor zelfsturing.

Dit overleg willen ze ook gebruiken om te onderzoeken of ze binnen de teams meer eigen regelruimte kunnen organiseren, bijvoorbeeld door teamtaken te laten rouleren en te delegeren van de 'coördinator' van de afdeling naar alle verzorgenden.

Actieonderzoek

Dit soort projecten leent zich bij uitstek voor actieonderzoek. Vooral in de vorm van 'Participatory research practices' (Cassell & Johnson, 2006). De begeleiders trokken gezamenlijk op en kwamen tot een gemeenschappelijk referentiekader. Zij droegen bij aan de ontwikkeling van het kritische bewustzijn van de leden van de Werkgroepen, met als doel de gerichte verbetering van hun posities in de organisatie. Hierbij gaven de begeleiders ondersteuning aan de minder machtigen in de organisatie. Het bewustwordingsproces dat hierbij onder de werknemers opgang kwam is van essentieel belang voor de organisatie. In dit geval heeft het ertoe geleid dat de werknemers hebben aangegeven (collectief) meer speelruimte te willen om naar eigen inzicht variaties in hun taakuitoefening aan te brengen op basis van hun expertise. Dit betekent een wijziging van het machts-evenwicht tussen management en werknemers. Het management moet wel toe zijn aan deze wijziging. De vraag blijft of dit mogelijk is in een zorgsector, die juist door druk van buitenaf, steeds sterker gaat werken met Tayloristische functies.

3.3 Wederzijds leren door Werkgroepdeelnemers: beelden over gezond en met plezier werken

De deelnemers geven te kennen dat ze in de dialoog vooral van elkaar leren hoe zij hun werk kunnen invullen en beter zicht krijgen op hoe hun werk in zijn totaal eruit ziet. Wat doen we met zijn allen en waar zitten knelpunten? Er ontstond een levendige praktijk van wederzijds leren. Velen hoorden voor het eerst dat je het werk ook op een andere manier kan benaderen en aanpakken. Ook ontstonden er gemeenschappelijke beelden over wat er in de organisatie moet gebeuren om het werk gezonder en plezieriger te maken. Zij opperden: bezuinigingen en protocolsering tegengaan, sneller kapotte apparatuur vervangen, meer ruimte voor eigen initiatief, meer ruimte om gebruik te maken van de aanwezige kwaliteiten, verbeterde communicatie, invoering van een taakinhoudelijk overleg en hospitalisering aanpakken. Ook al weten nog niet of het ook daadwerkelijk zal leiden tot verbeteren van het handelen in de praktijk van de oudere werknemers, de aanzetten zijn er. De begeleiders waren enthousiast over de uitkomsten en benoemden de gehanteerde werkwijze als voor herhaling vatbaar. Vooral omdat het leidt tot betrokkenheid van de werknemers en logischerwijs: draagvlak. Op directieniveau speelt vooral het vraagstuk van de financiële haalbaarheid. Draagvlak voor de ontwikkelde ideeën is daar zeker.

3.4 Valkuilen

Negatieve beelden

Er was een sterke neiging in de Werkgroepen om vooral te benoemen wat er allemaal niet deugt. Dit gaf een beperking die als vanzelf leek te ontstaan. Vragenderwijs hebben de begeleiders de deelnemers gebracht naar een positieve kijk: welke verbeteringen achten de deelnemers wenselijk? We hebben de groepen vrij vaak op dat positieve spoor moeten zetten. Daarbij viel op dat dit meer moest gebeuren bij de groep van 50 – 54 jaar dan bij de jongere groep. Daar staat tegenover dat in de oudere groep meer creatieve ideeën te beluisteren waren.

Individu en collectiviteit

Doordat de arbeid volkomen plaatsvindt in teamverband was het moeilijk om aandacht te besteden aan persoonlijke groei. Hoewel we diverse malen individuele trajecten hebben aangeboden en deelnemers op de individuele mogelijkheden hebben gewezen en ook naar hun persoonlijke behoeftes hebben gevraagd, heeft geen enkele deelnemer hier gebruik van gemaakt. In het werk is iedereen zo gefixeerd op samenwerken en het welzijn van de bewoners dat zij zichzelf wegcijferen. Slechts een deelnemer volgde een opleiding ter verrijking van zichzelf en dacht daar over na. Maar ook zij was slechts in staat om over haar arbeid in collectieve zin te praten. Een interessant gegeven blijft toch de sociale afhankelijkheid die bestaat onder het personeel. Niemand kan in zijn eentje functioneren. Het is puur teamwork, waarbij iedereen blind op haar collega moet kunnen vertrouwen. In feite wordt iedereen constant geconfronteerd met de arbeid van de collega. Dit betekent elkaar bijstaan en gezamenlijk een klus klaren of achter elkaar in serie de zorg voor een bewoner overnemen. De grote kracht lijkt te schuilen in de voortdurende samenwerking: direct of op afstand.

Afhankelijkheid van sleutelpersonen in het project en draagvlak

Tijdens het project zijn in personele zin een aantal wijzigingen doorgemaakt vanwege ziekte en pensionering in de Klankbordgroep. Het Managementteamlid heeft wegens ziekte slechts het eerste halve jaar meegemaakt. Het andere Managementteamlid en tevens hoofd P & O heeft de 'linking pin' functie naar het managementteam kunnen overnemen. Maar na haar pensionering heeft het nieuwe

hoofd de belasting van de Klankbordgroep en de 'linking pin'-functie niet aangekund. Hiermee is de directe verbinding met het Managementteam weggefallen. Toen ook de HRM-medewerker met pensioen is gegaan, is ook de indirecte verbinding met het Managementteam vervallen, omdat haar functie op centraal niveau niet meer werd opgevuld. Het vervolg van het project is hiermee in gevaar gekomen omdat de verbinding tussen het project en de beslissers in de organisatie hiermee weg viel. Voor draagvlak in de organisatie is het van belang om intern sterke dragers te hebben voor een dergelijk project. Het management heeft het zo druk met de algemene en globale aansturing van de organisatie, en dusdanige afstand tot de processen op de werkvloer, dat zij moeite hebben met activiteiten die haaks staan op hun sturingsactiviteiten.

Het afscheid van de organisatie van beleidsdragende mensen brengt het gevaar met zich mee dat het beleid of de beleidsvoorstellen waar zij voor staan met hun vertrek uit de organisatie verdwijnen. Management en andere leidinggevendenden hebben het dusdanig druk met de routine van alle dag dat zij geen behoefte hebben aan ideeën die de routine doorbreken.

Borging van afspraken

Halverwege het project wordt het in de Klankbordgroep steeds duidelijker dat de Werkgroepen en het lijnmanagement met elkaar in contact moeten komen. Het lijnmanagement moet de problemen niet alleen (h)erkennen, maar zich ook daadwerkelijk inzetten voor het probleem in gezamenlijkheid met de Werkgroepen (hier is een parallel met de 3 sporenaanpak uit het 10-stappenmodel van de SVLA te vinden). De zorgvisie 'zorg op maat' in combinatie met de visie 'werk op maat' moet de leidraad worden. Er moet toegewerkt worden naar bijeenkomsten waar problemen in het werk worden besproken, zonder dat dit direct tot oplossingen hoeft te leiden, maar wel dat de problematiek in het werk bespreekbaar wordt gemaakt. Daarin zijn de betrokkenen niet geslaagd.

Dit komt vooral door het wegvallen van de dragers van het project binnen de instelling. Hiernaast ook door de langdurige ziekte van het lijnmanagement, waardoor de helft van het personeel volkomen zelfstandig opereerde. De informele cultuur in de organisatie geeft weinig zekerheid voor borging van afspraken. Die zal vooral in de werkprocessen moeten worden gezocht, waar het lijnmanagement deelgenoot van moet worden. In formele zin worden er weinig aanknopingspunten voor borging van het project gezien.

69

3.5 Spanningsveld tussen externe randvoorwaarden aan de zorgsector opgelegd en de ruimte voor sociaal emotionele zorg en de persoonlijke kwaliteiten van de verzorgenden

De veranderingen die van buitenaf aan de zorgsector worden opgelegd betreffen o.a. de overgang naar vraaggestuurde zorg en de individualisering van de zorgvraag. De vraaggestuurde zorg is beheersmatig van karakter (protocolsering). De vaardigheden van het personeel zijn juist gericht op kwalitatief verzorgen, met aandacht voor sociaal-emotionele zorg. Het personeel wil best werken vanuit vraaggestuurde zorg, maar dan niet volgens protocollen die beheersmatig gericht zijn op kwantiteit. Dat leidt veelal tot strak ontworpen functies waarvan de te verrichten taken nauwelijks ruimte laten voor eigen initiatief, gebaseerd op kennis en ervaring van de verzorgende.

Zo wordt de verzorgende, die gewend is om zorg te geven, tot onderhandelaar gemaakt. Want geen enkele zorgvrager kan de zorg krijgen die hij of zij vraagt. De verzorgenden moeten dus vaak vanuit kwalitatief oogpunt bezien "neen" verkopen om aan de kwantitatieve normen te voldoen.

Het hele idee achter vraaggestuurde zorg en individualisering van de zorgvraag bleek haaks op de normen en waarden onder het verzorgende personeel te staan. In de praktijk betekent dit dat directie en management dit wel inzien maar, door o.a. de protocolliseringsseisen, nauwelijks ruimte

hebben om daar naar te handelen. Hoe moet je als werknemer daarmee omgaan? Dat is de kernvraag die in de Werkgroepen naar voren kwam.

Geen maatwerk op het persoonlijke niveau

Het MLR-project beoogt om in te haken op de verschillen in specifieke individuele kwaliteiten, die zich bij ouderen steeds meer voordoen naarmate zij ouder worden, en te steven naar maatwerk in de functie-invulling, waarbij wordt uitgegaan van het idee dat ongelijke kwaliteit ook ongelijk moet worden behandeld. Dit spoort niet met de alom aanwezige gedachte van gelijke monniken, gelijke kappen onder de werknemers. Daar wordt bezwaar gemaakt tegen uitzonderingsposities. De CAO, die de laatste 15 jaar zwaar bevochten is, heeft geleid tot enige erkenning van de zwaarte van de functie en tot enige mate van professionalisering. Tegelijkertijd geldt "het gewoonterecht" en hebben velen privileges bedongen.

In de dialoog hebben de deelnemers aangegeven geen behoefte te hebben aan individuele trajecten. Het bleek moeilijk om binnen een arbeidssituatie, die vraagt om teamwerk, vorm te geven aan Midlife Resourcing en aandacht te geven aan de specifieke kwaliteiten van ouderen. De individuele behoeften bleven onbenoemd of kwamen tot uiting in de collectieve behoeften. Daardoor is het hier niet gelukt om in te zoomen op het individu.

3.6 Vergelijking met de doelstellingen en beoogde resultaten

Het onderkennen van de waarde van gemotiveerde 45+ers door directie en management

Uit de beschrijving van het project blijkt dat de deelnemers aan de Werkgroepen tijdens de looptijd van het project gemotiveerd raakten door de aandacht die aan hun mening werd gegeven. De vraag is niet beantwoord of deze motivatie van blijvende aard is gebleken.

De oudere werknemer moet het vermogen tot Communicatieve Zelfsturing kunnen ontwikkelen

Zelfsturing vooronderstelt dat de oudere weet op welke doelen in welke levensdomeinen zij zich wil richten en daar vervolgens ook op inzet. Dit vraagt (meestal) om het vooraf reflecteren om tot dergelijke bewuste, bij het individu behorende, doelen te komen en hierover vervolgens met haar relevante omgeving over te communiceren. Hieraan is in dit project geen aandacht besteed. De vraag is dan ook of hier werkelijk sprake was van het ontwikkelen van Communicatieve Zelfsturing.

Het effectief inzetten en gebruiken van de kennis en ervaring van 45+-medewerkers

In de Werkgroepen heeft een proces plaatsgevonden waarbij dit zeker aan de orde kwam.

Het ontwikkelen van richtlijnen en HRM-instrumentarium waardoor de arbeidsparticipatie van 45+ers verbeterd

Indien actieonderzoek en dialoog worden beschouwd als nieuwe instrumenten om hieraan bij te dragen, is deze doelstelling bereikt. Aanzetten voor richtlijnen op dit gebied werden door de Werkgroepen ontwikkeld (zie 3.1).

Een passende lerende omgeving creëren die bovenstaande onderwerpen ondersteunt

In de Werkgroepen is, zoals uit de beschrijving blijkt, zeker sprake geweest van een omgeving waarin geleerd werd over het werken als oudere in de zorgsector.

De beoogde resultaten en voorwaarden voor een HRM beleid t.a.v. oudere werknemers

De op 3 niveaus benoemde resultaten en voorwaarden blijken niet bereikt te zijn op grond van de beschrijving van het project.

5. Leerpunten uit het MLR-project

Geen dragers van het project

Om het project opgang te krijgen zijn dragers nodig, mensen die goede ingangen hebben bij alle geledingen in de organisatie en tegelijkertijd het belang van het project inzien. Deze mensen zijn ook hard nodig bij het inbedden van de beleidsvoorstellen die voortvloeien uit het project. Dergelijke mensen ontbraken in dit project waardoor het een stille dood stierf bij de afronding daarvan.

Aanhechting van alle belangengroepen en een positieve insteek zijn noodzakelijk

Zorg vanaf het begin van het project dat iedereen, ook de directie en de medewerkers, op zoek gaat naar positieve mogelijkheden. De begeleiders moeten in een zo vroeg mogelijk stadium de medewerkers laten inzien dat een negatieve insteek op gesignaleerde problemen en onveranderbare randvoorwaarden geen nieuwe inzichten respectievelijk resultaten oplevert.

Actieonderzoek en dialoog met 2 verschillende begeleiders leidt tot resultaat

Actieonderzoek vereist dat er meer dan één begeleider van de projecten is. In dit project heeft de samenwerking tussen de HRM-beleidsmedewerker vanuit de organisatie en de onderzoeker van buiten de organisatie goed gewerkt. De kennis en kunde vulden elkaar goed aan. Beiden stelden zich luisterend en faciliterend op en vulden elkaar goed, de een meer vanuit kennis en kunde van de organisatie en de ander meer vanuit kennis en kunde van oudere werknemers.

De dialoog in de Werkgroepen is goed geslaagd. Deze groepen bieden een mogelijkheid om nieuwe inzichten 'bottum up' tot stand te laten komen, waarbij op een positieve manier gebruik gemaakt wordt van het vakmanschap van de oudere werknemers. De verwachting bestaat dat er in de organisatie meer mee gewerkt gaat worden. Als HRM-instrument lijkt de dialoog veelbelovend om aan dergelijke innovaties meer bottum up invulling te geven.

71

Geen individueel maatwerk, op basis van persoonlijke kwaliteiten, bij de invulling van taken

Individueel maatwerk bij de invulling van taken is moeilijk te bereiken in een sector waar een CAO geldt die zwaar bevochten is. Hoe meer de begeleiders de gedachte van gelijke monniken, gelijke kappen hebben bevraagd, hoe krachtiger de deelnemers aan de Werkgroepen daar aan vast zijn gaan houden. Het bleek moeilijk om in een sector en een instelling, waar niet alleen het werk, maar ook de arbeidsvoorwaarden sterk collectief zijn georganiseerd, te komen tot individueel maatwerk gebaseerd op persoonlijke kwaliteiten. Hier zou "individueel" maatwerk hoogstens op te vatten zijn als mogelijkheid voor een categorie werknemers, en in dit geval de categorie oudere werknemers (maar ouderen blijken nu juist steeds meer onderling van elkaar te gaan verschillen!!!).

