

Een leven lang leren & ontwikkelen



- **Sezen Kocamanbas (5971373)**
- **Master: Strategisch Human Resource Management**
- **Begeleider USBO : Prof. dr. Peter Leisink**
- **Tweede lezer: Dr. Rik van Berkel**
- **Opdrachtgever : Rijkswaterstaat**
- **Begeleider Rijkswaterstaat: Patricia van Wezel**
- **17-08-2017**



Universiteit Utrecht



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Onderzoeksvraag	8
3. Relevanties	10
3.1. Wetenschappelijke relevantie	10
3.2. Praktische relevantie	11
3.3. Maatschappelijke relevantie	11
4. Organisatiecontext	12
5. Theoretisch kader	15
5.1 Eerste theoretische deelvraag	15
5.2 Tweede theoretische deelvraag	19
5.3 Derde theoretische deelvraag	21
6. Verwachtingen	27
7. Conceptueel model	27
8. Methodologie	28
8.1 Topiclijst	28
8.2 interviews	30
8.3 Respondenten	30
8.4 Data-analyse	31
8.5 Betrouwbaarheid	32
8.6 Validiteit	32
9. Resultaten	33
9.1 Concept leren en ontwikkelen	33
9.2 Factoren conceptueel model	36
9.3 Nieuwe factoren	43
9.4 Verschil tussen oudere werknemers die wel en niet ontwikkelen	45
10. Reflectie	47
11. Conclusie	49
11.1 Oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen	50
11.2 Oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen	51
11.3 Neutrale factoren	51
12. Aanbevelingen	53
13. Discussie	55
14. Tekortkomingen & vervolgonderzoek	57
15. Literatuurlijst	60
16. Bijlagen	62
16.1 Topiclijst interview werknemers RWS	63
16.2 Codeboom	65

Samenvatting

De Nederlandse bevolking vergrijst, de pensioensleeftijd stijgt en daarnaast stijgt het aantal oudere werknemers binnen organisaties. Rijkswaterstaat is een organisatie waarin het aantal oudere werknemers erg hoog is. Deze groep moet steeds langer doorwerken en krijgt daarnaast te maken met veranderingen en ontwikkelingen in hun omgeving. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de taken en de functie van de werknemers. Om ervoor te zorgen dat deze groep oudere werknemers zowel nu als in de toekomst inzetbaar blijft, is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan leren en ontwikkelen.

Over het leren en ontwikkelen van oudere werknemers is er in de literatuur veel geschreven, maar de resultaten hierover verschillen van elkaar. Er wordt enerzijds geconcludeerd dat oudere werknemers niet open staan voor leren en ontwikkelen en geen interesse hiervoor tonen. Daarnaast zijn er andere onderzoekers die aangeven dat het leren en ontwikkelen van oudere werknemers niet afneemt naarmate ze ouder worden. Om te onderzoeken welke factoren het leren en ontwikkelen van de ouderen werknemers beïnvloeden, is er onderzoek gedaan bij Rijkswaterstaat. Op de Corporate Dienst zijn 17 werknemers, die 50 jaar en ouder zijn, geïnterviewd.

In het theoretisch kader zijn onderzoeken beschreven waarin verschillende factoren naar voren komen, die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. De verschillende onderzoeken over leren & ontwikkelen zijn bestudeerd om mogelijke factoren op te sporen. Om de verscheidenheid in factoren te ordenen, is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van twee algemene theoretische modellen. Dit is the theory of planned behaviour & het AMO-model. Het onderzoek was exploratief van aard. Hierbij was het doel om te onderzoeken welke factoren het gedrag van oudere werknemers beïnvloeden om te blijven leren en ontwikkelen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er oudere werknemers zijn die wel leren en ontwikkelen en oudere werknemers die dit niet of in veel mindere mate doen. Beide twee groepen werknemers noemen hier verschillende redenen voor. Hierbij is er per groep een combinatie van een aantal factoren die ervoor zorgt dat zij wel of niet leren en ontwikkelen.

Er is binnen dit onderzoek een grote kans op sociaal wenselijke antwoorden. Daarnaast is dit onderzoek, vanwege de kleine steekproef, beperkt generaliseerbaar. Desondanks geeft dit onderzoek inzichten over oudere werknemers en welke redenen zij hebben om een gedrag uit te voeren. In dit geval is dat leren en ontwikkelen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, ter afronding van de Master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de Universiteit Utrecht. Ik heb mij de afgelopen maanden verdiept in het leren en ontwikkelen van oudere werknemers binnen Rijkswaterstaat. Met de scriptie rond ik mijn studententijd af en begin ik aan mijn eigen loopbaan. De gesprekken die ik met geïnterviewde medewerkers heb gevoerd neem ik mee. Vanwege de diversiteit aan werknemers heb ik vele verhalen gehoord over carrières en ontwikkeling. Ik heb me gerealiseerd hoe belangrijk ontwikkeling kan zijn, zowel voor de organisatie als voor de werknemers zelf. De gesprekken zorgden ervoor dat ik reflecteerde op mijn toekomstige carrière en zetten mij op sommige punten aan het denken.

Het schrijven van de masterscriptie was een proces waar nooit een einde aan leek te komen. Met het schrijven van deze scriptie komt er een einde aan een mooie periode in mijn leven. Ik zal terugkijken op een mooie studietijd waarin ik heb veel heb mogen leren. Niet alleen kennis vanuit de studie, maar ik heb ook veel geleerd over mezelf. Ook deze master heeft mij uitgedaagd, vanwege de kritische studenten, kleinschalig onderwijs en een diversiteit aan studieachtergronden.

Er zijn een aantal mensen die ik persoonlijk wil bedanken. Als eerste bedank ik mijn liefdevolle en zorgzame ouders voor de opvoeding en de steun die zij mij altijd hebben verleend. Daarnaast ook mijn begeleider Peter Leisink, voor zijn scherpe kritiek en vragen waarmee hij mij aan het denken heeft gezet. Dank ook aan Rijkswaterstaat voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om mijn onderzoek uit te voeren. Bij deze wil ik ook in het bijzonder Patricia van Wezel bedanken voor de tijd en energie die zij in mij heeft geïnvesteerd. Bedankt voor de openhartige gesprekken, feedback op mijn stukken en het meedenken over het onderzoek. Als laatste mijn dank aan Ralph Otto, voor het helpen met het vinden van een stageplek.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Sezen Kocamanbas

Augustus 2017

1. Inleiding

De bevolking wordt steeds ouder en mensen moeten, vanwege de verhoging van de pensioensleeftijd, veel langer blijven werken (Froehlich et al., 2016: 756-757). Daarnaast zorgt de vooruitgang in de medische wereld ervoor dat de levensverwachting van oudere werknemers stijgt (Forte & Hansvick, 1999: 24-26). Mensen blijven langer leven en werken. Dit daagt werknemers en werkgevers uit om na te denken over hun baan en mogelijkheden met betrekking tot hun carrière (Van der klink et al., 2011: 342-345). Inzetbaarheid speelt hierbij een belangrijke rol. Vanwege het toenemende belang van deelname van ouderen op de arbeidsmarkt is duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers een belangrijk onderwerp. Hierbij is het van belang dat organisaties mogelijkheden bieden om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten (Van der klink et al., 2011: 342-345). Werknemers moeten nu inzetbaar zijn, maar vooral in de toekomst ook inzetbaar blijven. Op basis van de chronologische leeftijd van oudere werknemers worden er door beleidsmakers en managers beslissingen en acties ondernomen om de inzetbaarheid van deze groep te behouden en te stimuleren. Voorbeelden van deze mogelijkheden zijn deeltijd werken of regelingen om eerder met pensioen te gaan. Binnen de werkomgeving blijkt dat zulke maatregelen niet altijd zinvol zijn om het gewenste doel te behalen. Naarmate de leeftijd van werknemers vordert, wordt er gerealiseerd dat er steeds meer verschillen zijn tussen de oudere werknemers onderling (Froehlich et al., 2016: 756-757).

Als organisaties effectief willen zijn en goed willen presteren, is het belangrijk dat werknemers blijven leren en zichzelf blijven ontwikkelen (Froehlich et al., 2016: 756-757). Het blijven behalen van efficiënte resultaten binnen organisaties verhoogt de druk op de kennis en vaardigheden van werknemers. Zij moeten zowel binnen als buiten de organisatie wendbaar en inzetbaar blijven (Schyns et al., 2007: 660-663). Het aandeel van 50-plussers binnen organisaties groeit, de pensioenleeftijd stijgt en de economische situatie brengt ontwikkelingen met zich mee die invloed hebben op organisaties. Deze ontwikkelingen onderstrepen het belang van leren en ontwikkelen en vraagt van werkgevers om de kwaliteiten van het personeel te blijven ontwikkelen (Froehlich et al., 2016: 756-757). Het overleven van organisaties kan worden gewaarborgd door een combinatie van efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Dit vraagt van werkgevers om de kwaliteiten van het personeel te blijven ontwikkelen. Aan de andere kant wordt er van werknemers gevraagd dat zij zowel binnen als buiten de organisatie mobiel zijn en blijven. Voor werknemers met minder uitzonderlijke kennis en vaardigheden kan dit betekenen dat ze te maken krijgen met verminderde werkzekerheid. Je hele leven inzetbaarheid zijn krijgt hierbij veel meer aandacht. Volgens Baruch 2001 (Zoals geciteerd in Schyns et al., 2007: 662-664) moeten organisaties hun werknemers voldoende training en ontwikkeling bieden, zodat zij te allen tijde inzetbaar blijven.

Inzetbaarheid van werknemers is voor organisaties de aanleiding om werknemers de beste training en ontwikkeling te bieden. In het geval dat de organisatie of functie komt te vervallen, moeten werknemers voorzien zijn van de juiste vermogens en vaardigheden om een nieuwe baan te kunnen vinden (Schyns et al., 2007: 660-662). Het leren en ontwikkelen van oudere werknemers is een noodzaak, maar dit proces verloopt in de praktijk niet altijd zoals gewenst. De uitkomsten van onderzoeken over het leren en ontwikkelen van oudere werknemers zijn divers. Enerzijds is de overtuiging te vinden dat oudere werknemers minder vermogen hebben voor het leren en ontwikkelen (Maurer et al., 2008: 369-399). Daarnaast is er de opvatting dat oudere werknemers langzamer, minder geïnteresseerd, minder flexibel en sneller moe zijn in vergelijking met de jongere werknemers. Naast dat deze groep minder in staat is om te blijven leren en ontwikkelen, is er ook de

perceptie dat oudere werknemers minder gemotiveerd en geneigd zijn om deel te nemen aan leer- en ontwikkelingsactiviteiten (Maurer et al., 2008: 369-399). Enerzijds blijkt uit het onderzoek van Meurant et al. 2012 (Zoals geciteerd in Raemdonck et al., 2015: 164-166) dat de chronologische leeftijd een negatieve voorspeller is van leren en ontwikkelen. Naarmate werknemers ouder worden, tonen ze minder belangstelling voor leren en ontwikkelen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Kanfer & Ackerman 2004 (Zoals geciteerd in Van Dam et al., 2009: 265-289) dat de motivatie voor het leren en ontwikkelen niet afneemt indien werknemers ouder worden. Zij zijn net zoals de jongere werknemers geïnteresseerd in leren en ontwikkelen. Hieruit blijkt dat in de literatuur de meningen over het leervermogen van oudere werknemers verschillen.

Rijkswaterstaat is één van de organisaties waarin het omgaan met nieuwe ontwikkelingen centraal staat (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). Koers 2020, de organisatiestrategie van Rijkswaterstaat, heeft als doel om beter en wendbaar in te spelen op nieuwe ontwikkelingen die de uitvoering van taken beïnvloeden. Vanwege de ontwikkelingen is het in het belang van de organisatie dat werknemers meegaan met de nieuwe kennis en ook hierover beschikken (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). De nieuwe ontwikkelingen zorgen er namelijk voor dat er nieuwe kennis in organisaties binnenkomt die invloed kan hebben op de inhoud van het werk en de functie van werknemers. Voorbeelden van deze nieuwe ontwikkelingen zijn internationalisering, individualisering, flexibilisering van de arbeidsmarkt, langer doorwerken, technologische innovaties, toenemende invloed van robotisering en informatisering, toenemend gebruik van sociale media en verschuivingen in het politieke domein (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). Ook heeft Rijkswaterstaat als uitvoeringsorgaan van het Ministerie van Infrastructuur & Milieu een breder takenpakket gekregen (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). Dit zijn enkele voorbeeld waarbij veranderingen in de rollen en werkwijzen van Rijkswaterstaat gevolgen hebben voor de capaciteit en de expertise die binnen de organisatie nodig is. Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat Rijkswaterstaat een nieuwe visie ontwikkelt voor de werknemers en op het inhoudelijke werk. Rijkswaterstaat streeft ernaar om een wendbare organisatie te zijn waarin zelfstandige en betrokken werknemers samenwerken op basis van hun vakmanschap (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). Het uitgangspunt hierbij is dat Rijkswaterstaat voldoende kennis en mensen in huis heeft om een goede dienstverlenende organisatie te blijven (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2017: 46-50).

Het doel van Rijkswaterstaat is om een efficiënte landelijke georganiseerde dienst te zijn met hoogwaardige kennis en ervaring (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63). Sinds 2011 is Rijkswaterstaat veel kleiner en efficiënter geworden. Een ander belangrijk kenmerk wat meespeelt met deze ontwikkeling is het personeelsbestand. Maar liefst 67 procent van werknemers binnen Rijkswaterstaat zijn 45 jaar en ouder (Rijkswaterstaat Monitor Personele Ontwikkeling, 2016). De gemiddelde leeftijd binnen deze groep is ruim 49 jaar en werkt dertien jaar bij Rijkswaterstaat (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). Dit is dan ook de grootse groep die te maken krijgt met deze nieuwe ontwikkelingen waarbij ze met hun kennis up to date moeten blijven. Essentieel hierbij is het zorgen voor de juiste kennis op de juiste plek binnen de organisatie.

Volgens Rijkswaterstaat is educatie en aandacht voor kennis en vakmanschap noodzakelijk om de gezaghebbende positie te behouden en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te versterken. Investeren in leren en ontwikkelen staat hierbij centraal, maar ook een zeker mate van personeelsmobiliteit (Magazine Rijkswaterstaat, 2017). RWS wil dat medewerkers beschikken over een brede verzameling van competenties en vaardigheden en dat zij deze inzetten in hun huidige en toekomstige functie. Het periodiek verkennen van interne of externe loopbaanstappen en het nemen van verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling is hierbij belangrijk (Magazine Rijkswaterstaat, 2017).

