

## Handleiding voor opleidingen gericht op de ervaren werknemer

### Wetenschappelijk rapport

Prof. Dr. Herman van den Broeck

Prof. Dr. Ans De Vos

Veronique Warmoes

Veroniek De Schamphelaere

Shari De Baets



ESF investeert in jouw toekomst.



**Vlerick Leuven Gent  
Management School**

the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

## INHOUDSTAFEL

Inhoudstafel .....	2
1. Doelstelling en Onderzoeksvragen .....	4
2. Literatuur .....	5
2.1 Inleiding.....	5
2.2 Situatieschets.....	7
2.3 Theoretische benaderingen .....	10
3. Methode .....	13
3.1 Focusgroepen.....	13
3.1.1 Omschrijving .....	13
3.1.2 Wijze van samenstelling.....	14
3.1.3 Procedure.....	15
3.2 Semi-gestructureerde interviews .....	17
3.2.1 Omschrijving .....	17
3.2.2 Wijze van selectie.....	17
3.2.3 Procedure.....	19
4. Resultaten .....	20
4.1 Cluster 1: Algemene verschillen tussen jongere en ervaren werknemers .....	21
4.1.1 Ervaring als bouwsteen voor de opleiding.....	21
4.1.2 Lerend klimaat .....	22
4.1.3 ICT, de grote boeman?.....	22
4.1.4 Heterogene versus homogene groepen .....	23
4.2 Cluster 2: Noden en verwachtingen .....	24
4.2.1 Fysieke en cognitieve noden.....	24
4.2.2 Opleidingsverwachtingen .....	25
4.3 Cluster 3: Didactiek .....	25
4.3.1 Universele principes.....	25
4.3.2 Specifieke principes .....	26
4.4 Cluster 4: Motivatoren en ergernissen .....	28
4.4.1 Wat hen motiveert.....	28
4.4.2 Wat hen irriteert.....	29
4.5 Cluster 5: Opvolging en kennisdeling.....	30

4.5.1 Opgeleid. En wat nu? .....	30
5. Algemene conclusies.....	31
5.1 Verdere onderzoekssuggesties .....	32
6. Referenties.....	34
Bijlagen I: Best Practice case BASF.....	38
Bijlage 2: Fiches focusgroepen.....	42
Bijlage 3: Fiches expert-interviews .....	56
Bijlage 4: Clusters.....	78
Bijlage 5: Belangrijke Factoren.....	79

## 1. DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De hoofddoelstelling van dit onderzoek was het in kaart brengen van de meest efficiënte inrichting van opleidingen voor de ervaren<sup>1</sup> werknemer (A+, ouder dan 45 jaar) op het vlak van voorzieningen, methodes en pedagogische middelen, in functie van zijn/haar behoeften, en te komen tot een lijst met didactische criteria en principes aan de hand waarvan men kan bepalen of een opleiding al dan niet rekening houdt met een ervaren deelnemer. Dit doel werd vertaald in de volgende drie onderzoeksvragen:

1. Welke zijn de **specifieke behoeften van de ervaren werknemer** op het vlak van opleiding (motivatie, doel van de opleiding, de leercontext, de leermethodes, etc.)?
2. Aan welke criteria voldoen **goede didactische praktijken** betreffende opleidingen bestemd voor de ervaren werknemer?
3. Welke **richtlijnen** kunnen aan lesgevers en opleidingsinrichters gegeven worden bij het opstellen van een vorming naar inhoud, lesmethode, organisatie, en leercontext, die gericht is naar ervaren werknemers?

Eenzijds werd er gepeild naar de opleidingsbehoeften van ervaren werknemers; anderzijds werden pedagogische criteria opgesteld om op een doeltreffende wijze opleiding te geven aan ervaren werknemers.

---

<sup>1</sup> In het rapport spreken we niet over de 'oudere' werknemer, maar wel over de 'ervaren' werknemer.

Vooreerst wordt een bondig overzicht gegeven van de huidige literatuur rond het betreffende onderwerp en de situatie in België. Hierbij wordt geen volledigheid nagestreefd gezien de focus van deze studie op de pragmatiek van de resultaten ligt. Vervolgens zal de gehanteerde kwalitatieve onderzoeksmethodiek besproken worden. We eindigen dit onderzoeksrapport met de onderzoeksresultaten en een bondige samenvatting.

## 2. LITERATUUR

### **2.1 Inleiding**

Een evenwichtig opleidingsbeleid is een must in elke organisatie. ‘Levenslang leren’ is een hot topic: medewerkers van alle leeftijden dienen te worden betrokken in het opleidingsprogramma van de organisatie. Maar dit is niet voor alle leeftijdsgroepen vanzelfsprekend.

Uit diverse onderzoeken (e.g. Business and Society Belgium, 2009; Derks 2000; Patrickson & Hartmann, 1995; Thijssen, 1997; Vanmullem & Hondeghem, 2005) blijkt dat ervaren werknemers soms worden uitgesloten van opleidingen, met alle gevolgen van dien. Zij kunnen niet meer vlot mee, krijgen niet de kans zich verder te ontwikkelen, voelen zich ondergewaardeerd en trekken zich terug. De reden van uitsluiting ligt vaak bij de visie van de werkgever en organisatie. Leerproblemen en een beperkte scholingsbereidheid bij ervaren werknemers is een hardnekkig stereotype (e.g. CAPA 1, 2006; De Lathouwer, 2010; Dewilde, Vlaminckx, De Vos, & Buyens, 2006; Taylor & Walker, 1998, Taylor & Walker, 2003). Stereotypen zorgen ervoor dat individuele verschillen tussen ervaren werknemers worden *onderschat*, en dat de gelijkenissen in overeenkomst met het heersende stereotype wordt *overschat* (Visser, Henkens, & Schippers, 2003). Met andere woorden, een stereotiep idee leidt er toe dat we bepaalde zaken over dezelfde kam scheren, terwijl er wel degelijk verschillen zijn (Koomen, 1988). Stereotype ideeën over het geringe leervermogen en beperkte bereidheid tot leren van ervaren werknemers kan werkgevers beïnvloeden in hun keuze om al dan niet opleidingen aan te bieden aan deze groep. Voor een uitgebreid overzicht van de cognitieve capaciteiten van de ervaren werknemer verwijzen wij naar het CAPA-project ‘Antwoord op de

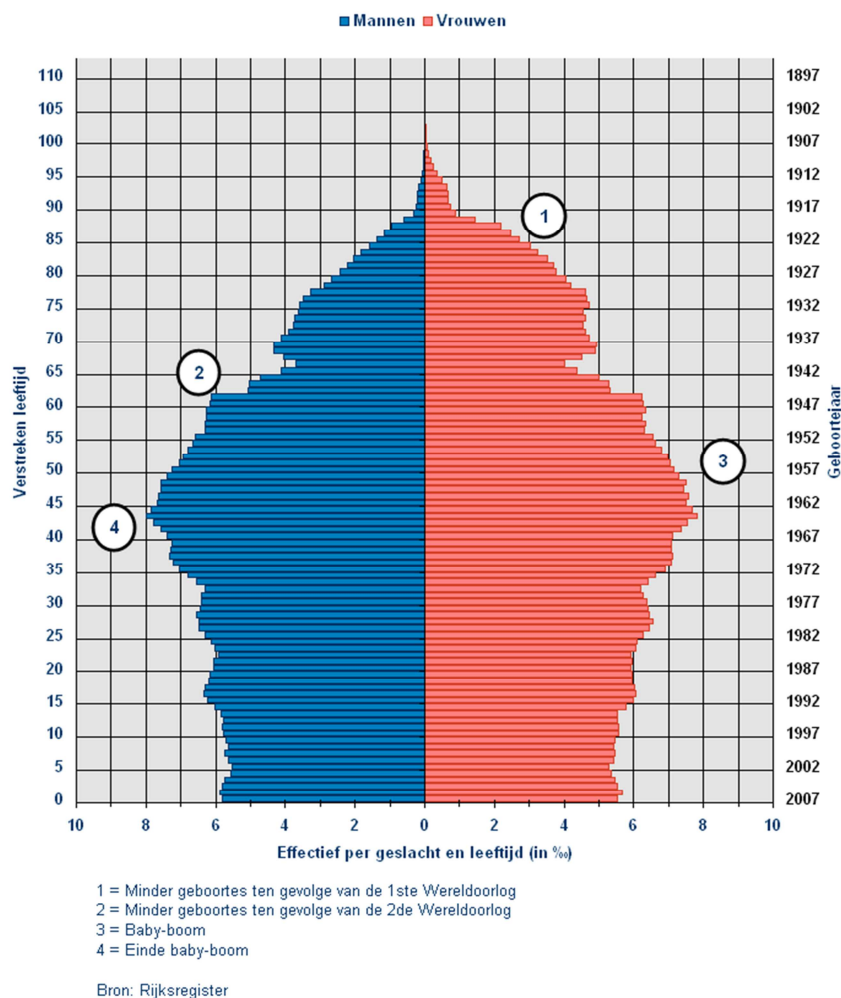
stereotypen betreffende de oudere werknemer' (2006). Kort samengevat kunnen we zeggen dat sommige kwaliteiten – zoals snelheid van informatieverwerking – vervallen op relatief jonge leeftijd. Andere kwaliteiten – zoals intellectueel vermogen – vervallen pas op hoge leeftijd. Weer andere kwaliteiten – zoals kennis, ervaring, en sociale en taalkundige vaardigheden – nemen juist tot op hoge leeftijd toe. Werkgevers moeten zich hiervan bewust worden en de stereotypen van cognitieve beperkingen en 'onwil tot leren' zo doorbreken; trainers moeten zich hier eveneens van bewust zijn en waar nodig aanpassingen maken aan het dagschema en de inhoud. De overheid kan hier ingrijpen door wetgevingen, incentives, campagnes en initiatieven te voorzien gericht op het doorbreken van dit stereotype. Dit doet de overheid door opleidingen voor ervaren werknemers aan te moedigen. Volgende studies zijn daar het resultaat van:

- CAPA 1: Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemers (2006)
- CAPA 2: Hulpmiddelen om meer inzicht te krijgen in het ouder worden op het werk (2009)
- Wetsvoorstel 339bis om de opleiding of omscholing van oudere werknemers aan te moedigen (2004)
- Het beleidsplan rond 'leven lang leren' in navolging van het Generatiepact (2005: 7)
- Talent + Leeftijdsbewust Personeelsbeleid met aandacht voor oudere werknemers
- De Individuele BeroepsOpleiding (IBO) met focus op oudere werkzoekenden
- Het Ervaringsfonds
- De check-up bon van CEVORA (sectoraal vormingscentrum van het aanvullend nationaal paritair comité voor de bedienden (PC218)
- Enzovoort.

In navolging van deze initiatieven en de hoeveelheid bestaande literatuur werd in deze studie de concrete situatie nagegaan en een pragmatische handleiding opgesteld voor opleiders en vormingsinstituten.

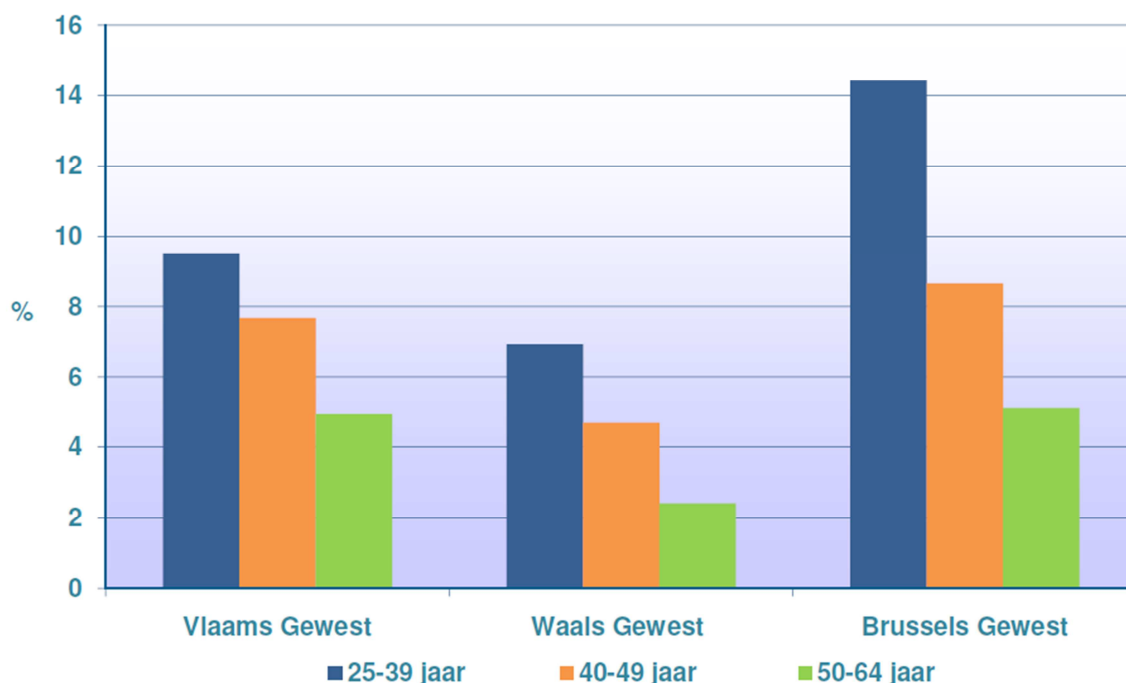
## 2.2 Situatieschets

De babyboomgeneratie (mensen geboren tussen 1955 – 1965) gaat op pensioen; een feit dat niet onopgemerkt zal voorbijgaan. Meer zelfs, het is één van de meest dringende kwesties voor het komende decennium (Young, 2006). Door de toenemende vergrijzing is het cruciaal dat ervaren werknemers langer (willen) blijven werken, om zo het sociale zekerheidssysteem in stand te houden (Duval, 2003; Ulrich & Brott, 2005; Warmoes & Van den Broeck, 2009). Met 64.3% participatiegraad van werken zitten we in België net boven het Europese gemiddelde. Maar in de categorie 55 – 64 jaar komen we maar aan een schamele 29.5%, het laagste gemiddelde van de gehele EU (Nonneman, 2007).



Figuur 1. Toenemende vergrijzing van de Belgische bevolking. Bron: Statbel.fgov.be

In die laatste categorie zit dus een mogelijkheid tot speling (Buyens, Van Dijk, Dewilde, & De Vos, 2009). Echter, op dit vlak is er nog veel werk aan de winkel. Onderzoek toont immers aan dat er steeds minder geïnvesteerd wordt in opleiding en bijscholing naarmate de werknemer ouder wordt (e.g. Derks 2000; Patrickson & Hartmann, 1995; Thijssen, 1997; Vanmullem & Hondeghem, 2005). De cijfers liegen er niet om: 45-plussers hebben minder toegang tot opleiding dan jongere werknemers, en dit fenomeen neemt nog toe bij 50-plussers (Business and Society Belgium, 2009).



*Figuur 2. Deelname aan permanente vorming volgens leeftijd en Gewest (2009). Bron: [www.werk.be](http://www.werk.be)*

Uit bovenstaande figuur is duidelijk dat de opleidingsdeelname daalt met de leeftijd in België. In 2009 nam 9.5% van de Vlamingen tussen 25 en 39 jaar deel aan een opleiding, tegenover slechts 5% bij de Vlaamse 50-plussers. In Wallonië is er eveneens een gevoelige daling merkbaar. Echter, in Brussel, waar de deelname aan permanente vorming veel hoger ligt dan in de andere



Gewesten, is ook de kloof tussen jong en oud het grootst. Waar de jongste leeftijdsgroep nog met meer dan 14% deelneemt aan opleidingen, daalt dit bij de 50-plussers tot een schamele 5%.

Door opleiding blijven ervaren werknemers echter zowel qua kennis als qua competenties mee functioneren in de alsmaar veranderende arbeidsmarkt (e.g. Competentieagenda, 2005: 7; SERV, 2001; Thijssen, 1997 & 1992). Bovendien tonen studies aan dat opleidingen een positief effect hebben op het verlengen van de loopbaan en het verhogen van de pensioenleeftijd (Talent +, 2007). Voor de werkgevers is het van groot belang dat zij hun ervaren werknemers kunnen behouden. Zoals aangehaald door Nonaka & Takeuchi (1995), bevindt de werkelijke kracht van een onderneming zich in de impliciete kennis van de ervaren medewerkers, de “oude rotten in het vak”. Om tegemoet te komen aan het verlies van deze kennis is het nodig dat er aandacht besteedt wordt aan kennisdeling en ervaren werknemers behoudt door hen te betrekken in opleidingen. Opleidingen vormen dus een win-win situatie voor alle betrokken partijen.

<b>Individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grotere arbeidssatisfactie</li> <li>• Minder stress</li> <li>• Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling</li> <li>• Betere benutting van capaciteiten</li> <li>• Betere combinatie werk-gezin</li> <li>• Meer waardering voor ervaren werknemers</li> </ul>
<b>Organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daling ziekteverzuim en –kosten</li> <li>• Beter beheer van ‘human capital’</li> <li>• Vermijden van verlies aan kennis en kunde</li> <li>• Grotere inzetbaarheid van de medewerkers</li> <li>• Flexibeler personeelsbestand om sneller in te spelen op snel evoluerende omgeving</li> </ul>
<b>Samenleving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betaalbaarheid van de sociale zekerheid</li> <li>• Stijging pensioenleeftijd</li> <li>• Minder discriminatie op basis van leeftijd op de arbeidsmarkt</li> <li>• Dynamischer arbeidspotentieel</li> </ul>

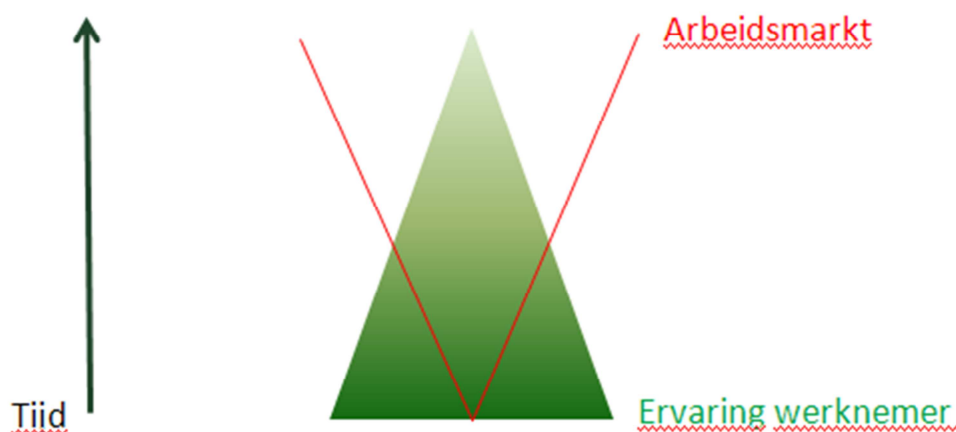
(Bron: Talent+, 2007)

De Belgische bedrijven zijn echter nog niet vertrouwd met het opleiden van ervaren werknemers, door de vervroegde uitstroom van de laatste decennia (Talent +, 2007). Deze studie komt tegemoet aan de aangehaalde problematiek door een pragmatische handleiding te voorzien voor het opleiden van werknemers in de laatste tien à vijftien jaar van hun loopbaanfase.