Categorisering van de deelnemers aan de verschillende Werkgroepen op basis van leeftijd

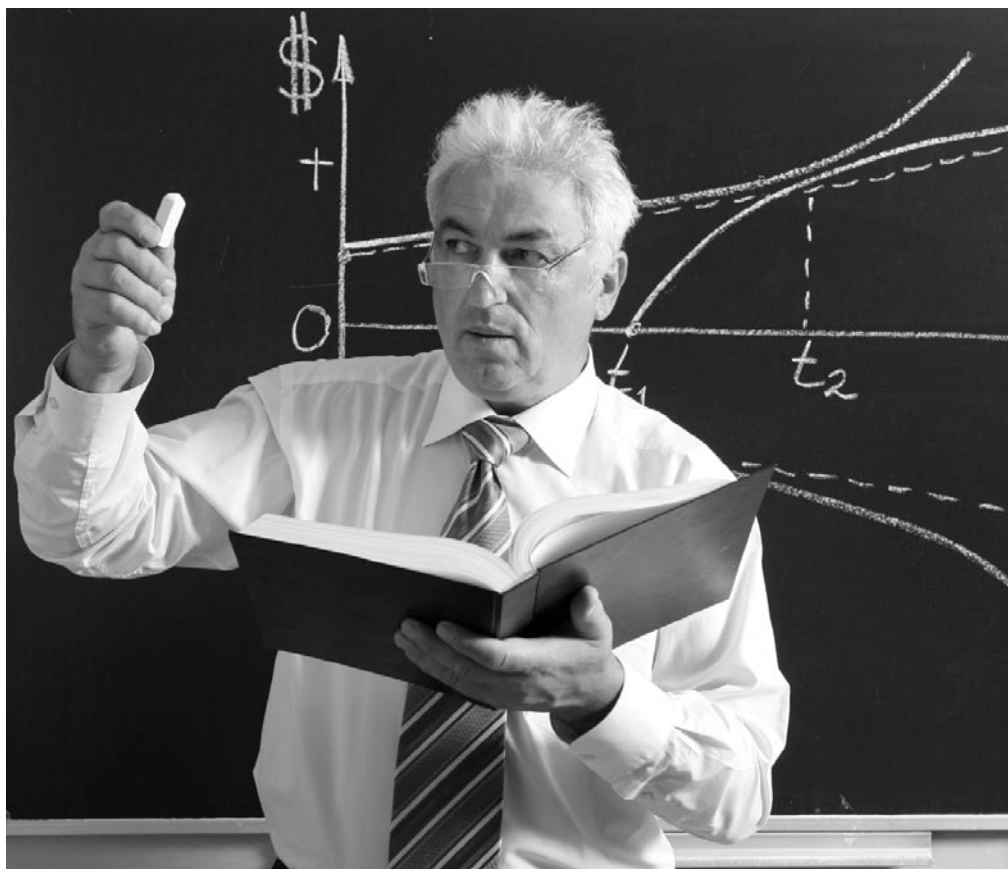
De keuze om de deelnemers naar leeftijd op te splitsen in 2 delen bleek achteraf een juiste. Vooraf werd in de Klankbordgroep nadrukkelijk gesproken over mogelijke andere opdelingen, zoals naar functie(niveau), opleidingsniveau, achtergrond of motivatie van de deelnemer. Besloten werd om op te delen naar leeftijd vanwege de verwachting dat de groep 50-54 jarigen een negatieve invloed zou hebben door het naar een later tijdstip verplaatsen van hun prepensionering. Deze verwachting is

helemaal uitgekomen. Die negatieve invloed heeft herhaaldelijk een belemmerende rol gespeeld in het groepsproces, dit in tegenstelling tot de groep van 45 – 49 jarigen. Het bleek van belang vooraf een goede analyse te maken van de kenmerken die een rol spelen bij de verschillende werknemers en op grond daarvan te categoriseren.

Evaluatie vanuit het perspectief van MidLife Resourcing

Vivium is een regelgerichte organisatie waarbij via geprotocolleerde concepten zorg wordt geboden aan ouderen. Van medewerkers wordt vooral de inzet van technische vaardigheden verwacht. Maar omdat de meeste medewerkers het liefst persoonlijke zorg en aandacht willen bieden en geen standaard diensten wringt het op het punt van arbeidsmotivatie.

De focus lag op het bereiken van een win-win situatie voor werknemers en organisatie. Door medewerkers zich bewust te laten worden van hun (on)tevredenheid met taken, werk-regelingen, hulpmiddelen, organisatie en beleid en vervolgens met de leiding in gesprek te gaan over mogelijke verbeteringen in werkprocessen is getracht die win-win situatie te bereiken. Dit werd niet altijd goed geaccepteerd en begrepen waardoor de winst per saldo beperkt was. Het licht ging aan toen het besef ontstond dat zelfsturing van medewerkers zonder communicatie met de leiding niet tot de gewenste resultaten leidde. Het project kan getypeerd worden als het binnen de systeemgrenzen van de afdeling komen tot taakaanpassingen op basis van het delen van werkervaringen en het exploreren van werk-processen.



10 Revitalisering van de Arbeidsparticipatie van Oudere Medewerkers binnen Corus IJmuiden

CORUS: “Gezond, vitaal en gemotiveerd je pensioen halen (in dit bedrijf)”

Als statement geformuleerd: Corus in IJmuiden wil bereiken dat elke medewerker de kansen en mogelijkheden krijgt om zich in de persoonlijke loopbaan zodanig te ontwikkelen dat het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd op een voor zijn of haar gezondheid en welzijn verantwoorde wijze mogelijk is; waarbij de medewerker zelf een grote mate van verantwoordelijkheid heeft om gebruik te maken van de geboden ontwikkelingsruimte. De gedachte hierbij is dat de medewerker ook na de loopbaan bij Corus op een waardevolle wijze de laatste fase van de levensloop moet kunnen beleven.

Dit houdt in dat er gewerkt wordt aan het creëren van een cultuur waarbij het normaal is dat men zich blijft door-ontwikkelen en door blijft werken tot zijn pensioengerechtigde leeftijd. Een kenmerk van deze cultuur is tevens dat het normaal is elkaar aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid voor lijf en leden. Dat wil zeggen, iemand niet alleen aanspreken bij onveilig of onverstandig omgaan met gereedschap, maar ook bij niet wijs en verstandig omgaan met het eigen lijf. Dit impliceert beïnvloeden van lifestyle en concrete hulpmiddelen zoeken of ontwikkelen om eet-, drink-, beweeg- en slaappatronen op het goede spoor te houden of te corrigeren.

Met betrekking tot opleiden en ontwikkelen van medewerkers moet het uitgangspunt zijn: toewerken naar een loopbaan-lang leren; geen leeftijdsuitzonderingen meer. Een goede balans tussen het aanbieden van niveau-verhogende opleidingen en functionele opleidingen gericht op verbreding en/of verdieping van iemands vakmanschap om zodoende o.a. de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Te denken valt aan maatregelen als:

- Verder leren mogelijk maken in vele vormen (stages voor ouderen, uitwisseling, andere lesvormen, onderwijs afstemmen op de meest kansrijke leerstijl van een persoon;
- Competentie management;
- Ontwikkelen een toolkit voor het bestuurbaar maken van individuele ontwikkeling;
- Binnen functionele opleidingen wel niveau-verhogende componenten meenemen.

Binnen het kader van deze cultuurwijziging is samenwerking aangegaan met de Stichting Vrije Levensloop Academie om gezamenlijk een pilot-programma uit te voeren waarbij 3 x 12 werknemers - operators en mensen van de technische dienst – over het hiervoor gestelde gaan meedenken. Hierover handelt het vervolg.

Opzet:

1. Organisatie context + doelstelling project bij CORUS
2. Toepassing van het 10-stappenmodel
3. Gevolgde werkwijze, gebruikte gereedschappen, etc.
4. Resultaten van de proefneming bij de deelnemende bedrijfseenheden
5. Evaluatiepunten die voor corus specifiek zijn

1. Organisatie, context en doelstelling van het Corus-project

“Gezond, vitaal en gemotiveerd je pensioen halen”

De Nederlandse vestigingen van Corus maken deel uit van de Corusgroup, met het hoofdkantoor in Londen. Corus heeft in 17 landen productievestigingen en is in 41 landen vertegenwoordigd. Bij Corus werken internationaal ruim 51.000 mensen.

Corus-IJmuiden omvat de business unit Corus Strip Products IJmuiden, en onderdelen van de business units Corus Packaging Plus, Corus Colors, Corus Primary Aluminium en Corus Research, Development & Technology. Ook zijn de bedrijfsonderdelen Corus Hyfo en Corus Hylite op het bedrijfsterrein gevestigd.

Tijdens het traject is de Corusgroup onderdeel geworden van het Indiase Staalconcern TATA. Onlangs (najaar 2007) zijn de aluminium-bedrijven overgegaan in Amerikaanse handen.

Bij Corus in IJmuiden werken 9.500 mensen. Zij produceren 6,5 miljoen ton hoogwaardig en bekleed staal in de vorm van rollen. Staal uit IJmuiden wordt met name verwerkt in de automobiellindustrie, de bouw en de verpakkingindustrie. Verdere toepassingen zijn buizen, industriële voertuigen en huishoudelijke apparaten (witgoed). Het bedrijfsterrein, liggend in de gemeenten Heemskerk, Beverwijk en Velsen, is 750 hectare groot en ligt direct aan de Noordzee. De jaaromzet bedraagt € 2,2 miljard.

Huidige personele situatie Corus

Er is bij Corus een aantal problemen gesignaleerd die aanleiding hebben gegeven tot vorming van een stuurgroep “Ouderenbeleid uit de steigers: van ouderenbeleid op weg naar leeftijdsbewust personeelsbeleid”.

Het betreft de volgende probleemgebieden:

- Reductie van arbeidsgeschiktheid voor bepaalde functies bij individuele en groepen ouderen;
- Te weinig oplossend vermogen en flexibiliteit binnen de afzonderlijke werkeenheden;
- Een interne arbeidsmarkt die voor ouderen te weinig openstaat;
- Mis-fit tussen ontwikkelingsbehoefte en ontwikkelingsmogelijkheden voor ouderen;
- Gezondheid, vitaliteit en welzijn;
- Een cultuur met het ‘Zwitserleven gevoel’ als ideaal (zichtbaar in de huidige arbeidsvoorwaardelijke regelingen);
- De leeftijdsverdeling is problematisch scheef verdeeld. Een groot contingent werknemers is nu reeds ouder dan 50.
- De 5-ploegendienst (het werkstramien voor ruim 4700 mensen) legt een grote wissel op welbevinden en gezondheid van ouderen.

Het ziekteverzuim bij 50+ers in de 5-ploegendienst is überhaupt hoog (3% hoger dan dat van collega’s in de kantoor- en dagdiensten).

Deze thema’s met betrekking tot ouderen zijn helder aangetoond op een door Corus georganiseerde conferentie op 28 januari 2004 die – om de empathie met de werkvloer te vergroten - om 7.30 uur ‘s ochtends van start ging, waarbij ook Staatssecretaris Rutte en 2e kamerlid Van Leeuwen aanwezig waren.

In maart 2005 werd, als uitvloeisel van genoemde conferentie, een “Projectteam Midlife Resourcing” samengesteld, bestaande uit:

de manager Human Resource Development (tevens voorlopig projectleider)
de manager Corus Services Nederland
de Human Resource Manager Hoogovens Technische Dienst
de manager Human Recruitment
de Human Resource Manager Coated Products
de manager Interne Arbeidsmarkt
(iemand voor secretariële ondersteuning).

Een van de besluiten van het projectteam was om in samenwerking met de Stichting Vrije Levensloop Academie mee te werken aan een pilotproject dat zich richt op het blijvend motiverend inzetten van oudere medewerkers (45+ers) binnen organisaties, zodat de arbeidsparticipatie van deze doelgroep groter en effectiever wordt.

Het Europees Sociaal Fonds subsidiëerde dit project in het kader van de gelijke behandeling van mensen in de maatschappij (een zgn. EQUAL-project – trans-nationale projecten van de EU die gelijke kansen beogen).

De context

Verhoging van de arbeidsparticipatie van 45+ers is gewenst, want de vergrijzing legt een hoge druk op sociale voorzieningen. In de EU en ook in Nederland is een te lage arbeidsparticipatie van 45+ers. Het CWI constateert dat 50% van de werkzoekenden 40 jaar en ouder is. Er zijn minder arbeidskan- sen voor 45+ers bij sollicitaties en 45+ers binnen organisaties worden vaak inadequaaf ingezet. Werkgevers vinden ouderen duur ten opzichte van wat zij opleveren.

Kortom, veel redenen om naar de Revitalisering van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers binnen Corus te gaan kijken.

Doelstelling

Discussie stimuleren en voeden met betrekking tot aanpak 45+ers bij werkgevers en werknemers. Ontwikkelen van een Midlife Resourcing model, waardoor optimaler gebruik gemaakt kan worden van specifieke vaardigheden die 45+ers zich verworven hebben. Ontwikkelen van tools (modellen, trainingen, hulpmiddelen) die dit model ondersteunen en uitvoerbaar maken.

Om medewerkers gezond, vitaal en gemotiveerd aan het werk te houden tot aan hun pensioen- gerechtigde leeftijd stelt men zich voor te werken in twee richtingen:

- Maatregelen die het mogelijk maken en stimuleren om gezond aan het werk te blijven in de 'normale' functie
- Maatregelen die het voor individuele werknemers mogelijk maken om op alternatieve wijze gezond en zinvol aan het werk te blijven

Het genoemde pilot-project sluit hierop aan.

Doelgroep voor de pilot

In totaal 3 x 12 medewerkers uit de daadwerkelijke productielijnen en de technische dienst in de leeftijdscohorten 35-45, 45-55 en 55+.

Hoewel er in de tekst vaak sprake is van 45+, is gekozen voor een ondergrens van 35 jaar. Dit omdat

het project past in het grotere kader 'leeftijdsbewust personeels-beleid' dat de totale leeftijdsrange omvat. Bovendien bestaan er binnen Corus werkzaamheden die fysiek op oudere leeftijd problemen kunnen gaan opleveren waardoor het raadzaam is op eerdere leeftijd dan 45 jaar daar eventueel maatregelen voor te ontwerpen.

2. Toepassing van het 10-stappenmodel

Stap 1: Overleg met beleidsmakers/beslissers en de SVLA-consulenten omtrent draagvlak-creatie heeft niet expliciet als eerste stap plaatsgevonden

Het team vormde formeel het fond achter het pilot-project: waarmee draagvlak verzekerd leek. Uit bovenstaande tekst blijkt dat ook de uitgangspunten geformuleerd waren. Desalniettemin bespeurden de SVLA-consulenten vooralsnog weinig interesse vanuit de top en de direct leidinggevendenden. (Voor)overleg en de uitvoering van het programma waren losgemaakt van het Projectteam MLR en gedelegeerd aan iemand van de centrale afdeling 'Human Resource Development' (ir J. Seeboldt).

