

Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers(1)

Hilda Martens, Limburgs Universitair Centrum, hilda.martens@luc.ac.be

Spreken over leeftijdsbewust personeelsbeleid is in. De groei van het aantal ouderen in onze samenleving gaat gepaard met een verlaging van de sociale status van deze bevolkingsgroep, hetgeen het best zichtbaar wordt in de plaats die ouderen innemen in de arbeidsorganisaties. Er zijn heel wat redenen: ontgroening en vergrijzing van de bevolking, betaalbaarheid van de sociale zekerheid, onterechte discriminatie van oudere werknemers, tekort aan arbeidskrachten waardoor het zeer waarschijnlijk is dat de huidige veertig plussers langer zullen mogen... kunnen en/of moeten werken.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid: een uitdaging

Voor de bedrijven ontstaat hiermee een nieuwe uitdaging om kwaliteitsvol met hun oudere én jongere werknemers om te gaan. Dit kan gesitueerd worden in het tweede en derde criterium van het EFQM-model, binnen “beleid en strategie” en binnen “medewerkers” (Van Nuland,1999).

Drie subcriteria binnen “medewerkers” handelen over hoe de organisatie de kennis en het volledig potentieel van haar medewerkers beheert en ontwikkelt en hoe ze deze activiteiten plant in samenwerking met haar medewerkers ter ondersteuning van haar beleid en strategie en ter ondersteuning van de effectiviteit van haar processen.

Vervolgens zullen deze acties binnen de “medewerkersresultaten”(criterium 7.a en 7.b) en binnen de “samenlevingsresultaten (criterium 8.a en 8.b) opgemerkt en opgevolgd worden. Ze worden gerealiseerd binnen wat een leeftijdsbewust personeelsbeleid genoemd wordt.

De mens centraal

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën op korte en op lange termijn, waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften (Langendoen,1998). Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft als doel werknemers vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden. Leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat verder dan ouderenbeleid, het is een beleid dat gericht is op het vitaal houden van alle leeftijdsgroepen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is erop gericht het beste te halen uit alle medewerkers waarbij leeftijd op zich geen criterium is en leeftijdsdiscriminatie vermeden wordt, maar waarbij er wel aandacht is voor de leeftijdsdynamiek van de mens. In een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat de mens meer centraal en wordt meer maatwerk geleverd.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid omvat strategisch beleid voor de groep van 20 tot 40 jaar, preventief beleid voor de 40 tot 55-jarigen en curatief beleid voor de 55 tot 65 jarige werknemers(Langendoen,1998; Van den Berg et al. 1996).

Strategische beleid begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en richt op de positie van grote groepen werknemers op de lange termijn. Het heeft tot doel de kwaliteiten van de werknemer zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en te blijven benutten, tot aan het eind van zijn loopbaan. Het gaat uit van de waardering voor menselijke mogelijkheden en schept voorwaarden voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers.

Preventief beleid of preventieve loopbaanbegeleiding is in de middenfase van de loopbaan essentieel om de werknemer te helpen bij het maken van keuzes. Een dreigende te eenzijdige kennis- en ervaringsopbouw, die in de tweede helft van de loopbaan stagnerend kan gaan werken en de mobiliteit in gevaar kan brengen, dient herkend en ondervangen te worden. Brede, gevarieerde taken en aandacht voor het individuele ontwikkelingsproces zijn hierbij van belang.

Curatief ouderenbeleid richt zich op de huidige generatie oudere werknemers. Om deze mensen toch zo lang mogelijk voor de arbeidsorganisatie te behouden, kan het noodzakelijk zijn specifieke maatregelen te nemen die hun functioneren kunnen bevorderen, zoals deeltijd werken en flexibele werktijden. Curatief beleid is sterk individueel van aard. De loopbaanbegeleiding voor deze groep richt zich op het in kaart brengen van de mogelijkheden, deskundigheden, interesses, scholingswensen en motivatie van de werknemers in kwestie. Door in samenspraak te zoeken naar geschikte functies en taakaanpassingen wordt getracht de inzetbaarheid van de medewerkers te verlengen, op zo'n manier dat werknemer en werkgever daar wel bij varen. Periodieke belangstellingsregistratie door middel van persoonlijke gesprekken zijn hierbij essentieel. Ook hier is scholing van belang om mensen in staat te stellen nieuwe taken aan te kunnen.