## 2.3 Theoretische benaderingen

De thematiek van het opleiden en omscholen van ervaren werknemers is zeker niet nieuw. Deze studie tracht dan ook niet om het thema opnieuw theoretisch te benaderen. Het onderzoek zal er één zijn van kwalitatieve aard, gebaseerd op informatie uit de praktijk, met als doel een pragmatische handleiding te creëren. In aanvulling op de gevonden onderzoeksresultaten volgt hieronder een bondige weergave van de bestaande literatuur rond opleidingsbeleid voor de ervaren werknemer. Opnieuw werd hier geen volledigheid nagestreefd.

Moderne theoretische denkbeelden focussen vooral op ervaring in plaats van leeftijd, hoewel beiden niet los van elkaar gezien kunnen worden (Ester, Muffels, & Schippers, 2003). In dit kader is de *ervaringsconcentratietheorie* belangrijk (Thijssen, 1987; 1996). In een notendop houdt deze theorie in dat bij een stijging van de leeftijd wel meer ervaring wordt opgedaan, maar tegelijk ook minder verscheidenheid in ervaring. Dit fenomeen is ervaringsconcentratie.



Figuur 3. De ervaringsconcentratietheorie.

Ervaringsconcentratie komt vaak voor bij experten/specialisten, waardoor ze een hoge arbeidsproductiviteit hebben. Indien in een organisatie echter veranderingen plaatsvinden, kunnen

medewerkers met ervaringsconcentratie hier moeite mee hebben. De bereidheid tot omscholing ligt vaak lager. Deze theorie vormt een belangrijk kader om te begrijpen waarom ervaren werknemers vaak anders tegen opleiding kijken dan hun jongere collega's. Het is dan ook van belang hiermee rekening te houden bij het opstellen van de handleiding voor opleiders.

In de literatuur zijn een aantal aanbevelingen te vinden voor het opleiden van ervaren werknemers. Hieronder wordt gefocust op de belangrijkste aspecten die terug te vinden zijn in bestaand onderzoek. Dit overzicht is gebaseerd op het model uit de industriële gerontologie dat vijf factoren van belang acht bij het ontwerpen van opleidingen voor ervaren personen, namelijk motivatie, structuur, bekendheid, organisatie, en tijd (voor een uitgebreid overzicht, zie: Callahan, Kiker, & Cross, 2003). Hoewel deze factoren als belangrijk kunnen gezien worden voor alle werknemers, zijn ze ook specifiek van belang voor ervaren werknemers, omdat ze rekening houden met ervaring en de differentiële fysieke en cognitieve capaciteiten van oudere mensen (Sterns & Doverspike, 1987). Deze factoren refereren naar zaken zoals:

1. **De gepercipieerde relevantie** van de inhoud en materialen van de training door de werknemer (Callahan et al., 2003).
2. **Het tempo**, de tijdsindeling. Een van de belangrijkste kenmerken van opleidingen voor ervaren werknemers is het aangepaste tempo. Fysieke en cognitieve processen vertragen met de leeftijd (Birren & Fisher, 1995), waardoor het ervaren werknemers meer tijd vergt om trainingsmaterialen te verwerken (Sterns & Doverspike, 1989). Het is dan ook van belang om te werken met een aangepast tempo, met voldoende pauzes, en de nodige herhalingen van het geziene materiaal.
3. **De logica van de aangeboden leerstof**, is er een opbouwende structuur voorzien? (Callahan et al., 2003).
4. **Integratie van de aanwezige ervaring in de opleiding**. Als opleider kan men er niet om heen dat de ervaren werknemer een aanzienlijke bagage aan ervaring met zich

meedraagt. Het is belangrijk om deze te erkennen en te verwerken in de opleiding. De ervaren werknemers zullen zich zo gewaardeerd voelen. Men dient rekening te houden met de aanwezige concentratie van ervaringen en hierop in te spelen (Callahan et al., 2003; Thijssen, 1987; 1996).

5. **Openheid over het aanbod.** De organisatie dient een duidelijk opleidingsbeleid te voeren dat expliciet openstaat voor werknemers van alle leeftijdsgroepen. Er moet sprake zijn van een duidelijke *leercultuur* in de organisatie. Ervaren werknemers dienen te weten *waarom* ze iets moeten leren zodat de motivatie ook kan toenemen (Knowles, 1990).
6. **Faalangst – self-efficacy.** Ervaren werknemers voelen zich vaak faalangstig in een klassieke leslokaal-setting en durven daarom vaak niet participeren. Het is van belang dat de opleider hier rekening mee houdt. Self-efficacy houdt in dat een persoon zichzelf capabel acht om adequaat en efficiënt te handelen in een bepaalde situatie. Wanneer men succes boekt, groeit het zelfvertrouwen en de overtuiging dat men ook de volgende keer weer in staat zal zijn succes te behalen (Chen, Gully, & Eden, 2001). Zelfvertrouwen is een cruciale component om in rekening te brengen bij het trainen van ervaren werknemers (Knowles, 1990).

Hoewel de literatuur meldingen maakt van concrete aanbevelingen voor opleiders zoals hierboven wordt beschreven, zijn deze schaars en verspreid over een aantal papers. Meestal zijn deze slechts een detail bij het geheel van het onderzoek. Het doel van dit onderzoek focust op het schrijven van een pragmatische handleiding voor opleidingen bij ervaren werknemers. Daarom hanteren wij een andere methode dan een literatuur overzicht of een grootschalige statistische analyse.

### 3. METHODE

Het huidige onderzoek is van kwalitatieve aard. Het is gebaseerd op concrete ervaringen van trainers, opleiders, academici, experts en ook de doelgroep van dit onderzoek, de ervaren werknemers (45plussers). Kwalitatief onderzoek exploreert de betekenis van sociale fenomenen en tracht deze te begrijpen. Gegeven de kwalitatieve en exploratieve aard van het onderzoek wordt een kwalitatieve combinatie gebruikt van semigestructureerde expertinterviews en kwalitatieve focusgroepen met een selectie van ervaren werknemers. De expertinterviews vonden plaats met trainers, opleidingsexperten en academici. Op deze wijze werd de problematiek onderzocht vanuit verschillende invalshoeken, namelijk vanuit de opleider/lesgever, vanuit de academische wereld en vanuit de ervaren werknemer (45 plusser).

#### **3.1 Focusgroepen**

##### *3.1.1 Omschrijving*

Het doel van dit onderzoek was om een zo groot mogelijk aantal visies, meningen en standpunten te vinden van de uiteindelijke betrokkenen. Hiervoor werd geopteerd om met focusgroepen of groepsinterviews te werken in plaats van vragenlijsten met gesloten vragen. De focusgroep is een methode waarbij een diepgaand en specifiek face-to-face gesprek met verschillende leden wordt georganiseerd. Deze groepsleden zijn ervaringsdeskundige burgers of experts. Het gesprek gaat door in een veilige omgeving, waardoor focusleden ongeremd hun mening, idee of gevoelens kunnen verwoorden. Het gesprek wordt begeleid door een moderator terwijl de groep het opgegeven onderwerp bediscussieert. Een focusgroep kan een veelheid aan nuttige informatie opleveren voor de onderzoekers, de beleidsmakers en de beoogde doelgroep van het onderzoek, en dit door de hoeveelheid aan perspectieven, inzichten, gevoelens, ideeën en attitudes die ter sprake komen. Deelnemers leveren elk hun bijdrage. Door de groepsdynamiek kunnen ze ook inspelen op uitspraken van andere focusleden. Het is een proces van delen en vergelijken. Op deze wijze kan het besproken thema in de diepte worden uitgewerkt en kan er veel

informatie verzameld worden op relatief korte tijd. Focusgroepen zijn bovendien een zeer flexibel en eenvoudig inzetbaar instrument, met veel relevant resultaat (Morgan, 1997; Stewart, Shamdasani, & Rook, 2007).

### *3.1.2 Wijze van samenstelling*

In de voorbereiding van het onderzoek en in overleg met de opdrachtgever werd besloten om acht focusgroepen met telkens acht focusleden te organiseren. In onderzoeksliteratuur wordt een aantal van zes tot acht deelnemers aanzien als optimaal (Bloor, Frankland, Thomas, & Robson, 2001). Op deze wijze kunnen een groot aantal betrokkenen aan het woord gelaten worden, zonder dat het overzicht over het geheel wordt verloren. Er is interactie mogelijk tussen de personen, waarbij mensen elkaars meningen of inzichten kunnen bevestigen of weerleggen. De sfeer van openheid en constructivisme in de groep leidt tot een genuanceerd beeld over de problematiek.

Na het bepalen van het aantal deelnemers is het van belang om te beslissen over de aard van de samenstelling van de groepen. Een volledige representativiteit van de A+ (45+) groep van de Belgische bevolking is niet haalbaar in kwalitatief onderzoek, maar er werd wel gemikt op een maximale diversiteit in de focusgroepen. Hierbij werd rekening gehouden met diverse factoren zoals organisatie, functie, leeftijd (van 45 tot 65 jaar), geslacht en opleidingsniveau. De helft van de focusgroepen werd afgenomen bij Vlaamse ervaren werknemers, de andere helft bij Waalse ervaren werknemers. Bij de focusgroepen werd ook rekening gehouden om een aantal Brusselse werknemers op te nemen. Vervolgens werd op basis van het functieniveau een indeling gemaakt naar de groepen. Zo vond er voor beide taalgroepen één focusgroep plaats voor arbeiders, één voor bedienden, één voor lager management en één voor hoger management. In totaal vonden dus acht focusgroepen plaats, met een duur van ongeveer twee uur. Deelnemers voor de focusgroepen werden gecontacteerd via verschillende kanalen (uitgebreide professionele netwerk van de Vlerick Leuven Gent Management School, contacten de Federale Overheid, allerhande Belgische opleidingsinstituten, contacten in de academische wereld en contacten via experts).

	Deelnemers	Groep	Leeftijd	Sectoren
1.	Vlaamse arbeiders	6 deelnemers (werkzoekende mannen)	50 – 54 jaar	Bouw, auto – industrie
2.	Vlaamse bedienden	7 deelnemers (4 mannen, 3 vrouwen)	46 – 53 jaar	Onderwijs, voeding, overheid, ziekenhuis, landbouw
3.	Vlaamse kaderleden	7 deelnemers (5 mannen, 2 vrouwen)	45 – 64 jaar	Energie, IT, vereniging, consultancy, onderwijs
4.	Vlaamse kaderleden	7 deelnemers (6 mannen, 1 vrouw)	46 – 58 jaar	Gezondheidszorg, bank en verzekeringen, distributie, milieu, sociale huisvesting
5.	Waalse arbeiders	<i>Wordt nog georganiseerd.</i>		
6.	Waalse bedienden	7 deelnemers (6 mannen, 1 vrouw)	47 – 58 jaar	Bank, educatie
7.	Waalse kaderleden	7 deelnemers (6 mannen, 1 vrouw)	46 – 51 jaar	Bank, retail, food packaging, medisch, project management, operator
8.	Waalse kaderleden	7 deelnemers (6 mannen, 1 vrouw)	46 – 51 jaar	Normalisation tech, retail, educatie, bank en verzekeringen

### 3.1.3 Procedure

Om de focusgroepen op een gestructureerde wijze te laten plaatsvinden, werd er gewerkt aan de hand van steekkaarten. Elke steekkaart bevatte een open vraag of stelling over het onderzoeksonderwerp. De steekkaarten waren uniform voor elke focusgroep. Elk focusdeelnemer ontving een steekkaart en werd gevraagd de vraag/stelling op zijn/haar steekkaart voor te lezen en als eerste een antwoord te formuleren. Daarna konden de andere focusleden reageren en hun standpunt geven op de stelling/vraag. Op deze wijze kwam iedere persoon zeker aan bod tijdens het focusgesprek. Deze manier werd gehanteerd om de minder assertieve personen in een focusgroep ook voldoende aan het woord te laten. De onderzoekstopics op de steekkaarten zijn de volgende:

- Een eerste cluster peilde naar de **opleidingsnoden en verwachtingen**. De steekkaart luidde als volgt : “Over welke onderwerpen volgt u graag opleiding?”, “Over welke onderwerpen moet u opleiding volgen?”, en “Vereist een opleiding voor 45-plussers volgens u een andere aanpak dan voor jongere werknemers?”. Bijkomend kon de moderator diepgaandere vragen stellen indien

deze niet automatisch aan bod kwamen, zoals daar zijn *“Heb je wel eens last van fysieke ongemakken die een opleiding moeilijker kunnen maken?”*, *“Heb je het mentaal moeilijker dan jongere werknemers?”*, *“Wat kan een opleider doen om hieraan tegemoet te komen?”*. Deze cluster peilde naar de trainingsnoden (technische opleidingen versus algemene opleidingen), de verwachtingen van de ervaren werknemers, en fysieke en psychologische noden.

- De tweede cluster peilde naar **didactiek** en omvatte de vragen *“Wat voor lesmateriaal verkiest u?”* en *“Een korte sessie in een leslokaal buiten de organisatie of een continue bijscholing op de werkplek?”*. Hierbij werd gepeild naar de didactische criteria die ervaren werknemers belangrijk vinden, wat de voorkeuren zijn betreffende didactisch materiaal, welke verschillende werkvormen ze verkiezen en de vorm van de opleiding (duur, tempo, setting).
- Een derde cluster betrof mogelijke **drempels en motivatoren** voor het volgen van een opleiding. De twee vragen op de steekkaarten van deze cluster waren *“Waar ergert u zich aan bij opleidingen?”* en *“Wat motiveert u om opleidingen te volgen?”*. Deze vragen hadden tot doel om te ontdekken wat de ervaren werknemers motiveert om opleidingen te volgen, wat ze goed of nuttig vinden, hoe ze tegenover veranderingen staan en aandacht voor individuele noden door het bedrijf.
- Een vierde en laatste cluster betrof de **opvolging** van de opleiding. De vragen waren *“Hoe geeft u de nieuwe kennis of vaardigheden door aan uw collega’s na de opleiding?”* en *“Hoe moedigt uw bedrijf opleidingen aan bij 45-plussers?”*. Hier werd vernomen hoe de deelnemers stonden tegenover het delen van hun ervaringen met collega’s, of zij zelf op de hoogte werden gehouden, en wat ze vonden van de huidige inspanningen van hun respectievelijke organisaties.

Op het einde van elke focusgroep werd tot slot nog gevraagd ter afronding naar eventuele aanvullende opmerkingen, conclusies, of vragen.



Cluster	Steekkaarten
Opleidingsnoden en verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Over welke onderwerpen volgt u graag opleiding? Over welke onderwerpen moet u opleiding volgen?</li> <li>Vereist een opleiding voor 45-plussers volgens u een andere aanpak dan voor jongere werknemers?</li> </ul>
Didactiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat voor lesmateriaal verkiest u?</li> <li>Een korte sessie in een leslokaal buiten de organisatie of een continue bijscholing op de werkplek?</li> </ul>
Drempels/ergernissen en motivatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waar ergert u zich aan bij opleidingen?</li> <li>Wat motiveert u om opleiding(en) te volgen?</li> </ul>
Opvolging en kennisdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe geeft u de nieuwe kennis of vaardigheden door aan uw collega's na een opleiding?</li> <li>Hoe moedigt uw bedrijf opleidingen aan bij 45-plussers?</li> </ul>

### 3.2 Semi-gestructureerde interviews

#### 3.2.1 Omschrijving

In aanvulling op de resultaten van de focusgroepen werd gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews met experts ter zake. In semigestructureerde interviews liggen de vragen en antwoorden niet op voorhand vast, maar de onderwerpen wel. De interviewer werd vrijgelaten om bijkomende vragen te stellen om verdere diepgang te verzekeren. Een 'expert' kan gedefinieerd worden als *"een persoon die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling, implementatie of controle van oplossingen, strategieën, of beleidsprocessen"* of als *"een persoon die bevoorrechte toegang geeft tot informatie over groepen, personen of beslissingsprocessen"* (Meuser & Nagel, 2009). Expertinterviews bieden de gelegenheid om specifieke en diepgaande informatie te verzamelen op relatief korte tijd.

#### 3.2.2 Wijze van selectie

Elf personen werden geselecteerd voor de expertinterviews, gebaseerd op hun ervaring en kennis van het onderwerp 'opleidingen en 45plussers'. We hebben ons bij de selectie van experts gebaseerd op contacten verkregen van de opdrachtgever en contacten die Vlerick Leuven Gent

Management School via haar brede netwerk heeft. Hierbij werd rekening gehouden met een zo groot aantal mogelijk verschillende functies en organisaties om zo ook een diversiteit aan antwoorden te verzamelen. Ook bij de expertinterviews werd een zo goed mogelijke verdeling beoogd tussen Vlaamstalige en Franstalige experts. Drie academici werden geïnterviewd, respectievelijk van Universiteit Gent, Universiteit Hasselt en Université de Liège. Één expert is werkzaam in een sectorfonds dat specifieke initiatieven neemt gericht op de ontwikkeling van ervaren werknemers (VIBAM). Zes experts zijn ervaren lesgevers die ervaring hebben met het lesgeven aan ervaren werknemers. Deze waren afkomstig van een variëteit van organisaties, gaande van overheidsinitiatieven tot privé-consultancybedrijven (VDAB, CVO, Vierkant Consultants, OneManagement, FOREM en VOKA). Tot slot is ook een opleidingsdirecteur van de Union Wallon des Entreprises (UWE) geïnterviewd. Interviews duurden gemiddeld twee uur.