Stap 2: Vaststellen van de deelnemers

In overleg met de SVLA-consulenten werd besloten niet te werven bij alle fabrieken/werkeenheden. Omdat gemikt werd op 3 x 12 deelnemers zou werving bij alle bedrijven slechts 2 à 3 werknemers per fabriek opleveren. Een aantal waar niet al te veel olievlek-werking van kon uitgaan. Het andere uiterste: alle 36 uit één fabriek zou wellicht de hoeveelheid en de aard van de output sterk beperken en bovendien zou het onttrekken van 36 man rooster-problemen kunnen geven. Besloten werd deelnemers te vragen van 1 fabriek aan de voorkant van het proces (een staalfabriek), 1 fabriek aan de achterkant van het proces (dompel verzinklijn) en uit de technische dienst. De groepssamenstelling zou dwars door de drie bedrijfseenheden lopen, rekening houdend met de eerder genoemde leeftijdscategorieën. Per groep nam ook steeds een OR-lid deel aan het programma. Dit waarborgde dat het pilotprogramma op de OR-agenda kwam. De werknemers werden op het project geattendeerd door de lokale HR-functionarissen. De deelnemers konden zich vrijwillig aanmelden en hadden elk een voorgesprek met de heer Seeboldt, die, zoals hierboven aangegeven, vanuit de centrale HR-afdeling van Corus het traject begeleidde.

Voor Corus lag de doelstelling niet bij het herijken van de arbeidsplaatsen van de 36 deelnemers. De pilot richtte zich op het bottom up aandragen van suggesties voor leeftijdsbewust personeelsbeleid ("gezond, vitaal en gemotiveerd je pensioen halen"), daarmee zijn niet alle stappen uit het plan expliciet doorlopen.

Voor mensen die problemen ontmoeten in hun loopbaanontwikkeling maakt Corus gebruik van een reguliere afdeling 'loopbaancoaching en loopbaanbemiddeling'. De deelnemers zijn geworven vanwege hun gemotiveerdheid bij te dragen aan beleidsontwikkeling, niet vanwege problemen of stagnatie in hun persoonlijke situatie.

3. Gevolgde werkwijze en gebruikte gereedschappen

Het traject bestond qua tijd uit een tweedaags verblijf in een hotel gevolgd door twee maal een afzonderlijke dag in hetzelfde hotel. Die vervolgdagen vonden plaats met een tussenpoos van ca. drie weken. Deze opzet was gekozen om in de twee aaneengesloten dagen goed op gang te komen en met allerlei ideeën ter toetsing terug te keren op de werkplek (en ook om het eventuele thuisfront in de ideeën te betrekken – bijvoorbeeld met betrekking tot de ploegendienst).

De consultants zagen in het spreiden van de hoteldagen tevens een mogelijkheid om voor tussendoor 'huiswerk' op te geven. (Dit werd door een van de interne trainers van Corus, die aan het vooroverleg deelnam, afgeraden als niet haalbaar.)

De gehanteerde werkwijze, waarvan we hieronder een aantal elementen opsommen, beoogde een groep van twaalf man te zetten aan het brainstormen over en nader uitwerken van beleidsadviezen m.b.t. gezond, vitaal en gemotiveerd je pensioen halen. Daartoe was bekend zijn met elkaar en je voldoende veilig voelen een voorwaarde. (A)

Om iets van "het draagvlak hoger op in de organisatie" zichtbaar te maken hadden we graag de 'aftrap' van het programma laten verrichten door een zo hoog mogelijke beleidsmaker. Ten behoeve van diens openingsverhaal hadden we tijdens de voorbereiding een aantal elementen verzameld die in de openingsspeech een plaats moesten krijgen. (B)

Voor het manifest maken van beleidsaanbevelingen wilden we vijf aandachtsgebieden introduceren; respectievelijk lichamelijke-, sociaal netwerk-, materiële zekerheids-, output (wat komt er uit je handen)- en inspiratie-aspecten (C).

Vanwege empowerment wilden we de deelnemers individuele en groepshoogtepunten laten analyseren en van dieptepunten laten nagaan hoe men uit een dal was opgeklommen. (D)

Ook de Balteslijnen werken bekrachtigend en wilden we in dit kader introduceren (E).

Verder is er aandacht besteed aan de beeldvorming met betrekking tot oudere werknemers. (F)

Voor het nader uitwerken of operationeel maken van beleidsadviezen gebruikten we het SMART-kader. (G)

ad A) 'Kennismaken met elkaar'

Daartoe gaan we elkaar 2 aan 2 interviewen via de volgende vragen: iemands naam, functie in het bedrijf, wat is het boeiendste onderdeel van zijn werk, eventuele gezinssituatie, eventueel vorige banen, hobby's en waarop is iemand te raadplegen (voorbeelden: sport, autotechniek, reizen, muziek, een speciaal gerecht maken, vloeren leggen...). Vervolgens stel je elkaar voor.

ad B) Onderdelen van de 'aftrap'-speech: belichten van de urgentie en de gevolgen van de te voorziene grote uitstroom met onvoldoende instroom; ingrediënten aandragen voor beleid in dezen; unieke stap om mensen waar het om gaat, te betrekken bij het vormgeven van hun toekomst; twee mensen van buiten Corus begeleiden het traject (dit om te waarborgen dat ieder zich vrij kan en mag voelen om met de wildste ideeën en invallen op de proppen te komen en op elkaars bijdragen commentaar te leveren).

ad C) De Duitse hoogleraar Petzold onderscheidt vijf componenten van de menselijke identiteit: het eigen lijf, iemands sociale netwerk, materiële zekerheid, het vermogen iets te presteren en de aangehangen waarden als richtsnoer voor je bestaan. Deze vijf aspecten worden gepresenteerd om vervolgens individueel na te gaan op welke domeinen men zich zeker voelt en op welke kwetsbaar. Dit geeft men weer door middel van een tekening. Dit materiaal levert boeiende discussies en aanbevelingen voor beleid.

ad D) Via het tekenen van een levenslijn (wat eigenlijk altijd een sinuslijn oplevert) lieten we elke deelnemer een top en een dal kiezen. Van de top-periode werd gevraagd na te gaan welke factoren bijgedragen hadden om die levensepisode tot een top te maken. Daarna werd gevraagd na te gaan

welke factoren, m.n. persoonlijke eigenschappen, nog steeds inzetbaar waren. Van de gekozen dal-periode werd niet gevraagd om het dal te analyseren, maar om in herinnering te roepen hoe men uit dat dal was gekomen.

Ook deze opdracht maakte veel los; en het materiaal gaf aanknopingspunten voor motiverende werkomstandigheden.

ad E) De “Balteslijnen”, bestaande uit een fysieke- en een ervarings-curve, werkten heel bemoedigend. Voor iedereen is duidelijk dat met het klimmen der jaren de fysieke capaciteiten teruglopen. Enthousiasmerend werkte het dat de ervaringscurve tot hoge leeftijd blijft stijgen. Gediscussieerd werd er vervolgens over de consequenties van een en ander voor het leeftijdsbewust personeels-beleid.

ad F) Beeldvorming met betrekking tot ouderen werd al discussiërend aan het licht gebracht om vervolgens ‘geijkt’ te worden met bestaand onderzoeksmateriaal.

ad G) Vrijwel alle ideeën die werden gelanceerd werden SMART-gemaakt; dat wil zeggen dat in 4-tallen een aantal gedane suggesties Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden ‘gemaakt’ werden. Dit werd met animo gedaan (met als neveneffect dat oudere werknemers vaak vanuit hun ervaring de realiseerbaarheid en de acceptatie van voorstellen konden invullen).

De aan Corus verbonden arbeidsdeskundige heeft in alle drie de draaiboeken een dagdeel toegewezen gekregen om over arbeidsongeschiktheid (inclusief de toedracht bij keuringen, de financiële consequenties en de regelingen binnen Corus) helderheid te verschaffen.

78

4. Resultaten van de proefneming bij de deelnemende bedrijfseenheden

Van de drie groepen is steeds van de hand van J. Seeboldt een eindverslag verschenen, opgebouwd uit alle mogelijke output tijdens de brainstormdagen (aantekeningen, flapover-vellen, ‘notulen’ van subgroepen, enz.).

De aanbevelingen waren te groeperen in zeven clusters: veiligheid, gezondheid (fitness-faciliteiten, ploegen-dienstgebonden maaltijden), onderhoudsvriendelijk bouwen en installeren van apparatuur, het volcontinue karakter (ploegendienst), het jaarlijks inkrimpen met 1,5% f.t.e., energie en ergernis besparende verbeteringen (vertransport), stimulerend management (gezien willen worden), strategie (hoe blijven de aanbevelingen buiten de onderste la; hoe komen ze door ‘de kleilaag’ heen?)

5. Evaluatiepunten die voor Corus specifiek zijn

Het project kreeg hoe langer hoe meer erkenning. Niet weinig heeft daartoe bijgedragen dat de voorzitter van de Raad van Bestuur het verslag van groep 2 en het eindverslag persoonlijk in ontvangst heeft genomen met de mededeling dat ze dankbaar was dat de mannen zich met zoveel energie en creativiteit aan deze taak (“van onderop geïnspireerd beleid”) gezet hadden, en dat zij zou zorgdragen dat de aanbevelingen waar mogelijk ter harte genomen zouden worden.

De saamhorigheid binnen de drie groepen is aanmerkelijk toegenomen.

Aanbevelingen die snel in te voeren waren, zijn vrijwel direct ter hand genomen.

De bottom up-procedure blijkt buitengewoon effectief.

De sense of urgency (in dit geval met betrekking tot de personele bezetting in de nabije toekomst) is bij de operators en onderhoudsmensen hoog. De solidariteit met het bedrijf is opvallend groot.

Het 10-stappen model is door de Corus-specifieke doelstelling maar zeer ten delen gevolgd.

Sinds het beëindigen van het pilotprogramma valt bij alle drie de groepen nog steeds een grote mate van saamhorigheid te bespeuren gepaard gaande aan een 'follow up-energie'. Men staat bewuster tegenover zijn werk, praat met collega's, brengt MLR-punten in bij werkoverleg en bij HR-functionarissen en is trots dat sommige aanbevelingen al zijn doorgevoerd of op de agenda staan.

Evaluatie van het project vanuit het perspectief van MidlifeResourcing

Corus IJmuiden is een resultaat- en regelgerichte organisatie. Het project valt binnen de MLR variant "Persoonlijke ervaringskennis inzetten op beleidsontwikkeling rond de 'productiefactor oudere werknemers" en heeft als zodanig succes geboekt.

De kern van de activiteit richtte zich op het mobiliseren van de stille / ervaringskennis uit het werkleven ten gunste van het ontwikkelen van een beleid op de productiefactor oudere werknemer. Gegeven de geringe instroom van jongere werknemers en het feit dat de huidige generatie een andere arbeidsgeschiedenis kent dan de oudere werknemer voor wie het meestal volledige leer- en werkleven intensief met Corus of de metaalindustrie verbonden is, is het van belang dat de verworvenheden van de oudere generatie goed en zorgvuldig worden overgedragen en dat voor henzelf taakstelling en werkproces zo wordt ingevuld dat de senior kwaliteiten op een adequate wijze worden ingezet. Zo ontstaat een win- win situatie . De werknemer is gemotiveerd om met plezier en gezond tot zijn pensioen (bij Corus) te blijven werken. De organisatie is gediend met een goede productie en tevreden werknemers.

Door de grote betrokkenheid en persoonlijke motivatie van de deelnemers in drie werkgroepen was het een dynamisch project. De methode van community survey werkte op zich sterk verbindend om vanuit de eigen zelfsturing ervaringen aan te reiken en te bevragen om vervolgens in dialoog met elkaar te zoeken naar goede en toepasbare aanbevelingen voor beleid.

In interactieve sessies zijn de deelnemers gestimuleerd en uitgedaagd om hun ervaringskennis in het werk bij Corus aan te boren, te benoemen en om te zetten in aanbevelingen voor een beleid. Deze conclusies zijn op directieniveau aangeboden en ter harte genomen. De start is gemaakt. Ook in dit project blijkt dat de ontwikkeling en implementatie van een beleid op de arbeidsrelatie van oudere werknemers en op een daarbij passend levensfase bewust personeelsbeleid een taai proces is, dat zijn eigen tijd vraagt.

Deel 3

INNOVATIE EN DIFFERENTIATIE



11 Resultaten voor de Praktijk

11.1. Naar een innovatief levensloopbeleid: 'Active aging'

Bij de afsluitende conferentie van het ESF –Equal project met als titel "Van Loopbaan naar levensloop" benadrukte de dagvoorzitter, Jolande Sap het belang van 'active aging'. Wat het individu betreft: blijf leren en openstaan voor nieuwe ontwikkelingen. Voor werknemers doet 'active aging' een beroep op het profileren van hun ervaringskennis en het inhoud geven aan de specifieke kwaliteiten die in de tweede levenshelft sterker worden. Wat de werkgever betreft houdt dit in: pas de arbeidsmarkt aan het onontkoombare verschijnsel van de vergrijzing aan; onderken het belang van het behoud van oudere werknemers, neem hen in dienst, vermijdt 'ontziebeleid', en schakel oudere werknemers in op hun ervaring en expertise. En 'last but not least' geef hen de kans tot permanente opleiding en scholing.

Als beide partijen zich op deze typische groeifactoren laten uitdagen, komt dit het bedrijf en de werknemer ten goede.

Om deze kanteling in denken en handelen te bereiken heeft de SVLA het Midlife Resourcing-project opgezet vanuit de constructieve en inspirerende kijk op de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen, zoals deze kunnen toenemen naarmate het leven vordert en men investeert in het ontwerpen en vorm geven aan de eigen levensloop. (Baltes).

Midlife Resourcing staat voor een innovatief loopbaanbeleid, dat gericht is op het keren van de onderbenutting van vaardigheden en op intrinsieke motivatie van 45-plussers in organisaties. De beoogde kanteling in denken en handelen raakt aan alle drie de sporen: het beleid van de organisatie, de aansturing van het werkproces door het midden management en de werknemers met hun loopbaanperspectief. Inzet op MLR beoogt de verbinding te leggen tussen het strategische beleid van een onderneming en een inspirerend levensloopperspectief van de 45-plus medewerker; het pakt vernieuwende zaken op die van belang zijn voor de organisatie, de medewerker én de afnemer.

81

11.1.1 De actie

Om de MLR doelstelling in de praktijk vorm te geven, is een aantal pilots opgezet. Daarbij is de actie geleid door een viertal springende thema's. De pilots ontleen hieraan ieder hun eigen accent en kleur.

a. Pilots in drie varianten

De pilots zijn ontwikkeld in samenwerking met de Ontwikkel Partners en variëren naar concrete doelstelling en het aspect van de arbeidsrelatie waarvoor men effect beoogt en sorteert. In termen van de arbeidsrelatie gaat het om de drie subsystemen: aansturing van de organisatie, het productieproces en het personeelsmanagement (hfd. 5).

Ook werkwijze en methodiek variëren. Het type organisatie als 'configuratie' van samenhangende kenmerken (regelgericht, resultaatgericht, ontwikkelingsgericht) vormt de omgeving waarbinnen de keuze voor doel, werkwijze en routing zijn beslag krijgt.

De verscheidenheid van de pilots is gerelateerd aan de volgende drie concrete doelstellingen:

1. Persoonlijke métier resourcing

Kern is de persoonlijke bewustwording van het eigen 'métier', "wat ben ik er voor een?; wat heb ik te bieden, wat wil ik graag waarmaken?" Met daarna een vertaalslag naar een aanbod richting de

organisatie. Deze doelstelling bepaalde de vormgeving van de pilot bij de Goudse Waarden, Fujitsu Services en Twynstra Gudde.