Curatieve, preventieve en strategische beleidsmaatregelen moeten zich richten op vier aandachtsvelden, namelijk de arbeidsverhoudingen, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud en de arbeidsvoorwaarden (Peters, 1995)

Werkgevers en werknemers: gezamenlijke verantwoordelijkheid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt de keuze in om vanuit een andere visie te gaan werken, waarbij de oudere werknemer niet als ballast voor de organisatie wordt gezien maar als een drager van kennis en ervaring en van waardevolle eigenschappen. De keuze voor leeftijdsbewust personeelsbeleid dient een weloverwogen keuze te zijn in aansluiting met andere beleidslijnen in de organisatie om te voorkomen dat het beleid in het luchtledige of in de mist hangt. Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet een totaal beleid zijn, dat wordt gesteund door het gehele management én door de werknemers en dat wordt uitgedragen door lijnverantwoordelijken, hierbij geholpen door personeelsverantwoordelijken. Het heeft tot doel diepgewortelde ideeën onder leidinggevend, jongere werknemers en de ouderen zelf met betrekking tot het functioneren van oudere werknemers, bespreekbaar te maken en te corrigeren.

Werkgevers en werknemers nemen hierin beiden hun verantwoordelijkheid op. De keuze voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid veronderstelt van *de werkgever* : een loopbaanbeleid voor alle groepen werknemers, regelmatige gesprekken waarin gekeken wordt naar toekomstmogelijkheden, ook voor ouderen, blijvende aandacht voor scholing en ontwikkeling, maatregelen die opbouwend zijn en gericht zijn op het in stand houden en verder ontwikkelen van de individuele mogelijkheden van elke werknemer.

Ook *de werknemer* heeft hierin verantwoordelijkheden, nl. gebruik te maken van de mogelijkheden die hem worden geboden om optimaal te (blijven) functioneren en om zich in te zetten voor het creëren van een functie waarin hij zich kan ontplooiën en een zo goed mogelijke bijdrage kan leveren aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Bij de werknemer dient bereidheid aanwezig te zijn om zich te mobiliseren, wil een leeftijdsbewust personeelsbeleid effect hebben. Overigens lijkt ook hier een taak voor het management, voor lijn- en personeelsfunctionarissen om de werknemer te enthousiasmeren en te stimuleren.

Langendoen, M. W. (1998). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad, Stichting IVIO.

Van den Berg, J., Van den Broek, L. & Wijckers, L. (1995) *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Alphen aan de Rijn, Samson

Van Nuland, Y., G.Broux, L. Crets, W. De Cleyn, J. Legrand, G. Majoor & G. Vleminckx (1999) *Excellent. Een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence Model*. Comatech, Blanden.

Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers(2)

Hilda Martens, Limburgs Universitair Centrum, hilda.martens@luc.ac.be

In het eerste artikel belichtten we wat leeftijdsbewust personeelsbeleid inhoudt en hoe kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers past binnen het EFQM-model. Hier gaan we verder in op hoe binnen de onderneming stereotypen t.o.v. ouderen ontstaan en hoe zij het kwaliteitsvol omgaan met oudere medewerkers bemoeilijken.