Het grote aandeel van oudere werknemers binnen Rijkswaterstaat, de ontwikkelingen die zich afspelen en de noodzaak dat werknemers zich hierdoor moeten blijven ontwikkelen vormen de aanleiding voor dit onderzoek. In de onderzoeken (Maurer et al., 2008; Van Dam et al., 2009) die hierboven beschreven staan, blijkt dat er in de literatuur de meningen over het leren en ontwikkelen van oudere werknemers verschillen. Binnen deze context zal er daarom gekeken worden naar de factoren die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers beïnvloeden, aangezien dit een onderdeel is van Rijkswaterstaat om de doelen van Koers 2020 te bereiken (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63). In het verlengde van dit onderzoek wordt er gekeken naar de achterliggende factoren onder oudere werknemers en hun motieven om wel of niet te blijven leren en ontwikkelen

2. Onderzoeksvraag

Het feit dat het aandeel oudere werknemers binnen organisaties groot is en groeit laat zien dat er gekeken moet worden naar de behoeften van deze specifieke groep (Wrenn & Maurer, 2004: 223-228). Jezelf trainen en ontwikkelen wordt binnen organisaties steeds belangrijker, vanwege de veranderende omgeving. De vaardigheden die momenteel van werknemers worden geëist, zijn veranderd. Van werknemers wordt verwacht dat zij op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en concurrerende vaardigheden hebben (Patrickson & Ranzijn, 2003: 51-53). De vraag of werknemers wel of niet blijven ontwikkelen en welke factoren die keuze kan beïnvloeden, is de hoofdvraag van dit onderzoek. In plaats van te onderzoeken wat andere actoren denken over oudere werknemers, wordt er binnen dit onderzoek gekeken vanuit de oudere werknemers zelf en wat hun perceptie is over leren en ontwikkelen. Wat andere actoren denken over oudere werknemers zijn vaak stereotyperingen. Een voorbeeld hiervan is dat oudere werknemers minder in staat zijn of niet willen deelnemen aan leer- en ontwikkelingsprogramma's die door de organisatie worden aangeboden (Wrenn & Maurer, 2004: 223-228). Op basis van deze vooronderstelling kunnen organisaties denken dat de oudere werknemers geen behoefte hebben aan de mogelijkheid tot ontwikkeling, waardoor de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen organisaties voor deze specifieke groep gering blijven. Dit kan volgens organisaties ertoe leiden dat oudere werknemers minder deelnemen aan de activiteiten en programma's die organisaties organiseren om de inzetbaarheid van deze groep te bevorderen (Wrenn & Maurer, 2004: 223-228).

Deze constatering over de stereotyperingen beschrijven het beeld dat personen over oudere werknemers hebben. Met dit onderzoek wordt er getracht erachter te komen waarom oudere werknemers wel of niet blijven leren en zichzelf blijven ontwikkelen. Dit wordt gedaan door te kijken wat er bij de oudere werknemers zelf speelt. Daarnaast wordt er met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de programma's die binnen Rijkswaterstaat voor werknemers worden ontwikkeld. Het doel van deze ontwikkelingsprogramma's is om werknemers bewust te laten nadenken over hun ontwikkeling. De inzichten van dit onderzoek kunnen worden meegenomen in de ontwikkeling van toekomstige ontwikkeltrajecten, waardoor mogelijk hogere participatieaantallen behaald kunnen worden. Organisaties willen flexibele werknemers in dienst zodat zij deze werknemers kunnen inzetten in tijden waarin er veranderingen optreden in de structuur van organisaties. Ditzelfde speelt zich ook af bij Rijkswaterstaat. Om in de toekomst ook inzetbaar te zijn, is het van belang dat medewerkers bereid zijn om na te denken over hun eigen loopbaan.

Op basis hiervan is de onderstaande hoofdvraag opgesteld:

Welke factoren spelen een rol in het gedrag van 50+ werknemers binnen de corporate dienst van Rijkswaterstaat om te leren en zichzelf te blijven ontwikkelen?

Daarnaast ook de deelvragen:

(Theoretische deelvragen)

- Wat wordt er in organisaties verstaan onder leren & ontwikkelen?
- Wat is de relatie tussen oudere werknemers en leren & ontwikkelen?
- Welke factoren hebben invloed op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers?

(Empirische deelvragen)

- Wat is de perceptie van de oudere werknemers over leren & ontwikkelen?
- Welke achterliggende factoren spelen een rol in het leren & ontwikkelen van oudere werknemers?

3.Relevanties

3.1 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn diverse onderzoeken verricht naar motivatie m.b.t. carrière oriëntatie en de wil om te investeren in training en ontwikkeling (Segers et al., 2008; Baruch, 2014; Hall, 2004; Veld et al., 2015). De resultaten van deze onderzoeken, m.b.t. de oudere werknemers, zijn verschillend.

Er zijn een aantal onderzoeken die gericht zijn op de motivatie van werknemers om te blijven doorwerken. Uit het onderzoek van Kooij (2008) blijkt dat leeftijd gerelateerde factoren een negatieve invloed hebben op de motivatie van oudere werknemers om te blijven doorwerken. Dit onderzoek laat zien dat leeftijd gerelateerde factoren belangrijk zijn in het begrijpen van de motivatie van oudere werknemers (Kooij, 2008: 384). Uit een ander onderzoek van Kooij et al. (2009) blijkt dat het werk zelf, de financiën en de sociale interacties op het werk belangrijke motieven voor werknemers zijn om door te werken (Kooij et al., 2009: 1-6). In het huidige onderzoek bij Rijkswaterstaat wordt juist gekeken naar het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Het onderzoek is relevant omdat op deze manier onderzocht kan worden welke factoren specifiek een rol spelen bij het leren en ontwikkelen onder oudere werknemers bij Rijkswaterstaat, i.p.v. het breder te trekken en te kijken naar de motivatie in het algemeen. Door middel van de interviews kunnen er verschillende reactiepatronen van oudere werknemers achterhaald worden, die tot nieuwe inzichten leiden.

Uit een ander onderzoek van Kooij et al. (2011) blijkt dat de motivatie van werknemers voor trainingen en vooruitgang daalt, indien zij ouder worden. De resultaten van dit onderzoek geven niet een expliciete uitleg hiervoor, maar het kan wellicht te maken hebben met de daling van de capaciteiten van ouderen werknemers (Kooij et al., 2011: 212-215). Naarmate werknemers ouder worden is er ook een afname in motieven die gerelateerd zijn aan training en vooruitgang (Kooij et al., 2011: 212-215). Ook focussen oudere werknemers volgens Kooij et al. (2013) zich steeds minder op promotie en gebruiken zij minder middelen om te blijven groeien binnen de organisatie (Kooij et al., 2013: 27-31). Voortbordurend op deze onderzoeken zal er binnen het huidige onderzoek bij Rijkswaterstaat worden onderzocht welke factoren de dalende motivatie voor trainingen en vooruitgang beïnvloeden. Volgens het onderzoek van Kooij et al. (2011) kan dit te maken hebben met de daling van de capaciteit van oudere werknemers. Deze factor wordt in dit onderzoek meegenomen en daarnaast ook onderzocht welke andere factoren een rol kunnen spelen.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Van Dam et al. (2009) dat de focus op gedragsintentie een probleem was binnen het onderzoek. De focus op de intenties van oudere werknemers verschaft organisaties informatie over deze doelgroep, maar daarnaast moet er in toekomstig onderzoek juist gekeken worden naar het daadwerkelijke gedrag. Toekomstig onderzoek is nodig om meer te weten te komen over de werkelijke gedragingen van oudere werknemers (Van Dam et al., 2009: 280-284). Ook bouwen oudere werknemers meer ervaring op waardoor het een heterogene groep wordt met veel individuele verschillen. Hierdoor is het moeilijk om voorspellingen te bieden op basis van de leeftijd (Froehlich et al., 2014: 756-758). Door te kiezen voor 1 organisatie en een specifieke afdeling kan er ook worden gekeken naar de individuele verschillen die de oudere werknemers hebben t.a.v. het leren en ontwikkelen. Er is ook weinig bekend over de wil van de oudere werknemers om een verandering door te maken binnen de organisatie waarin ze werkzaam zijn. De mobiliteit van medewerkers die zich in een later stadium van hun carrière bevinden, blijft een black box (Mignonac, 2008: 584-586). Met dit onderzoek kan er een bijdrage worden geleverd aan deze black box door nieuwe inzichten te ontdekken die kunnen aansluiten bij bevindingen die er in de literatuur al zijn.

3.2 Praktische relevantie

Onder de academici, HR-managers & consultants is er een groeiende behoefte naar het evalueren van nieuwe oriëntaties om uiteindelijk menselijk kapitaal te identificeren, ontwikkelen en te managen. De carrières van werknemers en het managen hiervan is een onderdeel van het HRM-systeem in organisaties en hiermee ook relevant voor actoren binnen organisaties (Baruch, 2014: 2702-2703). Toegepast op Rijkswaterstaat kan dit onderzoek praktisch relevant zijn. RWS streeft ernaar om zoveel mogelijk werknemers na te laten denken over hun eigen loopbaan en hoe ze zichzelf kunnen ontwikkelen (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2017: 46-50). Momenteel zijn er namelijk erg veel werknemers die voor lange tijd bij Rijkswaterstaat werken en hetzelfde werk uitvoeren. Uit de Monitor Personele ontwikkeling van Rijkswaterstaat, met peildatum juli 2016, blijkt dat 67 procent van de werknemers 45 jaar en ouder is. Daarnaast werken 64 procent van de werknemers 10 jaar en langer bij Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat Monitor Personele Ontwikkeling, 2016). De bevordering van de inzetbaarheid bij Rijkswaterstaat zorgt ervoor dat de werknemers zich kunnen ontwikkelen op het gebied van kennis en vaardigheden. Aan de hand van het huidige onderzoek bij de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat zal het duidelijk worden welke factoren van invloed zijn op het wel of niet blijven leren en ontwikkelen. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan Rijkswaterstaat het beleid omtrent inzetbaarheid zo aanpassen dat er meer werknemers vanuit zichzelf gaan nadenken over hun eigen loopbaan (PW de Gids, 2017). In het onderzoeksontwerp spelen niet alleen de geldigheid en betrouwbaarheid een grote rol, maar ook de bondige uitkomsten voor de praktijk. Het ontwikkelen van nieuwe en gerichte maatregelen is van groot belang wanneer de maatregelen waarde toevoegen aan de bestaande praktijken van RWS (Baruch, 2014: 2704).

3.3 Maatschappelijke relevantie

Lage geboortecijfers en de toegenomen levensverwachting zorgen ervoor dat het aantal ouderen toeneemt. Dit is ook het geval in Nederland. Op basis van de bevolkingsprognose signaleert het CBS dat in 2019 de helft van de volwassen bevolking 50 jaar en ouder is (CBS, 2017). Het gevolg is dat de potentiële beroepsbevolking vergrijsd. Dit vereist van organisaties dat zij een HRM-beleid moeten opstellen waarbij er rekening wordt gehouden met de behoeften en de potentie van de ouder wordende werknemers. Daarnaast speelt ook de verhoging van de pensioenleeftijd een rol. Binnen zulke situaties blijkt hoe belangrijk het is om werknemers in dienst te hebben die breed inzetbaar zijn. Deze werknemers kunnen zich dan namelijk sneller aanpassen aan de veranderende omgeving van de organisatie (Sok et al., 2013: 274-276). Om de inzetbaarheid van de oudere werknemers in stand te houden, is het belangrijk dat deze groep nieuwe dingen blijft leren en zichzelf blijft ontwikkelen. Door erachter te komen welke factoren het leren en ontwikkelen van oudere werknemers veroorzaken, kunnen organisaties hierop inspelen.

4. Organisatiecontext

Rijkswaterstaat is een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM). Sinds 2011 ondergaat RWS een ingrijpende organisatieveranderingsproces (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63). Deze veranderingen zijn nodig vanwege de maatschappelijke ontwikkelingen en de uiteenlopende wensen van de burgers. Burgers verwachten klantgerichte dienstverlening en bedrijven verlangen naar uniformiteit van de opdrachten. Het bedrijfsleven, kennisinstituten en de overheid verwachten dat Rijkswaterstaat nog meer met hen samenwerkt. De politiek en de samenleving willen dat Rijkswaterstaat kleiner, efficiënter en duurzamer wordt. Om in de behoefte van de verschillende actoren te voorzien en de doelen te bereiken, gaat Rijkswaterstaat de uitdaging aan met Koers 2020. Met deze nieuwe organisatiestrategie wilt Rijkswaterstaat zich ontwikkelen tot een efficiënte, landelijke georganiseerde dienst met hoogwaardige kennis en ervaring (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63).

In 2014 is er bij Rijkswaterstaat een omvangrijke mobiliteitsproces van start gegaan (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63). In een organisatie breed plaatsingsproces zijn er 7900 medewerkers op een andere functie geplaatst. Rijkswaterstaat heeft hiervoor twee redenen. De medewerkers moeten op de juiste plek in de nieuwe organisatiestructuur geplaatst worden en daarnaast een kleinere organisatie worden. Tot 2018 wordt namelijk de omvang van het personeelsbestand teruggebracht met ongeveer 1500 fte. Het is een uitdaging om met minder personeel een onverminderd hoge productie te leveren. Dit kan worden bereikt worden als werknemers voldoende hoogwaardige kennis en menskracht bezitten om een goede dienstverlenende uitvoeringsorganisatie te zijn (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63).



Leeftijdsopbouw

jonger dan 25	23 =	0%	20
25 t/m 34	751 =	9%	681
35 t/m 44	2.016 =	24%	2.037
45 t/m 54	2.974 =	35%	2.924
55 jaar en ouder	2.761 =	32%	2.708



Aantal dienstjaren

minder dan 1 jaar	508 =	3%	266
1 tot 5 jaar	588 =	7%	562
5 tot 10 jaar	2.064 =	26%	2.187
10 tot 20 jaar	5.096 =	61%	5.125
20 jaar en meer	270 =	3%	230

Tabel 1 & 2

Bron: Monitor personele ontwikkeling RWS

Peildatum: Juli 2016

In de bovenstaande tabellen is te zien dat Rijkswaterstaat veel oudere werknemers (45+) in dienst heeft, waarbij ook het aantal dienstjaren erg hoog is. Deze werknemers zijn relatief lang in dienst bij Rijkswaterstaat en vaak ook binnen dezelfde functie. Om de doelen van Koers 2020 te behalen is het voor Rijkswaterstaat een uitdaging om de ontwikkeling van deze grote groep te bevorderen (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2017: 46-50). Het is hierbij belangrijk dat werknemers

nadenken over hun eigen loopbaan en hiertoe actie ondernemen om zichzelf te blijven ontwikkelen. Om de ontwikkeling van oudere werknemers te stimuleren biedt RWS onder andere opleidingen en mobiliteitstrajecten aan (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2017: 46-50).

Uit een kamerbrief van minister Blok (24 november 2015) blijkt dat de mobiliteit van werknemers bij de overheid laag is in vergelijking met private organisaties (Rijksoverheid, 2017). De uitstroom in 2013, inclusief pensioen, was 4 procent. Bij de gemeenten was dit percentage 7,7 procent en in de private sector gemiddeld 5,5 procent. Van de medewerkers binnen Rijkswaterstaat ging 0,9 procent naar een andere externe functie. Slechts 0,7 procent van de werknemers stapte intern over naar een andere functie. Deze cijfers zijn afkomstig uit een onderzoek van het Programma Internetspiegel van Stichting ICTU, in opdracht van de Directie Arbeidszaken Publieke Sector van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Om als Rijksoverheid een wendbare en kwalitatief hoogwaardige organisatie te blijven, is een zekere mate van personeelsmobiliteit noodzakelijk. Ondanks dat er binnen Rijkswaterstaat veel aandacht is voor het stimuleren personeelsmobiliteit, levert dit nog onvoldoende resultaat op (Rijksoverheid, 2017).

Leeswijzer

In dit onderzoek is allereerst de inleiding van het onderzoek weergegeven. Hierin is te lezen wat de aanleiding vormt voor dit onderzoek en wat er wordt onderzocht. Vervolgens is er een beeld geschetst over Rijkswaterstaat. Hierbij is ingegaan op de doelen van de organisatie en kenmerken over de werknemers. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld. Hierin worden de belangrijke concepten binnen dit onderwerp beschreven. Vervolgens komt de methodologische verantwoording aan bod. In dit hoofdstuk wordt er verantwoord hoe dit onderzoek is opgezet. Vervolgens worden de resultaten van de interviews weergegeven en zal worden afgesloten met een conclusie. Op basis van de resultaten worden er een aantal aanbevelingen voor Rijkswaterstaat opgesteld. Vervolgens komt de discussie aan bod. Er wordt afgesloten met de tekortkomingen en suggesties voor een vervolgonderzoek.