2. Exploreren en aanpassen van werkprocessen en taakstellingen

Kern is de bewustwording bij medewerkers van hun gevoel en ideeën m.b.t. taken, werkregelingen, planning, hulpmiddelen en organisatie met als resultaat voorstellen om de werkprocessen te verbeteren en taken aan te passen. Deze doelstelling is vormgegeven bij de zorginstelling Vivium.

3. Persoonlijke ervaringskennis als bron voor beleidsontwikkeling inzake de productiefactor oudere werknemer.

Kern is het exploreren van de levenservaring opgedaan binnen de organisatie bij de productiefactor 'ouderen' om te komen tot beleidsvoorstellen tot verbetering van het beleid voor ouderen op werkprocessen, taakstellingen en regelruimte. Deze doelstelling was richtinggevend voor Corus.

Het verschil in doelstelling betekent ook andere accenten in de aanpak. De gerichtheid op persoonlijke groei van de 45+ werknemer, met aandacht voor zijn specifieke kwaliteiten, belangen en behoeften is steeds aanwezig, maar varieert van leidraad tot concreet richtinggevend. Het koppelen van ontwikkelingen per spoor voor de gehele organisatie door te opereren vanuit het principe van de 'gouden driehoek' varieert naar moment, rol en spelers. In de variant persoonlijke métier resourcing ligt een groot accent op de middelste stappen van het stappenplan te weten de stappen 3, 4, 5 en 6 en de verbinding met een concrete inzet op spoor 2 vindt later plaats. Het aanboren en benutten van de 'stille kennis' wordt met verschillende methodieken ingevuld; breedte en diepte variëren. In métier resourcing gaat het om de stille kennis in de breedte van alle levendomeinen. In deze proefnemingen kreeg het levensdomein arbeid en activiteiten een bijzonder accent; bij de exploratie van het werkproces centreert de aandacht rond de stille kennis specifiek m.b.t. werkproces en taken.

b. Vier springende thema's

Concluderend spelen vier springende thema's een hoofdrol. In samenhang met de concrete doelstelling per variant geven zij bepalend richting aan de toepassing van MLR in de praktijk.

Stille Kennis

Stille kennis neemt toe na het 45e levensjaar door de toename van ervaringskennis en de geaccumuleerde, persoonlijke levenswijsheid. Het gebruik maken van deze 'stille kennis' biedt, vanwege de groei ervan tot 70 – 75 jaar, bij uitstek ontwikkelingsmogelijkheden in de 2e levenshelft.

In een MLR traject worden deelnemers bewust gemaakt van hun persoonlijke onbewuste ervaringskennis en attitudes (onbewust – bekwaam), maar ook van hun persoonlijke valkuilen (onbewust – onbekwaam). Door het zichtbaar maken van deze bewust geworden persoonlijke competenties en vaardigheden kunnen deze gericht ingezet worden in taken en functies binnen de organisatie. In dat geval ontstaat er een win-win situatie voor werkgever en werknemer. De werknemer wordt ingezet en aangesproken op zijn/haar sterke punten, dit werkt motiverend voor de eigen inzet en ontwikkeling en sluit aan bij zijn wens en bereidheid om kennis te delen en is daarom gunstig voor de groei en de innovatieve kansen van de organisatie. Niet alleen de medewerker zelf komt in flow, maar ook de organisatie: door zijn in beweging komen draagt hij bij aan de ontwikkeling van processen en producten.

Deze aanpak heeft tot resultaat dat de deelnemers aan een dergelijk traject hun eigen levensperspectief 'ontdekken' en daarnaar handelen. In de uitgevoerde proefnemering speelt de stille kennis een bepalende rol in de variant *métier resourcing* bij de scholengemeenschap De Goudse Waarden en Fujitsu Services BV.

Zelfsturing en Communicatie

Zelfsturing en communicatie staat voor een zelfsturing in dialoog met de omgeving en de gegeven context. In de zelfsturing komen de met een mens gegroeide inzichten over 'wat werkt waarvoor en wat werkt niet voor mij bij een bepaald streven' tot hun recht en aan het woord. De communicatie staat voor de dialoog met de omgeving over deze inzichten en wensen zodat men komt tot breder gedragen nieuwe inzichten en gedrag, concrete vormgeving en keuzen. De juiste wijze van dialogeren, qua intentie, gesprekspartners, moment en vorm moeten voorkomen dat er teveel verantwoordelijkheid bij het individu wordt gelegd, dat ambities van individu en management slechts botsen en niet bespreekbaar zijn, dat er geen oog is voor de context van de organisatie, zoals de marktpositie. Het interactieve groepsgesprek waarin wederzijds verwachtingen worden uitgewisseld blijkt wezenlijk voor deze vorm van zelfsturing in communicatie en daarmee voor de groei van individu en organisatie. Door te bouwen op elkaars kwaliteiten worden alle partijen er beter van. Hier ligt ook de opening naar kennisdeling.

Bij Twynstra Gudde heeft het MLR-project het belang aangetoond van de combinatie zelfsturing en communicatie. Van mensen werd zelfsturing gevraagd bij het voortdurend stimuleren van de eigen ontwikkeling; Met deze pilot is bewust ingehaakt op het concept van zelfsturing; zelf zorgen voor je eigen ontwikkeling past heel sterk bij de cultuur van deze organisatie. Daarnaast was ook wederzijdse communicatie nodig om het individuele en organisatiebelang te waarborgen. Bij dit proces heeft een ombuiging plaats gevonden in het denken over loopbaan en levensloop. Human Talent Ontwikkeling was programmatisch vooral gericht op 'Jong TG', door de pilot werd duidelijk dat specifieke, interactieve aandacht voor het ontwikkelingspotentieel van 45+ medewerkers even noodzakelijk is en een waardevolle toevoeging op het oorspronkelijk centraal staan van individuele, persoonlijke ondersteuning en feed back aan 45+ medewerkers waarbij met betrekking tot het toekomstperspectief veelal werd voort geborduurd op de expliciete productieve expertise en succesvolle competenties.

Win-win voor werknemer en werkgever in balans

De term 'balans' verwijst naar het FLOW-model; als gevraagde competenties en kwaliteiten sporen met de uitdaging zijn mensen / organisaties in flow; zij presteren goed en kunnen met (nieuwe) uitdagingen omgaan. Investeren in de juiste balans levert een win – win situatie op voor beide partijen.

Balans in de werksituatie heeft te maken met de *medewerker* en de *uitdaging* die zijn rol, taak, functie, zijn plek in het werkproces voor hem heeft in relatie tot de aanwezige en potentiële competenties van die medewerker en zijn 'drang' om *daar zelf ook richting* aan te geven.

Als een medewerker zijn werk met plezier doet en niet in routine hoeft te blijven 'steken', zal hij uitdagingen van het bedrijf (beter) kunnen hanteren en zelf ook kunnen doorgroeien. Dat kan zijn op technisch niveau, maar zeker ook op zaken als brede inzetbaarheid, omgang met veranderingen en conflicterende omstandigheden.

Met de toenemende vraag naar zorg en daardoor ook naar personeel in de zorg, is het voor de

werkgever een noodzaak personeel, vitaal en gemotiveerd te behouden voor de organisatie. Bij de werknemers binnen de Zorggroep Vivium bleek vooral de behoefte aan zelfsturing van de oudere werknemers (het merendeel vrouwelijke herintreders) te leven. De directie van de zorggroep, gestuurd door wettelijke (of door de koepelorganisatie aangegeven) verplichtingen hanteert een centraal aansturingmodel, met veel protocollen, gestandaardiseerde richtlijnen en controle mechanismen en weinig ruimte om werkprocessen naar eigen inzichten in te richten.

Het MLR-project bij zorggroep Vivium toont aan dat er grote behoefte is aangesproken te worden op eigen talenten en capaciteiten. Daar zit de beweging en motivatie voor het herintreden. Krijgen deze ingrediënten hun kans dan functioneren mensen met meer plezier en beter. Het is in deze regelge-richte sector de kunst om de ruimte te vinden voor procesvariatie en ontwikkeling. Het werken in teams in de zorgsector, vaak met veel parttimers, is hier een extra, mogelijk complicerende factor, die in de methodiek van het interactief werken in de groep getackeld moet worden.

Levenservaring in beleid

Als er over beleid gesproken wordt, is er vrijwel altijd sprake van een bepaalde gedragslijn die vooraf wordt bepaald door de beleidsverantwoordelijken. Belangrijk daarbij is de vraag wie de lijn vooraf (mee)bepaalt: gebeurt dit uitsluitend top-down of ook gedeeltelijk bottom-up?

Is de lijn top-down bepaald dan bestaat het gevaar dat het opgelegd gedrag is dat niet strookt of niet voldoende strookt met de competenties en ervaring van de individuen die deze lijn moeten volgen. Dit beperkt de intrinsieke motivatie en kan de betrokkenheid op het werkproces doen stagneren.

Bij beleid dat ook bottom-up bepaald is, worden de beleidsingrediënten mede aangegeven door diegenen die de gedragslijn moeten uitvoeren. Dit biedt draagvlak en trots op de organisatie die bottom-up serieus neemt en waardeert. Een beleid, mede gebaseerd op voeding vanaf de werkvloer, moet ook expliciet gebruik maken van de stille kennis en levens- en werkervaring van de werknemers; de kunst is deze ervaring positief in te zetten voor de doelen die de organisatie wil halen.

De drie workshops die in het kader van het MLR-project bij Corus hebben plaats gevonden concentreerden rond de taakinvulling en uitvoering in het productieproces en laten ruimschoots zien dat werknemers boordevol stille kennis, werklust, creativiteit en collegialiteit zitten. Reden om hier gericht gebruik van te maken voor het ontwikkelen van een beleid, dat toekomstgericht en duurzaam is, duurzaam door de actieve deelname in het onderling uitwisselen van ervaringskennis en de juiste benutting van de specifieke competenties van de 45 plus werknemer!

11.1.2 De effecten

Een kanteling in denken en handelen

De impact van het MLR project is merkbaar als een cultuurverandering, merkbaar in het anders kijken naar de oudere werknemer en het denken over levensfase bewust personeelsbeleid. Specifieke effecten zijn te relateren aan de drie aspecten van de arbeidsrelatie. Voor beide resultaatgebieden geldt dat het om bewustwording, concretisering en implementatie gaat; zeker de laatste twee stappen vragen een lange termijn proces.

Een kwestie van cultuur

De overstap naar een cultuur, waarin elementen van Communicatieve Zelfsturing zijn verdisconteerd, is vaak ingrijpend en afwijkend van wat in veel organisaties gebruikelijk is nl. van bovenaf bepalen wat goed is voor de mensen. Het interactief vorm en inhoud geven aan zo'n cultuurverandering is

een taai proces dat om tijd en een goede procesbewaking vraagt. Daarbij dient ook de samenhang met andere organisatie elementen in het vizier gehouden te worden, zoals o.a. in het verander model ESH tot uitdrukking komt. Men dient rekening te houden met “Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit” tussen de verschillende onderdelen van een organisatie. Als men aan één van de elementen van een organisatie: strategie, structuur, managementstijl, cultuur, personeel of systemen iets verandert, dan heeft dat zijn invloed op op de andere elementen. Bijvoorbeeld als men een verandering op strategisch niveau invoert, heeft dat zijn weerslag op de factor personeel en dus ook op MLR.

Een proces van culturele verandering, zoals het ontwikkelen van een innovatief levensloopbeleid vraagt dan ook de aandacht van de drie partijen uit de ‘gouden driehoek’ en hun verantwoordelijkheden bij het definiëren van het MLR-project. Het vraagt ook bepaalde kwaliteiten en bewegingsruimte in de organisatie van de projectleiding.

Waar zit de winst?

• Win- win voor organisatie en werknemer

De positieve effecten van MLR voor organisatie en werknemer wijzen naar een win-win situatie: langer, vitaal en met plezier werken en behoud van gemotiveerde werknemers. Een HRD beleid gericht op ontwikkeling en waardering levert meer gemotiveerde en vaardiger werknemers op. Wat zijn de baten voor de organisatie?

- In de praktijk blijkt dat métier resourcing binnen de interactieve werkwijze snel positief bewustzijn genereert en eigen stuurkracht mobiliseert. De praktijk om iemand met vragen of problemen individueel naar een loopbaantraining te sturen lijkt dan in verhouding kostbaarder.
- Ontwikkelen, waarderen en behouden tegenover verversen. In productietermen zijn er vraagtekens te plaatsen bij de meest voorkomende en vanzelfsprekende kosten – baten analyse van verversen tegenover ontwikkelen en behouden. Het maken van analyses voor verschillende scenario’s om met oudere werknemers om te gaan roept vaak meer vraagtekens op dan antwoorden. De ervaring met MLR biedt wel aanknopingspunten om adequater de afweging kosten werving, scholing praktijkbegeleiding bij ‘verversing’ tegenover de baten van een 45+ inzet op die taken waar men in de tweede levensfase sterk in is en het mobiliseren van overdrachtsvaardigheden van de eigen kennis en ervaring; zodat zij in nieuwe rollen investeren, zoals bv. de mentor in onderwijs. Naast deze baten staan de vaak hogere salariskosten. Vraag is welke baten en kosten men het zwaarste laat wegen, zeker als de laatste salariskostenpost bespreekbaar wordt gemaakt.
- In de proefnemingen blijkt dat managers op zich wel een rol voor zichzelf zien in het juist benutten van de kwaliteiten van de 45+ werknemer. “Inzet op kracht en kwaliteit (en een kansrijke omgeving daarvoor) gaat vóór het laten verzanden van werknemers in routine”. Zij missen echter de tools en een beleidskader dat hun handelen ondersteunt (zie ook par 11.3.2).

• Veranderingen in het denken over het werkleven na 45^{ste} jaar; kennis delen geeft nieuwe ruimte

Verandering in het cultuursysteem naar positieve aandacht voor het werkleven in de tweede levenshelft en de gewenste kansrijke omgeving daarvoor. Daardoor groeit de ruimte voor innovatie en het organiseren van de fit tussen de uitdaging van de kant van de organisatie en de talenten van de 45plus werknemer. Een cultuur van leren en kennisdelen zorgt voor het effectief benutten van deze nieuwe ruimte.

Juist in dit perspectief is het helder dat de MLR varianten mobiliteit en beleidsontwikkeling prima zijn in te zetten bij veranderingen in organisaties.

• ***Urgentie, actualiseren van een levensloopbeleid op maat***

Actualiseren van levensloopbeleid / levensfase bewust beleid komt met een zekere urgentie en gericht naar voren. Terwijl vooral deelnemers in de trainingen in het kader van métierresourcing bepleiten dat de aanpak MLR veel vroeger en eigenlijk voor iedereen gestart moet worden, blijkt er tegelijk ook op dit punt meer maatwerk nodig.

Het toespitsen van MLR op medewerkers die zich in hun midlife bevinden is niet toevallig.

In die fase van hun leven (meestal tussen de 40-45 jaar) doen zich vaak veranderingen voor op verschillende levensdomeinen en kan het (her-)vinden van de balans daar tussen aan de orde zijn. Tevens is rond die fase voldoende tacit knowledge opgebouwd (zie de Baltes lijnen), zodat het verantwoord is om deze persoonsgebonden kennis bewust en operationeel te maken. In een eerdere levensfase een beroep doen op de onbewuste tacit knowledge lijkt geen juiste investering, omdat de waarde van deze specifieke kennis nog niet zo essentieel is voor de betrokken persoon op dat moment.