---

#### **Expert - interviews**

**Interview 1 (sectorfonds): VIBAM**

**Interview 2 (academicus) : Universiteit Gent**

**Interview 3 (academicus): Universiteit Hasselt**

**Interview 4 (academicus): Université de Liège**

**Interview 5 (inrichter van opleiding): OneManagement**

**Interview 6 (inrichter van opleiding) : CVO**

**Interview 7 (inrichter van opleiding) : FOREM**

**Interview 8 (inrichter van opleiding): UWE**

**Interview 9 (inrichter van opleiding): CEFORA**

**Interview 10 (inrichter van opleiding) : VDAB**

**Interview 11 (inrichter van opleiding): VOKA**

### 3.2.3 Procedure

Concreet werd aan het begin van het interview de doelstelling van het onderzoek toegelicht en gevraagd aan de expert om zichzelf voor te stellen en zijn/haar expertise te kaderen binnen de studie. Bij de ervaringsdeskundige expert werd gevraagd naar de ervaring in het geven van opleidingen aan ervaren werknemers. Deze vraag kwam ook aan bod bij de academicus, aangevuld met een peiling naar het onderzoek dat deze verricht naar het opleiden van trainers of het trainen van ervaren werknemers. In navolging van de focusgroepen werden vervolgens de volgende onderwerpen aangehaald:

- Cluster 1: **de verschillen tussen ervaren en jongere werknemers** bij opleidingen. Ter uitbreiding werd niet enkel gepeild naar verschillen naargelang leeftijd, maar ook naargelang geslacht, en herkomst (autochtoon versus allochtoon).
- Cluster 2: De specifieke **noden en verwachtingen van ervaren werknemers**. Hier werd gepeild naar fysieke en psychologische noden en verwachtingen, eigen aan de ervaren werknemer en hoe de academicus/ervaringsdeskundige aanraadt hiermee om te gaan. Er werd gepeild naar de opleidingsbehoeften van de ervaren werknemer (technische topics versus algemeen topics) en waaraan de opleider specifiek aandacht moet besteden. Hierbij kwamen verschillende lesvormen alsook didactisch materiaal aan bod. Eventuele te verwachten moeilijkheden en al ervaren problemen vormden een volgende vraag. Tot slot werd aan de academicus gevraagd wat overheidsinitiatieven en opleidingsinstanties zouden moeten veranderen aan hun opleidingen. Aan de ervaringsdeskundige werd als slotvraag van dit deel gesteld wat hij/zij zou willen veranderen aan opleidingen voor ervaren werknemers.
- **Cluster 3: Belangrijke motivatoren en drempels** bij ervaren werknemers. Hier werd gepeild naar wat volgens de geïnterviewden ervaren werknemers drijft tot het volgen van een opleiding, en wat hen motiveert *tijdens* een opleiding. Hierbij werd gevraagd hoe de opleider dit zelf ervaart, en in welke mate dit een moeilijke opgave is. Verder werd gepeild naar de feedback die zij

krijgen van de ervaren cursisten: waar worden positieve reacties op gegeven, waar zijn ze minder tevreden mee, waar hebben ze het moeilijk mee. Tot slot werd aan de ervaringsdeskundigen gevraagd of ze aandacht hebben voor de individuele noden in hun lesgroep.

- Cluster 4: Eisen en noden met betrekking tot de gebruikte **didactiek**. Het deel over **didactiek** focuste op de praktische kant van de zaak met vragen zoals: ‘Wat voor lesmateriaal gebruik je?’ (praktische voorbeelden, naslagwerken, slides, ...), ‘Hoe bouw je een les op?’ (methoden, leerstijl), ‘In wat voor een omgeving geef je les?’ (op de werkplek, leslokaal, indeling) en ‘Wat is uw ervaring met het gebruik van e-learning/distance learning?’ (autonomie). Bij de academicus werden deze vragen nog aangevuld met ‘Zijn er aan te bevelen didactische methodes?’ (voorbeelden, best practices, ...), ‘Hoe kan je de didactiek aanpassen aan de doelgroep?’ en ‘Moet men rekening houden met verschillende leerstijlen?’.
- Cluster 5: **Opvolging op de werkplek** na de opleiding. Hier werd de vraag gesteld of er kennisoverdracht plaatsvindt in het bedrijf na het volgen van de cursus. Verder werd er gepeild naar het belang van een attest (voor wie wel, voor wie niet?) en of er veel cursisten komen in opdracht van hun werkgever (verplichte opleiding)?

Als afrondende vraag werd aan elke expert gevraagd of zij nog verdere interessante input hadden.

#### 4. RESULTATEN

Hieronder worden de geïntegreerde resultaten besproken van de focusgroepen en de expertinterviews. Voor een gedetailleerd overzicht per afname verwijzen wij naar de interviewfiches in bijlage 2 (focusgroepen) en bijlage 3 (expertinterviews).



#### **4.1 Cluster 1: Algemene verschillen tussen jongere en ervaren werknemers**

##### *4.1.1 Ervaring als bouwsteen voor de opleiding*

*“Onze ancients nemen daar heel intensief aan deel [pedagogische studiedag];  
Ze hebben enorm veel bagage om te delen met jongere collega’s.”*  
- deelnemer management focusgroep

Uit de focusgroepen en interviews met zowel academici als ervaringsdeskundigen kwamen verscheidene gemeenschappelijke zaken naar voren. Bij algemene verschillen tussen jongere en ervaren werknemers werd vooral het aspect ervaring genoemd. Ervaren werknemers bouwen voort op hun ervaringen (zie ook ervaringsconcentratietheorie: mensen leren voornamelijk wat aansluit bij hun eigen ervaring). Het is dan ook nodig om deze ervaring te erkennen en de trainingsinhoud hieraan aan te passen (Callahan et al., 2003; Ford & Orel, 2005). Trainers en opleiders dienen dus te

peilen naar het kennisniveau van hun cursisten. Idealiter wordt dit vóór aanvang van de opleidinggedaan, in combinatie met een peiling naar de behoeften en verwachtingen (bron: expertinterviews). Op die manier kan de opleider tijdens de opleiding makkelijker inspelen op de noden en behoeften van de deelnemers.

#### 4.1.2 Lerend klimaat

Een positief leerklimaat kan omschreven worden als *“een klimaat waar er geen of slechts weinig leerbelemmeringen en leerweerstand zijn”* (De Rick, Van Valckenborgh, & Baert, 2004). Er moet sprake zijn van een lerende organisatie (Van den Broeck, 1998). Op bedrijfsniveau is het belangrijk dat de organisatie opleidingen aanbiedt en expliciet stimuleert. Het bedrijf moet actief betrokken zijn en proberen een ‘uitbolscenario’ bij ervaren werknemers te voorkomen. Dit beeld kwam duidelijk naar voor over de verschillende functieniveaus. In dit kader verwijzen wij naar de best practice van BASF (bijlage 1), waar men erin geslaagd is een lerend klimaat te creëren onder de werknemers voor jong én oud. Het klimaat van de organisatie is ook belangrijk voor de opvolging en kennisdeling na de opleiding (zie ook cluster 5: opvolging en kennisdeling).

#### 4.1.3 ICT, de grote boeman?

*“Ik zou wel een online opleiding durven proberen.  
Het is interessant om je eigen tempo en manier te volgen.”*  
- deelnemer focusgroep bedienden

Ervaren werknemers drukken hun onzekerheid uit over ICT. Jongeren zouden een voordeel hebben bij technologische opleidingen. Het merendeel van de bevroegde ervaren werknemers staat wel open voor ICT bijscholingen, maar stellen de voorwaarde van een duidelijk aangepast tempo. Bij ICT opleidingen wordt een opsplitsing naar leeftijd/ervaring als nuttig gezien. Men lijkt ook open te staan voor e-learning, hoewel de meningen hier meer verdeeld zijn. Sommigen vinden er niets aan en verkiezen de klassieke lesmethode, terwijl anderen het een leuke aanvulling vinden op de opleiding. Ze zijn het erover eens dat dit niet het totaalpakket mag vormen, maar sommigen zien er

wel voordelen van in zoals een voorbereiding of een opvolging van de opleiding. Het argument dat hierbij naar voor wordt gehaald is dat ieder zich op zijn eigen tempo kan voorbereiden en bijvoorbeeld theorie op voorhand kan verwerken, of achteraf nog eens het geheel kan overlopen.

#### *4.1.4 Heterogene versus homogene groepen*

De deelnemers uit alle focusgroepen verkiezen heterogene groepen qua leeftijd. Hiervoor worden enkele belangrijke argumenten naar voor gebracht. Ten eerste is het zeer waarschijnlijk dat ervaren werknemers een homogene groep als een stigma of discriminatie ervaren. Het gevaar van een wij-/zij-gevoel dient zich hier aan.

*Doen we er wel goed aan dat we die verschillen telkens opnieuw in de verf te zetten?*  
- Expertinterview academicus

Ten tweede denken de focusgroepleden dat een heterogene groep naar leeftijd een voordeel kan bieden voor zowel jongere als ervaren werknemers. Jongeren kunnen leren van ervaringen van hun ervaren collega's, terwijl ervaren werknemers geholpen kunnen worden door hun jongere collega's bij het verwerken van informatie of bijhouden van het tempo. De focusgroepleden van het managementniveau stelden zich de vraag of een heterogene groep geen utopie is. Jongeren kunnen geïrriteerd raken als ervaren werknemers het tempo niet kunnen volgen, en ervaren werknemers kunnen geïrriteerd raken als 'vanzelfsprekende zaken' uit de business moeten worden uitgelegd aan de jongere collega's. Toch kan gesteld worden dat over het algemeen een heterogene groep verkozen wordt boven een indeling naar leeftijd. Er is één uitzondering waarover iedereen het eens lijkt te zijn: zuivere informaticaopleidingen dienen wel naar leeftijd ingedeeld te worden. Het tempo van ervaren werknemers ligt hier lager en ze voelen er zich ook veel onzekerder over.

Men dient echter op te passen met het bevestigen van vooroordelen. *"Je moet kijken wie je voor je hebt, en oud of jong is dan niet het goede criterium."* (bron: Expertinterview academicus);

*“Groepen homogeen samenstellen is stigmatiseren, dat kan je beter niet doen.”* (bron: Focusgroep managers); *“Het heeft veel te maken met je mentale pensioengrens die je zelf stelt.”* (bron: Focusgroep managers). Leeftijd wordt door de bevroagde experts wel erkend als factor, maar velen vermelden het feit dat er nog andere factoren zijn die meespelen in opleidingen. Zo halen de academici het (mogelijk grotere) belang aan van individuele verschillen in motivatie, leerstijl, performantie, leergierigheid, ... Voor een gedetailleerde toelichting over individuele verschillen in leerstijl en cognitieve stijl, zie ook cluster 3: Didactiek.

*“Opleiding willen volgen is vooral een kwestie van attitude, niet van leeftijd.”*  
- Focusgroep managers

## **4.2 Cluster 2: Noden en verwachtingen**

### *4.2.1 Fysieke en cognitieve noden*

Qua noden dient men vooral rekening te houden met de differentiële cognitieve capaciteiten van de ervaren werknemer (CAPA 1, 2006). Langs de fysieke kant zijn er ook enkele noden, maar deze zijn beperkter. Het gaat hier vooral om een verzorgde infrastructuur en aangepaste belichting en lettergrootte bij presentaties. Voor een volledig overzicht, zie bijlage 5.

*“Leeftijd is een uitdaging, geen probleem”*  
- expert interview VIBAM

Ervaren werknemers voelen zich sneller vermoeid. Het is daarom belangrijk geen te lange blokken les te geven, en voldoende pauzes in te lassen (Ford & Orel, 2005). Een rustiger tempo wordt door al onze deelnemers geapprecieerd. De pauzes kunnen ook nuttig zijn voor het consolideren van de verwerkte informatie, inhalen van een achterstand, of informeel meer uitleg vragen. Hier komt men tegemoet aan de differentiële cognitieve capaciteiten van de ervaren



werknemer. Zo vinden onze deelnemers het belangrijk dat er voldoende structuur aanwezig is, met de nodige herhaling van de geziene leerstof. Een duidelijke doelgerichtheid speelt eveneens een rol.

Om tegemoet te komen aan de verwachtingen van individuele aandacht voor de verschillende noden van de ervaren werknemers, wordt het gebruik van kleinere groepen aangeraden door onze deelnemers. Ervaren werknemers hebben ook graag informatie vooraf, over de cursusinhoud, de randvoorwaarden, en eventueel zelfs theorie om op voorhand te kunnen doornemen. Zo voelen zij zich zelfzekerder bij aanvang van de opleiding (zie ook cluster 4: motivatoren en ergernissen).

#### *4.2.2 Opleidingsverwachtingen*

Ze verwachten een directe relevantie van de opleiding voor de eigen job en een vertrouwensband met de opleider. Ervaren werknemers hechten veel waarden aan op het opbouwen van een relatie met de opleider en verwachten dan ook dat deze zich niet 'boven', maar 'tussen' de deelnemers bevindt. Ze verwachten dat hun ervaringen erkend worden en geïntegreerd zijn in de lessen. In die zin is het belangrijk dat de opleider op de hoogte is van het kennis- en ervaringsniveau binnen de groep, met aandacht voor individuele verschillen (zoals verder wordt besproken in cluster 3: didactiek). Ervaren werknemers worden graag op een interactieve individuele wijze betrokken tijdens het lesgebeuren.

### **4.3 Cluster 3: Didactiek**

#### *4.3.1 Universele principes*

Of de opleidingen binnen of buiten de organisatie moeten plaatsvinden, is een punt van discussie in de focusgroepen. Arbeiders en bedienden verkiezen opleidingen in de organisatie te volgen omdat ze in hun vertrouwde werkomgeving opleiding kunnen volgen en zich meer op hun gemak voelen. De managementgroepen verkiezen echter opleiding te volgen buiten de werkplek. De belangrijkste redenen die aangehaald worden, zijn het even 'weg te zijn' van het werk en niet gestoord te worden. Focusgroepleden van managementniveau kunnen zich beter concentreren en vinden het bevorderlijk voor de groepsgeest en het netwerkingsaspect dat die externe opleidingen

met zich teweeg brengen. Alle groepen zijn het er wel over eens dat de meer technische opleidingen op de werkplek zouden moeten plaatsvinden omdat die vaak toegepast zijn op de werking en de cultuur van de organisatie. De vraag die men zich hierbij kan stellen is of dit wel specifiek geldig is voor meer ervaren werknemers (bron: expertinterviews academici én trainers). Dit geldt ook voor de meest aangehaalde verwachtingen in verband met didactiek:

- De cursus moet hands-on zijn
- Ze moet bondig zijn
- Liefst stap-voor-stap
- Ervaringsleren
- PowerPoint is een hulpmiddel, niet om de slides af te lezen
- Belang van een bekwame trainer
- Naslagwerk

#### 4.3.2 Specifieke principes

*“Je mag die 50-plussers niet als studenten behandelen.”*  
- expert interview VOKA

De hoeveelheid theorie die aan bod komt tijdens de opleiding dient gedoseerd te zijn. Het mag volgens de focusgroepleden niet te veel zijn. De deelnemers aan het onderzoek laten weten dat de opleiding en inhoud aan de man gebracht moet worden door middel van een duidelijke structuur met de nodige herhaling doorheen de opleiding. De trainer moet er ook mee rekening houden dat meer ervaren werknemers al bepaalde *percepties* en *vooroordelen* hebben tegenover leerstof (bron: expertinterview academicus). Jongeren hebben deze ook, maar daar zijn ze minder sterk aanwezig.

<b>Affectieve vooroordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graag of niet graag hebben</li> <li>• Boezemt angst in</li> <li>• Zin geven</li> </ul>
<b>Conceptuele percepties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representatie</li> <li>• Voorkennis</li> </ul>
<b>Percepties door ervaring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al meegemaakt/geprobeerd</li> <li>• Vorige successen/falen</li> </ul>
<b>Imago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houding</li> <li>• Is het (on)nuttig?</li> <li>• Is het prestigieus?</li> </ul>

*Tabel: Vooroordelen van de ervaren werknemer tegenover leerstof. (bron: expertinterview academicus)*

Didactisch hecht men veel waarde aan verschillende media, hoewel men wat terughoudend staat tegenover rollenspelen. Het probleem hierbij is dat ervaren werknemers niet graag in de spotlight staan voor een groep. In dit kader vermeldt een geïnterviewde academicus dat het belangrijk is om aan ‘team based learning’ te doen, eerder dan ‘organisation based learning’. Meer concreet is het belangrijk dat ervaren werknemers in de opleiding zitten met mensen die ze kennen, om zo tegemoet te komen aan hun onzekerheden tijdens het volgen van een opleiding (zie ook cluster 4: motivatoren en ergernissen). Ze vinden het makkelijker om na de les of tijdens de pauzes de trainer aan te spreken met mogelijke vragen die ze hebben.

Zoals besproken bij ‘ICT, de grote boeman?’ voelen ervaren werknemers voelen zich niet altijd helemaal comfortabel bij online leren, hoewel sommigen hier wel voordelen in zien. Weer anderen verkiezen de klassieke map met papier als bron van informatie. Hier is geen eenduidig resultaat te vinden: de een prefereert online documentatie terwijl de ander het liever op papier ziet. Dit is logisch gezien dit niet zo nauw samenhangt met de leeftijd van een deelnemer tijdens een opleiding, maar eerder met de manier van leren, de attitude tegenover online leren en de cognitieve stijl. Cognitieve stijlen zijn in feite individuele voorkeuren in het percipiëren en verwerken van informatie. Deze individuele verschillen hebben een invloed op de wijze van beslissen, communiceren, leren en probleem oplossen (voor een overzicht, zie Cools & Van den Broeck, 2007). De opleider kan inspelen op deze individuele verschillen door vooraf de leerstijlen van de

deelnemers te testen, bijvoorbeeld door middel van de eenvoudig hanteerbare instrumenten. Voor een pragmatische uitleg rond leerstijlen en voorbeelden van instrumenten verwijzen wij naar de handleiding.