5.Theoretisch kader

Op basis van de geformuleerde probleemstelling is het theoretisch kader geschreven. Voor het theoretisch kader zijn verschillende voorgaande studies met elkaar vergeleken en onderzoek gedaan naar de relevante concepten met betrekking tot het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Als eerste wordt het veranderende karakter van carrières beschreven, waarin leren en ontwikkelen steeds meer aandacht krijgt. Om een beeld te schetsen van de veranderende carrières en de relevantie van het leren en ontwikkelen, wordt eerst het concept van protean career toegelicht. Vervolgens wordt er ingegaan op de oudere werknemers en wat er tot nu toe bekend is over hun participatie in leren en ontwikkelen. Vervolgens zal er aan de hand van theorieën verschillende factoren worden besproken die een rol kunnen spelen in het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Het theoretisch kader wordt afgesloten met de verwachtingen. Het theoretisch kader is opgedeeld in drie paragrafen waarin de drie theoretische deelvragen besproken zullen worden.

5.1

Eerste theoretische deelvraag:

Wat wordt er in organisaties verstaan onder leren & ontwikkelen?

Doel van leren en ontwikkelen

Het leren en ontwikkelen van werknemers is belangrijk voor de effectiviteit, de prestaties en de concurrentie van een organisatie (Maurer et al., 2008: 369-399; Maurer, 2001: 124-129). Oudere werknemers spelen een steeds belangrijke rol op de arbeidsmarkt (Kochoian et al., 2016: 28-32). Dit komt o.a. door de verhoging van de pensioensleeftijd en de groei in het aantal oudere werknemers binnen organisaties. De arbeidsmarkt wordt krappere en de gemiddelde leeftijd van werknemers stijgt (Forrier & Sels, 2003: 103-107). Snelle veranderingen in technologie en business strategieën zorgen ervoor dat er nieuwe vaardigheden nodig zijn voor werknemers op middelbare leeftijd om hun werk uit te kunnen blijven voeren (Forrier & Sels, 2003: 103-107). Voor organisaties is het belangrijk om inzicht en beheer te hebben in het leren en ontwikkelen van hun oudere werknemers. De turbulente omgeving van organisaties vraagt steeds meer flexibiliteit van werknemers en leidt tot een nieuwe vorm van carrière, waarbij een individu zelf zijn eigen carrière vormt (Baruch, 2014: 2702-2704; Schyns et al., 2007: 662-665). Voor het leren en ontwikkelen van oudere werknemers krijgen trainingen en ontwikkelingsactiviteiten steeds meer aandacht (Wrenn & Maurer, 2004: 224-226). Hierbij is het niet alleen belangrijk om toegang te bieden tot een baan, maar ook om ervoor te zorgen dat er mogelijkheden zijn om carrière te maken zowel binnen als buiten de organisatie (Forrier & Sels, 2003: 103-119). Als oudere werknemers niet blijven leren en ontwikkelen, verouderd hun kennis en vaardigheden (Bal et al., 2015: 163-165). Dit is voor werknemers belangrijk om werk te werven en vooral te behouden. Daarnaast is het voor organisaties belangrijk om het beschikbare talent binnen de organisatie te gebruiken om concurrerend te blijven. Het betrekken van oudere werknemers bij ontwikkeling is hierbij een vereiste (Maurer, 2001: 124-129). Hierdoor staat inzetbaarheid, oudere werknemers en het leren en ontwikkelen van deze groep hoog op de agenda van veel organisaties en onderzoekers (Raemdonck et al., 2015: 164-166). Aan de ene kant wordt van werknemers verwacht dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen carrière. Aan de andere kant moet de werkgever de nodige steun en faciliteiten bieden om de inzetbaarheid van de werknemers te kunnen bevorderen (Forrier & Sels, 2003: 103-119).

Gestelde eisen aan ouderen

Er ontstaat steeds meer een individualistische benadering van werknemers waarbij inzetbaarheid en flexibiliteit centraal staat (Sok et al., 2013: 274-278). De beroepsmatige kennis en ervaring die werknemers hebben over een bepaalde vakgebied is niet altijd voldoende om je gehele carrière positieve resultaten te boeken. Werknemers hebben steeds meer competenties nodig omdat zij geconfronteerd kunnen worden met veranderende werk-of functie eisen (Sok et al., 2013: 274-278). De basis voor inzetbaarheid zijn de competenties van werknemers. Naast de inhoudelijke kennis en ervaring is het ook belangrijk dat werknemers over competenties beschikken, die hen helpen om zich aan te passen aan de veranderende omgeving (Raemdonck et al., 2015: 164-166).

Vroeger was het voldoende om een studie af te ronden, goed te kunnen lezen & schrijven, gezond te zijn en de instructies van de leidinggevende te volgen (Patrickson & Ranzijn, 2003: 50-53). Hedendaags is dit veranderd. Er wordt veel meer in teamverband gewerkt waarin individuen meer verantwoordelijkheid, vrijheid en beslissingsbevoegdheid hebben. Werkgevers eisen dat werknemers digitale vaardigheden, team vaardigheden en persoonlijke vaardigheden beheersen (Patrickson & Ranzijn, 2003: 50-53). Andere vaardigheden moeten ontwikkeld en toegevoegd worden als de omgeving of de functie dit eist. Bekwaam zijn in specifieke taken en relevantie werkervaring opbouwen is belangrijk. Het oplossen van problemen, creatief denken en innovatie bij werknemers is belangrijk om te blijven concurreren. In de huidige werkomgeving wordt verwacht dat werknemers steeds meer verantwoordelijkheid dragen, initiatief tonen, goed plannen en hun capaciteiten bewijzen (Patrickson & Ranzijn, 2003: 50-53). Werknemers moeten zichzelf kunnen beheersen, hard werken, goed werken in teams en waarde toevoegen. Het is niet meer genoeg om over capaciteiten te beschikken die afkomstig zijn van prestaties uit het verleden (Raemdonck et al., 2015: 164-166). Daarnaast is het ook belangrijk om beroeps bekwaam te zijn, een proactieve houding aan te nemen, tonen van initiatief, open staan voor veranderingen en het vermogen hebben om je aan de veranderende omgeving aan te passen (Bal et al., 2015: 163 166). Organisaties zijn steeds meer op zoek naar werknemers die door middel van trainingen verder kunnen worden ontwikkeld (Patrickson & Ranzijn, 2003: 50-53).

Voorbeelden van leren en ontwikkelen

Het leerproces van werknemers kan zowel formeel als informeel zijn (Raemdonck et al., 2015: 167-168). Formeel leren houdt in dat er een bepaalde programma of constructie opzettelijk is gestart, terwijl informeel leren minder gestructureerd is. Het informeel leren is vaak onder controle van de werknemer zelf, terwijl formeel leren door de organisatie aangestuurd kan worden. Het proces van informeel leren kan ingebed zijn in de dagelijkse activiteiten van de werknemer en kan onbewust gebeuren (Raemdonck et al., 2015: 167-168). Organisaties bieden verschillende mogelijkheden aan werknemers om te kunnen blijven leren en ontwikkelen (Maurer, 2001: 124-129). Voorbeelden van mogelijkheden die gericht zijn op ontwikkeling bestaan o.a. uit het bijwonen van trainingen, workshops of seminars. Daarnaast ook het bijwonen van cursussen of een activiteit waarbij iets nieuws wordt geleerd of een vaardigheid die de ontwikkeling bevordert. Denk hierbij aan commissies, jobrotatie of project opdrachten. Als onderdeel van dit proces kunnen oudere werknemers coaching of input krijgen van collega's of leidinggevendenden. Volgens Eraut 2007 (Zoals geciteerd in Raemdonck et al., 2015: 167-168) zijn onder andere ontmoetingen, relaties op het werk, feedback, groepsactiviteiten en ondersteuning belangrijke factoren voor het leren en ontwikkelen op het werk. Dit zijn vele voorbeelden van mogelijkheden die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en verbetering van carrièrerelevante vaardigheden en eigenschappen van werknemers (Maurer, 2001:

124-129). Uit het onderzoek van De Vries et al. 2001 (Zoals geciteerd in Veld et al., 2015: 867-870) bij meer dan 100 organisaties kwamen de volgende mogelijkheden het meest naar voren: Opleidingen, trainingen & veranderingen van taken. Op basis van de voorgaande voorbeelden is te zien dat er vele manieren zijn waarop werknemers zichzelf kunnen blijven ontwikkelen. Vanwege de vele voorbeelden en het onderzoek van De Vries et al. (2001) ligt het zwaartepunt binnen dit onderzoek vooral op opleidingen, trainingen en jobrotatie.

Hierbij wordt er in het onderzoek bij RWS gekeken naar de mogelijkheden die werkgevers aanbieden, maar wel vanuit het perspectief van de oudere werknemers zelf (Boon et al., 2011: 155-159). Een reden waarom er wordt gekeken naar de ervaringen en meningen die werknemers over deze mogelijkheden hebben, is het onderzoek van Boon et al. (2011). Uit dit onderzoek is gebleken dat de percepties van werknemers sterk gerelateerd zijn aan hun gedrag. Aan de ene kant staan de feitelijke beschikbare ontwikkelingsmogelijkheden, maar aan de andere kant de percepties van werknemers over deze ontwikkelingsmogelijkheden (Boon et al., 2011: 155-159).

Protean career

In de voorgaande decennia waren mensen in staat om met een set van vaardigheden actief te zijn binnen de traditionele lineaire carrière (Forrier & Sels, 2003: 103-107). Het beklimmen van de hiërarchische ladder binnen de dezelfde organisatie, waarbij mensen vaak tot hun pensioen werkzaam bleven, was de meest voorkomende manier van carrière maken. Echter is er in de afgelopen jaren een verschuiving gaande richting de protean career (Maurer, 2001: 124-129). Gedurende je gehele carrière werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie komt onder druk te staan, waardoor het veranderen van werkgevers en beroep niet meer zeldzaam is. In plaats van lifetime employment staat lifetime employability tegenwoordig centraal (Thijssen et al., 2008: 166-169).

De protean career is een van de meest innovatieve bijdrage in het veranderende karakter van carrières (Baruch, 2014: 2703-2705). Dit concept staat ook wel gelijk aan de boundaryless career. Vanaf de jaren 90 tot aan nu is er steeds meer aandacht voor dit concept en de toepassing daarvan in de wereldwijde context. Volgens Hall & Mirvis 1996 (Zoals geciteerd in Baruch, 2014: 2703-2705) is de protean career een nieuwe vorm van carrière of oriëntatie waarbij individuen zelf en niet de organisatie de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen carrière en voor het vormen van hun eigen carrière pad. Het concept vindt buiten de traditionele grenzen en structuren van organisaties plaats. Het individu wordt als het ware zijn 'eigen agent' (Baruch, 2014: 2703-2705). Dit houdt in dat het carrière- en levenssucces wordt bepaald en gevormd door het individu zelf. Hall 1976 (Zoals geciteerd in Baruch, 2014: 2703-2705) zegt hier het volgende over:

The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of the entire person's varied experience in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. (p. 201)

Naast dat de protean career verwijst naar de oriëntatie van een individu op zijn carrière, wordt het door onder andere Briscoe & Finkelstein 2009 (Zoals geciteerd in Baruch, 2014: 2703-2705) ook gezien als een houding. In essentie is de protean career een contract dat een persoon met zichzelf heeft en niet een contract is tussen het individu en de organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat de carrièreontwikkeling afhankelijk is van het initiatief en de pro activiteit van individuen zelf om zichzelf daadwerkelijk te blijven ontwikkelen (De Vos & Soens, 2008: 449-450). Individuen gaan zelf hun carrière beheersen, waardoor de relatie tussen individuen en organisaties veranderen. Deze verandering refereert naar de aanpak van beide partijen. Eerder was het vaak zo dat werkgevers als

autoriteit de structuren en regels binnen organisaties vaststelden, maar nu komt het vaker voor dat organisaties ook rekening moeten houden met de wensen en de behoeften van de werknemers zelf. Dit kan dus de behoefte zijn dat individuen een protean career oriëntatie aan willen houden (Baruch, 2014: 2703-2705). In tegenstelling tot een traditionele carrière pad wordt de protean career gekenmerkt door persoonlijke ontwikkeling en de mogelijkheden om aan deze ontwikkeling bij te dragen (Baruch, 2014: 2703-2705).

Het concept hangt samen met functionele flexibiliteit, persoonlijk initiatief, carrière oriëntatie en bereidheid (Schyns et al., 2007: 662-665). De bereidheid om iets te doen en de daadwerkelijke verandering van werknemers op het gebied van hun baan kan positief bijdragen aan de organisatie op het gebied van inzetbaarheid. De bereidheid van werknemers om zichzelf te blijven ontwikkelen is wel wat anders dan het daadwerkelijke gedrag waarbij oudere werknemers ook de stap zetten om te blijven leren en zichzelf te blijven ontwikkelen (Raemdonck et al., 2015: 164-166). Het concept bereidheid is onderhevig aan sociaal-wenselijke antwoorden en vaak moeilijk te meten. Dit is de reden dat er wordt gekozen om binnen dit onderzoek te kijken naar het daadwerkelijke gedrag van oudere werknemers in relatie tot het leren en ontwikkelen (Raemdonck et al., 2015: 164-166).

5.2

Tweede theoretische deelvraag:

Wat is de relatie tussen oudere werknemers en leren & ontwikkelen?

Oudere werknemers

De term oudere werknemer wordt vaak gebruikt om te verwijzen naar werknemers die tussen de 40 en 75 jaar oud zijn (Kooij et al., 2008: 364-366). In de meeste studies verwijst deze term naar werknemers die 50 of 55 jaar en ouder zijn. Met de term 'oud' wordt vaak verwezen naar verouderde houding, kennis en vaardigheden. Het ouder worden van werknemers heeft invloed op de biologische, psychologische en sociale functioneren (Kooij et al., 2009: 2-6). Voorbeelden hiervan zijn de veranderingen die optreden in het geheugen, opslaan van nieuwe kennis, en minder open staan voor nieuwe ontwikkelingen. Volgens het onderzoek van Kanfer & Ackerman 2004 (Zoals geciteerd in Kooij et al., 2009: 2-6) kunnen de leeftijdsgebonden veranderingen direct of indirect invloed hebben op het presteren van werknemers. Binnen deze groep personen met dezelfde chronologische leeftijd zijn er ook veel verschillen in termen van gezondheid, fase in de carrière en privéleven (Kooij et al, 2008: 364-366). Wel blijkt uit diverse onderzoeken, dat hieronder verder besproken zal worden, dat het gedrag van oudere werknemers weinig aansluit bij het concept van de protean carrière. Volgens stereotyperende opvattingen zijn oudere werknemers minder gemotiveerd om zichzelf te blijven ontwikkelen en is de participatie in leer-en ontwikkeltrajecten gering. Onderzoek naar individuele en organisationele factoren en obstakels kan meer antwoorden hierover bieden (Raemdonck et al, 2015: 164-166). Verder onderzoek is nodig om te kijken welke factoren dergelijke overtuigingen kunnen beïnvloeden (Wrenn & Maurer, 2004: 224-226).

Definitie Stereotyperingen

Volgens Cuddy & Fiske (2002) (Zoals geciteerd in Maurer et al., 2008: 396-402) zijn stereotyperingen cognitieve structuren die onze overtuigingen en verwachtingen bepalen over de kenmerken van individuen of een bepaalde groep. Stereotyperingen kunnen zowel het gedrag van de observatoren als van de stereotype groep bepalen. Het zijn categorieën die mensen gebruiken om informatie te verwerken (Ng & Feldman, 2012: 823-825).