Veel opleidingsgeld gaat naar jongeren ... die niet blijven
Leidinggevenden zijn behept met een aantal stereotypen. Leidinggevende hebben als ideaal afdelingen waar de werknemers gemiddeld jonger zijn dan veertig jaar (Boerlijst e.a. 1993). In het bedrijfsleven wordt het meeste geld aan scholingen besteed aan jongere werknemers. Toch blijven juist de jongere werknemers minder lang bij hun werkgever, terwijl werknemers na hun veertigste veel minder vaak van baan veranderen. Het opleidingsgeld wordt dus vooral gestoken in mensen voor wie de kans groot is dat ze vertrekken en nauwelijks in mensen die waarschijnlijk zullen blijven en, gezien de huidige ontwikkelingen, wellicht nog 10 tot 20 jaar in het arbeidsleven zullen meedraaien.

Leidinggevenden laten oudere werknemers minder gemakkelijk opleidingen volgen dan jongeren, vragen ouderen minder dan jongeren voor ad hoc werkgroepen, vinden het moeilijker om het gedrag van ouderen te corrigeren en geven hen minder kansen op andere en nieuwe ervaringen(Simoens, Denys en Omey ,1997). Immobiliteit neemt bij veertig-plussers sterk toe (Langendoen,1998). Immobiliteit kan tot overspecialisatie in het eigen vakgebied leiden, waardoor de kans op ervaringsconcentratie toeneemt. Zo wordt de werknemer steeds deskundiger op een steeds kleiner terrein.

Zolang de functie van belang is voor het bedrijf en de werknemer zich daarin prettig voelt, is er niets aan de hand. Anders wordt dit wanneer door reorganisaties of technologische veranderingen de waarde van de functie afneemt of wanneer de werknemer uitgekeken raakt op zijn werk en het plezier erin verliest. In het verleden hadden organisaties er baat bij dat hun werknemers zich zo snel mogelijk tot deskundige op een bepaald terrein ontwikkelden. In de huidige tijd dreigt dit voor veel werknemers echter een probleem te worden. Dan blijkt het voor de specialist heel moeilijk en ook spanningsvol te zijn geworden, om het vertrouwde terrein te moeten verlaten en zich buiten het ervaringsdomein te moeten gaan begeven.

Door het gebrek aan permanente scholing van ouder wordende werknemers wordt het risico van relatieve veroudering vergroot. Relatieve veroudering ontstaat doordat het kennisbestand van de werknemer niet voldoende actueel wordt gehouden, waardoor deze in een snel veranderende arbeidsorganisatie de boot gaat missen. In principe geldt dit voor alle leeftijden. Door het huidige

scholingsbeleid gaat relatieve veroudering echter vaak samen met het stijgen van de leeftijd van de werknemers, waardoor de leeftijd als oorzaak kan worden aangewezen. Door de relatieve veroudering wordt het moeilijker om nieuwe ontwikkelingen te volgen en wordt het idee bevestigd dat oudere werknemers de nieuwe ontwikkelingen niet meer kunnen volgen en daardoor minder inzetbaar worden. Daarmee is de cirkel rond en houdt het zichzelf in stand. Op deze wijze spelen leidinggevende een cruciale rol in de relatieve veroudering van het kennisbestand van hun oudere werknemer en hun ervaringsconcentratie.