Qua didactiek is het zoals al vermeld nodig dat de opleider zich tussen, en niet boven de cursisten bevindt. Hij mag dus zeker niet betuttelend overkomen en zich gedragen als een te schoolse leerkracht. Ervaren werknemers vinden het belangrijk dat de opleider een zekere credibiliteit heeft. Die bekomt hij door zijn mensenkennis en vakkennis. Hij moet aandacht hebben voor de individuele noden van de ervaren cursisten. De didactische stijl van de opleider komt in die zin tegemoet aan de verschillende aanwezige leerstijlen. Kort samengevat is de ideale lesgever voor ervaren werknemers iemand die:

- Luistert
- Zijn competenties kan aantonen (mensenkennis én vakkennis)
- Mensen kan laten praten, ze stimuleert om zelf te discussiëren
- Gebruik maakt van de anekdotes van de groep
- Ideeën goed kan synthetiseren

#### **4.4 Cluster 4: Motivatoren en ergernissen**

##### *4.4.1 Wat hen motiveert...*

Ervaren werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd om les te volgen. Zelfontplooiing is volgens de bevroegde experts dan ook dé reden voor het volgen van een opleiding, evenals 'mee zijn met je tijd', bijblijven, en sociale contacten. Lager opgeleiden voegen hier nog 'jobzekerheid' aan toe. Geen van de focusgroepleden neemt graag deel aan verplichte opleidingen. In dit kader is de zelf-determinatietheorie (Deci & Ryan, 1985) belangrijk. Deze theorie maakt een onderscheid in soort motivatie naargelang de reden of het doel voor de actie. Het basis onderscheid is dat tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke gemotiveerde mensen werken vanuit zichzelf en worden van binnenuit geprikkeld tot handelen. De actie wordt gesteld omdat het inherent

interessant of leuk is. Extrinsiek gemotiveerde mensen worden van buitenaf geprikkeld en beïnvloed door externe factoren, bijvoorbeeld een verplichting (Clement & Laga, 2005). We merken dat de ervaren werknemers voornamelijk intrinsiek gemotiveerd zijn tot het volgen van opleidingen. Intrinsieke motivatie bij opleidingen leidt tot hoge-kwaliteitsleren en tot creativiteit (Ryan & Deci, 2000). De cognitieve evaluatietheorie (CET; Deci & Ryan, 1985), een subtheorie van de eerder vernoemde zelf-determinatietheorie, stelt dat de nood om zich competent te voelen (“zelfontplooiing”, “willen bijleren”) in combinatie met een gevoel van autonomie of zelfstandigheid (zelf voor de opleiding kunnen kiezen) zal leiden tot intrinsieke motivatie. Deze theorie steunt de bevinding dat onze bevroegde ervaren werknemers intrinsiek gemotiveerd zijn voor het volgen van opleidingen, omdat ze willen bijleren en mee willen zijn met hun tijd, en ze hier zelf ook voor willen kiezen. In geval van verplichte opleidingen wordt ervaren werknemers de autonomie afgenomen en volgen ze de opleiding vanuit externe druk. Deze worden dan ook niet erg positief onthaald.

Bij de management focusgroep heerste het idee dat ervaren werknemers afkerig staan tegenover verandering en omscholing (*“Ervaren werknemers zijn minder gemotiveerd, omdat ze vinden dat ze alles al weten en kunnen”*). Opvallend is dat de andere focusgroepen deze afkeer niet vermelden, maar juist graag een opleiding volgen om zichzelf te kunnen verrijken en bij te kunnen leren. Hierbij heerst duidelijk het stereotiep idee van werkgevers dat ervaren werknemers minder scholingsbereidheid zouden hebben.

#### 4.4.2 Wat hen irriteert...

Een bron van ergernis is het moeten afleggen van verre afstanden, ’s avonds rijden, in files staan of zich buiten de werkuren moeten verplaatsen. Andere ergernissen die vaak terugkomen in de interviews en focusgroepen zijn te schoolse opleidingen waarbij de leraar zich betuttelend gedraagt, kwalitatief slechte cursussen, een gebrek aan didactische middelen en niet-ingeloste verwachtingen.

*“Als je als opleider zelf niet de goede omgeving creëert,  
dan ontwerp je zelf die drempels voor je deelnemers”*  
- expertinterview academicus

Één van de drempels is dat ervaren werknemers soms angst hebben om te weinig voorkennis te hebben en op het moment zelf niet te kunnen volgen. Ze voelen zich niet altijd zeker genoeg om vragen te stellen, of aan bod te komen bij rollenspelen. Er speelt een zekere evaluatievrees: *“Hoe ga ik bekeken worden?”*. Vaak hebben ze al lang geen les meer gevolgd of training gehad, waardoor ze angst hebben voor een depreciatie van hun kennis en vaardigheden. Kort samengevat spelen er dus drie soorten angsten: evaluatievrees, de angst voor te weinig voorkennis en de angst om niet te kunnen volgen (bron: interview academicus).

Qua praktische zaken kan een te grote nadruk op het gebruik van nieuwe technologie voor een drempel zorgen.

#### **4.5 Cluster 5: Opvolging en kennisdeling**

##### *4.5.1 Opgeleid. En wat nu?*

Kennisdelen wordt geapprecieerd, zowel formeel als informeel. Het mag echter niet te uitgebreid zijn, maar eerder een bondige samenvatting waar nuttige zaken worden aangehaald: was de opleiding interessant om te volgen? Voor wie is het nuttig? Welke nuttige zaken heb je geleerd?

Bedienden vermelden dat het afhankelijk is van de sector en de werkgever of kennisdelen na de opleiding plaatsvindt. In sommige organisaties worden systemen voorzien om kennis te delen (zoals een intranet of een opleidingsbundel met evaluatiefiches over opleidingen), maar in andere organisaties gebeurt dit dan weer informeel (collega's vertellen spontaan over de cursus die ze gevolgd hebben). Hier wordt nog aan toegevoegd dat het vaak afhangt van het beleid in het bedrijf: een transparant beleid, structurele evaluatie van opleidingen, en opleidingen in het kader van

functioneringsgesprekken zijn allemaal factoren die bijdragen aan een betere informatiedoorstroming.

Tot slot wordt het voordeel aangehaald van onderlinge coaching tussen jongere en oudere werknemers, hoewel dit afhankelijk is van de organisatiecultuur. Zowel arbeiders en bedienden vermelden wel een zekere terughoudendheid bij het delen van kennis, uit vrees om de eigen positie in gevaar te brengen.

## 5. ALGEMENE CONCLUSIES

*Kritische succesfactoren voor training: baas, trainer, cursist, visie!  
Het niet op elkaar afgestemd zijn van deze zaken is  
vaak de verklaring voor het beperkte effect van training.  
- expert interview didacticus*

Om tegemoet te komen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt, en om hun rijkdom aan impliciete kennis niet te verliezen, is het nodig dat werkgevers zich gaan toespitsen op het opleiden van ervaren werknemers. Omdat deze werknemers al een grote hoeveelheid ervaringen met zich meedragen en over differentiële cognitieve capaciteiten beschikken is het van belang extra aandacht te besteden aan het inrichten van opleidingen. Onderzoekers roepen op tot meer aandacht voor het effectief trainen van specifieke groepen (Tannenbaum & Yukl, 1992). Er zijn echter enkele beïnvloedende factoren voor participatie aan opleiding door ervaren werknemers (Cully, VandenHeuvel, Wooden, & Curtain, 2000). Zo is er **de houding van de werkgever**: managers hebben vaak een stereotiepe visie over het leerpotentieel van ervaren werknemers. Daardoor worden ervaren werknemers vaak minder kansen geboden om deel te nemen aan opleidingen. Verder is er het eigenlijke **leerpotentieel** van de ervaren werknemer. Hoewel niet zo negatief als gedacht door werkgevers, is er toch een vertraging van sommige cognitieve capaciteiten zoals de aandachtsspanne of het werkgeheugen. De CAPA-projecten (2006; 2009) bestuderen voorgaande factoren. Een bijkomende factor is **de houding van de werknemer**. Dit onderzoek richtte zich hierop

door het standpunt van de ervaren werknemers zelf te bevragen. Door middel van focusgroepen en expertinterviews werd er gepeild naar vijf verschillende zaken:

- (1) de algemene verschillen tussen jongere en ervaren werknemers
- (2) de noden en verwachtingen van ervaren werknemers met betrekking tot opleiding
- (3) de gehanteerde didactiek
- (4) de motivatoren en drempels of ergernissen bij het volgen van opleiding
- (5) de kennisdeling en opvolging ná de opleiding.

Het aspect 'ervaring' lijkt cruciaal te zijn in het verhaal: deze moet erkend worden, dienen als bouwsteen voor een opleiding. Het bepaalt de tevredenheid en motivatie van de ervaren werknemer en de wijze van lesgeven. In overeenstemming met de literatuur werd qua noden vooral verwacht dat er aandacht besteed werd aan hun cognitieve noden, door een aangepast tempo en een gestructureerde les met de nodige herhaling. Fysieke noden waren eerder beperkt. Behalve een aangepaste didactiek verwachten ervaren werknemers ook een verzorgde infrastructuur en een mature lesgever. De motivatie om les te volgen blijkt vooral intrinsiek te zijn. De drempels liggen zowel aan externe factoren (files, grote afstanden) als interne factoren (evaluatievrees, angst om in de spotlight te staan). Wat er tot slot ná de opleiding gebeurt, hangt in grote mate van de organisatiecultuur af.

### **5.1 Verdere onderzoekssuggesties**

Een opvallend feit is dat de bevroegde 45plussers allen hun voorkeur uitdrukken voor een groep die gemengd is qua leeftijd (met uitzondering van ICT). Ze zien hier verschillende voordelen in, zoals het uitbreiden van de eigen leefwereld, het delen van kennis (zowel van jong naar oud als vice versa) en het opdoen van nieuwe ervaringen. Bovendien wordt er in alle groepen en in alle interviews gewaarschuwd voor het gevaar van een stigma. De vraag is of deze visie gedeeld wordt door jongeren. Verkiezen zij ook een heterogene groep? Wat dan met het lestempo? Zullen jongeren zich snel vervelen indien het tempo wat lager ligt, om rekening te houden met de meer



ervaren werknemers? Willen we niet, in aanvulling op de didactische handleiding voor het opleiden van ervaren werknemers, een handleiding voor het opleiden van groepen met verschillende leeftijden? Het beantwoorden van deze vragen viel buiten de scope van dit onderzoek, maar vormt een interessante invalshoek voor een vervolgonderzoek.

## 6. REFERENTIES

- Belgische Senaat (2004). Wetsvoorstel tot invoeging van een artikel 339bis in de programmawet van 24 december 2002, om de opleiding of omscholing van oudere werknemers aan te moedigen.
- Birren, J., & Fisher, L. (1995). Age and speed of performance: Possible consequences for psychological functioning. *Annual Review of Psychology*, 46, 329–353.
- Business and Society Belgium (2009). Van een 45-plusbeleid naar een geïntegreerd leeftijdsbeheer. Praktijkids.
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 102 – 117.
- Callahan, J.S., Kiker, D.S., & Cross, T. (2003). Does method matter? A meta-analysis of the effects of training method on older learner training performance. *Journal of Management*, 29, 663 – 681.
- CAPA 1 (2006). Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer.
- CAPA 2 (2009). Hulpmiddelen om meer inzicht te krijgen in het ouder worden op het werk.
- Chen, G., Gully, S. M., and Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Clement, M., & Laga, E. (2005). *Steekkaarten doceerpraktijk*. Garant: Antwerpen – Apeldoorn.
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology*, 141(4), 359 – 387.
- Cully, M., Vandenheuvel, A., Wooden, M., & Curtain, R. (2000). Participation in, and barriers to, training: the experience of older adults. *Australasian Journal of Ageing*, 19(4), 172 – 179.
- De competentieagenda 2010 – fiche 7: Oudere werknemers. Van <https://www.werk.be/beleid/competentiebeleid/competentieagenda/ouderen.htm>, op 17 januari 2010.
- De Lathouwer, L. (2010). Wat denken Vlaamse werkgevers over 50plussers? *Over.Werk.*, 1.
- De Rick, K, Van Valckenborgh, K., & Baert, H. (2004). *Naar een positiever leerklimaat in Vlaanderen*. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54 – 67.

- Derks, G.J. (2000). Leeftijdsbewust personeelsbeleid en ouderenbeleid. Arbeidszaken in beweging, nr10. Den Haag, VNG uitgeverij.
- Dewilde, T., Vlaminckx, A., De Vos, A., & Buyens, D. (2006). Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt. *FlandersDC*.
- Duval, R. (2003). Retirement behaviour in OECD countries: impact of old-age pension schemes and other social transfer programmes. *OECD Economic Studies*, 37, 7-50.
- Ester, P., Muffels, R., & Schippers, J. (2003). *De organisatie en de oudere werknemer*. Coutinho: AH Bussum.
- Ford, R., & Orel, N. (2005). Older adult learners in the workforce: New dimensions to workforce training needs. *Journal of Career Development*, 32, 139 – 152.
- Knowles, M. (1990). *The adult learner: A neglected species: 4th ed*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Meuser, M., Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H.-J., Jahn, D.: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1st ed.*(pp. 465 – 479). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Sage Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company, in: Horn, T.C.M. en C.B.M. Gorter (1998), Wie heft er belang bij employability, *Gids voor Personeelsmanagement* 1998, 12, pp.17-22.
- Nonneman, W. (2007), “European immigration and the labor market”, The Transatlantic Task Force on Immigration and Integration, pp. 1-21, geraadpleegd op 17 januari 2010, van [www.migrationinformation.org/transatlantic/ImmigrationEULaborMarket\\_72507.pdf](http://www.migrationinformation.org/transatlantic/ImmigrationEULaborMarket_72507.pdf)
- Patrickson, M. & Hartmann, L. (1995). Australia' s ageing population: implications for human resource management. *International Journal of Manpower*, 16 (5/6), 34 – 46.
- Sap, C., Staelens, M., Trio, A., & Lammens, G. (2003). *Tussen zwerven en stilstaan. Loopbaanontwikkeling in een veranderende samenleving ook voor de oudere werknemer*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- SERV (2001). Oud maar niet out: handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Brussel, SERV.
- Sterns, H., & Doverspike, D. (1987). Training and developing the older worker: Implications for human resource management. In H. Dennis (Ed.), *Fourteen steps in managing an aging workforce* (pp. 96 – 110). Washington DC: Lexington Books.

- Sterns, H., & Doverspike, D. (1989). Aging and the training and learning process. In I. Goldstein and Associates (Eds.), *Training and development in organizations* (299–331). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Stewart, D.W., Shamdasani, P.N., & Rook, D.W. (2007). *Focus groups: Theory and practice* (Second edition). Sage Publications.
- Talent +, Leeftijdsbewust Personeelsbeleid met aandacht voor oudere werknemers (2007). Een project van het Werkgelegenheidsagentschap Vlaams-Brabant.
- Tannenbaum, S., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399 – 441.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 641-658.
- Taylor, P., & Walker, A. (2003). Age discrimination in the labour market and policy responses: The situation in the United Kingdom. *Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 28(4), 612 – 624.
- Tijssen, J.G.L. (1987). *Het leren van de verouderende werknemer in veranderende organisaties*. Paper Congres Onderzoeks-Thema-Groep Onderwijsleerprocessen. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Tijssen, J.G.L. (1992). A model for Adult Training in Flexible Organisations: Toward an Experience Concentration Theory. *Journal of European Industrial Training*, 16 (9), 5 – 15.
- Tijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Tijssen, J.G.L. (1997). Zicht op ouderenbeleid: van afvloeiing naar inzetbaarheid: ouderenbeleid, loopbaanmanagement, employability. HRM in de praktijk. Issue paper. Deventer – Kluwer.
- Ulrich, L.B. & Brott, P.E. (2005). Older workers and bridge employment: redefining retirement". *Journal of Employment Counseling*, 42, 159 – 170.
- Van den Broeck, H. (1998). *Lerend management: verborgen krachten van managers en organisaties*. Lannoo.
- Vanmullem, K., & Hondeghem, A. (2005). Een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Vlaamse Overheid. *Over.Werk*. 15(4): 157 – 161.

- Vissers, P., Henkens, K., & Schippers, J. (2003). Werkgevers en stereotypering van oudere werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 16(1), 2 – 22.
- Vuurtoeren 45+. Geraadpleegd op 19 januari 2010, van <http://www.vuurtoeren45plus.be/index.aspx>
- Warmoes, V & Van den Broeck (2009). Leidinggeven met creativiteit. LannooCampus: Tielt.
- Young, M.B. (2006). We've studied older workers to death. How come we know so little about them?. *The Conference Board Review*, November/December, 48 – 54.

## Een gedreven opleidingsbeleid voor en door ervaren werknemers

*(best practice binnen BASF)*

*Bij BASF Antwerpen loopt een innovatief, inspirerend project “Lerend werken= werkend leren”. Gedreven door het besef dat kennis en kunde moeten evolueren om competitief te blijven, en dat uittredende werkrachten een verlies aan kennis betekenen, werkt men aan een opleidingsbeleid dat wordt vormgegeven door de eigen werknemers, en waarin elke werknemer, op de werkplek, organisator van zijn of haar eigen opleiding wordt. Het resultaat is een succesverhaal over hoe opleiding een organisatie van onderuit kan veranderen<sup>2</sup>.*

De achterliggende idee is dat de drive tot opleiding bij de mensen moet liggen, eerder dan vanuit enkel trajecten die door het management aan de werknemers worden opgelegd. BASF wil hiermee een zelflerend klimaat promoten. Ze willen groeien naar wat zij een “zelflerende organisatie” noemen. Dit project, dat in alle bedrijven en diensten een zelfde doel heeft berust op 2 grote peilers: enerzijds het gestructureerd aanbieden van kennis en anderzijds het nagaan of de gewenste kennis ook daadwerkelijk bij de medewerkers aanwezig is. Binnen dit raamwerk wordt het project op de verschillende werkplekken op maat opgezet en geïmplementeerd. De analytische diensten van BASF gingen ver in deze “Taylor made” aanpak en betrokken zowel in opmaak als evaluatie ervaren medewerkers.