Stereotyperingen

In het onderzoek van NG & Feldman (2012) komen zes stereotyperingen aan bod. Volgens deze stereotyperingen zijn oudere werknemers minder gemotiveerd, tonen minder interesse voor participatie in trainingen en ontwikkelingsactiviteiten, zijn minder geneigd om te veranderen, minder betrouwbaar, minder gezond en gevoeliger voor het uit balans raken van de werk-privé sfeer (Ng & Feldman, 2012: 845-852). Hiernaast zijn er verschillende onderzoeken geweest waarin deze stereotyperingen afzonderlijk in voorkomen. Het onderzoek van Kochoian et al. (2016) betreft de stereotyperingen die er zijn over de gezondheid van oudere werknemers. Negatieve stereotyperingen gaan volgens dit onderzoek vaak over mentale en fysieke achteruitgang, minder in staat zijn om te veranderen en lagere prestaties te leveren. Deze stereotyperingen gaan er van uit dat oudere werknemers minder vermogen hebben om te blijven leren en ontwikkelen (Kochoian et al., 2016: 28-32). Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Maurer et al. (2008) dat er stereotyperingen zijn over de motivatie en de interesse van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten. Volgens dit onderzoek is er het geloof dat oudere werknemers langzamer werken, minder geïnteresseerd in trainingen en minder flexibel zijn (Maurer et al., 2008: 396-402). Een andere stereotyperingen, volgens het onderzoek van Wrenn & Maurer 2004 (zoals geciteerd in Mignonac, 2008: 582-584), is dat oudere werknemers niet geneigd zijn om te veranderen. Binnen dit onderzoek kwam naar voren

dat oudere werknemers gezien worden als individuen die niet flexibel zijn, moeilijk om te trainen, duur om in te investeren en nutteloos om te investeren in hun ontwikkeling. Uit resultaten van diverse onderzoeken van Steinberg, Walley, Tyman & Donald, 1998; Dychtwald, 2004 (Zoals geciteerd in Patrickson & Ranzijn, 2003: 51-53) blijkt dat werkgevers oudere werknemers zien als personen waarvan de vaardigheden verouderd zijn. Daarnaast hebben ze volgens de werkgevers een ongeschikte houding en zijn ze niet concurrerend.

Empirische bevindingen over stereotyperingen

Op basis van stereotyperingen wordt er in de literatuur vaak gezegd dat oudere werknemers zich minder aanpassen aan de veranderingen of dat ze niet de juiste kennis hebben van deze tijd. Echter bieden empirische studies hier geen consequente bewijzen voor. Uit het onderzoek van Ng & Feldman (2012), waarin de zes stereotyperingen werden onderzocht, is uiteindelijk naar voren gekomen dat de stereotyperingen over oudere werknemers over het algemeen inconsistent zijn met de praktijk (Ng & Feldman, 2012: 845-852). De enige stereotype dat in overeenstemming was met empirisch bewijs is dat oudere werknemers minder bereid zijn om deel te nemen leer-en ontwikkelactiviteiten. Echter blijkt uit het onderzoek van Van der Heijden et al. 2009 (Zoals geciteerd in Raemdonck et al., 2015: 167-168) dat er een positieve relatie is tussen de leeftijd van oudere werknemers en het leren van oudere werknemers.

Daarnaast is uit het onderzoek van Kooij et al. (2011) gebleken dat er een afname is in de motieven van werknemers naarmate zij ouder worden. Dit zijn de motieven die gerelateerd zijn aan training en vooruitgang. Naarmate werknemers ouder worden, hebben ze minder behoefte om te groeien binnen de organisatie. De gegevens van dit onderzoek geven hier geen duidelijke verklaringen voor. Aangezien de kennis en de leercapaciteiten van oudere werknemers kunnen dalen, kunnen werknemers ook minder eisen gaan stellen aan hun eigen vaardigheden. Dit kan vervolgens ertoe leiden dat zij minder gemotiveerd zijn om te blijven groeien en hun eigen vaardigheden te blijven ontwikkelen. Naarmate werknemers ouder worden is er juist meer behoefte naar zekerheid en sociale relaties (Kooij et al., 2011: 208-214). Ook blijkt uit het onderzoek van Kooij et al. (2013) dat, naarmate werknemers ouder worden, zij zich minder focussen op promotie en minder gebruik maken van de middelen en de mogelijkheden vanuit de organisatie om te blijven groeien.

Op basis van de bovenstaande literatuur kan er gezegd worden dat werknemers, naarmate zij ouder worden, minder gemotiveerd zijn om te groeien en hun vaardigheden te blijven ontwikkelen. Hierbij wordt het volgende verwacht:

1. De participatie van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten neemt af naarmate zij ouder worden.

Uit de voorgaande literatuur blijkt dat er veel bekend is over de percepties van organisaties en personen over de oudere werknemers. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de perceptie van de oudere werknemers zelf en hoe zij denken over het leren en ontwikkelen. In plaats van te kijken naar de percepties van actoren in de omgeving, staan de percepties van de oudere werknemers zelf centraal. De nadruk ligt hierbij op het gedrag wat oudere werknemers vertonen ten aanzien van leren en ontwikkelen.

5.3

In de laatste paragraaf wordt stilgestaan bij de derde theoretische deelvraag:

Welke factoren hebben invloed op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers?

Theoretische modellen

De ontwikkelingen in de samenleving en in het bedrijfsleven zorgen ervoor dat werknemers een breed scala aan vaardigheden moeten ontwikkelen die in verschillende situaties kunnen worden toegepast en voortdurend worden ontwikkeld (Ford & Orel, 2005: 140-147). Van werknemers wordt verwacht dat zij een variatie aan vaardigheden ontwikkelen, zoals het opdoen van ervaring en het up-to-date houden van de eigen kennis (Ford & Orel, 2005: 140-147). Dit gedrag wordt in dit onderzoek geconceptualiseerd als leren & ontwikkelen. Er zijn allerlei onderzoeken gedaan naar factoren die invloed kunnen hebben op het leren & ontwikkelen van oudere werknemers. Om deze verscheidenheid aan factoren te ordenen, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee algemene theoretische modellen. Dit is the theory of planned behaviour en het AMO-model. De factoren uit deze twee theoretische modellen worden binnen dit onderzoek als conceptueel kader gebruikt. In de onderstaande twee alinea's wordt er verantwoord waarom deze twee theorieën relevant en bruikbaar zijn.

Volgens het AMO-model kunnen het vermogen, de motivatie en de mogelijkheden samen leiden tot een bepaald gedrag (Starling & Boxall, 2013: 228). De vaardigheden van een werknemer en de motivatie voor een bepaald gedrag kunnen onderworpen zijn aan de mogelijkheden die de organisatie biedt. Deze mogelijkheden, zoals hulpbronnen en informatie, zijn voor werknemers nodig om goed te kunnen presteren. Aansluitend hierop is het ondersteunende karakter van de leidinggevende en collega's ook van belang (Sterling & Boxall, 2013: 228). Daarnaast kan ook gebruik gemaakt worden van the theory of planned behaviour om een bepaald gedrag te verklaren. Het gedrag kan volgens deze theorie het best verklaard worden door de intentie die iemand heeft om een bepaald gedrag uit te kunnen voeren (Yizhong et al, 2017: 224-227; Van Dam et al, 2009: 265-289).

Uit het onderzoek van Schyns et al. (2007) blijkt dat de intentie om iets anders te doen en de bereidheid tot verandering gemeenschappelijke grond hebben. Gezien de resultaten is het belangrijk om uit te zoeken onder welke omstandigheden werknemers wel of niet bereid zijn om te veranderen en daadwerkelijk ook een verandering door te maken (Schyns et al., 2007: 669-673). Naar aanleiding van het onderzoek van Schyns et al. (2007) blijkt dat de intentie een belangrijke factor is die meespeelt in het gedrag. In dit onderzoek wordt daarom gebruik gemaakt van the theory of planned behaviour. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Van Dam et al. (2009) dat de focus op gedragsintentie een probleem was binnen het onderzoek. De focus op de intenties van oudere werknemers verschaft organisaties informatie over deze doelgroep, maar daarnaast moet er in toekomstig onderzoek juist gekeken worden naar het daadwerkelijke gedrag (Van Dam et al., 2009: 280-284). Hierdoor wordt er binnen dit onderzoek gekozen om, naast de factor intentie uit the theory of planned behaviour, ook de factoren uit het AMO-model mee te nemen. Volgens Kooij (2011) daalt het vermogen en de motivatie van de werknemers naarmate zij ouder worden om langer te blijven doorwerken (Kooij et al., 2011: 210-215). Daarnaast wordt op basis van het onderzoek van Schyns et al. (2007) aangegeven dat in toekomstig onderzoek de factor mogelijkheden meegenomen moet worden. Als werknemers namelijk mogelijkheden krijgen om te leren en zichzelf te blijven ontwikkelen, dan zullen ze sneller binnen de organisatie een verandering doormaken (Schyns et al., 2007: 669-673). Hierbij blijft het volgens Sok et al. 2013 (zoals geciteerd in Veld et al., 2015: 867-869) het wel onduidelijk op welke manier de mogelijkheden vanuit de organisatie het gedrag van werknemers beïnvloeden. Door de factoren uit the theory of planned behaviour & het

AMO-model met elkaar te integreren, worden er factoren meegenomen die wellicht het leren en ontwikkelen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. Deze theorieën zullen hieronder verder worden toegelicht.

Bekende factoren in onderzoeken

Theory of Planned Behaviour

Een centrale factor in the theory of planned behaviour is de individuele intentie van een persoon om een bepaald gedrag te vertonen (Van Dam et al., 2009: 265-289). De gedragsintentie van een individu is een representatie van zijn plannen die de motivatie voor een bepaald gedrag laten zien. Als personen meer gemotiveerd zijn om bepaald specifiek gedrag te vertonen, dan is het ook waarschijnlijker dat mensen hiernaar handelen en succesvol presenteren. Intenties zijn nauw verbonden met waarneembaar gedrag en worden beschouwd als de sleutel voor het vertonen van een bepaald gedrag (Maurer et al., 2003: 708-712).

Volgens de theorie zijn er drie onafhankelijk factoren die intenties kunnen verklaren: de houding, sociale druk en de waargenomen gedragscontrole (Ajzen, 1991: 181-185). Door gebruik te maken van deze theorie kan er worden gekeken naar de factoren die een rol kunnen spelen bij het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Deze theorie wordt toegepast op oudere werknemers die, gedurende hun gehele loopbaan, blijven leren en ontwikkelen en hier ook persoonlijk naar handelen. Door de toepassing van deze theorie wordt er verwacht dat werknemers bovenstaande gedrag zullen vertonen als ze een positieve houding hebben tegenover dit gedrag, als zij sociale druk ervaren om zichzelf te blijven ontwikkelen en als ze geloven dat ze in staat zijn om dit gedrag te vertonen (Van Dam et al., 2009: 270-273). Op basis van het gedrag en de situaties kunnen deze drie factoren variëren. Dit houdt in dat er in verschillende situaties individuen ook door verschillende factoren beïnvloed kunnen worden in het vertonen van bepaald gedrag. The theory of planned behaviour is in verschillende studies toegepast, waarbij deze theorie ook intenties en gedrag kan voorspellen (Van Dam et al., 2009: 265-289).

De eerste factor in de theory of planned behaviour is de attitude, oftewel de houding tegenover een bepaald gedrag. Dit refereert naar de mate waarin een bepaald persoon een positieve of negatieve houding heeft tegenover een specifiek gedrag (Van Dam et al., 2009: 265-289). Volgens Froehlich et al. 2015 (Zoals geciteerd in Froehlich et al., 2016: 757-759) heeft het toekomstperspectief van individuen invloed op het wel of niet deelnemen aan leer- en ontwikkeltrajecten. Als individuen van mening zijn dat er genoeg mogelijkheden zijn en tijd wordt aangeboden, dan zullen ze ook een positieve houding hebben in het ontwikkelen van hun eigen competenties. Het karakter van individuen is ook een onderdeel van de houding. Open staan voor nieuwe ervaringen is een karaktereigenschap. Individuen die dit karaktereigenschap delen, zijn vaker bereid om nieuwe dingen uit te proberen en open te staan voor veranderingen (Mignonac, 2008: 582-584). Volgens Froehlich et al. (2014) zijn de oudere werknemers wel een heterogene groep met veel individuele verschillen (Froehlich et al., 2014: 756-758). Hierdoor blijft het lastig om te voorspellen welke houding ieder individu aanneemt ten aanzien van het leren en ontwikkelen en wordt het volgende verwacht:

2. De houding die oudere werknemers aannemen t.a.v. het leren en ontwikkelen is onderling erg verschillend.

De tweede factor is de subjectieve norm. De vraag of oudere werknemers blijven leren en ontwikkelen kan ook beïnvloed worden door de subjectieve norm van werknemers. De subjectieve norm is de waargenomen druk van de werk- en sociale omgeving (Ajzen, 1991: 181-185). De partner van een persoon kan invloed hebben op de beslissingen die worden gemaakt, maar daarnaast ook andere familieleden, collega's en vrienden. Deze personen bevinden zich in de omgeving van een bepaald individu en kunnen sociale druk uitoefenen op de beslissingen die een individu neemt (Van Dam et al, 2009: 265-289). Hierbij wordt het volgende verwacht:

3. Collega's & familieleden hebben invloed op de beslissingen die oudere werknemers maken m.b.t. leren en ontwikkelen.

De laatste factor in de theory of planned behaviour is de perceived behavioral control, oftewel de waargenomen gedragscontrole. Dit verwijst naar de mate waarin individuen bepaald gedrag waarnemen die onder hun controle is (Yizhong et al., 2017: 224-227). Bij de waargenomen gedragscontrole gaat het er niet om of een werknemer iets kan, ,maar of die persoon denkt iets wel te kunnen. Dit is de overtuiging van werknemers om succesvol een bepaald gedrag uit te kunnen voeren en resultaten te bereiken (Schyns et al., 2007: 662-665). Dit kan ook wel self-efficacy worden genoemd. Self-efficacy is een specifieke type van verwachting ten aanzien van iemands opvattingen over de mogelijkheid om een bepaald gedrag uit te voeren (Kochoian et al., 2016: 28-32). Het vertegenwoordigt de overtuigingen van individuen over wat ze in een bepaalde situatie kunnen bereiken. Hierbij geeft een individu een oordeel over zijn bekwaamheid (Ajzen, 1991: 183-185).

Veranderingen binnen de organisatie kunnen ervoor zorgen dat werknemers verplicht worden zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en banen. Werknemers kunnen dan zichzelf makkelijker aanpassen of voor verandering kiezen als zij zich voldoende bekwaam voelen en denken dat ze de eisen van de nieuwe taken of functie goed uit kunnen voeren. Self-efficacy is hierbij een factor die invloed kan hebben op de veranderingen of aanpassingen die werknemers kunnen maken op het gebied van hun baan (Schyns et al., 2007: 662-665). Het wordt ook wel gedefinieerd als een algemeen gevoel van vertrouwen in het eigen vermogen waarbij men om kan gaan met uitdagingen die in hun omgeving plaatsvinden. Hieruit kan er geconcludeerd worden dat ouderen met een lage self efficacy in bepaalde situaties, zoals het overgaan naar een andere baan, zullen vermijden (Mignonac, 2008: 582-584). De factor angst of onzekerheid kan de perceptie ontwikkelen dat er een afname is in de vaardigheden die relevant zijn voor leren en ontwikkelen. Als men angstig is in uitdagende ontwikkelsituaties, dan kan dit negatieve effecten hebben op de self-efficacy. Er moet zoveel mogelijk gestreefd worden naar situaties waarin angst geen rol in speelt (Maurer et al, 2003: 708-712).