Een levensloopbeleid inzetten vanaf het begin van de loopbaan is met deze visie niet in strijd. Evenmin een intergenerationele dialoog over de beste koppeling van uitdaging en kwaliteiten en daarbij passende taken. Men moet zich wel realiseren dat de vragen die bij andere leeftijdsgroepen spelen anders gericht zijn en vragen om het aanboren van andere bronnen om de eigen reflectie en sturing van de persoon op zijn loopbaan te faciliteren. Er is dus niet een antwoord voor bewust personeelsbeleid. Jongeren (21-30 jaar) weten nog niet wat ze willen. Zij gaan ervoor, zoeken hun grenzen op. Zij hebben vooral behoefte aan coaching in persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling nodig. Ook is er een verschil in kwaliteiten die juist tot wasdom komen in de tweede levenshelft en de competenties die op jonger leeftijd sterk zijn.

86

Impact op de drie aspecten van de arbeidsrelatie

Specifieke resultaten zijn te benoemen naar de drie aspecten van de arbeidsrelatie

• ***Personeelsmanagement: van HRM naar HRD***

Voor de werknemer levert een MLR-traject empowerment en mobiliteit op. De stille kennis wordt hoorbaar en bruikbaar en wordt een bron voor het herontdekken van talenten. Mensen ontdekken hun métier, weten de omgeving, waarin zij goed kunnen functioneren te benoemen en gaan in gesprek over een betere plek of herkennen hun plek (mogelijk voor dit moment) als passend of willen doorontwikkelen. Voor personeelsmanagement is dit voeding voor de ontwikkeling van HRM naar HRDevelopment, waarin het faciliteren van de ontwikkeling van het métier van de werker in relatie tot de uitdaging en prestatie van de organisatie centraal staat.

• ***Productieproces: levensfase bewust personeelsbeleid en het nut van kennisdeling t.b.v. taakstellingen en taakuitvoering in het concrete (team)werk- of productieproces***

Door zicht op koppeling van taken en specifieke talenten van oudere medewerkers groeit ook de kans op kennisdeling (b.v. binnen team en afdeling). Dit leidt weer tot andere visies en meer regelruimte. Bovendien wordt de 'andere' kosten baten analyse gevoed met nieuwe items die in de afweging een rol gaan spelen en krijgt men input voor een beleid dat werkt aan de voorwaarden in de arbeidssituatie, die 'passen' bij de levensfase en bijbehorende competenties. Het innovatieve effect zit in de ontwikkeling naar een levensfase bewust personeelsbeleid.

• ***Organisatieaansturing: de stille kennis als derde kennisdomein, voeding voor beleid***

De stille / ervaringskennis wordt bewust en expliciet geëxploreerd en aangewend bij de beleidsvoor-

bereiding en beleidsontwikkeling onder andere door ruimte te scheppen voor ontwikkelprojecten niet alleen vanuit de afdeling Research en Ontwikkeling, maar ook door het faciliteren van (tijdelijke) 'werkateliers': nieuwe georganiseerde 'dwarsverbanden' ten gunste van experiment en variatie. Naast verbetering en innovatie leidt dit tot behoud van ervaren werknemers en het benutten en uitbouwen van hun expertise, tot het creëren van overdracht- en begeleidingsmogelijkheden, vooral inter-generatieel. Dergelijke innovatie in de organisatieaansturing als totaal proces vraagt een langere tijd dan in de onderhavige pilots beschikbaar was.

11.2 De aanpak: dragende concepten, werkvormen en gereedschap

11.2.1 Dragende concepten: vier uitgangspunten

Groei in de tweede levenshelft

Persoonlijke ontwikkeling stopt niet bij 45, 50 of 65, zelfs niet bij 75 jaar. Baltes c.s. constateren in hun onderzoek, dat oudere volwassenen die op een bewuste manier hun leven aansturen, beter in staat lijken te zijn om op een hoger niveau van zelfstandig en maatschappelijk functioneren te opereren dan mensen met een weinig ontwikkeld stuurvermogen. De bevindingen van Baltes c.s. zijn behulpzaam bij het *denken in competenties* in plaats van in tekort aan mogelijkheden en ontwikkeling. Het gegeven dat de lerende ervaringslijn toeneemt vanaf het 40^{ste} levensjaar en gemiddeld kan doorgroeien tot het 75^{ste} werkt als een uitdaging om de eigen groeilijn op te zoeken en daarop te investeren. Het is ook een stevige impuls voor de positieve beeldvorming over ouderen en over zichzelf als 45+er. De concrete uitdaging om de 'uitoefening' van deze investering in zelfsturing in gesprek met de omgeving vorm te geven, heeft een sterk positief effect op het werken in de deelnemersgroepen aan een MLR traject.

87

Communicatieve Zelfsturing en de stille kennis

De dragende concepten van Communicatieve Zelfsturing (Cornelis) en van 'stille kennis' zijn richtinggevend voor het verloop en de effectiviteit van de inzet voor een MLR-traject. Deze concepten werken motiverend en inspirerend. Ze mobiliseren eigen stuurkracht en zelfkennis. Communicatieve Zelfsturing (CZ) staat voor een werkwijze, die mensen op de eigen interne ambitie aanspreekt. Het gaat om de vraag naar de kern van hun identiteit, kracht en groeipotentie (Wat ben ik er voor een? Wat heb ik in mijn mars? Wat kan ik in deze situatie bijdragen?). In de dialoog met de omgeving wordt deze ambitie herkenbaar en inzetbaar voor en in de omgeving. CZ staat daarmee ook voor een interactieve werkwijze waarbij men ideeën en inzichten 'schurend en schavend' aan elkaars inzichten en beelden, wensen en behoeften ontwikkelt. Dit proces verhoogt het eigen inzicht en ondersteunt het maken van keuzes. Opvallend is de ervaring dat dit proces snel diep gaat en veel resultaat oplevert.

Het activeren van de 'stille kennis' als bron van groei maakt hoorbaar en zichtbaar wat mensen in huis hebben. De zoektocht helpt de eigen persoonlijke bagage te expliciteren en levert, ook voor de deelnemers zelf, stof om de negatieve beeldvorming over de oudere werknemer te corrigeren en om te zetten in een positief beeld en concreet eigen kwaliteiten voor de organisatie herkenbaar te benoemen. In de workshops is dit proces ondersteund door het bespreken van in onderzoek verworven inzichten in specifieke kwaliteiten van ouderen (Uepping, 1997) en bestaande vooroordelen (Bienemann e.a. 2005). Het gegeven dat b.v. competenties voor strategisch denken en voor klantoriëntering toenemen met de leeftijd in tegenstelling tot risicobereidheid en reactieflexibiliteit

geeft een ander beeld dan de bestaande vooroordelen over oudere werknemers oproepen, zoals “ze zijn vaker en langer ziek” of “ze zijn te oud om nog iets nieuws te leren”.

Werken vanuit deze concepten vraagt wel bereidheid van de deelnemers om bij zichzelf te rade te willen en kunnen gaan. Bepaalde werknemers kost dat meer moeite dan anderen. Dit vraagt een zorgvuldige afweging van het moment waarop men hierop inzet en hoe men dit voorbereidt en begeleidt. Vooral het werken in kleine groepen faciliteert. Dan is de veiligheid beter gewaarborgd. Aan de voorkant vraagt het ook duidelijke afspraken over de privacy: naar voren komende informatie komt niet buiten de muren en wordt zeker niet gekoppeld met het personeelsdossier. Het vraagt ook dat de organisatie bij de start van het project toezegt dat men serieus en zorgvuldig zal omgaan met de resultaten en opvolging van deze herbronning. (zie ook par. 11.3). De mate waarin men zelf voor deelname kiest of na aansporing besluit mee te doen, speelt ook een rol. Het is juist om werknemers op vrijwillige basis te werven.

Levensdomeinen en groeibehoeften

Het vormgeven van het dagelijks leven gebeurt op de vijf levensdomeinen: lichaam en geest; sociale netwerk; materiele zaken; arbeid en activiteit; waarden en inspiratie en zingeving. Oog hebben voor al deze domeinen helpt mensen om breed naar hun leven te kijken. Het biedt ruimte om los te denken en verder te kijken dan het feitelijke werklevens op dit moment. Dan kan iemand ontdekken waar zijn kracht zit en waarin hij verder wil en kan groeien.

Over het algemeen bleken de werknemers weinig oog te hebben voor de hele breedte van de levensdomeinen: spontaan brengt men geen ander domein dan het werk zelf in. Wel blijkt de verbreding te werken naar ervaring op hetzelfde levensdomein van arbeid en activiteit en dan gericht op andere activiteiten dan alleen het professionele werk; men ontdekt kwaliteiten die ook in de werksfeer benut (kunnen) worden.

Een andere blik opzij gaat naar het levensdomein ‘materiele zaken’. Vooral bij de jongere groep senioren telt dit levensdomein zwaar mee in hun beslissing om te ‘bewegen’. Het is de fase van de financiële verplichtingen: huis, opleiding kinderen e.d. De oudere groep benut het meeste de volle breedte en verruimt juist de blik; men krijgt oog voor andere invullingen naast of na het werk. Dit levert stof voor de afwegingen bij een keuze om te investeren in een bepaalde richting.

Het belang van emotionele intelligentie en het in flow-zijn in het werk

Een essentieel element van CZ is het adequaat omgaan met emoties. Ook bij selectie en werving is emotionele vaardigheid, het zogenaamde EQ even belangrijk aan het worden als de traditionele cognitieve intelligentie van mensen wat wij noemen het IQ. (SCP 2006). Emotionele intelligentie kan worden geleerd. Als men over emotionele vermogens beschikt helpt dat om adequaat met emoties om te gaan (Goleman, D., 1997). In zijn algemeenheid doet het verkennen van de eigen stille kennis en het terugkijken in het leven op zoek naar je sterke kanten een beroep op de diverse aspecten van de emotionele intelligentie. Voor de een is dit geen punt, een ander kost het meer moeite om de opdrachten tijdens de training naar tevredenheid te verrichten. Het is belangrijk te zien dat de coachende vaardigheden van de trainer hierop gericht moeten worden. Het werk in de groep is persoonsgericht en biedt hiervoor de ruimte.

Een belangrijke competentie in verband met de MLR training is zelfmotivatie: het benutten van emoties ten dienste van het uitvoeren van persoonlijke voornemens in de toekomst. Vaak duidt men dit aan met passie of drive. Het gaan voor toekomstige doelen impliceert uitstel van directe behoeftebevrediging.

Het is deze competentie tot zelfmotivatie die in de training expliciet en opbouwende aandacht moet krijgen; het vraagt ook een proces van monitoring van de voortgang in dialoog. Na afloop van de training kan hier een rol liggen voor HRM / HRD

In flow zijn heeft te maken met de ervaring dat je in beweging bent bij de vervulling van bepaalde taken. Je gaat beter presteren en onbekende aspecten van jezelf kunnen boven komen "Dit had ik nog nooit bij mezelf bedacht!". De uitdaging waar je voor staat past bij je, moedigt je vaardigheden aan. Dit begrip van 'in flow zijn' is zeker toepasbaar op het MLR traject. Het helpt om gezamenlijk vast te stellen, dat men op de goede weg is met de training (terwijl men eerst zo zijn twijfels had!). Het concept doet ook dienst voor de zoektocht naar de uitdaging die past bij deze werknemer en zijn behoefte aan beweging en ontwikkeling, uitgaande van zijn vaardigheden nu. Dit levert voor de deelnemers verrassende inzichten op en het helpt om bij de realiteit, eventueel de zone van naaste ontwikkeling te blijven. Het levert concentratie en doelgerichtheid op; men krijgt directe feedback van succes of falen en al doende leert men. Er groeit een evenwicht tussen de eigen vaardigheid en de te leveren prestatie, waardoor de activiteit intrinsiek belonend is bijvoorbeeld omdat er voldoening aan wordt beleefd (Houben, 2008).

11.2.2 Het primaire werkproces van de pilots: werkvormen en gereedschap

De varianten

Het primaire werkproces van de pilots bij de verschillende organisaties hangt samen met het type organisatie en de mogelijke aansluiting bij bestaand of gewenst beleid op een van de aspecten van de arbeidsrelatie.

• Persoonsgerichte métierresourcing

Bij toepassing van het format voor métierresourcing staat de individuele oudere werker en diens stuurkracht centraal; met die bagage zet hij de zoektocht in naar het flow-kanaal binnen dan wel buiten de organisatie dat bij hem de verdere groei in het beoefenen van zijn beroep faciliteert. Wil deze werkvorm een positief en blijvend effect sorteren dan vraagt dit van de organisatie interesse in de specifieke vaardigheden welke juist in de tweede helft van de loopbaan kunnen gaan rijpen. Dit gegeven biedt een extra dimensie aan de invulling van het métier.

Persoonsgerichte métier resourcing biedt de meeste kans van slagen in organisaties waar de werkers in het algemeen meer ruimte hebben om zelf vorm te geven aan de inhoud van de uitoefening van hun beroep. Het vraagt ook een omgeving waarin 'beweging' gestimuleerd en gewaardeerd wordt en concrete kansen biedt. Bij Fujitsu Services en De Goudse Waarden is op deze manier aan métier resourcing gewerkt.

In de praktijk van de pilots is niet iedereen daarmee feitelijk in beweging gekomen, dus naar een feitelijk andere plek gegaan, maar wel mentaal voor zich zelf tot een nadere invulling gekomen of op deeltaken anders ingezet. De Goudse Waarden biedt een gunstige context doordat men al voor de andere leeftijdsgroepen (<40 en > 55 jaar) een levensfasebewust beleid voert en er ruimte is voor waardering en ontwikkeling.

Dat ook binnen de werkvorm métier resourcing accenten kunnen verschillen zien we in de pilot bij Twynstra Gudde. Hier is gewerkt met individuele assessments en heeft men in interactieve workshops inzicht gekregen in eigen werkinzet, ontwikkelingsmogelijkheden en een eigen toekomst-ontwerp en daarover ook een begeleidend gesprek over gehad.

Rol van de manager in de variant métier resourcing

Métier resourcing van medewerkers vraagt ook iets van de managers van de werkprocessen. Vaak kennen zij de zorg voor de individuele medewerker toe aan HRM. Het is echter een ontwikkeling die ook hen raakt. Om managers op deze lijn mee te krijgen moeten wel bepaalde tools (die zij zeggen nu te missen) en een beleidsvisie op mogelijkheden en kwaliteiten van juist deze leeftijdsgroep in het bedrijf geactualiseerd worden. Een belangrijke insteek is het werken aan een kosten – baten analyse die niet alleen op verversen is geënt, maar ook de effectiviteit van ontwikkeling en behoud en mogelijk andere inzet van ervaringskwaliteit en het voorkomen van vastlopen in routine verdisconteert. Daarnaast is het goed het bestaande werk te hergroeperen in taakprofielen passend bij de specifieke kwaliteiten van oudere werknemers (Uepping, 1997).

Deze actiepunten richting het management kunnen nader met concrete organisaties op maat uitgewerkt worden.

• Exploratie en aanpassing van werkproces en taakstellingen

In de pilot bij Vivium hebben geen trainingen, maar workshops plaatsgevonden met bewustmakende oefeningen en onderlinge discussies over specifieke arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsmogelijkheden van oudere werkers om langer en met meer plezier te blijven werken.