‘Oudere’ opgeleiden breder inzetbaar in andere functies

Uit een onderzoek van Groot & Maasen (1998) blijkt dat bij werknemers die “wel” een bedrijfsopleiding volgden, ouderen breder inzetbaar waren dan jongeren. Van de werknemers jonger dan 45 die een bedrijfsopleiding volgden, was 78% inzetbaar in andere functies of afdelingen. Van de werknemers van 45 jaar en ouder met een bedrijfsopleiding was 84% inzetbaar voor andere werkzaamheden. Wanneer de factor opleiding “niet” mee in beschouwing genomen wordt, is het plaatje gans anders. Dan zijn jongeren breder inzetbaar dan ouderen: jonger dan 45 jaar is 73% breder inzetbaar en van 45 jaar en ouder is dit 66%. Dus alhoewel ouderen met scholing duidelijk breder inzetbaar zijn dan jongeren in het algemeen, lijkt een oppervlakkige beschouwing het stereotiepe beeld te bevestigen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het voorkomen van relatieve veroudering en het behoud van de rijkdom aan kennis en ervaring van de oudere werknemer. Dit pleit ervoor voor immobiliteit en overspecialisatie te voorkomen en werknemers zich tijdig ook op andere taken te laten richten, waardoor de flexibiliteit bewaard blijft (Thijssen, 1996). Uit zeer recent onderzoek van IDEWE (De Wit e.a.2003) blijkt o.a. dat oudere werknemers minder sociale steun ervaren van hun verantwoordelijken en collega's. Verantwoordelijken en collega's blijven vriendelijk, maar de persoonlijke interesse en de hulpvaardigheid neemt af.

Kwaliteitsvol omgaan met ouderen betekent een blijvende aandacht voor scholing, mobiliteit en steun juist ook op latere leeftijd en dit van alle betrokkenen: de oudere werknemer zelf, het management: de lijn-, personeels- en kwaliteitsverantwoordelijken.

Boerlijst J. C. , B.J.M. van der Heijden & A. van Assen (1993) *Veertigplussers in de onderneming*. Assen, Van Gorcum.

De Wit, R., K. Johannik, G. Moens en K. Eeckhout (2003) *Leeftijd en werkstress: de situatie van oudere werknemers*. IDEWE

Groot, W. & Maassen Van Den Brink H. De positie van de ouderen op de arbeidsmarkt. *Opleiding en Ontwikkeling*, 1998, 6, 21-27.

Langendoen, M. W. (1998). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad, Stichting IVIO.

Simoens, P., Denys J. en Omey E. (1997), *Onbewuste Discriminatie van oudere werknemers*. M. & O., 1997, 23-25.

Thijssen, J. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectieven: opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers(2)

Hilda Martens, Limburgs Universitair Centrum, hilda.martens@luc.ac.be

In het eerste artikel belichtten we wat leeftijdsbewust personeelsbeleid inhoudt en hoe kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers past binnen het EFQM-model. Hier gaan we verder in op hoe binnen de onderneming stereotypen t.o.v. ouderen ontstaan en hoe zij het kwaliteitsvol omgaan met oudere medewerkers bemoeilijken.

Veel opleidingsgeld gaat naar jongeren ... die niet blijven

Leidinggevenden zijn behept met een aantal stereotypen. Leidinggevende hebben als ideaal afdelingen waar de werknemers gemiddeld jonger zijn dan veertig jaar (Boerlijst e.a. 1993). In het bedrijfsleven wordt het meeste geld aan scholingen besteed aan jongere werknemers. Toch blijven juist de jongere werknemers minder lang bij hun werkgever, terwijl werknemers na hun veertigste veel minder vaak van baan veranderen. Het opleidingsgeld wordt dus vooral gestoken in mensen voor wie de kans groot is dat ze vertrekken en nauwelijks in mensen die waarschijnlijk zullen blijven en, gezien de huidige ontwikkelingen, wellicht nog 10 tot 20 jaar in het arbeidsleven zullen meedraaien.

Leidinggevenden laten oudere werknemers minder gemakkelijk opleidingen volgen dan jongeren, vragen ouderen minder dan jongeren voor ad hoc werkgroepen, vinden het moeilijker om het gedrag van ouderen te corrigeren en geven hen minder kansen op andere en nieuwe ervaringen(Simoens, Denys en Omeij ,1997). Immobiliteit neemt bij veertig-plussers sterk toe (Langendoen,1998). Immobiliteit kan tot overspecialisatie in het eigen vakgebied leiden, waardoor de kans op ervaringsconcentratie toeneemt. Zo wordt de werknemer steeds deskundiger op een steeds kleiner terrein.