### 1. Creëren van een sense of urgency

*“Over vijf jaar gaat 14 procent van mijn kennis op pensioen.”*

Verandering in de markt en de maatschappij brengt de noodzaak tot opleiding en vorming met zich mee. De meest gestelde vraag hierbij is: *“Waarom is deze opleiding nodig?”*

Om deze vraag te beantwoorden creëert de analytische dienst van BASF een *sense of urgency* door het tonen van een presentatie waarin het belang van opleiding aan bod komt. Met feiten, cijfers en statements zoals *“De tien meest gevraagde jobs in 2010 bestonden nog niet in 2004”* schudden ze hun werknemers wakker. Een ‘brandend platform’ wordt gecreëerd voor een bewustzijn dat verandering en aanpassingsvermogen noodzakelijk is om naar de toekomst kennisverankering en

---

<sup>2</sup> De best practice is geschreven op basis van het verhaal van mevrouw An Onkelinx (Manager Analytical Services). BASF geeft toestemming om deze case in het rapport op te nemen en te verspreiden.

werkzekerheid te garanderen. Achteraf helpt een groepsdiscussie om de bevindingen te consolideren.

*“Studenten worden vandaag opgeleid voor jobs die nu nog niet bestaan.”*

Het valt op dat vooral ervaren, oudere werknemers overtuigd moeten worden van de noodzaak om te veranderen, om zich om te scholen. Een veranderende wereld brengt veranderende opleidingsnoden met zich mee, en dat is niet steeds even gemakkelijk te aanvaarden voor wie decennia lang gewoon is aan een ander, vaak veelal trager en rigider opleidingsmodel. Alleen onze onderwijsbagage voldoet niet meer om aan de slag te gaan in competitieve bedrijven in snel evoluerende sectoren.

## **2. Werknemers aan het roer: creatie van een gedragen visie**

Het grotere kader voor het nieuwe opleidingsmodel is voorgesteld door het management. De concrete uitwerking echter wordt volledig gedragen door de werknemers zelf. Binnen het voorbeeld van de analytische diensten zetelt een representatieve groep van werknemers in een beleidsondersteunende werkgroep die het opleidingsstelsel zelfstandig uitwerkt. Twee schakelfiguren uit deze werkgroep rapporteren aan het management binnen de organisatie. Vooral ervaren, oudere werknemers zijn ingezet om het concept uit te werken, omdat zij de organisatie en haar noden het best kennen. Opvallend bleek dat relatief snel een diversiteit aan ideeën ontstond over de aanpak van opleiding in deze werkgroep. Deze ‘bottom-up’-aanpak creëert een gevoel van erkenning voor hun expertise bij de werknemers. Mensen vinden het fijn om deel uit te maken van die werkgroep. Ze zijn fier te kunnen helpen het opleidingsbeleid mee te bepalen.

BASF richt zich hiermee vooral op werknemers die open staan voor verandering, de zogenaamde ‘**change champions**’ worden aangesproken omdat het management weet dat zij in de verandering willen meestappen. BASF rekent erop dat zodra een kritische massa/dominante coalitie voor het project is gewonnen, de rest ook automatisch zal volgen. Die ‘veranderkampioenen’ helpen mee het nieuwe beleid te implementeren en uit te voeren.

*“Participatie en overleg creëren betrokkenheid.”*

Deze werkwijze heeft als belangrijk voordeel dat het opleidingstraject beter aanvaard wordt door de werknemers, aangezien zij zelf hun inbreng hebben gehad. Op deze manier is opleiding een trager proces. Het kostte de analytische diensten binnen BASF maar liefst anderhalf jaar om het nieuwe opleidingstraject uit te tekenen, maar omdat het initiatief van de werknemers zelf komt, is dit nieuwe opleidingsplan als blauwdruk ook echt gedragen. Het zit als het ware in het DNA van de organisatie. Dat werpt op termijn haar vruchten af.

### 3. Zelflerend klimaat leidt tot werkend leren

*“Lerend werken, werkend leren.”*

Jef Staes zei ooit: *‘Naar een opleiding gaan is niet gelijk aan leren.’* De werknemers vonden dat opleiding vooral on-the-job moet zijn, dat werken en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Opleiding heeft voor verschillende leeftijden een wezenlijk ander doel bij BASF. Jongere werknemers hebben nood aan opleiding over technische kennis, met directe economische relevantie. Bij ervaren werknemers is opleiding vooral een motivator.

*“We willen geen Dollies creëren.”*

BASF benadrukt de individuele aanpak van hun opleidingstraject. Er wordt geen opleiding gegeven om kopijen (cf. Dollies) te maken. BASF wil een ‘zelflerend klimaat’ creëren, waarin iedere werknemer zelf het initiatief neemt om in te inspelen op zijn/haar specifieke noden en interesses en die van zijn/haar werkomgeving.

Werknemers die weerstand vertonen, vragen zich af of ze het vroeger dan niet goed deden. BASF stuurt daar een geruststellende boodschap de organisatie in. Het functioneren was uitstekend, alleen wordt de filosofie anders: waar vroeger de aanpak vooral businessgeoriënteerd was en voor de medewerkers werd georganiseerd ligt de nadruk vandaag meer op het zelf leren. Zo wordt de werknemer verantwoordelijk voor zijn/haar leerproces. Elke werknemer in BASF krijgt meer autonomie. Groeikansen worden benadrukt. BASF ziet haar opleidingsbeleid hier ook als een belangrijke motivator: voorbeelden hiervan zijn autonomie, zelfontplooiing en verantwoordelijkheid.

### 4. Het blokkendoosprincipe

Hoe creëert men een gemeenschappelijk opleidingsbeleid in een organisatie met diverse afdelingen?

Binnen de analytische diensten van BASF gebruikt men de metafoer van de blokkendoos. Er wordt vertrokken van wat er gemeenschappelijk is tussen alle groepen, namelijk metingen en chemische principes en deze vormen de blokkendoos van het systeem, de zogenaamde “Leer-Werk-Opdrachten”. Elke groep moet zijn objectieven halen aan de hand van die principes. De onderliggende objectieven kunnen er wel anders uitzien. Het grotere plaatje is dus gelijkaardig, maar het is anders opgebouwd. Elke groep bouwt aan zijn eindproduct, maar met verschillende blokjes, in verschillende hoeveelheden. Dat impliceert dat opleiding in elke groep anders is, maar ook dat men, om mee te kunnen draaien in een groep verschillende opleidingsonderdelen nodig heeft. BASF werkt met *drie algemene niveaus* van opleiding die binnen de analytische diensten worden vertaald als:

1. bewaakniveau (weten wat je doet )



2. bedienniveau (weten waarom je iets doet )
3. beheersniveau (weten hoe je problemen voor kan zijn of als ze zich voordoen zelfstandig kan oplossen).

In elke afdeling worden die anders ingevuld. Om te breken met het schoolse karakter van opleiding besloot BASF om alles on-the-job te organiseren. Elke werknemer bevindt zich op één van de drie vaardigheidsniveaus. Om de werknemers te empoweren, krijgen ze zelf de verantwoordelijkheid over hun leerproces, om naar een volgend niveau te evolueren. Elke werknemer krijgt een coach uit een hoger niveau, bij wie hij/zij terecht kan met vragen. De opleiding on-the-job wordt gestimuleerd met technische vragen, maar men biedt niet steeds pasklare antwoorden zoals in klassieke opleiding. De ruggengraat van het systeem is het stellen van vragen en niet meer het geven van antwoorden. Om hier te komen tot de juiste antwoorden zijn zowel collega's, moderne multimedia als ondersteunende documentatie voorhanden.

Wanneer een werknemer overtuigd is dat hij de antwoorden kent, kan hij een *leerwerkgesprek* aanvragen met een overste. Die gaat dan de vorderingen van die werknemer na. Bij een positieve evaluatie kan de werknemer starten met een nieuwe *leerwerkopdracht*. Bij het succesvol afronden hiervan gaat hij over naar het volgende niveau. Het coachingssysteem in BASF maakt deze overgang naar en volgend niveau intrinsiek motiverend, omdat deze werknemer dan collega's van het vorige niveau mag coachen.

Op deze manier wordt de ervaring van ervaren, oudere werknemers in de verf gezet. Ze worden impliciet aangemoedigd om die kennis en ervaring te delen. Jongere werknemers zijn afhankelijk van ervaren werknemers voor hun persoonlijke evolutie. Ook de coach wordt op die manier voortdurend geconfronteerd met wat hij wel en niet weet, en aangemoedigd zijn kennis up-to-date te houden. Dit wakkert op zich ook weer de sense of urgency voor opleiding bij deze ervaren, oudere werknemers aan.

*“Sommigen begonnen spontaan te studeren.”*

Binnen de analytische diensten van BASF hanteert men een andere aanpak voor ervaren werknemers dan voor nieuwelingen. Die laatste worden individueel op de werkplek opgevolgd, omdat ze nog in een expliciete trainingsfase zitten. De meer ervaren werknemers nemen deel aan groepsgesprekken, om te kijken op welk niveau ze zich bevinden. Zo vermijdt de organisatie confronterende één-op-één gesprekken met een evaluatieve connotatie. De werknemer kan via een groepsgesprek aanvoelen welke ontwikkelingsbehoeften er zijn en zich bijsturen. De resultaten zijn verrassend. Sommige ervaren, oudere werknemers begonnen spontaan te studeren! Ze wilden niet afgaan tijdens de groepsgesprekken, en ze wilden voorbereid zijn op vragen van hun jongere collega's. Als extra motivator geldt binnen de analytische diensten het feit dat werknemers die het hoogste niveau behalen extra externe opleidingen mogen volgen en dat er per afgewerkte LWO een klein bedrag gaat naar een vzw. die opleiding organiseert voor kansarmen. Met de externe opleidingsmogelijkheid speelt BASF handig in op het feit dat ervaren, oudere werknemers vaak gemotiveerd zijn om ook zaken bij te leren die persoonlijk verrijkend zijn, maar niet noodzakelijk direct bij hun job aansluiten.

## BIJLAGE 2: FICHES FOCUSGROEPEN

Focusgroep Vlaamse bedienden

Datum afname: 16 november 2010

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Ervaren werknemers vinden dat ze meer ervaring hebben dan jongere werknemers, die ze hopen te kunnen gebruiken wanneer ze opleidingen volgen. Ze vinden dat ze dankzij hun ervaring gemakkelijker feedback kunnen geven aan collega's.

Anderzijds nuanceren ze hun ervaring. Op het gebied van informatica zien ze hun jongere collega's als competentere. Ze denken dan ook dat ervaren werknemers vooral op het gebied van technische opleiding een voordeel, terwijl jongere werknemers vooral bij theoretische en informaticaopleiding het voordeel hebben.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Ervaren werknemers zijn zich niet opvallend bewust van fysieke noden. Ze voelen veeleer kleine cognitieve beperkingen. Zo merken ze dat ze sneller vermoeid zijn en dat ze een rustiger tempo kunnen appreciëren.

### 3. Didactiek

*Hands-on, bondig gebracht en stap voor stap uitgelegd.*

- Niet te schools
- Inspelen op ervaring (voorbeelden, casussen)
- Vaardigheden: ervaringsleren
- Aandacht voor ieders tempo
- Tijdens informele momenten (pauze) kan men achterstand bijwerken
- Voorstanders van heterogene groepen
  - o Voorwaarde: docent moet er goed op kunnen inspelen
  - o Interactie is belangrijk
- e-learning: uiteenlopende meningen.
  - o Ze staan er voor open, maar aangepast tempo
- voorkeur voor klassieke cursus op papier (is dit leeftijdsgebonden?)
- meerderheid verkiest interne vormingen op de werkplek
  - o lange verplaatsingen zijn demotiverend
  - o als toch extern: kort, to the point, voldoende afwisseling
- Mature lesgever – band opbouwen

#### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

- Opleidingen met direct toepasbare resultaten
- Geen lange theoretische uitwijdingen
- Geen verplichting
- Verzorgde infrastructuur en alle nodige materiaal aanwezig en behoorlijk functionerend.
- Intrinsieke motivatie
  - blijven
  - mee zijn met je tijd
  - zichzelf verrijken/beter worden in je werk
  - plezier in je werk
  - sociale contacten

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- slechte lesgevers
- tempo: te traag
- tempo: te snel
- verplicht volgen van opleidingen
- infrastructuur (leslokalen)
- inhoudelijk: weinig relevant
- verre afstanden en files

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

- Kennisdelen wordt geapprecieerd, zowel formeel als informeel, maar mag ook weer niet te lang duren.
- Korte krachtlijnen over nieuwe, toepasbare dingen
- is de cursus de moeite om zelf ook te volgen?
- Formeel, afhankelijk van werkgever en sector, minder van de leeftijd.
  - Volgens de meeste bedienden verloopt dat hoofdzakelijk spontaan en informeel.
- Daarnaast kan een transparanter beleid ook zorgen voor een betere kennisdeling, en een betere informatiedoorstroming kan andere werknemers helpen om betere keuzes te maken rond opleiding.

Opmerking: alle deelnemers waren werklozen die opleidingen volgden bij VDAB

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Het grootste verschil ligt bij de fysiek: ouderen kunnen geen zware opleidingen meer volgen. Het tempo moet aangepast zijn. Arbeiders nemen ook niet graag deel aan ICT opleidingen.

2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Aanpassing aan de fysieke noden.

Liefst algemene opleidingen, niet meer te technisch.

Op basis van hun eigen interesse.

3. Didactiek

Ervaren arbeiders vinden het belangrijk om een vertrouwensband te kunnen opbouwen met de docent. Ze houden ook van opleiding in groep, ze vinden het aangenaam om zo sociaal contact te hebben.

Verder vinden ze de relevantie voor hun job erg belangrijk. Het feit dat de opleiding hen helpt om hun werk beter te doen is voor hen zowat het belangrijkste aspect aan opleiding.

Wanneer ze opleiding volgen, doen ze dat liefst uit interesse voor het onderwerp. Dat hangt nauw samen met de mening van de meeste arbeiders dat het belangrijk is om je job graag te doen.

Meestal verkiezen ze opleiding in het bedrijf zelf. De familiale sfeer, de bekende omgeving, en het leren van collega's zijn daar de grote pluspunten. Het valt op dat de meeste beroeps categorieën opleiding minstens ten dele doem omwille van de omkadering, het sociale contact, het netwerken, ...

Tenslotte benadrukken ze het belang van basiskennis. Ze voelen zich beter als de leerstof aansluit bij wat ze al kennen, als ze er al wat vertrouwd mee zijn. Docenten moeten bij ervaren arbeiders dus opletten om hen niet te overdonderen met theorieën, maar zich te focussen op praktische toepassingen, bij voorkeur in de lijn met of voortbouwend op eerdere ervaring.

4. Motivatoren om opleiding te volgen
  - Opleidingen met direct toepasbare resultaten
  - Up to date blijven
5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding
  - Niet praktisch toepasbaar
  - Te schools
6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Verder blijkt dat er vaak een soort van angst leeft om kennis door te geven aan jonge collega's. Oude arbeiders voelen zich soms bedreigd in hun job, en willen zich beschermen door hun kennis te monopoliseren. Het is ook zo dat de dreiging om ontslagen te worden erger is voor oudere arbeiders dan bij bedienden, omdat lichamelijk werk sterker leidt onder ouderdom dan geestelijk werk.

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

- Leidinggevende moet laten weten dat hij het volgen van een opleiding steunt (onafhankelijk van leeftijd)
- Jongeren kunnen zich minder lang concentreren
- Jongeren verstoren klas met multimedia
- Ervaren werknemers leren trager
  - o Oppassen met expliciet onderscheid tussen ervaren en jongere werknemers!
  - o Niet betuttelen!
  - o Oppassen voor stigma
  - o Heterogene groepen krijgen de voorkeur:
    - Goed voor de groepsgeest
    - Jongeren kunnen ouderen helpen (bv bij ICT)
    - Open over zijn aan het begin van een opleiding!

2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

3. Didactiek

Over het waar en het hoe van opleidingen lopen de meningen uiteen.

- Sommigen verkiezen on the job training, omdat dat naast het leren ook teambuilding inhoudt. Ze appreciëren de goede, collegiale sfeer en vertrouwde sfeer op dergelijke opleidingen. -> neuzen in dezelfde richting krijgen
- Anderen verkiezen dan weer extern. Het heeft zo zijn voordelen om zich te kunnen afzonderen, om opleiding te volgen in de nodige rust. Het weg-zijn van collega's, het ontbreken van e-mail en GSM, dat spreekt managers aan. Sommigen vinden ook dat het leren meer gewaarborgd is op een externe training. -> expertkennis verhogen
- Uiteraard is ook netwerking een belangrijke reden om buitenshuis te gaan.

4. Motivatoren om opleiding te volgen

- Ervaren managers volgen het liefst opleiding over onderwerpen die hen interesseren, dingen die ze graag doen. Ervaren werknemers zijn volgens hen vaak minder gemotiveerd, omdat ze vinden dat ze alles al weten en kunnen.
- Vormingen zijn daarom vaak verplicht, wat nefast is voor de motivatie, wat op zich een grotere nood aan nazorg met zich meebrengt. Ervaren werknemers zien het gepercipieerde nut heel laag in verhouding tot de nodige tijdsinvestering.
- In beroepscategorieën met relatief lage lonen, zoals verplegers, kan een financiële tegemoetkoming de werknemers over de streep trekken.
- Geld is geen belangrijk incentief om mensen te stimuleren in het volgen van opleiding. Slechts één deelnemer ziet dit als motiverend.
- Als je de nodige vorming kan volgen om eigen projecten op te starten is dat erg motiverend. Ook voor zelfverrijking, om beter te worden in je job. Ervaren werknemers hebben meer

weerstand tegen verandering, vooral als het over volledig nieuwe vaardigheden gaat. Vooral 55-plussers zijn moeilijk te motiveren, die zijn vaak aan het aftellen tot hun brugpensioen.

- Motivatie hangt ook af van functie en sector.
- Arbeiders zullen het vaak lichamelijk moeilijker hebben om langer te blijven werken.
- Individuele variatie!

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- Rollenspellen
- Laptops tijdens opleiding

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Opvolging en begeleiding zijn belangrijk, daar is iedereen het mee eens. Maar de manier waarop dat gebeurt, is minder evident.