Kyndt et al. (2014) heeft onderzoek gedaan naar de factoren waarom werknemers wel of niet blijven leren en ontwikkelen en heeft hierbij de bovenstaande factoren in zijn onderzoek meegenomen. Uit dit onderzoek van Kyndt et al. (2014) blijkt dat er een aantal factoren zijn die bepalen of werknemers wel of niet blijven leren en ontwikkelen (Kyndt et al., 2014: 314-318). Ten eerste is er geconcludeerd dat de intentie voor leren hoger is als werknemers ook actief nadenken over hun carrière. De tweede belangrijkste factor was de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie en groeimogelijkheden. Daarnaast bleek ook dat self-efficacy een positieve voorspeller is van de intentie voor leren, maar in het onderzoek kon deze aanname niet bevestigd worden. Hierbij wordt er aangegeven dat self efficacy wellicht verder onderzocht moet worden in toekomstig onderzoek. Dit is de reden dat deze factor ook wordt opgenomen in het huidige onderzoek naar het leren en ontwikkelen van oudere werknemers (Kyndt et al., 2014: 314-318).

Volgens the theory of reasond action vindt er een rationeel besluitvormingsproces plaats voordat individuen deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten (Kyndt et al., 2014: 314-318). The theory of planned behaviour is een uitbreiding van deze theorie en gaat ervan uit dat niet alle gedragingen van een individu onder zijn volwaardige controle is. Soms kan een werknemer verplicht zijn om deel te nemen aan een activiteit, terwijl in bepaalde situaties dit verboden kan worden. Ajzen (1991) behandelt dit probleem door het concept waargenomen gedragscontrole te introduceren. Kortgezegd gaat dit concept uit van de intentie. Hoe sterker de intentie is om een bepaald gedrag te vertonen, hoe groter de kans is dat dit ook gebeurt. Medewerkers kunnen de overtuiging hebben om hun loopbaan te bevorderen. Op dat moment kunnen ze inzien dat ze hiervoor extra vaardigheden moeten aanleren. Er ontstaat onder de werknemer een intentie om te leren om de gewenste situatie te bereiken. De gewenste situatie, het bevorderen van de eigen ontwikkeling, kan bereikt worden door middel van trainingen en opleidingen (Kyndt et al., 2014: 314-318).

Amo model

Volgens het AMO-model is het gedrag van werknemers afhankelijk van het vermogen, motivatie en de mogelijkheden (Starling & Boxall, 2013: 228). Als organisaties de prestaties van individuen willen verbeteren, dan zullen zij deze variabelen moeten beïnvloeden. Met prestaties wordt binnen dit onderzoeken het leren en ontwikkelen van oudere werknemers bedoeld. Dit model is binnen alle contexten toepasbaar. De variabelen binnen het AMO-model worden niet alleen beïnvloed door HRM. De werknemers zijn bijvoorbeeld niet alleen door een hoog salaris, promotie en leidinggevenden gemotiveerd, maar door de omgeving van de organisatie in zijn geheel. Dit kan de kwaliteit van het informatiesysteem zijn, maar ook het budget wat beschikbaar is voor werknemers. Dit model is geen strikte formule om prestaties te meten, maar deze drie factoren spelen wel een rol in de prestaties van werknemers. (Boxall & Purcel, 2011: 4-10).

Individueen zullen presteren indien zij het vermogen hebben om te kunnen presteren. Dit houdt in dat zij het werk kunnen doen, omdat zij over de nodige kennis, vaardigheden en bekwaamheden beschikken. De individuele kenmerken en competenties van werknemers beïnvloeden ook het gedrag waarbij ze gaan leren en ontwikkelen (Forrier & Sels, 2003: 110-112). Volgens Kooij (2015) kunnen de fysieke vaardigheden en intelligentie, zoals het geheugen en de snelheid om informatie te verwerken, met de leeftijd achteruitgaan (Kooij, 2015: 1-7). Naast de individuele vaardigheden, kennis en expertise, is het belangrijk dat werknemers kennis hebben van de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen dat ze weten wat de mogelijkheden zijn voor bijvoorbeeld jobrotatie. Daarnaast is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de beschikbare functies, kanalen die leiden tot deze functies en mechanismen binnen organisaties die jobrotatie promoten en proberen te bevorderen (Forrier & Sels, 2003: 110-112).

Ten tweede speelt motivatie een rol. Dit houdt in dat zij het werk kunnen doen, omdat zij voldoende interesse hebben en gestimuleerd worden (Raemdonck et al., 2015: 167 168). Motivatie is een belangrijke factor in het leerproces. Het is een specifiek verlangen om iets te leren. De motivatie om te leren verandert met de leeftijd. Oudere werknemers zien vaak het nut niet van het investeren van hun tijd en moeite in het leren. Zij kunnen, ten aanzien van de waarden van het leren & het zelfvertrouwen, een negatieve houding aannemen (Raemdonck et al., 2015: 167 168).

Het concept motivatie kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Over het algemeen wordt er gezegd dat motivatie een complex proces dat bestaat uit interne en externe krachten die een bepaald gedrag stimuleren (Kochoian et al, 2016: 28-30). Binnen de context van dit onderzoek verwijst motivatie naar de meningen, oorzaken en waarden die werknemers hebben met werk gerelateerde leer-en ontwikkelsituaties. Er is een negatieve relatie tussen leeftijd en de participatie in leer-en ontwikkeltrajecten. Dit wordt verklaard door de motivatie en het vertrouwen die oudere

werknemers hebben in het leren van nieuwe dingen. Volgens Maurer et al. (2003) kan er geen conclusies getrokken worden op basis van causale effecten van leeftijd. Daarentegen moet er gekeken worden naar leeftijd gerelateerde variabelen die uitkomsten kunnen voorspellen. Volgens Raemdonck et al. (2015) is leeftijd niet vaak de factor die verantwoordelijk is voor een daling van de motivatie in leren en ontwikkelen. Dit is de reden dat er in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van variabelen die niet direct geassocieerd worden met oudere werknemers (Kochoian et al, 2016: 28-30). De verschillende onderzoeken van Kyndt & Baert 2013 (Zoals geciteerd in Kochoian et al., 2016) over dit onderwerp hebben vaak ook een breed aantal variabelen onderzocht, waardoor er geen samenhangend model is. Door de belangrijkste variabelen te onderzoeken in dit onderzoek zal er getracht worden met deze studie bij te dragen een samenhangend model

Als laatste spelen de mogelijkheden een rol. Dit houdt in dat de structuren en de omgeving van het werk werknemers de juiste ondersteuning en mogelijkheden biedt om te presteren (Boxall en Purcel, 4-10). Bij de ondersteuning van ontwikkeling kan gedacht worden aan het aanmoedigen, coachen, overtuigen wat de waarde is van ontwikkeling, verstrekken van tijd & informatie, hulp en middelen beschikbaar stellen en belonen voor deelname. Daarnaast is het belangrijk dat er interessante taken aanwezig zijn die de overgang naar een andere functie mogelijk maken (Van Dam et al, 2009: 265-289). In het algemeen moet een situatie die leren en ontwikkelen ondersteunt, bijdragen aan het vergroten van het zelfvertrouwen voor ontwikkeling en overtuigen dat goede resultaten het gevolg zijn van het ondersteunende gedrag. Ondersteuning houdt in dat er binnen de organisatie voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden beschikbaar zijn, inclusief de ondersteuning van personen in de werkomgeving (Boxall en Purcel, 4-10). De ondersteuning vanuit de organisatie kan voorkomen in termen van management, technisch, financieel of personele ondersteuning. Het is belangrijk dat organisaties voldoende bronnen beschikbaar stellen, omdat dit het leren en ontwikkelen van werknemers kan ondersteunen. Dit kan internet en boeken zijn, maar daarnaast ook financiële hulp (Raemdonck, 2015: 171-176). Volgens het onderzoek van Kanfer & Ackerman (2004) (zoals geciteerd in Van Dam et al, 2009: 265-289) zijn vaak de mogelijkheden binnen organisaties voor oudere werknemers beperkt. Het wel of niet aanwezig zijn van de mogelijkheden is belangrijk in de stimulering van oudere werknemers en wordt daarom het volgende verwacht:

4. De mogelijkheden die vanuit de organisatie worden aangeboden stimuleren oudere werknemers om te blijven leren en ontwikkelen.

Een belangrijk persoon in de omgeving van werknemers is de leidinggevende. De relatie tussen een individu en een leidinggevende kan voor elk persoon een andere betekenis hebben (Schyns et al., 2007: 662-665). In onder andere het onderzoek van Kyndt & Baert (2013); Maurer et al (2003) speelt de ervaren organisatorische ondersteuning een grote rol in de stap die werknemers zetten om wel of niet te blijven leren en ontwikkelen. Dit is de ondersteuning vanuit de leidinggevend, managers en collega's. Voor sommige personen kan deze relatie positief en ondersteunend zijn, terwijl dit voor anderen kan worden gekenmerkt als een relatie met veel formele regels. De relatie tussen een individu en een leidinggevende heeft vaak een negatieve verband met de verandering van werknemers. Verandering kan in dit geval betekenen dat een werknemer een andere functie gaat uitoefenen. Hoe beter de relatie is tussen een leidinggevende en een werknemer, hoe lager de kans is dat een werknemer de organisatie zal verlaten (Schyns et al., 2007: 662-665). Een slechte relatie daarentegen kan ervoor zorgen dat een werknemer vertrekt of op zoek gaat naar een andere functie. De bereidheid en de daadwerkelijke handeling van werknemers om te veranderen kan beïnvloed worden door de leidinggevende die werknemers mogelijkheden biedt om bijvoorbeeld meer ervaring op te doen. Daarnaast kan de leidinggevende als rolmodel dienen, werknemers ondersteunen en hen zelfvertrouwen geven om van functie te veranderen of een andere taak aan te nemen. Aan de

andere kant kan een positieve relatie er ook voor zorgen dat werknemers minder snel een verandering door zullen maken, omdat zij tevreden zijn met hun leidinggevende. Zowel een positieve als een negatieve relatie met de leidinggevende kan leiden tot verandering onder werknemers. Naast de rol van de leidinggevende kunnen de redenen van de werknemers zelf hier een rol in spelen (Schyns et al., 2007: 662-665).

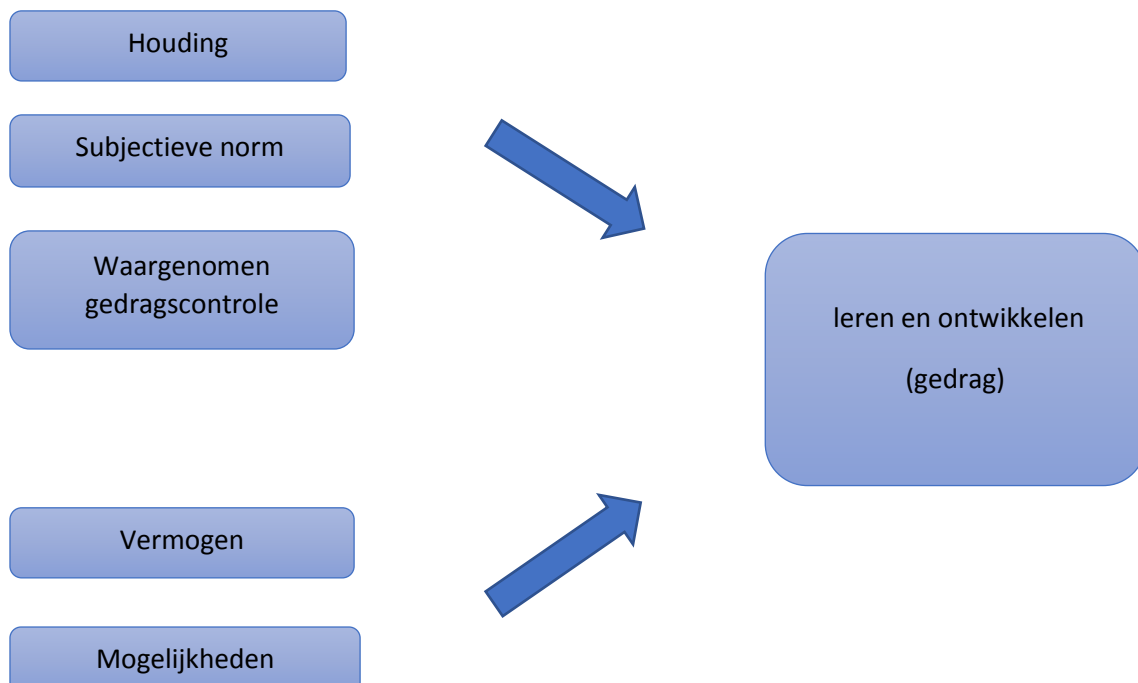
Er zijn een aantal factoren aan bod gekomen die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. Dit zijn de factoren die te categoriseren zijn uit het AMO-model en the theory of planned behaviour, zoals: houding, subjectieve norm, waargenomen gedragscontrole, vermogen, motivatie en mogelijkheden. De voorgaande genoemde factoren zijn eerder in diverse onderzoeken, met betrekking tot protean career en leren & ontwikkelen, voorgekomen en onderzocht. De resultaten van deze onderzoeken zijn divers, waardoor er geen eenduidige conclusies zijn over de factoren en of deze wel of geen rol spelen in het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Uit de meeste onderzoeken blijkt dat deze factoren wel een rol spelen, maar daarnaast zijn er ook onderzoeken waarin een ander resultaat naar voren komt. Vanwege de inconsistentie worden al deze factoren meegenomen in dit onderzoek en is het vormgegeven in het onderstaande conceptueel model. Dit conceptueel model is niet leidend binnen dit onderzoek. Vanwege de exploratieve aard van het onderzoek wordt er getracht om te onderzoeken welke factoren onder oudere werknemers een rol spelen in het leren en ontwikkelen. Het is een inductief onderzoek waarbij dit conceptueel model de factoren presenteert die tot nu toe zijn onderzocht maar waar geen eenduidigheid over is. De factoren in het conceptueel model zijn niet leidend, maar wordt gebruikt als een handvat. De factor motivatie is in het conceptueel model achterwege gelaten, omdat de definitie sterk overeenkomt met de factor houding uit de theorie of planned behaviour. De houding die een bepaalde persoon heeft kan een mening zijn, maar het karakter van een individu is ook een onderdeel van de houding (Mignonac, 2008: 582-584). Op basis van het karakter heeft een individu namelijk een bepaalde mening, zienswijze of waarden die de houding tegenover het leren en ontwikkelen kunnen bepalen. Motivatie komt hierbij deels overeen, omdat het ook verwijst naar de meningen en waarden die werknemers kunnen hebben (Kochoian et al., 2016: 28-30). Om in de analyse dubbele factoren te voorkomen, wordt de motivatie in het conceptueel model achterwege gelaten. Motivatie wordt in dit onderzoek niet geheel weggelaten, maar gezien als een gelijkenis en onderdeel van de houding.

6. Verwachtingen

Uit diverse onderzoeken (Mignonac, 2008; Van Dam et al., 2009; Raemdonck et al 2015) blijkt dat de meningen over de participatie en gedrag van oudere werknemers met betrekking tot leren en ontwikkelen verschillen. Daarnaast bouwen oudere werknemers ook veel ervaring op, waardoor het een heterogene groep wordt met veel individuele verschillen. Hierdoor blijft het lastig om op basis van een heterogene groep verwachtingen op te stellen (Froehlich et al., 2014: 756-758). Op basis van het theoretisch kader en de verschillende onderzoeken, die beschreven zijn in het theoretisch kader, zijn er een aantal verwachtingen geformuleerd. In het theoretisch kader zijn er een aantal factoren besproken, die door diverse onderzoeken zijn genoemd en waar de meningen van de onderzoekers over verschillen. Op basis hiervan zijn de volgende verwachtingen opgesteld:

1. De participatie van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten neemt af naarmate zij ouder worden.
2. De houding die oudere werknemers aannemen t.a.v. leren en ontwikkelen is onderling erg verschillend.
3. Collega's en familieleden hebben invloed op de beslissingen die oudere werknemers maken m.b.t. het leren en ontwikkelen.
4. De mogelijkheden die vanuit de organisatie worden aangeboden stimuleren oudere werknemers om te blijven leren en ontwikkelen.