Zolang de functie van belang is voor het bedrijf en de werknemer zich daarin prettig voelt, is er niets aan de hand. Anders wordt dit wanneer door reorganisaties of technologische veranderingen de waarde van de functie afneemt of wanneer de werknemer uitgekeken raakt op zijn werk en het plezier erin verliest. In het verleden hadden organisaties er baat bij dat hun werknemers zich zo snel mogelijk tot deskundige op een bepaald terrein ontwikkelden. In de huidige tijd dreigt dit voor veel werknemers echter een probleem te worden. Dan blijkt het voor de specialist heel moeilijk en ook spanningsvol te zijn geworden, om het vertrouwde terrein te moeten verlaten en zich buiten het ervaringsdomein te moeten gaan begeven.

Door het gebrek aan permanente scholing van ouder wordende werknemers wordt het risico van relatieve veroudering vergroot. Relatieve veroudering ontstaat doordat het kennisbestand van de werknemer niet voldoende actueel wordt gehouden, waardoor deze in een snel veranderende arbeidsorganisatie de boot gaat missen. In principe geldt dit voor alle leeftijden. Door het huidige

scholingsbeleid gaat relatieve veroudering echter vaak samen met het stijgen van de leeftijd van de werknemers, waardoor de leeftijd als oorzaak kan worden aangewezen. Door de relatieve veroudering wordt het moeilijker om nieuwe ontwikkelingen te volgen en wordt het idee bevestigd dat oudere werknemers de nieuwe ontwikkelingen niet meer kunnen volgen en daardoor minder inzetbaar worden. Daarmee is de cirkel rond en houdt het zichzelf in stand. Op deze wijze spelen leidinggevende een cruciale rol in de relatieve veroudering van het kennisbestand van hun oudere werknemer en hun ervaringsconcentratie.

‘Oudere’ opgeleiden breder inzetbaar in andere functies

Uit een onderzoek van Groot & Maasen (1998) blijkt dat bij werknemers die “wel” een bedrijfsopleiding volgden, ouderen breder inzetbaar waren dan jongeren. Van de werknemers jonger dan 45 die een bedrijfsopleiding volgden, was 78% inzetbaar in andere functies of afdelingen. Van de werknemers van 45 jaar en ouder met een bedrijfsopleiding was 84% inzetbaar voor andere werkzaamheden. Wanneer de factor opleiding “niet” mee in beschouwing genomen wordt, is het plaatje gans anders. Dan zijn jongeren breder inzetbaar dan ouderen: jonger dan 45 jaar is 73% breder inzetbaar en van 45 jaar en ouder is dit 66%. Dus alhoewel ouderen met scholing duidelijk breder inzetbaar zijn dan jongeren in het algemeen, lijkt een oppervlakkige beschouwing het stereotiepe beeld te bevestigen.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het voorkomen van relatieve veroudering en het behoud van de rijkdom aan kennis en ervaring van de oudere werknemer. Dit pleit ervoor voor immobiliteit en overspecialisatie te voorkomen en werknemers zich tijdig ook op andere taken te laten richten, waardoor de flexibiliteit bewaard blijft (Thijssen, 1996). Uit zeer recent onderzoek van IDEWE (De Wit e.a.2003) blijkt o.a. dat oudere werknemers minder sociale steun ervaren van hun verantwoordelijken en collega's. Verantwoordelijken en collega's blijven vriendelijk, maar de persoonlijke interesse en de hulpvaardigheid neemt af.

Kwaliteitsvol omgaan met ouderen betekent een blijvende aandacht voor scholing, mobiliteit en steun juist ook op latere leeftijd en dit van alle betrokkenen: de oudere werknemer zelf, het management: de lijn-, personeels- en kwaliteitsverantwoordelijken.

Boerlijst J. C. , B.J.M. van der Heijden & A. van Assen (1993) *Veertigplussers in de onderneming*. Assen, Van Gorcum.