- Cursisten een verslag laten brengen na de cursus lijkt een good practice, maar een mogelijk verborgen nadeel is het feit dat mensen dan alleen nog durven intekenen op iets waar ze al goed in zijn.
- On the job coaching is nuttig, maar afhankelijk van het onderwerp kunnen de rollen coach en coachee omkeren.
- Managers vinden het belangrijk om die evaluatie van opleidingen structureel in te bouwen, bijvoorbeeld op een teamvergadering.
- In snel veranderende omgevingen kan het een goed idee zijn om regelmatig opfriscursussen te organiseren, om (ervaren medewerkers?) up-to-date te houden van de laatste veranderingen.
- Tenslotte is het belangrijk om als leidinggevende op te volgen wie er veel opleiding volgt, en wie er meer zou moeten volgen.
- Vaak bekijkt men de opleidingsnoden in functioneringsgesprekken. Good practices voor stimulerend beleid binnen organisaties zijn:
  - o een vormingsnieuwsbrief met een overzicht van de opleidingsmogelijkheden
  - o een toegankelijke applicatie op intranet waarmee een werknemer zich gemakkelijk kan inschrijven voor een zelf te kiezen vorming
  - o een referentiepersoon voor bepaalde domeinen, die de relevante bijscholingen volgt en waarbij de collega's terecht kunnen met vragen. Een gevaar van dat laatste is dat wanneer zo'n persoon wegvalt, die een leegte laat in de afdeling. Anderzijds vergemakkelijkt dat systeem de kennisdeling heel sterk.

Een drempel voor kennisdelen is de vrees om de eigen positie in gevaar te brengen door al je kennis over te dragen. Er is bij voorkeur een formele structuur om kennis te delen, maar die mag niet te dwingend zijn, omdat dat weer demotiverend kan zijn. Sociale druk is daarbij erg belangrijk. De managers zien geen fundamenteel verschil tussen ervaren werknemers en jongeren in de mate waarin ze hun kennis graag doorgeven. Op het niveau van kwaliteitssystemen en handenarbeid ligt kennisdelen veel gevoeliger, ervaren werknemers zullen daar minder graag hun kennis delen dan bijvoorbeeld managers, maar dat is eerder een gevolg van de omstandigheden.

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers
  - leeftijd is geen belangrijk criterium
  - wel rekening houden met en valoriseren van aanwezige kennis in groep
  - opleiding op maat
  - het is een vooroordeel dat ervaren werknemers niet meer kunnen bijleren
    - o soms wat meer tijd en uitleg nodig, zoals bv met IT
    - o hebben breder repertoire om op verder te bouwen
    - o opleiding mag specifiekier zijn dan bij jongeren (die nog hele carrière voor zich hebben)
  
2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers
  - pauzes (om het geleerde consolideren)
  - Goede aanpak is niet enkel leeftijdsgebonden, maar ook generatie-of tijdsgebonden
  - Anekdoten en cases (niet echt leeftijdsgebonden)
  
3. Didactiek
  - korte, krachtige opleidingen (want managers hebben weinig tijd)
  - directe relevantie
  - eventueel kort opvolgingsmoment
  - **Interne** opleidingen dragen bij tot teambuilding en zijn handiger als het over concrete, toepasbare jobkennis gaat, minder gestoord, betere concentratie
  - **externe** opleidingen bieden de mogelijkheid tot netwerken, en andere benaderingswijzen van gelijkaardige problemen aanbrengen. Managers zien dus voordelen in beide aanpakken.
  - Didactisch materiaal: uiteenlopende meningen:
    - o Uitgebreid naslagwerk bij algemenere kennis
    - o Kort bondig overzicht
    - o Enkel bij praktisch toepasbare kennis
  - E-learning: sommigen hebben het liever niet, omdat ze er niet mee vertrouwd zijn, terwijl anderen dat net als een reden zien om er mee te leren werken.
  
4. Motivatoren om opleiding te volgen
  - Mee zijn
  - Persoonlijke verrijking
  - Kinderen en kleinkinderen
  - Mee zijn met technologische evoluties (belangrijk in de hogere categorieën)
  - Mix tussen praktische toepasbare kennis, en algemenere nieuwe dingen
  - Externe motivatoren zoals puntensystemen en een minimum aantal uren opleiding worden doorgaans niet positief ervaren, evenals het verplichten van opleidingen

Het moeilijke financiële klimaat zorgt voor een trend waarin opleiding onmiddellijk moet renderen. Managers zien daardoor dat opleidingen specifiekier worden, en vinden het spijtig dat daardoor de



meer algemene kennis op de achtergrond raakt. Bovendien vinden zij het vaak belangrijk om een overzicht te behouden over waar iedereen in de organisatie mee bezig is, wat een brede basiskennis veronderstelt.

5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- Weinig leren
- Beloftevolle titel met weinig inhoud
- Irrelevante kennis, niet bruikbaar in dagelijkse praktijk
- Docenten die slides aflezen
- Reclame tussen slides

6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

- vast item op de wekelijkse meeting. Vaak wordt de documentatie ook openbaar beschikbaar gesteld, al vermelden de managers dat daar doorgaans niet veel gebruik van wordt gemaakt.
- Het geleerde overbrengen aan collega's op de werkvloer is niet altijd gemakkelijk, zeker als het over bijvoorbeeld managementvaardigheden gaat, daarom beperkt men zich voor tot het delen van vooral de praktisch meest relevante tips.
- Werknemers aanspreken over opleidingsbehoeften tijdens evolutiegesprek
- de wil om opleiding te volgen vooral een kwestie van attitude is, een attitude die niet leeftijdsgebonden is.
- Een lerende organisatie leert niet alleen uit opleiding, maar ook uit fouten, en feedback, vaak klachten, van klanten.
- Opleiding is altijd een investering: de angst leeft wel om veel in mensen te investeren, om ze daarna te zien vertrekken, vooral in kleinere bedrijven. Velen worstelen wel met de meetbaarheid van de outcome. Volgens sommigen is het effect van opleiding volgen vaak een kwestie van vertrouwen en visie van het bedrijf.
- Bij specialisten en mensen die technisch werk doen is er vaak een grote weerstand om kennis door te geven aan jongere collega's. De meer ervaren werknemers gaan dan snel voor hun job vrezende
- De vraag "werk je voor het geld, of voor de job?" komt veel terug. Zijn mensen gemotiveerd om opleiding te volgen, om kennis door te geven? Veel hangt af van hoe graag ze hun werk doen. Opleiding aanmoedigen begint dus bij zich goed voelen op het werk.

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

- Jongeren hebben een bredere basis
- Jongeren hebben geleerd te leren
- Jongeren hebben een meer natuurlijke omgang met technologie
- Ouderen zijn veeleisender tegenover de opleiding.
- Ouderen volgen eerder reactief opleiding, om zich aan te passen aan veranderingen op het werk. Jongeren zijn meer gericht op progressie, op employability.
- Scheidingslijn op 45+?

2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Aangepast aan de ervaring.

Er wordt verwacht dat de opleider zijn publiek kent (idealiter via intake gesprekken, anders via een vragenlijst die op voorhand wordt uitgestuurd.)

3. Didactiek

- Leeftijd van een trainer doet er niet toe
- Luisteren, analyseren, discussiëren
- Minder graag rollenspellen
- Docenten ervaren in de praktijk, credibiliteit
- Gemotiveerde docent
- Syllabus
- Jongeren hebben nood aan een eerder onderrichtende stijl, ouderen willen een meer bediscussiërende stijl.
- Bij ouderen kan je meer op 'ontdekking' gaan, ideeën uitwisselen
- Gebruik flip-charts!

4. Motivatoren om opleiding te volgen

- Erkenning
- Competenties op peil houden
- Job behouden
- Soms ook een vorm van waardering: "ik ben het waard om nog in geïnvesteerd te worden".

5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- e-learning: werkt niet bij deelnemers
- telefoons die afgaan
- oppassen met trial en error leren bij ouderen, kan gevoel van falen geven
- niet forceren om te praten voor de groep

## 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Op voorhand een objectievenformulier maken, een 'contract' met zichzelf. Zo nemen ze zelf de verantwoordelijkheid om er iets mee te doen.

Opvolgingssessies zijn ideaal.

Coaching om het geleerde in praktijk om te zetten.

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers
  - ervaren werknemers hebben een voorkeur voor meer ervaren docenten
  - leeftijdsverschil in manier van reageren
  - terughoudender tegenover e-learning
  - best gemengde groepen om stigma te vermijden
  - ervaring is belangrijk om het geleerde in perspectief te zetten
  - Het heeft veel te maken met je mentale pensioengrens die je zelf stelt.
  - Tegen segregatie
2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers
  - Ervaren docent
  - Goede omkadering
  - Docent die inspeelt op kennis
  - Levendige en gemotiveerde docent
3. Didactiek
  - Afschuw van de "Powerpointsynthese", een te bondige reductie van de informatie.
  - Voldoende verwijzing naar achtergrond literatuur
  - Persoonlijke nota's
  - Geen docent maar facilitator
  - De boodschap is belangrijker dan de technologie er rond
4. Motivatoren om opleiding te volgen
  - managers verkiezen eerder specifieke opleidingen, die direct relevant zijn
  - Rol van tijdsdruk: voorkeur voor korte workshops
  - Openheid naar opleiding
  - Door veranderen van functie
  - Mentorschap
  - Vereenvoudiging van de huidige taak
  - In navolging van een functioneringsgesprek
  - Persoonlijke motivatie en responsabilisering vanuit het management
  - Bedrijfscultuur
5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding
  - Terughoudendheid van bedrijf om te investeren in waardevolle ervaren werknemers (angst dat ze weg zullen trekken)
  - Verplichte vorming (soms nodig, maar geen goede motivator)
  - Premie kan contraproductief zijn
  - Stereotype benadering van de deelnemers

## 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

- Echte procedures voor de opvolging zijn er niet bij de bedrijven van de deelnemers.
- moeilijk om de resultaten van opleiding meetbaar te maken, en dus te evalueren.

Factoren die een lerende organisatiecultuur in de hand werken zijn mobiliteit, openheid, steun vanuit de organisatie en motivatie van het individu.

Er is duidelijk meer aandacht voor jongeren dan ervaren medewerkers. De opvolging vanuit het management kan soms beter, door hun drukke agenda. Een peterschap biedt hier een mogelijke oplossing, dat zet de meer ervaren werknemers ook aan om zich up-to-date te houden, naast het motiverende aspect.

Het is belangrijk dat de werknemers zelf voor de vorming kiest, dan is de kans op nuttige overdracht groter en zal er ook meer motivatie zijn om de kennis door te geven. Het nut van een opleiding wordt vooral nagegaan als het management ze aanvroeg, om te kijken of het de investering waard was. Een cursist kan na een opleiding een voorbeeldfunctie vervullen voor zijn of haar collega's, zodat die ook gemotiveerd raken om de opleiding te volgen, of zodat ze de nieuwe kennis gemakkelijker overnemen.

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

De managers vroegen zich af in hoeverre zij verschilden van jongere werknemers in termen van opleidingsnoden en verwachtingen. Velen vinden 45 een moeilijke grens, en reageren zelfs een beetje defensief. Ze zien dus over het algemeen geen grote leeftijdsverschillen.

- Vrees voor stigma
- Weinig doelgroep-specifieke opleidingen in de bedrijven van de deelnemers
- Managers hebben in sommige organisaties meer kansen om opleidingen te volgen dan arbeiders en bedienden.
- Vorming voor ervaren werknemers moet niet van nul beginnen, maar inbreng van de groep verwachten, inspelen op ervaring
- Ervaren managers houden van opleiding volgen in groepen van gemengde leeftijd, zodat ze dankzij de jongeren geconfronteerd worden met vernieuwende denkbeelden.
- Interesse voor e-learning blijkt niet leeftijdsafhankelijk te zijn.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Wederzijds respect is belangrijk, het gebruik van GSM's en laptops tijdens de opleiding geeft daar geen blijk van. Verder is het belangrijk dat de docent zelf gemotiveerd is, en dat de leerstof niet te oppervlakkig is.

### 3. Didactiek

- Stijl en ervaring docent
- Managers houden van opleiding buiten de onderneming, zodat ze niet gestoord kunnen worden.
- E-learning: flexibiliteit, gemakkelijk testen of iedereen mee is, maar minder controle, geen interactie tussen deelnemers.
- De ervaren managers zijn zelf ook geïnteresseerd in e-learning en nieuwe snufjes, maar verkiezen toch vaak de papieren versie boven de elektronische, zoals docenten vaak opmerken.

### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Opleiding is belangrijk voor alle leeftijden. Wel kan het waardering uitdrukken, wat voor ervaren werknemers belangrijk kan zijn.

- Productief en actief betrokken houden

- Toenemende waarde op de arbeidsmarkt
- Niet-financiële incentieven: pauze, networking
- leercultuur
- Direct nut voor het werk
- Werknemers zelf laten kiezen welke vorming ze
- De sleutelpersoon in het motiveren en het aanvoelen van de noden is de directe chef, die heeft beter zicht op alles wat er leeft.

5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Gebruik van gsm's en laptops tijdens de opleiding

6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

De opvolging is erg afhankelijk van het bedrijf. In sommige bedrijven zijn er aanbevelingen die dode letter blijven, in anderen is er minimale opvolging, in nog andere is er achteraf geformaliseerde kennisdeling.

## BIJLAGE 3: FICHES EXPERT-INTERVIEWS

Interview CVO

Datum afname interview: 15 november 2010

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Ervaren werknemers lijken iets meer gereserveerd, zullen minder snel vragen stellen, durven de les minder snel onderbreken. Geen geslachtsverschillen – mannen misschien ietsje meer technisch geïnteresseerd. Jongere werknemers kunnen uitgebreider pakket aan, vlotter: hoger tempo.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

#### **Fysieke noden:**

- Mensen die niet goed zien, kunnen meer vooraan zitten
- Schermresolutie leren instellen: grote lettertypes
- Ergonomisch klavier
- Bondig: niet te uitgebreid, want de aandacht verslapt, en ook teveel informatie is niet nodig.
- Structuur & praktisch
- Bereikbaarheid: pauzelokaal niet te ver van leslokaal

#### **Mentale noden:**

- Als ze een vraag hebben, dan hebben ze moeilijkheden om vragen te formuleren.
- Rustig tempo, veel herhaling

#### **Verwachtingen**

- Soms te hoge verwachtingen: willen direct aan de slag, maar beheersen de basisvaardigheden niet
- Populair: fotobewerking en internet: heel praktisch

### 3. Didactiek

- Niet te theoretisch! Het moet toegepast zijn
- Low profile als opleider
- Veel geduld hebben
- Tempo laag houden (niet te snel gaan)
- Basic, bondig, niet te veel ineens willen zien – leerstof beperken!
- Veel herhalen, herinneren aan eerdere lessen, terugwijzen
- Veel rondlopen en persoonlijk begeleiden – drempel laag houden
- Lettertype en bladschikking: heel aanschouwelijk. Niet te veel tekst, veel afbeeldingen
- Veel demonstreren, dan laten uitproberen en helpen: rondlopen in de klas, aanspreekbaar zijn
- Stap voor stap werken
- Ingaan op voorbeelden of problemen van de klas

### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Ze zijn gedreven, kiezen zelf voor de cursussen (intrinsieke motivatie); het zijn heel gemotiveerde personen die de opleidingen in CVO volgen. Motivatoren om cursus te volgen: algemene interesse voor de inhoud van de cursus, als hobby en om mee te kunnen met kinderen en klein kinderen. Soms is de motivatie ook jobgerelateerd (want in vacatures staat dat men vaardig moet zijn met



Office). Ook de groepsgeest: soms samen eens iets gaan drinken met de deelnemers werkt om die vertrouwensbasis te creëren.

5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- Prijs van de cursus
- Dure handboeken of dure cursussen
- Achterop hinken tegenover jongere deelnemers
- Zich 's avonds moeten verplaatsen (vooral bij 60+)

6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

/

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Voor de jongeren in het bijzonder die nieuw zijn in de organisatie, die goed begeleid moeten worden, is het belangrijk in de onderneming zelf te zijn. Voor de 45plussers is het een waardering van hun kennis en expertise. Bij opleidingen houden we rekening met een divers publiek, maar er is ook de problematiek van leeftijd, geslacht, etnische verschillen, enzovoort. Dus het is niet specifiek voor leeftijd. Opleiders zeggen dat het respect verloren is gegaan. Jongeren zetten hun pet niet meer af tijdens de les. Dat wordt door de ervaren werknemers gezien als een gebrek aan beleefdheid.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Noden:

- ze onthouden minder goed
- proberen te linken aan ervaringen van deelnemers

Verwachtingen:

- het moet toepasbaar zijn, link met de werkplek

### 3. Didactiek

Didactiek en setting zijn vooral handig als het binnen de context van de werkplek is. zeker bij die werknemers die slechte ervaringen hebben met de schoolse context kan een opleiding buiten de werkplek als bedreigend aanzien worden. De trainer moet tussen de deelnemers staan en niet in een leerkracht-leerling relatie. Dat werkt niet, zeker niet voor ervaren werknemers. Daarnaast is participatie zeer belangrijk. Actiegerichte oefeningen kunnen helpen. Ervaren deelnemers prefereren documentatie op papier. Maar op vlak van online leren vraagt de expert zich af of leeftijd daarin wel een rol speelt.

### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

De zin van de opleiding moet ingezien worden. Het kan niet verplicht worden, dat werkt demotiverend.

### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- verplichte opleidingen moeten volgen
- de gedachte bij ervaren werknemers dat ze niks meer kunnen bijleren
- in een heterogene groep de oudste deelnemer zijn kan eventueel ook demotiverend werken.

➔ we moeten de stigmatisatie die met deze obstakels te weeg worden gebracht proberen te vermijden

### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Organisaties moeten een belangrijke rol spelen in het stimuleren van opleidingen van werknemers, en niet alleen ervaren werknemers.

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

De expert wil geen groot onderscheid maken tussen leeftijd van deelnemers. De groepen zijn best heterogeen.

2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Dan zal de opleiding vooral liggen op een valorisatie van de praktijk, van ervaringen. Dan laat ik als opleider duidelijk blijken dat ze hier hun job niet zullen leren, maar vooral ervaringen delen en zo beter kunnen werken. Ze willen meteen effect, resultaat. Niet al teveel blabla, want ze hebben het gevoel dat ze genoeg werk hebben, en als de opleiding dan niet resultaatgericht en praktijkgericht is, dan haken ze af.