De gekozen werkvorm is actie onderzoek in de vorm van “participatory research practices” (Cassell & Johnson, 2006). Daarbij werden oefeningen ingevoerd om de stille kennis uit het werklevens bewust te maken en toe te passen op de huidige werksituatie. Deze methodiek werkte op zich bewustzijn versterkend en riep in de groep creatieve ideeën op voor cultuurverandering in het omgaan met hun werkproces en taken.

In deze variant staat de stille kennis / ervaring in het werklevens centraal ten behoeve van het ontwikkelen van een passend productieproces voor 45-plussers.

De zorgsector is sterk regelgericht; daar schuilt een risico bij de nadere uitwerking van de voorgestelde verbeteringen en de implementatie daarvan in de praktijk. Ook het werken in teams vraagt specifieke aandacht omdat het niet gaat over een aanpassing van een op een, maar het gedrag van het team raakt.

• Persoonlijke ervaringskennis als bron van beleidsontwikkeling inzake de productiefactor oudere werknemer

Bij de toepassing van een beleidsgerichte workshop staat een bepaalde groep oudere werkers centraal. Bij de werkers leeft de behoefte aan waardering en betere arbeidsomstandigheden. De organisatie heeft belang bij medewerkers die gezond en met plezier blijven werken en hun ervaringskennis willen delen met nieuwe aanwas; dit alles gegeven de schuivende verhouding draaglast/ draagkracht vanwege aanwezige werkdruk en te verwachten terugloop van een aantal functionele vaardigheden en mogelijk van gezondheid.

De werkvorm is het “community self survey”. Deze werkwijze heeft op zich de kracht om het bewustzijn en de kracht van de deelnemers aan een pilot te versterken. Bovendien leidt het antibeeld - dat men niet in de tweede levenshelft wordt aangesproken - tot een gemeenschappelijk en bindend thema. Dit bevordert de urgentie om tot verbeteringsvoorstellen te komen. In dit proces is het mobiliseren van ontwerpend en creatief denken in de groep belangrijk als tegenwicht voor alleen kritisch denken.

Deze werkvorm is toegepast bij Corus en levert concrete aanbevelingen op voor de aanpassing van

het werkproces en de toedeling van taken en voor het beleid als een opstap naar beleidsaanpassingen in het systeem als zodanig. De medewerkers zelf spelen, op basis van hun ervaringskennis een rol in de vormgeving en uitvoering van nieuw beleid voor het productieproces in termen van taakstelling, taakuitvoering en werkproces.

Het 10-stappenplan

Om bovenstaande effecten te bereiken is een bepaalde aanpak en route nodig. Daarvoor diende het 10-stappenplan. Het volgen van de stappen en het meanderen tussen de 3 sporen vraagt een consistente aanpak. Om dit proces te sturen wordt het 10-stappenplan samengevoegd in een vijftal fasen die het proces aansturen.

Van stappen naar een proces in fasen

Het proces omvat de volgende vijf fasen, ieder met een eigen doelstelling en beslismoment.

In de eerste fase, de “Initiatieffase” is de strategische positionering van MLR in de organisatie aan de orde. Dit vraagt het creëren van draagvlak in de organisatie. Daarop sluit de fase van de “Vraagontwikkeling” aan. Wat wil men binnen de organisatie? Waar ligt de urgentie? In fase 3 is de invalshoek van de medewerkers aan de orde: hoe profileren zij hun aanbod als werknemer. Fase 4 “Voorwaarden scheppen in de organisatie” sluit dan aan op het articuleren van het aanbod van de medewerkers en de selectie van passende activiteiten/initiatieven binnen het werkproces. Het gaat hier om de voorwaarden die nodig zijn om tot nieuwe mogelijkheden voor de medewerkers te komen, voorwaarden voor implementatie. Ten slotte in fase 5 kan dan de “Herijking arbeidsrelatie” c.q werkproces en beleid aan bod komen. Het gaat om het werken aan en effectueren van een nieuwe match tussen vraag en aanbod. Waar een werknemer zijn blik buiten de organisatie wil richten is een van de mogelijkheden om als zelfstandig ondernemer verder te gaan. Ook voor dat vervolg kan men een vergelijkbaar, maar specifiek op die vraag toegepast traject benutten.

91

De vijf fasen voor een traject van MLR

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
strategische positionering + draagvlak creëren	vraag-ontwikkeling binnen de organisatie	aanbod-articulering vanuit medewerkers	voorwaarden scheppen voor implementatie	herijking van de arbeidsrelatie: nieuwe match tussen aanbod en vraag

Het gaat om een cyclisch proces, waarin steeds de toets van de afstemming tussen de inbreng vanuit de drie sporen aan de orde is (zie verder 11.2.3); de diapraxis meandert als het ware door het hele systeem en tussen de drie partijen met ieder hun eigen belang en kennisinbreng; daarbij is het hernemen van onderdelen van een fase niet uitgesloten. Tegelijk dienen in deze procesbenadering de overgangen van de diverse fasen duidelijk gemarkeerd te worden bv. door beslismomenten in te bouwen tussen de fasen waarbij wordt vastgesteld of de vorige fase een goed en duidelijk resultaat heeft opgeleverd en of de voorwaarden vervuld zijn om naar de volgende fase over te stappen. Als men bv. de eerste fase niet goed afrondt en draagvlak vaststelt, wreekt dit zich op een later moment.

Ook de te nemen stappen moeten op elkaar afgestemd zijn en synchroon verlopen. Wanneer een organisatie MLR wil introduceren via een pilot zal na afloop van deze 5 fasen een evaluatie binnen de organisatie dienen plaats te vinden alvorens men tot een mogelijke implementatie van MLR zal willen overgaan. Maar ook eenmaal verankerd in de organisatie als onderdeel van generatiebewust loopbaanbeleid zal MLR vanwege een zeker cyclisch karakter van het toepassen van het 3-sporen model steeds om evaluatie en afstelling van de methodiek vragen afhankelijk van de actualiteit van het moment zoals die zich presenteert binnen (onderdelen van) de organisatie.

11.2.3 Werken langs drie sporen

Inspanningen om tot Midlife Resourcing te komen dienen gekoppeld te worden aan de drie partijen: medewerkers, directie en managers van de werkprocessen. Ieder van deze partijen kent daarbij ook een eigen route en verantwoordelijkheid. Het wezenlijke kenmerk in dit project is het werken in termen van 'de gouden driehoek': stem af en breng samenhang in de te volgen sporen, zodat een gezamenlijk draagvlak en een gedeelde inspanning groeit voor het uitvoeren van MLR bij medewerkers en voor het ontwikkelen van passend beleid. De verschillende soorten kennis en verantwoordelijkheden bij elkaar brengen om nieuw beleid te kunnen ontwerpen dat is het doel. Zoals al aangegeven in hoofdstuk 3 kennen de partijen verschillende belangen en afwegingen bij het maken van keuzes. Wil een directie werkelijk op lange termijn en gestructureerd door middel van MLR oudere werknemers aan de organisatie zinvol verbinden en behouden, dan zal men zich aan de voorkant met deze belangentegenstellingen moeten inlaten.

Voorwaarden voor succes

In de praktijk heeft de methode zijn vorm gekregen en zijn diensten bewezen. Tegelijk blijkt dat een aantal randvoorwaarden wezenlijk zijn, wil het resultaat op de lange termijn doorwerken en werkelijk innovatie in de organisatie teweeg brengen.

MLR past niet in iedere organisatiestructuur. Negatieve indicaties zijn: zelfsturing medewerker is vreemd aan de cultuur in het bedrijf; een organisatie ziet geen meerwaarde in ervaringskennis; generieke oplossingen winnen het van op de persoon van de oudere medewerker toegesneden oplossing en wanneer managers dit type oplossingen kunnen blokkeren zonder dat dit repercussies heeft voor hen.

Ook als MLR wel past moet een aantal voorwaarden gerealiseerd worden. Dit is de eerste fase van het traject, waarin de directie een centrale rol heeft. Het mag duidelijk zijn dat de configuratie van de organisatie daarbij het denken en handelen mee bepaalt; waar kan men aanhaken? Welke variant biedt de beste kansen en welk voorwerk is nodig om straks ook te kunnen oogsten? De invoering van MLR vraagt een breder draagvlak dan HRM. MLR is meer dan het zoveelste stuk gereedschap op de HRM plank. Een beperking tot HRM kan de introductie van de cultuurveranderingen die MLR met zich mee brengt, belemmeren. Fase 1 dient draagvlak bij directie en middelmanagement te realiseren.

Toetsen op wenselijkheid, urgentie en haalbaarheid

Dit klinkt vertrouwd. Toch is het zinnig om zich te realiseren om welke concrete vragen en stappen het gaat.

Specifiek van belang bij de MLR aanpak, zoals vorm gegeven in de proefneming zijn de volgende items.

• *Cultuur van organisatie en beleidsvoering*

Waar zit de ruimte om vanuit het begrippenpaar Communicatie en Zelfsturing te werken. Dit vraagt bij besluitvoorbereiding en besluitvorming aandacht voor alle drie de kennisdomeinen, waarbij dus ook de 'stille' - en ervaringskennis hun eigen gewicht hebben. Is men bereid om de inzet op stuurkracht van medewerkers te respecteren en te benutten. Dit houdt ook in dat men oog heeft voor het belang van de koppeling van kwaliteiten en ervaringskennis aan mogelijkheden tot innovatie binnen de organisatie. Dit vraagt ook stimulans tot kennisdeling.

In deze context is ook vertrouwdsheid van de directie met culturele veranderingsprocessen en de bereidheid ervaring in deze vanuit de praktijk op te doen wenselijk.

Het is belangrijk de vraag bespreekbaar te maken wie verantwoordelijk is voor de loopbaan en wie daarbij behulpzaam kan zijn. Het streven naar langer doorwerken en verworven rechten, cao's, algemeen geldende arbeidsvoorwaarden strijden vaak met elkaar. Kernpunt is dat de werknemer en de werkgever niet vanzelf tot elkaar komen. Veel regelgeving is hierover vastgelegd en vaak branche afhankelijk. In de praktijk blijkt dat het toch de werknemer en manager zijn die de loopbaan keuzes moeten maken. Van werkgeverszijde kan daar bij bekeken worden of het juiste pad bewandeld wordt, te bewandelen is. Waar nodig zal dit proces van keuzes maken van werkgeverszijde gefaciliteerd dienen te worden.

• *De agenda van de organisatie*

Om tot een passend proces en aansluiting bij de agenda van de organisatie te komen is openheid omtrent de motieven om met een dergelijk traject aan de slag te gaan nodig.

Welke vragen spelen bij de organisatie op het punt van inzet werknemers 45+ en welke urgentie heeft de kwestie? Er ontstaat over het algemeen niet spontaan een helder beeld van de potentiële vraag binnen de organisatie naar kwaliteiten van ouderen. Dit vraagt om bewustwording en dan kan de betekenis van MLR benoemd worden. Waarna ook de ruimte zichtbaar kan worden gemaakt die nodig om straks de resultaten vanuit MLR in de organisatie te implementeren. Regelruimte en bewegingsmogelijkheden moet men willen aangeven en benoemen.

Werken aan MLR krijgt de meeste kans als er een koppeling gemaakt wordt met andere vernieuwende activiteiten in het bedrijf zoals rond gezond en vitaal oud worden. Deze inzet is nu sterk op de persoon van de individuele medewerker georiënteerd; voor een MLR beleid is dat niet voldoende! Werken vanuit de Gouden Driehoek houdt in dat de directie tijd en aandacht zal moeten besteden aan de implementatie van MLR, ondermeer op de bovengenoemde beslistmomenten bij de overgangen van de diverse fasen. Deelname aan de projectgroep vanuit de OR kan er toe bijdragen dat MLR op de agenda van de directie blijft.

Een project verdient een heldere plaats op de agenda van de organisatie en moet een duidelijk eigen gezicht hebben. Dit betekent dat een zekere uitrusting nodig is en men het niet 'onderschuift' bij bepaalde HR activiteiten.

Bij de uitvoering van de vijf fasen zal men bovendien attent dienen te zijn op samenhang met - en evenwicht tussen - andere veranderende elementen binnen de organisatie, zoals bijstellingen van de strategie, veranderingen in de structuur, respectievelijk de systemen of in de cultuur van de organisatie.

• *Commitment*

Start up bijeenkomst

Om het commitment bij alle spelers en instemming met doelstellingen en verwacht resultaat op een lijn te krijgen en te houden wordt een start up bijeenkomst gehouden.

Een Project Start Up (PSU) is een gestructureerde bijeenkomst van het toekomstige projectteam in ruime zin. Aan deze bijeenkomst kunnen ook andere projectbetrokkenen (beslissers, opdrachtgevers, schaduw-adviseurs, ontwikkelingspartners e.d.) deelnemen. De bijeenkomst wordt belegd aan het begin van een project.

Procesbewaking

Als men het eens is over de doelstelling, de urgentie en de aanpak als een haalbare en effectieve route om het doel te realiseren, is dit de basis voor het gezamenlijk optrekken in het ingezette proces. Ook hier is het goed om in procestermen te denken.

Uit de aanhechting aan de organisatie van een project blijkt vaak welke plek en waarde men het toekent in het geheel van de organisatie. Om te voorkomen dat een project naar de marge verschuift, verdient zwaarte en consistentie in het 'eigenaarschap' aandacht. Wie is verantwoordelijk voor dit project: beleidsmatig en uitvoerend. Daarbij moet men voorkomen dat er tussentijds veel wisseling in personen is; dat geeft energieverlies bij de mensen en 'gezichtsverlies' in de organisatie. De aanhechting van het MLR-project aan de organisatie was in de diverse pilots van de proefnemingsfase vaak te smal. Vertegenwoordigers van de 3 sporen dienen dat te voorkomen.

12 MLR-beleid, een kans voor sociale innovatie

12.1 Kwaliteitsverbetering en innovatie

Het onderscheid naar de drie subsystemen passend bij de drie aspecten van de arbeidsrelatie is functioneel. Zoals bij iedere differentiatie kan een uitsplitsing van een organisatie in drie subsystemen echter tot onevenwichtige ontwikkelingen aanleiding zijn. Door uiteenlopende visies en belangen in en tussen de drie subsystemen kan een disbalans ontstaan. Zo prevaleren doorgaans winst, efficiëntie en effectiviteit aan de productiezijde, waardoor welzijn, zelfsturing en medezeggenschap van werkers en cliënten onder druk staan.

In de laatste decennia neemt de behoefte aan een integrale aanpak vanuit alle drie de subsystemen dan ook toe. Dit blijkt uit de opkomst van kennismanagement in de productiesfeer (KM), de "lerende organisatie" ten behoeve van organisatieontwikkeling en Human Resource Development op personeelsgebied. Een meer overkoepelende aanpak is die van 'sociale innovatie'. Bij innovatie is sprake van een sprongsgewijze verandering en van een kwaliteitsverbetering. Wij haken aan bij het gebruik van de term innovatie, waarbij sprake is van een opvolgend proces van permanente kwaliteitsverbetering. Sociale innovatie, als overkoepelende aanpak verbindt HRD, KM en bevordering innovatie in productie en ondersteunende processen (Houben, 2008)

Begin 70-er jaren van de vorige eeuw zijn wetenschappers begonnen het concept van innovatie ook buiten het proces van technologische innovatie te verkennen, in de vorm van management- en organisatie-systemen. Zo werd er ook hier met andere vormen van interventie bij verandering geëxperimenteerd (Innovatie en Interventie, Jan Buijs, 1984).