De Wit, R., K. Johannik, G. Moens en K. Eeckhout (2003) *Leeftijd en werkstress: de situatie van oudere werknemers*. IDEWE

Groot, W. & Maassen Van Den Brink H. De positie van de ouderen op de arbeidsmarkt. *Opleiding en Ontwikkeling*, 1998, 6, 21-27.

Langendoen, M. W. (1998). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad, Stichting IVIO.

Simoens, P., Denys J. en Omey E. (1997), *Onbewuste Discriminatie van oudere werknemers*. M. & O. ,1997, 23-25.

Thijssen, J. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectieven: opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers(3)

Hilda Martens, Limburgs Universitair Centrum, hilda.martens@luc.ac.be

Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft als doel werknemers in alle leeftijdscategorieën vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften op de verschillende leeftijden. Dit is een opdracht voor meerdere partijen.

Een opdracht voor meerdere partijen

De overheid dient het nodig wettelijk en fiscaal kader te scheppen, dat het zowel voor de oudere medewerkers zelf als voor de bedrijven aantrekkelijk maakt om flexibele oplossingen te zoeken om met loopbanen om te gaan.

Bedrijven dienen een aangepast personeelsbeleid uit te werken gericht op de employability of de inzetbaarheid van alle werknemers, waarbij door het ontwikkelen van de gepaste structuren en systemen het potentieel van alle individuele werknemers over de gehele loopbaan wordt aangesproken.

De voornaamste instrumenten voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn de volgende:

- een competentiebeleid met een loopbaanontwikkelings- en een opleidingsbeleid waardoor men variatie in elke loopbaan probeert te brengen, aandacht heeft voor mobiliteit en het creëren van leerrijke functies, waardoor kennis, motivatie en vaardigheden continu bijgehouden worden;
- een voorkomingsbeleid omtrent arbeidsomstandigheden, flexibele arbeidsvoorwaarden en een eindloopbaanbeleid. Soms is daarbij maatwerk nodig en kunnen functies hertekend worden door deeltaken af te geven of andere verantwoordelijkheden op te nemen;
- een cultuurverandering waardoor stereotype opvattingen over oudere werknemers besproken, onderzocht en weggewerkt worden. Stereotypering heeft immers gevolgen. Het gedrag naar aanleiding van die opvatting kan ertoe leiden dat die opvattingen zichzelf gaan bevestigen. Daarvoor is nodig dat het thema's : "de oudere werknemer" en "de plaats en de zin van het werk in het leven" bespreekbaar gesteld worden.

Individen en groepen, leidinggevend en werknemers ontwikkelen samen dit beleid. De wijze waarop jongeren en ouderen met elkaar communiceren over de plaats en de rol van werk in het leven, speelt hierin een niet te overschatten rol. In plaats van zich op problemen te richten kan een appreciatieve benadering (Cooperrider, 2003) hier vruchtbaar zijn.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelen via een appreciatieve benadering

Een appreciatieve benadering (Srivasta & Cooperrider, 1999) vertrekt van de waardering van wat goed is, van topervaringen. Vervolgens gaat men na hoe die tot stand komen, in welke momenten, onder welke omstandigheden, onder welke leiding, kortom in welke context. Dan gaat men samen dat gewenst beeld scherper stellen zodat men tot een gedeeld beeld komt over een gewenste toekomst.

Tenslotte gaat men na : wat kunnen we doen om dit beeld, deze situatie te realiseren? Welke (organisationele) hefboomen of systemen kunnen dit ondersteunen?. Zo kan men een aan de eigen organisatie aangepast beleid ontwikkeld worden, een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat werknemers van alle leeftijden vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houdt.

Een appreciatieve benadering (Srivasta & Cooperrider, 1999) waardeert het beste dat aanwezig is in mensen en organisaties, bevestigt voorbij en huidige sterktes en creëert een positieve sfeer die zeer bevorderlijk is voor leren en innoveren, voor een creatief proces, voor het uittekenen van een beleid op dit vlak.