3. Didactiek

Naar vorm zullen opleidingen voor ervaren werknemers korter moeten zijn, meer in 'atelier' vorm, en ze moet opgebouwd zijn rond hun ervaring. Je moet als lesgever bereid zijn om je opleiding volledig om te gooien naar wat ervaren deelnemers willen: je moet inspelen op hun noden, hun ervaring. Dus vasthouden aan je voorbereiding is not done. Naar inhoud vragen ervaren werknemers minder theorie, ze willen absoluut praktijk.

Goede praktijken om te valoriseren:

- concreet
- niet vasthangen aan je programma
- natureel
- als de deelnemers het gevoel hebben dat de docent zijn vak kent en het ook zo kan overbrengen.
- de deelnemers aanvaarden in hun ervaringen en kennis (er niet boven staan)
- zij zijn verantwoordelijk om te leren, als opleider kan je enkel de juiste leercontext scheppen. Je kunt hen als opleider op die verantwoordelijkheid wijzen.
- opleiden is een manier van relationeel met mensen om te gaan

4. Motivatoren om opleiding te volgen

- Opleidingen die praktisch en snel toepasbaar zijn, wordt erg gesmaakt en motiverend.
- Een nieuw licht kunnen schetsen op hun werkcontext, kan verrijkend zijn, waardoor ze blij zijn dat ze de opleiding hebben bijgewoond.
- De deelnemer wil erkend worden in hun waarde
- Als de deelnemer de meerwaarde van de opleiding niet ziet, of de toepasbaarheid van de topic voor zijn job, dan haakt hij af (demotiverend). je moet hier als opleider op inspelen door samen met de deelnemer de opleiding vorm te geven: zij hebben de ervaringen, jij als opleider hebt de modellen en inzichten, en die twee moet je kunnen combineren. Zo wordt de opleiding toepasbaar wat de motivatie in de hand werkt.
- Laat deelnemers een belangrijke rol spelen in jouw opleiding!

## 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Voor ervaren werknemers is het gewoon moeilijker om opleiding te volgen omdat hun agenda's drukker bezet zijn, ze hebben een drukkere job, het is niet omdat ze minder gemotiveerd zijn integendeel. Te vermijden:

- geen mirakel modellen geven, want die zijn niet toepasbaar in de praktijk
- geen rekening houden met hun ervaringen
- hen niet erkennen in hun capaciteiten → attitude is hier belangrijk. De opleider moet tonen dat hij er niet boven maar tussen te staan.
- als er weerstand is vanuit de groep to de opleiding is beter om er niet verdedigend op in te gaan. beter is te begrijpen.

Verplichte opleidingen werken demotiverend!

## 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

/

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Leeftijd is één van de factoren die opleidingsgedrag beïnvloeden, maar er zijn nog vele andere factoren betrokken! Men moet ook rekening houden met de status, beroepservaring, gender, opleiding, vertrouwdheid met opleiding, soort beroep, ... Het is dus moeilijk om algemeenheden te concluderen. Er zijn wel zaken die typisch gerelateerd zijn aan ervaren medewerkers, zoals aandacht, sociale relaties, problematiek van perceptie en verzwakte aandacht en andere leerstrategie. Het kortetermijngeheugen wordt minder efficiënt met leeftijd. Men ziet dus dat ze meer herhaling en steun nodig hebben, dat ze meer problemen hebben met multitasking, dat ze behoefte hebben aan pauze voor consolidatie en praten met anderen. In de CAPA studie blijkt ook heel duidelijk dat het aspect 'ervaring' speelt bij ervaren werknemers. Leren bij hen gebeurt meer via netwerken onder ervaren peers. Men moet dus die ervaringsuitwisseling integreren in de opleiding.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Je ziet wel dat ervaren werknemers meer neiging hebben om individuele opleidingskeuzes te maken, individuele opleiding volgen: dingen die hun aanstaan, voor hun algemene kennis, die hen bruikbaar zijn in hun privé, omdat ze denken: voor mijn carrière dient het tot niets. Dingen die ze tof vinden, voor hun algemene cultuur, voor hun privéleven. Misschien willen ervaren werknemers graag weten wat er gaat gebeuren. Misschien kan hen dat geruststellen als ze onzeker zijn. Niet alleen bij ervaren werknemers, maar het blijkt dat er veel factoren onzekerheid in de hand kunnen werken bij ouderen. Er kunnen mogelijke gezichtsproblemen zijn. Gebruik daarom veel redundanties: wat je vertelt staat ook in een cursus, hangt op de muur, misschien in een document dat ze hebben gekregen, ... visuele steuntjes, ... De groepsgrootte is best niet te groot, maar dat geldt ook voor groepen jongeren. Studies wezen uit dat ervaren werknemers zich veel meer op de eerste twee rijen zetten. Er moeten dus de juiste omstandigheden zijn om goed te kunnen zien.

### 3. Didactiek

Als je een specifieke pedagogische aanpak wil hebben naar ervaren werknemers toe, moet je toch voorzichtig zijn.

- Rol van de docent: belang van de klinische competenties van de opleider. Leren is niet gemakkelijk, dat kan onzekerheid, twijfels, leed meebrengen. Er zijn mensen die zich verloren voelen, die niet meer kunnen volgen, die zich slecht voelen omdat het te snel gaat, dus dat moet je een plaats geven, toelaten, begrijpen, de tools herdenken in functie daarvan, tools die meerder leerstrategieën toelaten.
- Aandacht voor ervaringen en vooroordelen van ervaren werknemers. Er kan vooraf een behoeftanalyse gemaakt worden, maar ook de opvolging: wat vond je ervan, heb je al dergelijke opleidingen gehad, ..., wat is nu nuttig voor je carrière. Als je daar allemaal rekening mee houdt, dat is zeker in het bijzonder nuttig bij ervaren werknemers. Dat kan bijvoorbeeld met tools, als men ervaringen laat uitwisselen, werken in groep. Sommigen leren meer door te

luisteren naar een uiteenzetting, anders doen het liever zelf, nog andere wisselen graag ervaringen uit. Dus hoe meer je varieert, hoe meer kans je hebt dat er iets blijft hangen. Dat is waar voor iedereen, maar in het bijzonder voor ervaren werknemers.

- Didactische steun/ hulpmiddelen. Situaties creëren om het geleerd toe te passen, meermaals hetzelfde herhalen met verschillende strategieën, maar telkens met het doel te leren. Het geleerde bediscussiëren in groep, of opvolging na de vorming, individueel, door een coach of peter. Daarnaast ook gaan ervaren werknemers vooraan zitten en houden van slides met een goed contrast en een groot lettertype. De pauze is eveneens belangrijk, dat laat hen toe om het geleerde te bediscuteren en te consolideren. Een naslagwerk is aan te raden. Jongeren zijn minder geneigd om dat te doen.

#### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Echt focussen op het feit dat ervaren werknemers coaches van jongeren kunnen zijn, train the trainer, motiveert. Maar ook hier hangt het weer van de context af. Als ze het gevoel hebben dat het is om hun kennis af te pakken, als ze schrik hebben en daardoor vroeger op brugpensioen gaan gestuurd worden. Daar moet je mee opletten. Daarnaast zijn ook volgende zaken motiverend:

- de link tussen het volgen van de opleiding zelf en wat er uit voortvloeit.
- Het imago van de opleiding
- Incentieven
- Kwaliteit van de relaties, met lesgever zowel als met collega's
- coherent, consequent met betrekking tot verschillende aspecten binnen het bedrijf
- Aangepast ritme
- Attractief
- Ervaringen in rekenschap brengen
- Aandacht voor het managen van de onzekerheid van ervaren werknemers

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Ervaren werknemers zijn vaak onzeker en angstig, ze hebben schrik om niet mee te kunnen. Voor jongere werknemers is het meer aanvaard om iets niet te kunnen, voor ervaren werknemers ligt de druk veel hoger. Maar eigenlijk brengt opleiding altijd een zekere onzekerheid mee, en is daarom voor alle leeftijden op zeker niveau stresserend.

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Als iemand op opleiding gaat, dan is het moment dat hij of zij terugkomt heel belangrijk. Als de chef zegt: "en hoe was het, ben je goed uitgerust, kunnen we terug aan het werk?" Dan is het om zeep. Als de chef weet dat hij vorming heeft gevolgd, weet wat hij heeft geleerd, en dezelfde vocabulaire gebruikt, hem de kans geeft om toe te passen wat hij geleerd heeft, DAN zal hij er iets aan hebben. Daarom is de opvolging na de training heel belangrijk. Die kan het nut van de opleiding volledig teniet doen.

## Verschillen tussen vroeger en nu

- 1) het tijdsperspectief: nu heeft men minder tijd om meer te leren: men moet meer zien op minder tijd. Waar het vroeger normaal was om residentiële seminars van meerdere dagen te organiseren kan dat tegenwoordig niet meer. De individualisering, door e-learning, maar ook meer algemeen. Meer focus op het individu.
- 2) Revival van de individuele en consumptielogica in de opleiding. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de 70's, toen men meer aan ervaring- en groepsleren deed. Men vraagt tegenwoordig meer inhoud, theorie, ... Als de vorming korter wordt, is dat ook logisch.

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

- Interne versus externe motivatie/leerbehoefte
- Cognitieve flexibiliteit/beperkingen: jongere hebben bredere, onbevangen kijk, terwijl ervaren volwassenen een engere kijk hebben.
- Cognitieve kneedbaarheid: jongere flexibeler
- Andere verschillen:
  - Verschillen tussen mannen en vrouwen wordt groter met leeftijd, omwille van historiek: vroeger stopten vrouwen vroeger dan mannen met onderwijs.
  - Verschillen tussen autochtonen en allochtonen
  - Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Verwachtingen:

- Directe relevantie
- Best ook voorbeelden uit hun leefwereld gebruiken.
- Weerstand tegen nieuwe skills en ervaringsgebieden is zeer groot.
- Private versus groepsopleiding: *“Team based opleiding werkt beter dan organisation based opleiding”* Ervaren medewerkers willen niet dat ze in hun hemd gezet worden.

Noden:

- Cognitieve structuur, de voorkennis: Hoe ouder ze zijn, hoe meer gespecialiseerde kennis ze hebben. Maar ze hebben daardoor ook dikwijls grotere lacunes.
- Elaboratiemechanismen zijn verzwakt: Creatieve of complexe verbanden leggen gaat moeilijker.
- Doelgerichtheid: De doelgerichtheid speelt minder bij ervaren werknemers. De intentionaliteit om iets te leren is meer weg bij ervaren medewerkers. Ze zullen sneller opgeven, intentionaliteit is weg.
- Bereidheid tot samenwerkend leren
- Lessen mogen niet te lang duren: leidt tot uitputting
- Kort en bondig houden
- Doelgericht, eindigen met resultaat, eindigen met een succes! Belang van succeservaringen en praktische toepassingen

### 3. Didactiek

Hou rekening met de vijf componenten van didactisch handelen:

- 1) Doelen: vooral het toepassen is belangrijk bij volwassenen.
- 2) Leerstof: de selectie van de leerstof, de voorbeelden, de oefeningen moeten dicht bij de wereld aanleunen van de volwassenen zelf
- 3) Strategie: je moet oppassen met te leerkrachtstrategieën; vooral meer leerling-gericht denken.
- 4) Media: durf alle media te gebruiken die ze ook in de werkelijkheid tegenkomen.
- 5) Evaluatie: de evaluatie zit overal.



#### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Interne vs. externe motivatie/leerbehoefte: De eigen leerbehoefte versus een extern behoefte, zoals de activeringsbehoefte, zoals een opleiding volgen bij een VDAB, etc. Je botst altijd op motivatie als het op opleidingen aankomt.

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- Interne vs. externe training: "*hoe ga ik bekeken worden?*": evaluatievrees. Vaak hebben ze nog nooit of lang geen training gehad: angst voor depreciatie
- Angst voor te weinig voorkennis
- Leermogelijkheden: angst om niet te kunnen volgen (link met didactische toepassingen voor deze doelgroep)

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Certificaten zijn niet belangrijk. Het is vooral de relevantie en wat hun baas er mee zal doen (impact). Het is vooral een erkenning (wat brengt dat op? Wat gebeurt daar mee?). Ze zijn vooral intrinsiek gemotiveerd, en zo moet de cursus ook zijn opgebouwd. Certificaat kan een incentief zijn als het een civiel effect heeft: meestal niet het geval. Wel belangrijk: erkenning voor het volgen van een opleiding en de opbrengst ervan

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

De expert vraagt zich af of er wel verschillen zijn. Je gaat uit van de veronderstellingen dat er verschillen zijn. Je hebt verschillende soorten van ervaren medewerkers: je hebt gemotiveerde en niet gemotiveerde. Maar dat heb je evengoed ook bij jongere medewerkers. Ervaren werknemers ...

- Willen meer leren voor hun job
- Willen meer relevantie
- Willen vooral toepassingen (band theorie-praktijk)
- Pikken het minder als een lesgever niet goed is.
- Willen met respect behandeld worden.
- Kunnen een andere leerattitude hebben (waarom moet ik dit nog leren?)

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

a) De verwachtingen:

- Toepasselijk leren
- Leren aansluitend bij hun ervaringen
- Gevarieerd → focussen op leerstijlen
- Respect voor hun ervaringen en ze gebruiken
- Aandacht van de leraar voor hen: voldoende tijd en aandacht
- Goede didactiek
- Duidelijke link tussen wat in de brochure staat en het uiteindelijke doel van de opleiding.

*Maar als je aan deze voorwaarden voldoet, dan heb je ook een goede opleiding, niet enkel voor oudere maar ook voor jongere medewerkers!*

b) De noden:

- Ze zijn sneller vermoeid, in slaap dommelen.
- Open staan voor noden van ervaren werknemers (rugklachten, ...) via een open, veilige atmosfeer
- Variatie in de lesinhoud en –aanpak!
- Visie en belang van opleiding aantonen en aangeven waar je het kan toepassen.

### 3. Didactiek

Alle goede didactische principes zijn eigenlijk universeel, niet leeftijdsgebonden. Groepsleren is belangrijk!

### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Ga in tegen de denkwijze dat leren moeilijk is eenmaal je wat ouder bent!

- Ontwikkeling laten voelen
- Autonomie
- Verbondenheid
- Zelfdeterminatietheorie!

### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- het gevoel van afgeschreven te zijn, dat ze niet meer gevraagd worden.
- Te schoolse opleidingen, te belerend
- Te weinig informatie vooraf

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Er moet een visie zijn over opleidingen in organisaties. Dit is nu nog te weinig het geval. De verantwoordelijke om die transfer na de opleiding vlot te laten verlopen, is vooral de leidinggevende zelf en niet de werknemer. Kritische succesfactoren voor training: Baas, Trainer, Cursist, Visie! Het niet op elkaar afgestemd zijn is vaak de verklaring voor het beperkte effect van training

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Er is mogelijk een nood aan bijscholing bij ervaren werknemers, die er minder is bij jongere werknemers, maar ik zou de leeftijd van 45 jaar niets als breekpunt beschouwen. Vooral de min-25-jarigen zijn heel anders. Ze zijn veel minder trouw en heel mobiel, mogelijk omdat ze vinden dat de bedrijven van hen profiteren. Het zijn consumenten, hun binding met het bedrijf is niet dezelfde als bij de meer ervaren werknemers. Bij 55-plussers is er het probleem dat ze al uitkijken naar hun pensioen. Er zijn wel eigenaardigheden aan die groep, maar ik zou eerder de groep van 55-plussers als verschillend van de rest zien. Hij haalt daarvoor de volgende redenen aan:

- Het anticiperen van het pensioen begint op 55
- Er zijn vanuit de maatschappij ook specifieke maatregelen voor die doelgroep, zoals verplichte overplaatsing
- Het absentisme stijgt, onder andere omwille van de gezondheid
- In deze doelgroep werken meer mensen deeltijds
- Er is een hogere turnover

Hij is ervan overtuigd dat men, als men opleiding wil geven, en de nieuwe kennis in de praktijk wil omzetten, men rekening moet houden met leeftijd.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Idealiter heeft men een intakegesprek, bepaalt men op basis daarvan welke opleidingsnoden er zijn en hoe men die kan aanpakken, en evalueert men achteraf de opgedane kennis en overdracht naar de praktijk.

### 3. Didactiek

Voor opleiding voor ervaren werknemers kunnen volgende aandachtspunten gelden:

- Doelgericht werken en resultaten formaliseren
- Meer modulair werken
- Aanwezig kennis valoriseren

De methoden zijn niet hard geëvolueerd. De inhoud verandert, maar niet hoe die moet overgebracht worden. De menselijke pedagogische kwaliteiten blijven dezelfde. Er zijn kritieke factoren:

- De aanpak met individueler zijn dan bij jongeren. Ze moet samenhangend zijn en beantwoorden aan de noden van de cursist.
- De trainer moet een rustiger tempo aanhouden, ervaren werknemers leren aan een langzamer tempo. Zij leren meer van toepassingen dan van theoretische kennis, zij focussen immers automatisch meer op vaardigheden.
- Bij 45-plussers moet je er rekening mee houden dat het volwassenen zijn, met bijhorende problemen, ritme, daar moet je in de opleiding op inspelen.

### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Geld is helaas de grootste motivator. Professionele progressie is zeker ook motiverend, maar dat is al moeilijker te bereiken voor 45-plussers, die kunnen vaak niet meer zo veel evolueren. Ook de inhoud van de opleiding moet relevant en toepasbaar zijn. Het feit dat hun werk goed gedaan is, en de sfeer en omgeving waarin dat gebeurt, is ook heel belangrijk. Voor hen wordt het dus belangrijker dat de opleiding plezierig is, en dat er een duidelijke overdracht is naar de werkplek, dat het hen helpt in hun werk. De overheid zou deelname aan opleiding ook meer moeten stimuleren, en het bedrijf moet ervoor zorgen dat het deel gaat uitmaken van de bedrijfscultuur. Men moet de mentaliteit veranderen: opleiding draait niet om geld, maar om meer plezier beleven aan je werk: betere methodes, in een betere omgeving, een beter resultaat, ...

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Zij verdragen geen schoolse aanpak meer, maar dat is waarschijnlijk een maatschappelijk fenomeen. Ze vinden het vreselijk om als leerling behandeld te worden. Een autoritaire aanpak zal dus niet werken

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Het is belangrijk om ook achteraf een link te behouden tussen docent en cursist. Je moet bereikbaar blijven voor vragen en advies. Dat is een investering voor de docent, maar opleiding zou niet temporeel gelimiteerd mogen zijn. Zo houdt de docent ook meer voeling met de leefwereld van de cursisten en zo kan men tussen de cursisten een netwerk creëren. Bij jongeren, in het begin van een carrière, is dat niet zo belangrijk.