Daarbij lag de nadruk niet op de expertbenadering, de professional die taakgericht naar een oplossing toewerkt, maar op een begeleidende adviesstijl. Met als doel dat verandering van binnenuit zou beklijven – en organisaties meer zelfsturend zouden worden wat betreft aanpassing aan markt- en omgevingsomstandigheden.

De innovatie-kundige interventies van procesadviseurs hadden dan ook niet direct betrekking op technologie, maar op het aandragen van methoden en technieken waarmee een organisatie zelf de juiste of best passende oplossing kan vinden, in relatie tot de bedrijfsstructuur, -cultuur en -identiteit. Teamontwikkeling, diversiteit en kennisdeling waren belangrijke elementen in die procesbegeleiding.

MLR-inzet en sociale innovatie

In het algemeen zijn de vijf deelnemende bedrijven en instellingen die als ontwikkelingspartner een pilot uitvoerden gemiddeld tot sterk op innovatie georiënteerd.

De uitgevoerde proefnemingen laten aanzetten voor innovatieve ontwikkelingen zien in een van de drie subsystemen van de arbeidsrelatie.

- MLR-Persoonlijke métier resourcing als bron voor een win-win situatie leidt tot een innovatieve HRD dat onder meer werkers faciliteert bij gewenste mobiliteit binnen en buiten de organisatie. In het 10-stappenplan hebben de stappen 7 t/m 10 daarop betrekking. De doorontwikkeling naar HRD zien we, maakt een kans bij De Goudse Waarden, Fujitsu en Twynstra Gudde. Idealiter is het streven in HRD er op gericht dat medewerkers 'in flow zijn' en daarom actief participeren aan gemeenschappelijk kennis delen en leren om blijvende ontwikkeling in productie en ondersteunende processen mogelijk te maken. Dit streven vormt de kern van wat tegenwoordig 'sociale innovatie' genoemd wordt en vormt de basis van door de organisatie te realiseren innovatie in op de markt te brengen producten en diensten (Volberda, 2003).

De kansen voor deze doorwerking zijn het duidelijkste herkenbaar in de pilot van de scholengemeenschap De Goudse Waarden, waar de organisatie op meerdere onderdelen van het systeem kenmerken heeft van de configuratie van “proces en ontwikkeling”.

- MLR-Exploreren en Verbeteren van het Primaire Werkproces en Taakstellingen binnen de bestaande organisatiecontext is gekoppeld aan het innovatieve streven om levensfase bewust beleid te gaan ontwikkelen. Dit zien we bij Vivium.
- MLR-Persoonlijke Ervaringskennis Inzetten op Beleidsontwikkeling rond de ‘productiefactor oudere werknemers’. Hiervan was sprake bij Corus: enerzijds leidde dit tot voorstellen voor taakaanpassingen in het primaire proces (productie proces), anderzijds werden bouwstenen aangedragen voor beleid rond een effectieve inzet van oudere werknemers (personeelsmanagement).

Wil MLR-inzet in de diepte zinvol zijn en doorgaande kwaliteitsverbetering waarborgen dan is het wenselijk dat sociale innovatie van de organisatie en de groei van medewerkers samengaan.

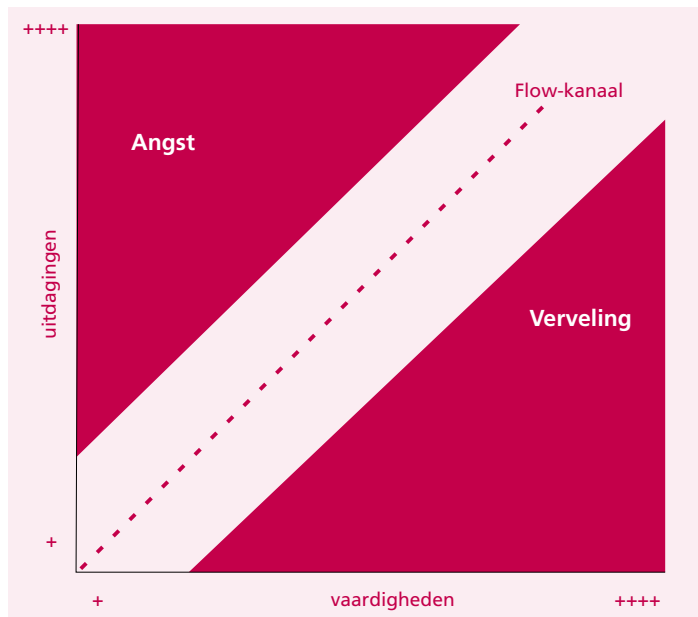
De realisering van sociale innovatie vraagt een inzet langs drie lijnen.

- Wil een organisatie aan sociale innovatie werken dan vraagt dit bewustwording van de sociale praktijk van de beleidssystemen. De sociale praktijk verbindt de invloeden van de structuren met de concreet en tijdgebonden interacties tussen leden van dat systeem.
- Wil men hierop zicht krijgen en komen tot een nieuw ontwerp, dan is het nodig terug te grijpen op het samenspel in de ‘gouden driehoek’. In een proces van zelfsturing & communicatie maakt men een zelf diagnose van de gegroeide praktijken. Van de organisatie vraagt dit bereidheid tot dialoog en inzetten op ontwerpfasen. Van de medewerker vraagt het ook inzet op het ontwerpproces en het benutten en expliciteren van eigen stille kennis in dialoog met de andere partijen in de gouden driehoek. Het blijkt dat langs deze weg de interactie over de werkprocessen medewerkers onder andere dichterbij hun kernwaarden en authenticiteit brengt.
- Om de innovatie te effectueren is het ook belangrijk dat medewerkers betrokken worden in de flow van de organisatie als lerende organisatie gericht op kennisdeling en balans tussen uitdaging en vaardigheden. Op deze wijze kan men een permanent proces van kwaliteitsontwikkeling koppelen met het ontwikkelingsproces van individuele werknemers en teams.

MLR: in flow brengen van organisatie en medewerkers

Het beeld van het flow-kanaal is behulpzaam om de effectiviteit van de sociale innovatie met het oog op de inzet van werknemer en team, in de aandacht te houden. (zie hoofdstuk 4)

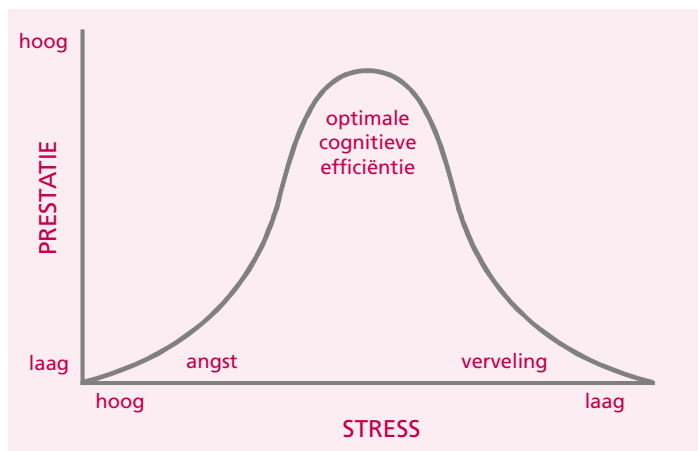
Kijkraam 12.1 Werkprocessen in het flow-kanaal ontwerpen door de gouden driehoek



In het gebied rechts van het flow-kanaal is er geen adequate fit tussen vaardigheden en uitdagingen. De betrokkene heeft meer vaardigheden dan de uitdagingen waarvoor hij zich gesteld ziet. De betrokkene ervaart wat hem betreft onvoldoende prikkels, komt onvoldoende aan zijn trekken en gaat zich vervelen. In het gebied links van het flow-kanaal speelt een andere onevenwichtigheid n.l. de betrokkene staat voor een uitdaging die zijn vaardigheden te boven gaan. Hij ervaart die als stress, welke kan leiden tot agressie, angst of apathie. Zoals onderstaande tekening laat zien biedt de juiste verhouding tussen gevraagde, geleverde prestatie en beschikbare en te ontwikkelen competenties een situatie waarin men optimaal kan leren, de stress laag is en verveling geen kans krijgt. Dit geldt voor werknemers en voor de organisatie zelf.

97

Kijkraam 12.2 Optimaal leren in doorsnee flow-kanaal en daarbuiten



Bron: Goleman, 2005, 2006

Dat blijkt onder meer uit de MLR-bevindingen dat 'ervaren medewerkers' met name ook in een flow-positie zijn te brengen. En van hieruit in staat zijn om niet alleen innovatieve aspecten en ideeën, maar ook belangrijke waarden in te brengen. Daaronder vallen met name, naast overzicht en communicatieve vermogens, inzet op waarden van duurzaamheid en gerichtheid op samenwerking in plaats van concurrentie (kennis- en machtsdeling versus machtsverwerving).

Doordat mensen vanuit levenservaring meer gewend zijn om te gaan met levensvragen en/of overleving, laten zij zich niet zozeer uit het veld slaan door negatieve stereotypering die mensen boven de veertig in bedrijven en op de arbeidsmarkt te wachten staat. Vooral hoger opgeleiden zijn er meer van doordrongen dat ze zich levenslang moeten ontwikkelen en zijn alerter op de balans tussen belasting en belastbaarheid.

Voor mensen die meer uit de praktijk komen blijkt deze benadering een 'eyeopener' naar een geheel nieuw ontdekkingsproces, dat van zelfverwerkelijking en persoonlijke groei.

MLR werd door een aantal deelnemers dan ook als meest diepgaande vorm van team-leren ervaren: een vorm van werken met en voor elkaar waarmee sociaal kapitaal wordt gekweekt, dat de vorming van werkgemeenschappen bevordert.

Daarnaast is het een feit dat mensen die zichzelf beter (hebben leren) kennen, ook in de interactie met anderen constructiever zijn; in die zin beïnvloedt het één het ander positief, waardoor er een toename aan spiritueel kapitaal ontstaat: een ombuiging van negatief (zoals cynisme) naar constructief (samen explorerend), waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan. Een verschuiving van negatieve- naar meer positieve vormen van overleg en samenwerking brengt mens én organisatie op een hoger plan; een naastvolgend niveau van ontwikkeling, vanuit menselijke interactie.

12. 2 Toekomst arbeid: toeschouwers transformeren tot deelnemers

Doorgaans gaat er veel tijd verloren tussen het beschikbaar komen van kennis en de toepassing ervan in de praktijk waardoor kansen blijven liggen: er gaapt een kloof tussen kennis en actie.

Om het toepassen van nieuwe inzichten te versnellen is actieve deelname van medewerkers wenselijk vanuit de praktijk van de werkvloer in samenspraak en samenwerking met de al vanuit hun functie bij beleidsontwikkeling betrokken medewerkers. Voor het boeien en ook op langere termijn (ver)binden van mensen, kennis en ideeën is het belangrijk ons te realiseren dat niet alleen de hoeveelheid informatie op elk terrein zich per dag verdicht, maar tevens dat daarin kansen liggen voor innovatie: door te kijken wat er binnen de eigen organisatie speelt en hoe daarover meer inzicht kan worden verkregen. Zo'n onderwerp gaat dan leven; kennis dient als 'stepping stone' voor eigen oplossingen, passend bij de eigen identiteit van de organisatie. En heeft daardoor ook vaak een duurzamer effect. Het verbinden van verschillende soorten van informatiebronnen en terreinen van wetenschap schept nieuwe kennis. Het is een vorm van meervoudig kijken die bijdraagt tot snellere of beter passende oplossingen.

Want zolang de beschikbare of nog ter beschikking komende kennis niet geaccepteerd en geëxploiteerd wordt als zinvolle toevoeging op de dagelijkse praktijk, loopt de huidige achterstand verder op in het boeien en binden alsmede het werven van (oudere) werknemers. Het proces van 'kennis verbinden' vraagt veelsoortige expertise vanuit verschillende invalshoeken en mensen die samenwerken om bestaand gedrag over dit onderwerp te veranderen en te ontwikkelen. Het overbruggen van de hier boven geschetste kloof tussen nieuwe kennis en actie vereist twee zaken: een waaier van innovaties en een gemeenschappelijk draagvlak voor herijking van 'het probleem van de vergrijzing'

tot een 'enorme kans voor maatschappelijke én economische ontwikkeling'. Als verandering de norm is, vraagt dit een andere omgang met de werkelijkheid:

- Nieuwe economische voorspoed en maatschappelijke harmonie vragen een (cultuur)omslag in waarnemen, denken en handelen. Dit betekent een breuk met het bestaande handelen tot stand brengen: een procesbenadering en 'revanche van de geest' naar zinvolle arbeidsparticipatie en meer individueel kunnen bijdragen 'naar vermogen' in organisatie en maatschappij.
- Nieuwe verantwoordelijkheid die verder reikt dan het ontwikkelen van je eigen talenten, n.l. het helpen ontdekken en ontwikkelen van de talenten die anderen hebben vraagt intelligent leiderschap, op elk niveau (Stephan R. Covey, 2004).

Voor het dichten van genoemde kenniskloof is het belangrijk dat mensen zich bewust zijn van de gewenste omslag in denken en handelen en dat men middels kleinschalige of kortdurende experimenten inzicht verwerft hoe de praktijk zich verhoudt tot de nieuwe kennis. Men versimpelt als het ware de complexiteit op zoek naar de potentiële opstap naar een lerende organisatie.

Onderstaand schema geeft in de kop de 'grote' overkoepelende uitdagingen weer wat betreft globalisering, vergrijzing en de noodzaak tot verhoging van de arbeidsparticipatie die Nederland en Europa betreffen.

De onderste elementen betreffen de aspecten die een antwoord kunnen bieden op de eerdergenoemde vraagstukken aan de bovenzijde.

Kijkraam 12.3 Dichten van de (kennis)kloof door versnellen innovatie-dynamiek

Midlife Resourcing als onderdeel systeeminnovatie

99

Globalisering transitie naar kennismaatschappij	Vergrijzing kwaliteit kennisbronnen draagvlak sociale zekerheid	Stimulering ESF-Equal arbeidsparticipatie 45+
Ontwerp Atelier plaatst mensen in ontwerppositie		
<i>experimenten en leerervaringen</i>	<i>transformatie d.m.v. systeeminnovatie</i>	<i>reflectie op mogelijkheden</i>
Exploratie kennisinnovatie ontwikkeling innovatie met kwaliteitszorg	Kennismanagement ontwikkeling lerende organisatie	Koppelen MLR en 'Flow' inter-generatieel talentmanagement

Bron: P.P.J. Houben en M. Koopman, *Projectplan Midlife Resourcing*

In het kader van de Lissabon-accoorden, met als doel Nederland en Europa tot de meest innovatieve economieën te maken, lijkt eveneens sprake van een kloof tussen wens en werkelijkheid. De door

Ilmarinen gepresenteerde kloof tussen informatie, kennisontwikkeling en de daaruit uiteindelijk voortvloeiende actie (algemeen inzetbare instrumenten) zou door middel van kleinschalige (leer)experimenten een impuls kunnen krijgen. Daarmee zijn versnelling van het verandervermogen van organisaties en een versmalling van de kenniskloof met elkaar combineerbaar te maken.

Vanuit onze zienswijze wat betreft het transformeren van werknemers van toeschouwers tot deelnemers zijn hiervoor mogelijkheden aan te reiken. Daarbij gaat het er in de kern om zaken die niet langer voldoen of geen bevredigende oplossing meer bieden voor bestaande vraagstukken, deze door zelfsturing en eigen initiatief moeten worden opgepakt, zodat beter passende omstandigheden of oplossingen ontstaan (Cornelis, *Logica van het Gevoel*, 1995).