7. Conceptueel model



8. Methodologische verantwoording

De keuze voor het soort onderzoek hangt af van hetgeen waar we in geïnteresseerd zijn en wat de focus is binnen het onderwerp (Boeije, 2010: 32-33). De centrale focus van dit onderzoek richt zich op het gedrag van oudere werknemers met betrekking tot het leren en ontwikkelen. Binnen dit onderzoek draait het om de meningen, percepties en ervaringen van de oudere werknemers. De keuze voor een kwalitatief onderzoek sluit hier het beste bij aan. Een kwalitatieve methode geeft de mogelijkheid aan respondenten om in eigen woorden te beschrijven wat hun perceptie is over een bepaald onderwerp. Zij kunnen op deze manier vertellen over hun ervaringen en bepaalde situaties en gebeurtenissen beschrijven. Door voor een dergelijke aanpak te kiezen kan er veel en gedetailleerde informatie gegenereerd worden. De informatie reflecteert namelijk het perspectief van respondenten dat weer gebruikt kan worden in het formuleren van maatregelen voor de praktijk (Boeije, 2010: 32-33). Daarnaast is het lastig om dergelijke resultaten met een enquête te genereren. Als er met ouderen werknemers wordt gesproken over wel of niet leren en ontwikkelen, kunnen daar andere omstandigheden in meespelen. Het toegeven van de angst dat het niet gaat lukken, het uiten van de onzekerheid dat je het niet kan of het gebrek aan bereidheid zijn belangrijke factoren die in een enquête niet volledig en gedetailleerd naar voren kunnen komen. Met een interview wordt juist wel de mogelijkheid geboden om, door het creëren van een veilige situatie, respondenten hierover te laten spreken en ook door te vragen. Op deze manier kunnen er mogelijk factoren of mechanismes herkend worden die oudere werknemers stimuleren of juist weerhouden om te blijven leren en ontwikkelen.

Aan de hand van de exploratieve onderzoeksvraag is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek (Van der Velde et al., 2015: 101). Het doel van het onderzoek is om diepgaand en integraal inzicht te krijgen in het leer-en ontwikkelgedrag van oudere werknemers. De onderzoeksstrategie is hierbij een case study. Een belangrijk kenmerk van een casestudy is dat er wordt gewerkt met een klein aantal onderzoekseenheden. Deze aantallen kunnen variëren en in dit onderzoek zijn er zeventien interviews afgenomen. Een tweede kenmerk van een casestudy is dat er veel meer in de diepte wordt gewerkt in plaats van in de breedte. Door middel van het afnemen van interviews met open vragen kan deze diepgang worden bereikt. Een ander kenmerk van een casestudy is dat er wordt geprobeerd om een zo integraal mogelijk beeld te krijgen van het onderwerp. Dit wordt bereikt door een kwalitatieve en open wijze van data verzameling. Een ander kenmerk is dat het onderwerp in zijn natuurlijke omgeving wordt onderzocht. De interviews met de respondenten en de gesprekken met de begeleider vonden allemaal op locatie van Rijkswaterstaat plaats.

8.1 Topiclijst

Voorafgaand aan het opstellen van de topiclijst en de interviews is er in de literatuur gekeken naar factoren die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. Deze factoren zijn gebruikt in het theoretisch kader en om richting te geven aan de interviews. Op basis van deze factoren zijn er vragen opgesteld in de topiclijst. Om er ook voor te zorgen dat er naast de factoren, die al bekend zijn in de literatuur, ook andere nieuwe factoren ter sprake komen is er in de interviews niet direct gevraagd naar de factoren die beschreven staan in het theoretisch kader. Er is altijd eerst een open vraag gesteld, zodat de geïnterviewden in de gelegenheid worden gesteld om te vertellen over de factoren die zij ervaren. De topics in de topiclijst zijn niet letterlijk afkomstig uit het conceptueel model. Er zijn open vragen geformuleerd waarbij de respondent eerst de ruimte werd gegeven om factoren te noemen, zonder dat de onderzoeker deze factoren in de vragen opneemt.

Voor het starten van de vragen is het concept leren en ontwikkelen geconceptualiseerd volgens de theorie. Bij de start van het interview is het concept leren en ontwikkelen als eerste besproken. Vervolgens zijn er vragen opgesteld waarmee is geprobeerd om respondenten in een bepaalde richting te duwen, waarbij ze zelf factoren zullen noemen.

De eerste topic in het interview is het concept leren en ontwikkelen. Als eerste is er gevraagd wat de respondenten verstaan onder dit concept door middel van de vraag:

- Wat verstaat u zelf onder 'leren en ontwikkelen'?

Nadat er aan de respondent is gevraagd wat dit concept inhoudt, is dit concept toegelicht aan de hand van de theorie. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat alle respondenten hetzelfde beeld van dit concept in hun gedachte hebben bij het beantwoorden van de vragen.

Voordat respondenten wordt gevraagd of ze hebben deelgenomen aan leer-en ontwikkeltrajecten, is er gevraagd hoe de respondenten hun eigen bereidheid t.a.v. het leren en ontwikkelen beoordelen:

- Hoe beoordeeld u uw eigen bereidheid om deel te nemen aan mogelijkheden voor leren en ontwikkelen die RWS biedt?

Ondanks dat er binnen dit onderzoek bereidheid niet wordt onderzocht en sociaal wenselijke antwoorden kan bieden, is er gevraagd naar de bereidheid. Er is namelijk kans dat er verschil kan zitten in de bereidheid van respondenten en het daadwerkelijke gedrag in de praktijk. Indien dit verschil aanwezig is in de antwoorden van de respondenten, kan er doorgevraagd worden waarom de bereidheid verschilt van het gedrag in de praktijk. In het toelichten van dit verschil kunnen namelijk factoren genoemd worden die het leren en ontwikkelen van de respondenten beïnvloeden. Om te voorkomen dat er te lang werd gesproken over de bereidheid van de respondenten, is er direct gevraagd of men in het verleden heeft deelgenomen aan leer-en ontwikkeltrajecten en of ze een overgang hebben gemaakt naar een andere functie:

- Heeft u in het verleden deelgenomen aan leer-en ontwikkeltrajecten/overgang gemaakt naar andere functie

Op basis van de genoemde voorbeelden van het leren en ontwikkelen is er gevraagd welke factoren het leren en ontwikkelen beïnvloeden:

- Welke factoren spelen voor u een rol in het leren en ontwikkelen en gebruik te maken van de mogelijkheden die RWS biedt?

Indien de respondent geen factoren kan noemen, kunnen de factoren genoemd en gevraagd worden die besproken zijn in het theoretisch kader. Deze factoren zijn ook opgenomen in de topiclijst. Als laatste is er doorgevraagd naar de mogelijkheden binnen de organisatie en het toekomstperspectief van oudere werknemers. In de theorie is er ook veel te lezen over de stereotyperingen. Om te kijken of deze stereotyperingen invloed hebben op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers, is er een verandering in de topiclijst aangebracht waarbij is gevraagd wat het beeld over oudere werknemers is binnen Rijkswaterstaat. Op basis van het positieve of negatieve antwoord is er gevraagd of dit beeld ook invloed heeft op het wel of niet deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten. De laatste topic, waarin werd gevraagd naar een specifiek ontwikkelingsprogramma, is na een aantal interviews geschrapt van de topiclijst. Het vragen naar een specifieke programma leverde niet relevante nieuwe informatie op. Tijdens het interview kwamen namelijk de verschillende voorbeelden van trainingen, opleidingen en programma's al aan bod door het stellen van open vragen.

8.2 Interviews

Bij semigestructureerde interviews is er wel sprake van een interview gids, in dit geval een topiclijst. Deze topiclijst bestaat uit vragen die je tijdens de interviews aan de respondenten stelt, maar daarnaast is er nog de ruimte om van deze vragen af te wijken. Als onderzoeker kun je ingaan op interessante zijpaden die de respondent inslaat tijdens het interview. Hierop kan dus doorgevraagd worden (Van der Velde et al, 2015: 105). Dit onderzoek is deels gestructureerd door de opgestelde topiclijst, maar daarnaast is er binnen de interviews gekozen voor een open benadering van vragen. De vragen aan de respondenten werden open gesteld, waardoor van verschillende respondenten ook verschillende antwoorden verkregen werd. Op basis van het antwoord van de respondenten werd er verder doorgevraagd. Door de hoofdvragen in de topiclijst open te formuleren is ervoor gezorgd dat de respondent ook een eigen antwoord kan formuleren zonder in een bepaalde richting geduwd te worden. Door middel van deze open houding kwamen verschillende factoren aan bod die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden.

Anonimiteit en vertrouwelijkheid waren belangrijke punten tijdens de interviews. De interviews hebben allemaal in een aparte gereserveerde ruimte plaatsgevonden en zijn opgenomen met de voice recorder van de telefoon. Bij aanvang van het interview is er anonimiteit van het gesprek gegarandeerd. Het is voor de respondent namelijk erg belangrijk om vrij en vertrouwd over het onderwerp te kunnen praten. Alle respondenten hebben toestemming gegeven om het interview op te nemen. Om ervoor te zorgen dat de respondent zich vrij en vertrouwd voelt om te praten over het onderwerp, is er vooraf aan elk interview besproken dat de naam en functie van de respondent niet vermeld zal worden in het onderzoek. Vanwege de groepsdruk en het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden is er gekozen voor individuele interviews.

De interviews hadden een gemiddelde duur van 52 minuten. De respondenten waren zeer enthousiast en stonden open om hun verhaal en ervaringen te delen. Ze waren zeer geïnteresseerd in het onderzoek en voornamelijk het onderwerp. Zij kwamen eerlijk, oprecht en betrokken over, omdat ze interesse toonden in het onderwerp, zelf vragen stelden en uitgebreide antwoorden gaven. Daarnaast stelden sommige respondenten collega's voor die ook wel open staan voor het onderzoek en het vooral leuk vinden om hun ervaringen te delen. Wel moet bij het beoordelen van de eerlijkheid rekening gehouden worden met de aanwezigheid van sociaalwenselijke antwoorden

8.3 Respondenten

Bij het selecteren van de respondenten waren er twee criteria: de werknemers moesten 50 jaar en ouder zijn & en zij moesten werkzaam zijn binnen de Corporatie Dienst van Rijkswaterstaat. Deze keuzes zijn gemaakt omdat anders de steekproef te groot zou worden. Het was de wens van de opdrachtgever om het onderzoek uit te voeren op de afdeling Corporatie Dienst. Na deze twee opgestelde selectiecriteria is er een lijst opgesteld met alle werknemers die hieraan voldoen. Er is geprobeerd om zo'n divers mogelijke groep te selecteren. Dit werd getracht door werknemers van verschillende afdelingen te benaderen in de leeftijdscategorie 50-65. Om een zo groot mogelijke spreiding te hebben in de leeftijden van de respondenten, is er een onderscheid gemaakt tussen 50-plussers en 60-plussers. Om een zo divers mogelijke groep te bereiken is er binnen deze twee groepen evenveel vrouwen als mannen geselecteerd. Uiteindelijk zijn er 25 werknemers via de mail benaderd met de vraag of ze mee willen doen aan het onderzoek. Hiervan hebben uiteindelijk 17 werknemers aangegeven dat zij mee willen werken.

Respondent	Geslacht	leeftijd
1	Vrouw	64
2	Man	53
3	Man	64
4	Vrouw	62
5	Vrouw	56
6	Man	55
7	Vrouw	63
8	Vrouw	65
9	Man	67
10	Man	59
11	Vrouw	54
12	Vrouw	62
13	Vrouw	56
14	Man	61
15	Vrouw	64
16	Vrouw	58
17	Vrouw	52

In de bovenstaande tabel zijn de kenmerken van de 17 respondenten weergegeven. Het doel om een diverse groep te onderzoeken is bereikt. Er zijn namelijk uiteindelijk 9 60-plussers en 8 50-plusser geïnterviewd. Het aantal vrouwelijke respondenten is hoger dan het aantal mannelijke respondenten, namelijk 11 vrouwen en 6 mannen. Vanwege de anonimiteit zijn de functies van de respondenten niet opgenomen in de bovenstaande tabel, maar er was wel een goede vertegenwoordiging van verschillende functies. Managementondersteuner, senior adviseur, loopbaancoach, lid van de ondernemingsraad en & functioneel beheerder zijn enkele voorbeelden van de functies die de respondenten hadden.

8.4 Data-analyse

De interviews zijn letterlijk getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van het programma NVivo. Op basis van de antwoorden van de respondenten zijn er verschillende codes opgesteld. Een aantal nodes in NVivo zijn vooraf aangemaakt. Dit zijn de factoren die genoemd zijn in het theoretisch kader. Daarnaast zijn er tijdens het coderen van de interviews ook een aantal nieuwe nodes aangemaakt. Dit zijn de factoren die niet expliciet in het conceptueel model staan, maar wel genoemd zijn door de respondenten zelf. Voorbeelden hiervan zijn: het hebben van een specifieke functie, de ontwikkelingen in de omgeving en de financiële zekerheid. Zekerheid als nieuwe code refereert naar de zekerheid die werknemers willen hebben op het gebied van een baan en vast salaris. Aan het begin van de interviews hebben de respondenten bepaald welke thema's en factoren behandeld zijn en in welke volgorde. Vervolgens heeft de onderzoeker doorgevraagd naar de factoren die de respondenten zelf niet hebben genoemd. Bij de verwerking van de interviews is daarom eerst uitgegaan van het conceptueel model. De nieuwe factoren, die door de respondenten zijn genoemd en niet in het conceptueel model staan, zijn vervolgens ook aangemaakt als nodes in NVivo.

Op basis van de verschillende factoren is er per factor gezocht naar patronen en verbanden. Patronen worden ontdekt doordat meerdere malen bij verschillende respondenten dezelfde antwoorden worden gevonden. Bij de factor houding in de topiclijst is bijvoorbeeld te zien dat er een onderverdeling is in vier onderdelen, namelijk karakter, perceptie dat veel gedaan is en het vertrek

bij de organisatieorganisatie. Deze vier punten zijn voorbeelden die een onderdeel zijn van de houding van de oudere werknemers. Hoe een bepaalde werknemer zich namelijk verhoudt tot het leren en ontwikkelen kan te maken hebben met zijn karakter, maar daarnaast kan het ook beïnvloed worden door het naderende vertrek bij de organisatie. Ook is er bij de factor mogelijkheden een onderverdeling gemaakt in onderdelen die door de respondenten zijn genoemd. De factor mogelijkheden is namelijk te breed, waardoor er een onderscheid dient te worden gemaakt tussen bijvoorbeeld het aanbod, de ondersteuning en het financieel budget. Al deze relevante bevindingen zijn met behulp van NVivo gelabeld. Op deze manier ontstaan er verschillende codes die met elkaar vergeleken kunnen worden.

8.5 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een onderzoek precies en nauwkeurig is. Het wordt gedefinieerd met de term herhaalbaarheid. Dit houdt in dat bij een herhaalde meting van hetzelfde object ook hetzelfde object moet uitkomen (Van der Velde et al., 2015: 88-90).