Deze appreciatieve benadering kan zowel gebruikt worden in een kleine groep als in een grote – groepsinterventie (met 500 mensen tegelijk) als in gesprekken tussen individuen.

Hieronder volgt een **stramien** (Cooperrider, 2003) voor grote en kleine groepen.

Men vertrekt met een individuele reflectie over de hierna volgende vragen. Vervolgens gaat men elkaar in duo's interviewen aan de hand van dezelfde vragen. Dan gaat men in subgroepen van 4 à 8 personen de interviewgegevens uitwisselen en samen de verschillende verhalen analyseren. Men gaat op zoek naar de energiegevende krachten in het werk. Welk zijn daarin de belangrijkste krachten of factoren? Vervolgens gaat men deze resultaten in de volledige groep samenbrengen en ordenen. Tot slot gaat men in vervolg-groepen na, hoe die energiegevende krachten versterken en in stand gehouden kunnen worden bij alle medewerkers en verankerd kunnen worden in het beleid.

Onderstaande vragen kunnen gericht worden op verschillende thema's, bijvoorbeeld op energiegevende krachten in het werk(verder uitgewerkt) of op de organisatie als geheel, op piekervaringen met het personeelsbeleid enz.

Vragen om zicht te krijgen op de energiegevende krachten

Ga je werkervaringen van de laatste tijd of jaren na en selecteer er twee of drie hoogtepunten uit.

Kies ervaringen die je een intens gevoel van voldoening en tevredenheid gaven. Momenten die je echt het gevoel gaven van "hier kom ik in mijn werk tot leven", " dit is wat het moet zijn", "dit geeft me echt energie"; momenten

dat je je intens blij en voldaan voelde; momenten waarvan je zegt “zo zou het altijd moeten zijn”.

Beschrijf deze ervaringen/gebeurtenissen aan de hand van volgende vragen:

- Wat was de opdracht of de taak?
- Wat was de context?
- Wie was erbij betrokken?
- Wat heb jij gedaan?
- Wat hebben anderen gedaan?
- Hoe was de leiding?
- Wat waren de effecten?
- Wat was er zo speciaal aan deze ervaring?

Bedrijfscultuur en kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers

In het kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers speelt de bedrijfscultuur een enorme invloed. “De manier waarop chefs, medewerkers en collega’s met elkaar omgaan, afspraken maken en nakomen, beslissingen nemen en uitvoeren, samenwerken als individuen of afdelingen, wordt essentieel bepaald door de aanwezige bedrijfscultuur.” (Van Nuland, 1999).

Deze appreciatieve benadering is een heel duidelijk voorbeeld én een versterking van het gebruiken van constructieve denkstijlen in verband met oudere werknemers.

Met constructieve denkstijlen (Van Nuland, 1999) zoeken we naar voldoening, naar nieuwe uitdagingen, staan we open voor verbeteringen en veranderingen, kunnen we ons uitleven en de toekomst in eigen handen nemen.

Op deze manier streven naar een excellente omgang met medewerkers kadert in het tweede en derde criterium van het EFQM-model, in “beleid en strategie” en “medewerkers”

Vervolgens zullen deze acties binnen de “medewerkersresultaten”(criterium 7.a en 7.b) en binnen de “samenlevingsresultaten (criterium 8.a en 8.b) opgevolgd kunnen worden (Van Nuland, 1999).

Cooperrider, D.L., DL. Whitney & J. Stavos, (2003) *Appreciative Inquiry Handbook. The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. Lakeshore Communications.

Srivasta, S. & D. Cooperrider, (1999) *Appreciative Management and Leadership. The Power of Positive Thoughts and Action in Organisations*. William Custom Publishing.

Van Nuland, Y., G. Broux, L. Crets, W. De Cleyn, J. Legrand, G. Majoor & G. Vleminckx (1999) *Excellent. Een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence Model*. Comatech, Blanden.