Het systeem van **educatief verlof** werkt niet. Investerings in opleiding zijn sterk afhankelijk van de economische context. Een **contracyclische tendens** in vorming zou mooi zijn: economische turnover omzetten in investeringen in vernieuwing en opleiding, maar het blijkt dat dat helemaal niet het geval is.

### Algemeen

Er heerst vaak het vooroordeel tegenover ervaren werknemers dat zij meer ervaring hebben, maar minder flexibel zijn. Studies van het SPF hebben echter aangetoond dat ervaren werknemers flexibeler zijn, juist omdat ze meer ervaring hebben, en daardoor ook een hoger rendement opleveren. Maar er zijn evengoed cijfers die aantonen dat diezelfde groep vaker afwezig is omwille van ziekte. Zo'n investering lijkt dus niet evident. Er is vaak een inconsistentie in het gedrag van ondernemingen tegenover 45-plussers: ze klagen dat ze niet competent zijn, en tegelijkertijd willen ze niet in hen investeren.

## Interview VDAB (twee trainers)

Datum afname interview: 22 december 2010

*Beide personen zijn trainers bij VDAB. De ene trainer begeleidt cursussen voor doelgroepen met een technische achtergrond (TSO). De andere trainer traint bij groepen die laaggeschoold of beroepsonderwijs volgden (lasopleidingen).*

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Ervaren werknemers zijn vaak hun basiskennis wat verloren. Ze zijn wel vaak gemotiveerd om een opleiding te volgen omdat ze zo een trapje hoger kunnen komen. Een aantal verschillen:

- Mentaliteitswijziging: het heeft te maken met wat de trainers de “1980 watjes” noemen: groepsgevoel (vroeger) versus individualiteit (nu). Ervaren werknemers zijn meer loyaal naar het bedrijf (organisatie belang).
- Een trainer is niet enkel een trainer meer, maar ook een coach, een advocaat, een leerkracht, een opvoeder, etc. Een trainer moet zich veel meer dan vroeger bezig houden met randvoorwaarden die weinig met het topic van de opleiding te maken hebben.
- collegialiteit: ervaren werknemers zullen hun kennis meer delen met anderen.
- competitiedrang: jongeren hebben een hogere competitiedrang dan meer ervaren werknemers.
- kennisniveau: Jongeren zijn de basiskennis vaker en sneller vergeten, ook al komen ze wel nog maar van de schoolbanken. Ervaren werknemers hebben ervaring, hebben het kunnen toepassen

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Hier is de jobzekerheid belangrijk. Daarnaast willen ervaren werknemers vooral een fatsoenlijke begeleiding. Ze hebben daarnaast ook nood om hulp te mogen vragen. Misschien ligt het tempo bij een ervaren werknemer een stuk lager, maar ligt het resultaat er nadien ook wel. Hieruit vloeit een discussie over leeftijdsbewust personeelsbeleid in organisaties: organisaties zouden meer rekening moeten houden met 45 plussers.

### 3. Didactiek

De didactiek is niet echt leeftijdsgebonden. Het heeft veeleer te maken met het niveau binnen je groep. De trainers werken op een praktische manier via werkplaatsen en contactleren. Ze gebruiken de zelfinstructiemethode. Vroeger was er klassikaal onderwijs maar die tendens is verschoven naar een geïndividualiseerd onderwijs. De verantwoordelijkheid ligt veeleer bij de cursist dan bij de trainer. Het is een “leren op maat”. Jongere werknemers zijn feitenkenners (de kennis om de kennis), ervaren werknemers streven naar kennis (de kennis om vooruit te geraken).

Karakteristieken van een ‘goede’ trainer:

1. geduld
2. inzicht in vakkennis
3. mensenkennis:

#### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Vooral de jobzekerheid komt als belangrijkste motivator van 45 plussers aan bod. De 45 plussers is volgens hen de doelgroep die het financieel belangrijk vindt om zijn/haar job te behouden. Dit heeft te maken met het feit dat zij de doelgroep zijn die kinderen heeft in de puberteit waardoor de kost van onderwijs oploopt.

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Als drempel bij 45 plusser komt de faalangst van de ervaren werknemer naar boven. Ze durven niet steeds toegeven dat ze iets niet kunnen of weten. Ze verbergen zich soms. Jongere werknemers zullen dit minder doen. Zij vinden het ook niet zo belangrijk dat ze het niet weten. Een andere drempel is het zichzelf blootgeven. Je moet als trainer daar een stuk op inspelen. Ook het stellen vragen is vaak niet aan ervaren werknemers besteed. Een andere drempel is de hedendaagse technologie, die vaak te snel gaat voor de ervaren werknemer.

#### 4. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

VDAB heeft weinig zicht op de opvolging na hun opleidingen. Er worden geen verdere contacten opgenomen met de organisaties waarmee ze samenwerken om ook de opvolging te voorzien. Certificaten zijn in sommige opleidingen belangrijk omdat de klant meer en meer gecertificeerde werknemers vraagt. Ze overlegt wel vooraf met organisaties over de inhoud van elke opleiding.

1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Ervaren werknemers binnen VIBAM zijn vaak negatiever ingesteld dan jongeren. Dat is op basis van hun ervaringen, hun opvoeding, maar ook hun cultuurgebonden.

2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

- Herhalen
- Kleine stukken leerstof
- Niet te veel informatie
- Luisterbereidheid
- In stappen overlopen
- Bereikbaarheid! Bereikbaarheid is veel belangrijker dan inhoud van de cursus.
- Computerbril: nieuw op de markt, tegen oogschade bij langetermijn gebruik van beeldschermen

3. Didactiek

De aanpak van ervaren werknemers moet toch wel anders zijn: ze hebben meer tijd nodig, er moet veel meer voorgedaan, ze willen rustig aangepakt worden en niet zenuwachtig gemaakt worden. Ze houden er van om individueel benaderd te worden en begeleid worden. Zorg voor een betere aandacht, waardoor werknemers zich beter voelen bij de opleiding. Daarnaast moet een docent ervaringsgericht te zijn. De opleider is bij voorkeur van "respectabele" leeftijd.

Als docent kun je:

- Flexibel omgaan met de lesinhoud
- Non-verbale communicatie opmerken (kunnen ervaren werknemers beter, dankzij meer ervaring)
- Problemen aanvoelen: tijdens pauze polsen als men er niet spontaan over begint

4. Motivatoren om opleiding te volgen

De meeste mensen komen voor de zelfkennis/ zelfontplooiing. Andere motivatoren om opleidingen te volgen, zijn bereikbaarheid en tijdens werkuren.

5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Drempels:

- Er is te weinig of geen zelfkennis.
- Ook cultureel gebonden: die generatie is niet gewoon om opleiding te volgen.
- Vlaanderen heeft geen opleidingscultuur, wel in bv. Nederland
- Opleiding is zowel belangrijk voor zichzelf als voor het bedrijf
- Meer nood aan permanente vorming, strijd op de arbeidsmarkt!

6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Er gebeurt hier te weinig rond. De expert duidt op het belang van mensen laten terugkomen na de opleiding. Ze geven oefeningen mee om nadien terug mee te brengen tijdens terugkomdagen!



Opleidingsverantwoordelijke moet noden vaststellen van zijn werknemers, om daarna dit dan te bespreken met de opleiders/opleidingsinstituut. Een belangrijke rol is hier weggelegd voor opleidingsinstituten: in samenspraak met de organisaties een opleidingsplan opstellen, waarbij de chef duidelijk maakt waar het opleidingsinstituut moet op letten tijdens de opleiding, maar ook voor het vlotte verloop na de opleiding, voor de opvolging.

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Expert vraagt zich af waarom 45 als breekpunt gezien wordt om verschillen in opleidingen op te sporen. Is het hem vooral om de leeftijd te doen of zijn er ook andere factoren die een rol spelen? Beide groepen (jongeren en ouderen) worden mondiger. Ervaren werknemers zijn misschien meer 'getemd' dan jongeren, maar de weerstand bij personen voor opleidingen heeft niet te maken met leeftijd maar veeleer met de ervaringen die men heeft. Als men vindt dat men voldoende ervaringen heeft, dan vindt men het soms zinloos om opleidingen te volgen. **Het verschil in profiel van een deelnemer ligt hem niet zozeer in de leeftijd maar veeleer in de functie of de rol die de persoon heeft.** Een opleiding voor arbeiders moet er fundamenteel anders uitzien dan een opleiding voor bedienden of leidinggevenden.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

De verwachtingen tegenover jongeren is tegenwoordig veel hoger dan vroeger. Jongeren moeten veel meer kunnen dan er vroeger van jongeren verwacht werd. Jongeren ervaren op die manier opleidingen, veel meer dan vroeger, als een onderdeel van hun carrière loopbaan. Verwachtingen van personen bij opleidingen hebben vooral te maken met een win situatie. Men wil opleiding volgen als men ook het gevoel heeft dat men er iets bij wint.

Groeien heeft niks te maken met leeftijd. Op elke leeftijd wil je groeien. Het is eerder de motivatie om te leren die belangrijk is, en dat hangt niet vast met leeftijd.

Je hebt twee mogelijkheden:

- opleiding moeten volgen: dit komt iets meer voor bij ervaren werknemers
- opleiding willen volgen: dit komt iets meer voor bij jongere werknemers (een logische stap in hun loopbaan)

Toch kunnen we niet concluderen dat ervaren werknemers meer weerstand vertonen tegen opleidingen.

### 3. Didactiek

Een belangrijke methodiek die ze bij het opleidingsinstituut gebruiken is om "**pijn & verlangen**" te creëren bij elke deelnemer.

- Pijn: niet enkel de perceptie, maar de deelnemer ook aan den lijve, dor een spiegel voor te houden, laten ondervinden welke zwakke punten hij/zij heeft
- Verlangen: creatie van een verlangen zodat men wil veranderen.

Het leerproces is geslaagd als de deelnemer nadien "**in een experiment**" gaat. Hiermee wil de expert zeggen dat hij een opleiding geslaagd vindt als deelnemers nadien er ook iets mee doen door te experimenteren en een AHA ervaring hebben. De middelen zijn as such niet zo belangrijk, maar de klant zijn perceptie speelt hier ene belangrijke rol. Als de media niet modern genoeg is (bv. overhead projector), dan vraagt de klant zich af of de opleiding ook kwalitatief wel goed is.

**Kenmerken van een "goede" trainer:**

- ✓ passie/mensen graag zien
- ✓ autoriteit geven en nemen:
- ✓ met mensen kunnen communiceren

#### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

- het helpt om werk te vinden
- om jezelf te verrijken waardoor je andere dingen kan gaan doen

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

- als de opleiding een tijdsverspilling is
- als er te weinig kennis aan bod (ervaren werknemers komen uit een kennismaatschappij, waardoor ze blijven belang hier aan hechten ook tijdens opleidingen)
- als de opleiding niks nieuws brengt
- als de opleiding niet voldoende helpt om dingen op te lossen (pragmatiek)

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

Opvolging kan je niet verplichten. Opvolging wordt te vaak nog als een apart onderdeel van een opleidingstraject gezien. Nee, het moet ingebed zitten in de opleiding via oefeningen en opdrachten. Je moet de mensen de voordelen laten inzien zodat ze die na de opleiding ook zullen gebruiken waardoor de opvolging nadien automatisch gebeurt.

### 1. Verschillen tussen jongere en ervaren werknemers

Samengevat, dit zijn de verschillen tussen ervaren en jongere werknemers:

- ze houden zich meer aan afspraken dan jongere personen
- ze hebben meer waarden als loyaliteit, respect voor leidinggevend, etc.
- als ze zeggen dat ze iets kennen, dan is dit correct
- ze zijn meer matuur, meer ervaringen
- ze zijn alerter en kritischer
- ze anticiperen vlugger op wat wordt gezegd.

### 2. Noden en verwachtingen van ervaren werknemers

Wat niet makkelijk is de dualiteit bij 50-plussers tussen de rijpheid/maturiteit en het gedrag van een persoon in een groep (het puberachtige), onafhankelijk van hun niveau van opleiding of vorige job. De groepsdynamiek speelt op het gedrag van de personen. Die dualiteit is niet altijd makkelijk om in te schatten.

Alles verandert snel en alles moet sneller, ervaren werknemers zijn soms mentaal wat trager. Het is wel een zwaar vooroordeel dat ze niet mee zijn met de nieuwe technologie. Soms zijn ze minder efficiënt, maar dat is minder leeftijdsgebonden. Ervaren werknemers gaan zich wel meer afvragen of het nuttig is wat ze aan het doen zijn. Ze vormen een sterkere vertrouwensband, hun contacten zijn minder vluchtig dan bij andere leeftijdscategorieën. Sommige mensen zijn lichamelijk echt versleten, vaak omwille van fysiek zware jobs, maar ook omwille van mentaal heel zware jobs, met weerslag op het lichaam, bv. burnout, depressie, verslaving, ... Een job moet voor ervaren werknemers de nodige balans bieden tussen mentaal en fysiek werk. Maar soms zijn ze ook beter verzorgd, in betere conditie dan jongeren.

### 3. Didactiek

Het is belangrijk in kaart te brengen wie je voor je hebt:

- Lesgever: Wie hebben we voor ons? Zijn het doeners, denkers, filosofen, creatievelingen, ...
- Cursist: Wie ben ik? (zelfbewustzijn): Het is belangrijk om zichzelf leren kennen, ze hebben vaak een zelfbeeld met beperkte diepgang.

Ook timing is heel belangrijk: ervaren werknemers hebben nood aan planning, een duidelijke structuur. Peter/meter en monitor: peter/metersysteem is zeker aan te bevelen. Probeer als opleider heel objectief te blijven. Geef ontspannen, ludiek, speels les. Het is belangrijk om de relevantie van elke oefening te kaderen, om rekening te houden met hun bezorgdheid, hun faalangst

### 4. Motivatoren om opleiding te volgen

Bijleren vinden ze heel belangrijk. Verder is sfeer van groot belang. Het feit of ze het geleerde kunnen gebruiken. Erg bevorderend voor de sfeer is het groepsleren of groepsmomenten. Afstandsleren vinden ze asociaal, persoonlijk contact is belangrijk. Dingen kunnen delen, kunnen kijken of je buur ook moeilijk kan volgen, bijvoorbeeld. Peergroepen met leeftijdsgenoten zijn vaak noodzakelijk. Ervaren werknemers hebben dus wel graag die klaslokaalsetting. In een groep zijn er

wel niveau- en snelheidsverschillen, wat soms ook voor frustraties zorgt, maar toch is dat ondergeschikt aan het belang van de motivatie van groepsleren.

#### 5. Ergernissen en drempels bij het volgen van opleiding

Een aantal drempels voor ervaren werknemers die kunnen spelen zijn:

- Onaangekondigde afwezigheden, geannuleerde lessen, en te veel veranderingen in het programma
- Taalproblemen, het is als lesgever belangrijk om je taal te kunnen aanpassen aan de doelgroep.
- Beleefdheid is eveneens belangrijk, het gaat eigenlijk over een vorm van professionaliteit.
- Zich als kinderen behandeld voelen is nefast.

#### 6. Opvolging na de opleiding (kennisdelen)

50-plussers kan je een voorbeeldfunctie laten opnemen t.o.v. peers in de organisatie vanuit hun maturiteit. Ze kunnen een proces mee bewaken, verantwoordelijkheid nemen, het hoofd koel houden in probleemsituaties, ... iets wat ze zelf hebben ondervonden, gaan ze sneller delen, en zij hebben veel ervaring. Positieve verhalen kunnen andere aanzetten om de opleiding ook te volgen, maar negatieve ervaringen werken uiteraard ook in de andere richting. Een attest vinden ze heel belangrijk.

## BIJLAGE 4: CLUSTERS



## BIJLAGE 5: BELANGRIJKE FACTOREN

Indeling op basis van Ford, R., & Orel, N. (2005). Older adult learners in the workforce: New dimensions to workforce training needs. *Journal of Career Development*, 32, 139 – 152.

---

### Omgevingsfactoren

Comfortabel meubilair ter preventie van vermoeidheid en ongemak  
Stoelen met wieltjes om de mobiliteit te verhogen  
Georganiseerde werkplaats om vlot te werken  
Aangepaste computers (bv. grotere schermen, hoofdtelefoons, ..)  
Aangepaste verlichting  
Parkeergelegenheid  
Zo weinig mogelijk trappen  
Aangepaste akoestiek  
Toiletten eenvoudig bereikbaar  
Comfortabel en niet-bedreigend leerklimaat

### Taakfactoren

Geen getimede tests of performantie metingen  
Voldoende pauzes  
Zelfgereguleerd tempo voor het maken van taken  
Visueel aangepaste omgeving

- Visuele hulpmiddelen ter aanvulling van gesproken presentaties
- Grotere visualisaties en aangepaste lettergrootte
- Georganiseerde flip charts en presentaties
- Groepeer belangrijke zaken
- Maak frequent gebruik van opsommingen

Herhaal vragen en anticipeer een langere responstijd  
Voorzie hulpmiddelen zoals checklists, notaboekjes, ..  
Bouw verder op de reeds aanwezige vaardigheden  
Voorzie zowel geschreven als gesproken cues  
Voorzie de mogelijkheid om het geleerde zo snel mogelijk toe te passen  
Voorzie informatie vóór de aanvang van de opleiding  
Pas de stijl van lesgeven en het tempo aan de capaciteiten van de werknemers

### Persoonlijke factoren

Betrek ervaren werknemers in het plannen en implementeren van opleidingen  
Wek interesse en ontwikkel vaardigheden door middel van gestructureerde werkprogramma's  
Maak gebruik van de persoonlijke middelen van de ervaren werknemer  
Ontwikkel coping strategieën voor de ervaren werknemer  
Bekrachtig de prestaties van ervaren werknemers  
Voorzie voldoende tijd voor oefening en herhaling van informatie  
Benadruk betekenisvolle en relevante levenservaringen in vergelijking met de huidige taken  
Waardeer ervaren werknemers zodat hun angsten voor nieuwe leersituaties verminderen