Om te betrouwbare van dit onderzoek te vergroten zijn de interviews met de respondenten opgenomen en getranscribeerd. Hierdoor zijn de interviews transparant. De transcripten zullen op een usb-stick worden gezet en tegelijkertijd met de scriptie worden ingeleverd. Hierdoor zijn ze controleerbaar. Daarnaast is ook de topiclijst in de bijlage toegevoegd. Hierdoor is het mogelijk om te controleren hoe de metingen zijn verricht. Door de bespreking van de methode is het onderzoek navolgbaar voor verder onderzoekers. Om de betrouwbare van het onderzoek te vergroten is het van belang om in toekomstig onderzoek dezelfde respondenten te interviewen. Het is mogelijk om de gekozen methode na te volgen, maar bij herhaling kan het voorkomen dat de percepties van docenten zijn veranderd. Het is namelijk een subjectieve benadering. Zij kunnen andere stellingen aannemen omdat er iets in hun baan of omgeving is gewijzigd. Volledige reproduceerbaarheid is dus vaak niet haalbaar, omdat het onderzoek gericht is op een subjectief onderwerp (Van der Velde et al., 2015: 82-85).

8.6 Validiteit

De validiteit is de mate waarin resultaten van een onderzoek geldig zijn en er ook daadwerkelijk gemeten wordt wat de onderzoeker wilde meten (Van der Velde et al., 2015: 11-13). De interne validiteit zegt iets over de onderzoeksopzet van het onderzoek. Door definities en concepten binnen het onderwerp duidelijk te omschrijven, wordt er getracht om de interne validiteit te vergroten. Hierdoor is er bij de aanvang van elke interview gevraagd wat respondenten verstaan onder leren en ontwikkelen. Vervolgens is de definitie van het concept toegelicht. Het gevolg is dat er een eenduidig beeld bestaat over dit concept binnen het onderzoek. Doordat er rechtstreeks en persoonlijk contact is met de respondenten tijdens het interview, kunnen de concepten duidelijk omschreven worden, indien de respondenten deze verschillend interpreteren. Daarnaast is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind door in het interview te benadrukken dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld. Volledige interne validiteit kan niet gegarandeerd worden, omdat bijvoorbeeld de gemoedstoestand per respondent tijdens de interviews van elkaar kunnen verschillen. Daarnaast kan er sprake van sociaal-wenselijke antwoorden, omdat het onderwerp in relatie staat met hun baan. Bij de externe validiteit wordt er afgevraagd in hoeverre de uitspraken van respondenten generaliseerbaar zijn (Van der Velde et al, 2015: 11-13). RWS heeft ongeveer 8700 werknemers in dienst (Ministerie van Infrastructuur & Milieu, 2015: 61-63). Binnen de corporatie dienst is er een selectie gemaakt van zeventien werknemers. De 17 geïnterviewde respondenten zijn qua aantal veel minder dan de 8700 werknemers die in dienst zijn bij RWS. Dit maakt het lastig om uitspraken te doen over alle werknemers die binnen RWS werkzaam zijn.

9. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Het doel is om de twee empirische deelvragen te beantwoorden. Als eerste zal er geanalyseerd worden wat de respondenten onder het concept leren en ontwikkelen verstaan. Daarnaast worden er voorbeelden van leren en ontwikkelen gegeven die door de respondenten zijn genoemd. Hierbij wordt er antwoord gegeven op de eerste empirische deelvraag:

Wat is de perceptie van de oudere werknemers over leren en ontwikkelen?

Vervolgens zal er worden ingegaan op de factoren die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers kunnen beïnvloeden. Hierbij worden eerst de factoren besproken die in het conceptueel model staan weergegeven. Daarna zullen er factoren besproken worden die niet specifiek in het conceptueel model staan, maar wel door respondenten zijn benoemd. Bij het beantwoorden van de tweede empirische deelvraag zal er een onderscheid worden gemaakt tussen factoren die gelden voor werknemers die wel deelnemen aan leer- en ontwikkeltrajecten & werknemers die dat niet doen. De tweede empirische deelvraag luidde als volgt:

Welke achterliggende factoren spelen een rol in het leren & ontwikkelen van oudere werknemers?

9.1 Concept leren en ontwikkelen

Bij het bespreken van het concept leren en ontwikkelen wordt de eerste empirische deelvraag beantwoord. Het concept leren en ontwikkelen staat centraal binnen dit onderzoek. Het doel van de interviews was ook om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over de meningen, ervaringen en percepties die oudere werknemers hebben over dit onderwerp. Om na te gaan of alle werknemers dezelfde definitie van het concept in hun achterhoofd hebben, is er gevraagd wat zij verstaan onder leren en ontwikkelen. De respondenten hadden gedeelde antwoorden over dit concept. Onder leren en ontwikkelen verstaan respondenten de kennis op peil houden, iets betekenen voor de organisatie en blijven met de kennis die zij bezitten.

Mijn beeld bij leren en ontwikkelen is functie inhoudelijke kennis op peil houden aan de ene kant, maar aan de andere kant ook meegroeien als mens met doel om waardevol lid van de organisatie te blijven (Respondent 10, man, 59 jaar).

Maar goed, ik merkte wel in de praktijk van als ik bij wil blijven zelf en als ik er nog bij wil horen, dan moet ik me wel ontwikkelen en ook op actuele dingen, want anders kom ik straks aan de zijlijn te staan (Respondent 5, vrouw, 56 jaar).

Meer dan de helft van de respondenten koppelde het concept leren en ontwikkelen aan blijven. Zij geven aan dat er in de omgeving en binnen de organisatie vele veranderingen optreden. Het meegaan en blijven met deze ontwikkelingen is erg belangrijk voor het presteren van de werknemers. Werknemers vinden het belangrijk om te blijven leren en ontwikkelen, zodat ze op de hoogte zijn van de gevraagde kennis en vaardigheden om hun functie goed uit te kunnen voeren en vooral iets te blijven betekenen voor de organisatie.

Nou oké de aard van het werk verandert natuurlijk naarmate je ouder wordt. De omgeving verandert om je heen. Betekent dus dat ook andere eisen gesteld worden aan je vaardigheden die je hebt en kennis die je hebt. Dan gaat het eigenlijk om dat je blijft zodat je ja toch mee kunt komen in je werk (Respondent 2, man, 53 jaar).

Eigenlijk alle veranderingen die in de organisatie plaatsvinden, dus op het moment dat er een reorganisatie binnen je afdeling plaatsvindt ben je je zelf ook alweer aan het ontwikkelen omdat je je moet anticiperen op de situatie, maar ook trainingen volgen cursussen, hoe je met elkaar omgaat, vind ik ook ontwikkelingsmomenten en leren is, nou ja, ja. Dat kan ook een korte training zijn of een Hbo-opleiding zijn bij wijze van spreken (Respondent 6, man, 55 jaar).

Als er wordt gevraagd naar voorbeelden zijn respondenten ermee eens dat verschillende vormen van cursussen, trainingen, maar ook jobrotatie onderdeel zijn van leren en ontwikkelen. Naast deze voorbeelden gaven respondenten aan dat zij ook leren in hun werk, van collega's en door te reflecteren op jezelf en anderen. Door je eigen werkzaamheden en het samenwerken in teamverband bouw je volgens de respondenten veel ervaring op. Binnen deze ervaringen leer en ontwikkel jezelf ook constant, doordat je nadenkt over hetgeen wat je doet. Het contact met collega's draagt daar ook bij, omdat zij onderdeel zijn van het werk en het delen van de ervaringen.

Dat is mijn vakgebied. Leren en ontwikkelen is niet alleen opleidingen, maar ook leren in het werk, leren van elkaar, te reflecteren op hoe heb ik dat gedaan, hoe kan ik dat anders doen, intervisie, leren van elkaar inderdaad. En ook te doen vooral, te ervaren (Respondent 13, vrouw, 56 jaar).

Nou, precies. Ik heb het beeld bij leren ontwikkelen is dat je leert in de praktijk en dat je ze gelijk mee ontwikkelt in de praktijk binnen je werkzaamheden. Binnen de werkzaamheden die je dus verricht, en dan leer je ook zeg maar te ontwikkelen, maar je leert ook van collega's. Hè, dus het hele samenspel bij elkaar (Respondent 3, man, 64 jaar).

In het verloop van de interviews is het concept leren en ontwikkelen voornamelijk gerelateerd aan het volgen van trainingen, cursussen en jobrotatie. Respondenten gaven hiervan verschillende voorbeelden:

Ik vind het nog steeds leuk om nieuwe dingen te leren en mezelf te ontwikkelen, want aanstaande donderdag en vrijdag ben ik er niet want ik doe een opleiding. Ik doe een opleiding organisatieopstellingen en dat vind ik zo ontzettend leuk (Respondent 12, vrouw, 62 jaar).

Dat heb ik zelf ook wel gedaan, ik heb zelf ook wel geswitcht van banen. Ook intern opleidingen gevolgd in het verleden (Respondent 16, vrouw, 58 jaar).

Als je ziet dat de wereld ontwikkelt en dat er nieuwe technologieën komen, dan moet je daarbij zijn. Daar zijn seminars voor, symposia, ik ben net een week in de Verenigde Staten geweest voor een congres en ja, dat zijn wel belangrijke zaken om bij te zijn. Dat hoort ook bij leren en ontwikkelen natuurlijk (Respondent 4, vrouw, 62 jaar).

Ik kom de dingen tegen op m'n pad die ik wil doen, de lunch & learn sessies en de congressen waar ik sowieso wel naar toe ga (Respondent 6, man, 55 jaar).

Ja, nou. Ik heb in de loop van de jaren een paar, ik heb een paar studies gedaan, ik heb in deeltijd planologie gedaan. Dat leverde mooie mogelijkheden op om voor grootschalige projecten te werken, dan krijg je informatie over hoe werkt de ruimtelijke structuur in Nederland en wat kan je daarin doen (Respondent 9, man, 67 jaar).

Toen heb ik de master documentaire informatie management gedaan aan de UvA (Respondent 1, vrouw, 64 jaar).

Bijna alle respondenten hebben minimaal 1 voorbeeld kunnen geven waarin ze nieuwe dingen hebben geleerd of zichzelf hebben ontwikkeld. Dit waren recente voorbeelden, maar ook voorbeelden die in de afgelopen jaren hadden plaatsgevonden. De meest voorkomende voorbeelden

waren trainingen en cursussen. Dit waren voorbeelden die gericht waren om inhoudelijke kennis en informatie van een bepaalde vakgebied te vergroten. Daarnaast waren er ook voorbeelden van trainingen waarmee nieuwe vaardigheden werden geleerd en ontwikkelt. Bijvoorbeeld het werken in groepsverbanden, leiding geven en omgaan met het digitale domein. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij regelmatig deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten, terwijl ongeveer een kwart van de respondenten aangeeft dit niet meer te doen. Het noemen van een voorbeeld door respondenten betekent niet dat zij nu constant blijven leren en zichzelf blijven ontwikkelen. De respondenten zijn boven de 50 jaar en hebben veel werkjaren achter de rug. De voorbeelden die genoemd worden zijn daardoor niet altijd recent, maar op basis van de antwoorden is te zien dat de respondenten een gemeenschappelijk beeld hebben over wat leren en ontwikkelen inhoudt. De factoren die een rol spelen bij het wel of niet blijven leren en ontwikkelen zullen hieronder verder besproken worden.

9.2 Factoren conceptueel model

Op basis van de tweede empirische deelvraag zullen de factoren besproken worden

- Welke achterliggende factoren spelen een rol in het leren en ontwikkelen van oudere werknemers?

Op basis van de gesprekken met de respondenten zijn er factoren naar voren gekomen die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers beïnvloeden. Hierbij is er onderscheid tussen factoren die ervoor zorgen dat oudere werknemers wel blijven leren en ontwikkelen en factoren die ervoor zorgen dat zij dit niet of in mindere mate niet doen. De oudere werknemers worden hierdoor gesplitst in twee groepen:

- Oudere werknemers die overwegend wel leren en ontwikkelen
- Oudere werknemers die overwegend niet leren en ontwikkelen

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij blijven leren en zichzelf blijven ontwikkelen, terwijl ongeveer een kwart van de respondenten aangeeft dit niet of in mindere mate te doen. Om een inzicht te geven in de factoren die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers positief of negatief beïnvloeden, zullen de factoren één voor één besproken worden. Als eerste komen de factoren uit het conceptueel model aan bod. Vervolgens zullen er factoren besproken worden die genoemd zijn door de respondenten, maar niet opgenomen zijn in het conceptueel model.

Houding

De houding is binnen dit onderzoek één van de belangrijkste factoren die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers beïnvloeden. De houding van werknemers bepaalt hoe zij tegen het leren en ontwikkelen aankijken en bepaalt mede of ze wel of niet blijven leren en ontwikkelen. De houding wordt gevormd door het karakter van werknemers en wat zij belangrijk vinden. Daarnaast stellen zij een bepaalde houding op door te nadenken over de gevolgen die het leren en ontwikkelen kunnen hebben.

Het karakter is hierbij de meest doorslaggevende factor. 15 van de 17 respondenten geven aan dat ze het vooral leuk vinden om te leren en zichzelf te blijven ontwikkelen. Dit kan verklaard worden door hun karakter. Zij hebben namelijk interesse voor het leren en ontwikkelen, staan ervoor open, zijn nieuwsgierig en willen zich breed ontwikkelen. Volgens deze 15 respondenten is de belangrijkste factor het leuk vinden. Als je iets niet leuk vindt, dan doe je het met tegenzin. Zo is het volgens hun ook met leren en ontwikkelen. Zij blijven leren en ontwikkelen omdat ze dit op de eerste plaats leuk vinden om te doen en interesse voor hebben. Ze nemen een houding aan waarbij ze open minded zijn en open staan om nieuwe dingen te leren en hier ook plezier aan ervaren:

Maar ik heb mijn hele leven lang veel opleidingen gedaan en ik heb mijn studie natuurlijk afgerond, ik vind het gewoon ontzettend leuk. Ik vind het heel erg leuk om bij te blijven en vakliteratuur te lezen en ja om, ik vind het leuk om nieuwe dingen te leren (Respondent 11, vrouw, 54 jaar).

Want ik vind het leuk om nieuwe dingen te leren. Niet alleen maar hoor, want het is wel prettig om dingen te doen die je kent en waar je je prettig bij voelt. Maar toch ook wel om, ja, andere dingen, nieuwe dingen, te leren (Respondent 15, vrouw, 64 jaar).

Het is wel zo ik vind het, ik ben heel geïnteresseerd in nieuwe dingen en nieuwe ontwikkelingen op een bepaald gebied (Respondent 12, vrouw, 62 jaar).

Naast het karakter die de houding van werknemers bepaalt, hechten werknemers waarde aan een

veel belangrijkere punt, namelijk: nut. Meer dan de helft van de respondenten heeft nut genoemd als een van de belangrijkste factor om wel te blijven leren en ontwikkelen. Op basis van het nut dat een training of cursus kan hebben, stellen werknemers een bepaalde houding op. Bij het leren en ontwikkelen vragen werknemers zich af of dit voor hunzelf als de organisatie nut heeft om het te doen. Als het antwoord hierop ja is, zetten ze een stap richting het leren en ontwikkelen. Volgens werknemers heeft een bepaalde leer-en ontwikkelprogramma nut indien het functioneel en toepasbaar is. Het moet een bijdrage leveren aan hun werkzaamheden in de praktijk. Hierbij kijken werknemers of ze er wat mee kunnen en of ze er wat aan hebben. Het moet namelijk iets toevoegen aan hun huidige kennis en ervaringen.

Ook weer of ik het kan inzetten, of ik de kennis zelf kan inzetten. Als ik niks met de kennis kan doen, vind ik het niet relevant. Maar als ik die kennis of verder kan brengen of ergens kan inzetten, dan wel (Respondent 13, vrouw, 56 jaar).

Het moet nut hebben en mijn ervaring van de expertise die er is binnen RWS die ik goed kan combineren met hetgeen wat ik weet (Respondent 17, vrouw, 52 jaar).