Op basis van Communicatieve Zelfsturing en met gebruikmaking van hun ervaringskennis in een dialoogmodel van samenwerken kunnen essentiële stappen worden gezet op het gebied van kennismanagement en het daaruit voortvloeiende leerproces naar een lerende organisatie: een cultuuromslag naar een voortrekkers of koploperschap in een (werkelijke of toekomstige) kennismaatschappij.

Voor de realisering van vraagstukken en een andere wijze van organisatieaansturing is het noodzakelijk, het bestaande (de status-quo) aan de kaak te stellen. En ervoor te zorgen dat de macht en kracht van het bestaande het nieuwe, nog te ontwikkelen beleid, niet in de weg zit.

Naar onze mening kan dit proces versneld worden door mensen in een ontwerppositie te plaatsen, waarbij experimenten tot geheel nieuwe inzichten leiden, vanuit reflectie op mogelijkheden. Door een 'leer- en speelveld' te openen, en contacten over en weer open te stellen ontstaat sociale innovatie in praktijk.

Waarbij de uitkomsten in alle gevallen verrassend zijn, maar niet tevoren voorspelbaar. Het heeft te maken met het feit dat levens- en levensloopvragen 'trage' vragen zijn die tijd nodig hebben om een nieuwe werkelijkheid te formeren of te construeren; daar beelden van te vormen en deze met anderen te delen. Er zit altijd een tijdsaspect verbonden aan het ongeldig worden van bestaande gedragingen of probleemoplossingen en het bereiken van een nieuwe evenwichtssituatie, waarin andere manieren zijn gevonden om met complexe veranderingen om te kunnen gaan.

Samenvattend:

Je zou MLR en het aspect van gemobiliseerde ervaringskennis kunnen zien als een energiebron die zich, eenmaal opgeladen, voortdurend vernieuwt. En daarmee mens, organisatie en maatschappij naar een naast volgend niveau van ontwikkeling stuwt.

12.3 Implementatie MLR: Deskundige ondersteuning gewenst

Voor de implementatie en onderhoud van Midlife Resourcing in een generatiebewust loopbaanbeleid is deskundige ondersteuning een voorwaarde. Uit de proefnemingen komt duidelijk naar voren dat iedere organisatie belang heeft bij maatwerk. Hieronder sommen wij een aantal aandachtspunten op bij het vorm geven aan MLR:

- Proces afstemming. Belang: zorgvuldig op elkaar (3 sporen) afgestemde begeleiding.
- Procesbewaking
- Werken aan effectieve en haalbare zaken
- Proces van denken in termen van kennismanagement.
- Training in MLR, als een instrument van vitalisering of 'herbronning' voor de medewerker
- Gereedschap op maat toepassen: een beweging van generiek naar specifiek!

De uitvoering van genoemde aandachtspunten in het kader van sociale innovatie vraagt van zowel managers en medewerkers een andere opstelling en instelling, in lijn met de principes van de dia-praxis (de dialoog in de praktijk gebracht) gestalte geven aan de toekomstvragen en -uitdagingen waarvoor een organisatie zich gesteld ziet.

De implementatie vergt vervolgens een ander proces en andere managementvaardigheden dan veelal nu nog gebruikelijk: een transformatie naar sociale innovatie, waarin identiteit en authenticiteit de verbinding vormen voor open innovatie (product, dienst, markt) in brede zin.

Voor een aantal van deze aandachtspunten is het wenselijk die uit te voeren met behulp van externe deskundigen/trainers die vertrouwd zijn met gerelateerde kennisveld en met de toe te passen methodieken en gereedschappen. In dat kader hebben de bij het MLR-project betrokken consultants en R&D-ers vanuit SVLA een veelheid van ervaringen opgedaan, met name over wat wel en wat beter niet kan worden ingezet aan instrumentarium – of wat beter in vrijheid en op basis van reflectie meer organisch gestalte zou moeten krijgen.

Zo blijkt dat er veel meer speelruimte zit in de functionele capaciteit die mensen in het werk (zouden) kunnen inbrengen, zoals mogelijkheden om een bepaalde mix van taken en uitdagingen te verrichten. Dit geldt des te meer als de 'andere' functionele capaciteit een sterkere (ver)binding heeft met de eigen levensloop, dan wel variëteit en een leerproces combineren. Het doorbreken van 'meer van hetzelfde', de routine die verdovend werkt op leren, ontwikkelen en groeien. En dit vervangen door meer flexibiliteit in taken of projectparticipatie, waardoor interesses en nieuwsgierigheid blijvend gevoeld worden.

Dan zit er zeker rek in het arbeidsvermogen van mensen, zijnde een actief leven waarin externe vragen vanuit de omgeving/organisatie en persoonlijke doelen en doelstellingen gecombineerd zijn. Wanneer werkomgeving (cultuur), werkinhoud en werkgemeenschap elkaar integraal versterken, is het arbeidsvermogen optimaal. Het vormt de basis voor arbeidsinzet en werkgelegenheid. Een bron voor vitaal en gezond ouder worden - alsmede een investering in een actieve derde levensfase. Want alhoewel het arbeidsvermogen naar leeftijd verandert is er een complex van maatregelen voorhanden (tijdige en preventief) die de arbeidsinzet (employability) op peil houden - en daarmee de werkgelegenheid en bijdrage voor en van ervaren medewerkers lang in stand houden. Ilmarinen spreekt van 'intelligent leiderschap' wat betreft de noodzaak van goed (preventief) leeftijdsmanagement, zodat de arbeidsinzet gedurende de loopbaan optimaal in stand kan worden gehouden. Waarmee individu, organisatie, economie en maatschappij in dubbele zin profiteren: participatie naar vermogen leidt tot tevreden burgers / werknemers (beter hanteerbaar arbeidsvermogen en bredere/hogere arbeidsparticipatie) én werkgevers (uit hoofde van betere en langere effectieve inzetbaarheid van medewerkers). Ze vormen samen de basis voor een gezonde samenleving, waarin welvaart én welzijn sterker hand in hand gaan.

Literatuurlijst

Baltes, P.B.: *On the incomplete Architecture of human Ontogeny*. American Psychologist 52 (4): pag. 366-380, 1997

Baltes en Mayor, K.U. (eds.): *The Berlin Aging Study*. University Press, Cambridge, 1999.

Boer, A.H. de (red.): *Rapportage ouderen 2006, veranderingen in de leefsituatie en levensloop*, Den Haag. SCP, 2006.

Baars, J.: *Het nieuwe ouder worden. Paradoxen en perspectieven van leven in de tijd*. (2006) Amsterdam Uitgeverij SWP.

Bienemann e.a.: *De seniorcode, je loopbaan na je 45ste*. Uitgeverij Thema (2005)

Bohlmeijer, E. Mies, L. Westerhof, G.: *De betekenis van levensverhalen. Theoretische beschouwingen en toepassingen in onderzoek en praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum. Houten 2007. ISBN 9 789031 348749

Buijs, J.: *Innovatie en Interventie*; Kluwer Deventer (1984)

Cassell, C. and Johnson, Ph (2006): *Action research: Explaining the diversity*, in 'Human Relations' volume 59(6):783 – 814, London, Thousand Oaks CA, New Delhi: The Tavistock Institute SAGE Publications.

102

Csikszentmihályi, Mihaly: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row, 1990.

Csikszentmihályi, Mihaly: *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins, 1996.

Csikszentmihályi, M. 1999 en Houben, P.P.J. (2008): *Midlife Resourcing*. St. Vrije Levensloop Academie, 2005-2008

Cornelis, A.: *Logica van het Gevoel: filosofie van de Stabiliteitslagen in de Cultuur als Nesteling der Emoties*; Stichting Essence, Amsterdam, Brussel, Middelburg (1995 /1997)

Cornelis, A.: *De Vertraagde Tijd: Revanche van de Geest als Filosofie voor de Toekomst*; Stichting Essence, Amsterdam, Brussel, Middelburg (1999)

Cornelis, A.: *Rustpunten van de Geest: Filosofie van Gezondheid, Waarden en Zingeving*; Stichting Essence, Amsterdam, Brussel, Middelburg (1999)

Covey, Stephen R.: *The 8th Habit: from effectiveness to greatness*, Free Press, New York 2004

Damasio, A.: *Looking for Spinoza: Joy, Sorrow and the Feeling Brain*; Hartcourt Books (2003)

Doorewaard en de Nijs (1999); Houben (2008): Doorewaard, H. en W. de Nijs: *Organisatieontwikkeling en HRM: naar een integraal ordeningsmodel*, in: Doorewaard, H. en W. de Nijs (red.): *Organisatieontwikkeling en human resource management*, Utrecht: Lemma, 1999

Doorewaard, H e.a.: *Organisatieontwikkeling en HRM: naar een integraal ordeningsmodel*, in: Doorewaard, H en W. de Nijs, *Organisatieontwikkeling en HRM*, Utrecht: Lemma, 1999
 Dumfries, E-P.L.A. en Linge, R.H. van: *Denken in configuraties, Katern Zorgvernieuwing*, Maarssen: Elsevier, 2005; *** Schoemaker, M., *De metamorfose van werkgemeenschappen*, Nijmegen: KUN, 2003

Dumfries, E-P.L.A. en Linge, R.H. van: *Denken in configuraties* (2005)

GERON: Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie, *Thema: 15 jaar LASA* 2006, 37 (6)

Goleman, D.: *Sociale intelligentie*, Amsterdam: Contact, 2007

Goleman: *Emotionele Intelligentie: emoties als sleutel tot succes* (1997): ISBN 90-254-0669-6

Houben, Koopman (2006): *Workshops Midlife Resourcing*, Stichting Vrije Levensloop Academie 2005-2008

Houben, P.P.J.: *Levensloopbeleid: Interactief Levensloopbeleid ontwerpen in de tweede levenshelft*. Elsevier, Maarssen (2002)

Houben, P.P.J.: *Integraal Levensloopbeleid* (voorlopige werktitel) 2008

Ilmarinen, Juhani: *Towards a Longer Worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union: Finnish Institute of Occupational Health*, Helsinki (2005) ISBN 951-802-685-8

Imai, M., Kaizen: *New York*, Random House Business Division (1986)

Judge e.a. (2004): Judge, T.A., A.E.M. van Vianen en J.E. de Pater: *Emotional Stability, Core Self-Evaluations and Job Outcomes; a Review of the Evidence and an Agenda for Future Research*. In: Human Performance 2004, Vol. 17.no. 3. pag. 325-346.

Kelder, R. *Emoties bij veranderingsprocessen*. In Ziekte en Verzuim, jrg. Dialogue media, 3 december 2007.

Koopman, M.: *Innovatie: De Kunst van de Ogenscheinlijke Omweg; Nieuwsbrief Sociale Innovatie*, Eiffel Arnhem, 17 april 2007

Klare en van Swaaij: *Atlas van de Belevingswereld* (1999)

Knook en Ulrich (2004): Knook, D.L. & Ulrich, H., *De kracht van je leven*. Amsterdam: Prometheus, 2003

Marcoen, A.: *Handboek ouder worden, deel 5 hoofdstuk 1 Theorievorming*. (1990)

Marcoen, A. *Ontwikkelingstaken in de ouderdom*. In Marcoen, Grommen & Ranst *Als de schaduwen langer worden; Psychologische perspectieven op ouder worden en oud zijn*, pag. 311-333 (2006)
 Leuven: Lannoocampus

Nauta e.a.: *De mythe doorbroken* (2004): Nauta, A., M.R. de Bruin en R. Cremer, *De mythe doorbroken, gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*, Hoofddorp: TNO, 2004

Parikh, Jagdish: *Managing Your Self: Management by Detached Involvement*; Blackwell Publishers; (1991)

Peeters e.a. (2005): Peeters, M.C.W. e.a.: *De toekomst van oudere werknemers; de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*. Tijdschrift voor sociale, economische, Arbeids- en organisatiepsychologie, 2005, 18, pag. 297-308.

Petzold, YH. *Kreatieve persoonlijkheidsdiagnostiek durch "mediengestutze techniken" in der integrativen Therapie und beratung*. In : *Integratieve therapie* (19994) nr. 4, pag. 340-301

Ranzijn (2002): Ranzijn, R.: *Enhancing Community Quality of Life: Links between Positive Psychology and Productive Aging*. *Ageing international*, 2002, 27, pag. 28 -53

Ranzijn, R., Carson, E. & Winefield, T.: *Skills of mature workers, relevant to efficiency and productivity*; ARC Discovery research project 'Measuring and managing the intellectual capital of the ageing workforce'. University of South Australia (2002-2004)

Schroots, J.J.F.: *Handboek Psychologie van de volwassen Ontwikkeling & Veroudering*; van Gorkum; (2002)

Stone Zander, Rosamund & Zander, Benjamin: *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*; Harvard Business Schoolpress (2000)

Uepping, Heinz: *Intergeneratieve Personalentwicklung. Die Zukunft alterer Mitarbeiter im Unternehmen*. Tijdschrift "Personal", heft 11 /1997.

104

Volberda, Henk W.: *Onderzoek Innovatie Motor voor Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie* (NCSI, 2004) SCP (2006)

Voorlopige Raad voor het Ouderenbeleid. *Meer vermogen. Advies over preventie en ouderen*. Rijswijk, 1995.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Advies 33. *Mogen ouderen ook meedoen*. Den Haag, 2004.

Raad Maatschappelijke Ontwikkeling. Advies 34. *Ouderen tellen mee*. Den Haag, 2004.

Vianen, A.E.M. van: *Zelf doen! Over de maakbaarheid van loopbanen*, Amsterdam: Vossiuspers UvA, 2006

Weggeman, M.: *Innovatiestrategieën en -management*, in P. Driest; *Innovatie in zorg en Welzijn*, NIZW Utrecht 2000

Werkman, Renate Annette, *Werelden van Verschil: Hoe Actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*; Academisch Proefschrift Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen UvA (2006)

Wijnen, G., M. Weggeman en R. Kor: *Verbeteren en vernieuwen van organisaties*. Kluwer, Deventer, 1994.

Zinsmeister, J (2005): *Leefwijsbewust personeelsbeleid is noodzaak in de ouderenzorg*. Gids voor Personeelsmanagement, jaargang 84, nr. 12 december 2005. Deventer: Kluwer.

Deze publicatie is tot stand gekomen met Subsidieregeling ESF-Equal



De Vrije Levensloop Academie is een kennis en adviesnetwerk, gericht op het stimuleren van blijvende persoonlijke groei van mensen in hun tweede levenshelft. Deze groei stimuleert tegelijkertijd economisch als maatschappelijk perspectief.

Met Midlife Resourcing heeft de Vrije Levensloop Academie de discussie verder op gang gebracht met betrekking tot Human Resource Management bij 45plussers.

Drijfveer daarachter is de wetenschappelijke, gerontologische visie dat de ontwikkeling en groei van de mens niet stopt na het 45ste levensjaar, maar dat juist *dán* de ervaringskennis en andere competenties tot bloei kunnen komen. Arbeid maakt deel uit van ieders leven. Essentieel daarbij is het besef dat juist veel 45plussers meer en meer naar een zinvolle en inspirerende invulling van hun werk zoeken.

Slimme ondernemers benutten die kans en stimuleren deze ontwikkeling door 45 plussers alle mogelijke ontplooiingskansen te bieden. Zo halen ze het beste uit hun werknemers naar boven en blijven de 45plussers inclusief hun kennis en ervaring optimaal behouden voor het bedrijf en de arbeidsmarkt.