Nou, ik moet het gevoel hebben dat ik... Ik ga altijd eerst checken: heb ik dit al ooit gedaan? Want ik heb natuurlijk heel veel gedaan en word ik hier wijzer van? Dat kan persoonlijk zijn, of wordt de organisatie er wijzer van. Dat moet je natuurlijk wel altijd even afwegen. Voor leren en ontwikkelen. Je kunt je persoonlijk ontwikkelen, dat is ook goed, maar ik heb ook altijd nog wel een functionele bril op: draagt dit functioneel bij? (Respondent 5, vrouw, 56 jaar).

Gerelateerd aan de factor nut geven vijf respondenten aan dat ze wel een selectie maken tussen de verschillende mogelijkheden die er zijn op het gebied van leren en ontwikkelen. Deze selectie is gebaseerd op hun interesse. Daarnaast geven ze aan dat ze ook geen zin meer hebben om aan veel mogelijkheden deel te nemen en energie in te steken. Ze maken zelf een selectie van de mogelijkheden die hen leuk lijkt en waar ze tijd in willen investeren. Het moeten volgens hun wel mogelijkheden zijn die voor hun kennis relevant is. Iets totaal nieuws leren en ontwikkelen is voor de respondenten niet relevant, omdat zij dit zonde vinden van de kennis en ervaringen die ze tot nu toe hebben opgebouwd.

Maar ik wil geen zware opleiding meer doen, dat wil ik niet meer. Daar heb ik geen zin in, ik wil opleidingen die ik leuk, boeiend, interessant vind maar die ook bijdragen aan ontwikkeling van de organisatie (Respondent 12, vrouw, 62 jaar).

Leren betekent wel dat ik ook die dingen kies die mij wel liggen, dat ik niet weer met 60 ga kijken naar iets heel anders waar ik bij wijze van spreken maar opnieuw moet beginnen, want dat zou ook zonde zijn van de expertise en de ervaring die ik heb (Respondent 1, vrouw, 64 jaar)

Daarnaast zijn er 2 aspecten van de factor houding die ervoor zorgen dat oudere werknemers niet of veel minder leren en ontwikkelen.

Respondenten tonen in de interviews een bepaalde houding waarin ze laten weten dat ze tot nu al best veel hebben gedaan op het gebied van leren en ontwikkelen. 5 respondenten geven hierbij aan dat zij steeds minder energie steken in leer-en ontwikkeltrajecten, omdat ze dit al zo vaak hebben gedaan. Ze vinden het niet meer boeiend en vernieuwend.

Combinatie, sommige dingen heb ik geen zin meer in. Dan denk ik jongens, dit heb ik zo vaak meegemaakt, ik ga hier geen energie in stoppen (Respondent 12, vrouw, 62 jaar).

Nou, op dit moment is dat vrij laag. Ik euh, ik ga niet meer de trainingen ofzo, ik kijk wel of er iets interessants is aan workshops ofzo. Voor de rest eh, nee, dat heb ik allemaal al gedaan. Ik werk al 40

jaar bij RWS, ik heb al die trainingen voor adviseurs enzo heb ik allemaal al gedaan (Respondent 16, vrouw, 58 jaar).

Een ander punt die zorgt voor een negatieve houding tegenover het leren en ontwikkelen, is de gedachte dat niks meer hoeft. Vier respondenten geven aan dat zij de pensioensleeftijd naderen en binnenkort bij RWS zullen vertrekken. Zij geven dus aan dat ze in het verleden wel deelgenomen hebben aan leer-en ontwikkeltrajecten, maar vanaf nu zullen zij dat niet meer doen. Simpelweg omdat zij binnenkort de organisatie zullen verlaten. Deze respondenten vinden dat het zowel voor hun als voor de organisatie geen nut meer heeft om te blijven leren en ontwikkelen.

Nee, nee. En dat is geen rare vraag hoor, maar het antwoord is puur gebaseerd op dat ik hier binnenkort afscheid neem. Als je dit vraagt aan iemand van 52 jaar is dat heel anders. Ik had er 10 jaar geleden ook nog een heel antwoord op gegeven (Respondent 4, vrouw, 62 jaar).

Nee, ik denk het niet meer. Dat heb je misschien niet begrepen maar ik ben 66 jaar en 6 maanden, alles wat ik doe nu nog dat zal de werkgever niet echt gaan renderen. Op een gegeven moment zal ik zeggen ik stop, en heel veel andere mensen hebben nog de keuze om jarenlang door te gaan (Respondent 9, man, 67 jaar).

Subjectieve norm

De subjectieve norm is de waargenomen druk van personen in de omgeving. Verschillende personen in de omgeving van een werknemer kunnen invloed hebben op de beslissingen die worden gemaakt. Dit kunnen familieleden en collega's zijn. Acht van de 17 respondenten hebben aangegeven dat collega's en familieleden een positieve invloed kunnen uitoefenen op de keuzes die worden gemaakt. Dit kan gebeuren doordat anderen hun ervaringen over leer-en ontwikkeltrajecten delen. Daarnaast kan het ook voorkomen dat een werknemer zich gedwongen voelt om deel te nemen aan een bepaalde leer-of ontwikkelprogramma, omdat andere collega's dat nou eenmaal ook doen. Leidinggevenden worden nauwelijks genoemd, maar collega's onderling kunnen elkaar zeker stimuleren en druk uitoefenen. Deze waargenomen druk speelt dus een rol bij werknemers die wel leren en ontwikkelen:

Ja. Nou ja, best wel veel collega's gingen deze opleiding al doen. Dan was ik niet de allereerste die het deed, dus ik zat in het tweede groepje en de eerste groep was enthousiast, dat stimuleerde mij ook (Respondent 10, man, 59 jaar).

Ja en omdat ik het collega's heb zien doen. Mensen zijn daar enthousiast over. Krijgen andere ervaringen en dat prikkelde mij wel (Respondent 7, vrouw, 63 jaar).

Nou kijk, als een hele groep zegt: we gaan die training doen, dan ben ik niet zo van: dat ga ik niet doen (Respondent 5, vrouw, 56 jaar).

Een kleine opmerking hierbij is dat familieleden, in vergelijking met collega's, veel minder invloed hebben op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Slechts één van de respondenten geeft aan dat een familielid kan zorgen voor een deelname aan een leer-of ontwikkeltraject:

Het is meer dat het een trigger was: Ik kan dat ook, maar invloed, dat is toch wel mijn vrouw, ja. Bovendien terecht ook, omdat zij het leven met mij deelt. Dat zijn wel beslissingen die je samen neemt, maar ook wel als raadgever wel, denk ik (Respondent 7, vrouw, 63 jaar).

Waargenomen gedragscontrole

In vergelijking met de voorgaande twee factoren kwam de waargenomen gedragscontrole tijdens de gesprekken in mindere mate ter sprake. Deze factor geeft in vergelijking met de houding en de subjectie norm veel minder invloed op de keuzes die worden gemaakt met betrekking tot het leren en ontwikkelen. Bij de waargenomen gedragscontrole gaat het erom of een werknemer denkt iets wel of niet te kunnen. Minder dan de helft van de respondenten gaf aan dat zij twijfelen of ze iets wel niet zouden kunnen. Deze respondenten participeren wel in leer-en ontwikkeltrajecten, maar twijfelen daarnaast over hun eigen kunnen. Het beoordelen of je iets wel of niet kan heeft vaak te maken met de onzekerheid die er is onder de oudere werknemers. Zij kunnen zich bij een nieuwe functie of nieuwe cursus onzeker voelen, omdat zij zich jarenlang in een bepaalde vakgebied hebben ontwikkeld. Bij de overstap naar een mogelijke andere vakgebied ontstaat de twijfel over het kunnen. Ondanks de twijfel onder de oudere werknemers, nemen ze wel deel aan leer-en ontwikkeltrajecten.

Tuurlijk ben ik ook onzeker in een nieuwe functie (Respondent 6, man, 55 jaar).

Even tot tien tellen, dat ik me wel afvroeg ook al kun je zeggen: een kunstacademie heeft niet zo'n zwaar rationeel aspect, maar dat ik me wel afvroeg van: goh, zou ik het wel kunnen? (Respondent 7, vrouw, 63 jaar).

En er zat ook een stukje competitie bij, want ik was al een wat oudere jongere en bij mij zat dan in mijn hoofd van, ik vind het spannend, ik heb lang niet meer zoiets gedaan, eens kijken of ik het nog kan (Respondent 10, man, 59 jaar).

Vermogen

Naast de inhoudelijke kennis geven respondenten echter wel aan dat zij het zowel fysiek als geestelijk lastig vinden om te blijven leren en ontwikkelen. Naarmate zij ouder worden, hebben ze niet meer zoveel energie als vroeger. Het kost vaak veel inspanning om mee te doen en bij te blijven. Voor sommige werknemers is het soms te zwaar om bijvoorbeeld een nieuwe training/opleiding te volgen of over te gaan naar een andere functie. Zeven respondenten geven aan dat het fysiek en geestelijk soms te veel inspanning kan kosten om te blijven leren en ontwikkelen. Hierdoor wordt er sneller nee gezegd tegen leer-en ontwikkeltrajecten:

Ik denk dat leeftijd er zeker mee te maken heeft. Je hersenen zijn gewoon wat minder flexibel en naarmate je iets ouder wordt. Het heeft ook wel weer zijn voordeel. Je merkt het ook lichamelijk, merk je dat natuurlijk (Respondent 2, man, 53 jaar).

Qua taak en leeftijd, zeker leeftijd gecombineerd. Ik merk steeds vaker dat ik op een gegeven moment gewoon moe ben, ik mag het er niet mee eens zijn maar ik moet wel reëel zijn, de accu is gewoon sneller leeg. Dat is gewoon een feit (Respondent 6, man, 55 jaar).

Naast de fysieke en geestelijke inspanningen geven twee respondenten aan niet over de juiste inhoudelijke kennis en vaardigheden te beschikken. Deze factor zorgt bij deze personen dat zij minder leren en ontwikkelen:

Nou je merkt gewoon dat als je jonger bent, dat je veel meer aankunt en je nog meer bereid bent om, nou ja, ook qua ambitie verder omhoog te gaan. Dan zou je kunnen zeggen: nou maak mij maar een keer directeur bedrijfsvoering. Dat heb ik een keer afgeslagen, omdat ik zeg ik ga dat niet volhouden (Respondent 5, vrouw, 56 jaar).

Wat hierbij opviel is dat de overige respondenten vaak neutrale en positieve antwoorden gaven over hun eigen kennis, vaardigheden en bekwaamheden. Het is niet voor iedereen even makkelijk om je eigen kennis en vaardigheden te beoordelen en in te schatten of dit invloed heeft op het leren en ontwikkelen.

Mogelijkheden

De factor mogelijkheden is door de respondenten één van de meest besproken factoren. De meerderheid van de respondenten is van mening dat er niet of geen relevante mogelijkheden worden aangeboden om te leren en jezelf te blijven ontwikkelen. Dit is zowel genoemd door oudere werknemers die leren en ontwikkelen als de oudere werknemers die dit niet doen. Ondanks dat beide groepen deze factor vaak bespreken, is het een factor die vooral een rol speelt bij oudere werknemers die niet of weinig leren en ontwikkelen. De oudere werknemers die leren en ontwikkelen doen het vaak vanuit zichzelf. De factor mogelijkheden beïnvloedt de keuze van deze oudere werknemers niet om te blijven leren en ontwikkelen. De factor mogelijkheden speelt dus een rol bij oudere werknemers die niet of in mindere mate leren en ontwikkelen. Deze respondenten geven aan dat er weinig ondersteuning en stimulans is in de praktijk. Er is onder andere ontevredenheid over de aanbod van de mogelijkheden, de uitvoering in de praktijk, manager en het budget. Dit zorgt ervoor dat zij ook niet participeren in leer-en ontwikkeltrajecten. Enkele voorbeelden worden hieronder toegelicht.

Als eerst is de rol van de manager als ondersteuner een heikel punt. Bijna de helft van de respondenten is niet tevreden over de mate waarin een manager hen ondersteunt. De manager wordt vaak ervaren als een neutraal persoon, waar je voor de rest niet zo veel van moet verwachten. Als je als werknemer moet leren en ontwikkelen, dan moet je dat helemaal zelf doen en niet rekenen op de manager. Dit stimuleert werknemers niet om te blijven leren en ontwikkelen. Volgens de respondenten neem de manager geen rol in het stimuleren van werknemers om te blijven leren en ontwikkelen. Vaak weten ze ook niet zo goed wat ze moeten doen en hoe ze werknemers hierover kunnen adviseren. De manager is heel erg bezig met het managen van de afdeling, maar is niet betrokken bij het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Deze factor zorgt er daarom voor dat oudere werknemers veel minder leren en ontwikkelen:

Nou ja, soms zit het euh, euh, euhm, soms kan het niet vanwege het werk dat de manager zegt jij kunt daar niet tijdelijk heen omdat ik jou hier nodig heb. Nou, ik denk dat dat gewoon zonde is als dat ontwikkeling in de weg staat (Respondent 15, vrouw, 64 jaar).

En je moet er zelf heel hard aan werken om dat (leren en ontwikkelen) voor elkaar te krijgen, want de manager gaat dat niet allemaal voor jou doen hoor... (Respondent 5, vrouw, 56 jaar).

Dat ze dan zeggen het kan niet hier maar daar, dus dat er meer meegedacht wordt, de actieve rol van de manager is ondersteunend bij de medewerkers. Nu is de manager nog meer bezig om de afdeling te managen. Dat betekent dat als je zelf die prikkel niet hebt, blijf je op de plek waar je zit (Respondent 1, vrouw, 64 jaar).

Daarnaast hebben 2 respondenten aangegeven dat de manager nee heeft gezegd tegen het volgen van een opleiding of training:

Ik heb eigenlijk 4 jaar gewacht op een opleiding die ik mocht doen en iedere keer kreeg ik bericht van mijn manager van je mag hem niet, ik dacht dat mag ik niet doen omdat ik te oud ben. Dat vond ik niet leuk, iedere keer. En nu eindelijk kreeg ik toestemming om het te gaan doen Ja, toch die ouderen vragen van wat wil jij nog leren, welke training/cursus wil jij graag doen, aanbieden. Aanbieden en

zeggen van is dat niet wat voor jou? Want ze twijfelen ook altijd of ze het kunnen (Respondent 12, vrouw, 62 jaar).

dat was wel een opleiding waar ik heel lang om gevraagd heb en bij mijn toenmalige baas kreeg ik het er niet doorheen (Respondent 11, vrouw, 54 jaar).

Daarnaast zijn respondenten ook niet tevreden over het aanbod van mogelijkheden. Een aantal respondenten geven aan dat zij niet weten welke mogelijkheden er voor hun zijn. Ook geeft bijna de helft van de respondenten aan dat het huidige aanbod niet relevant is voor hun zelf, vakgebied of functie. Dit zorgt ervoor dat werknemers minder participeren in leer-en ontwikkeltrajecten, omdat er simpelweg geen aantrekkelijke opties zijn. Volgens de respondenten is er wel genoeg aanbod, maar niet voor specifieke functies of voor de doelgroep van 50-plussers. Vaak zijn bijvoorbeeld de aangeboden opleidingen te algemeen, waardoor iemand met een specifieke functie geen interesse hierin heeft.

Dat wel, maar als ik kijk naar het aanbod, er is zeker aandacht voor leren en ontwikkelen, maar als ik naar mijn functiegroep adviseurs is er nu eigenlijk niks wat ik zou willen volgen (Respondent 13, vrouw, 56 jaar).

Ja, binnen het CLC is er wel voldoende aanbod, vooral voor mensen die nog... die moeten groeien binnen hun functie. Ja, ik denk als het echt gaat om het... ja, ik denk dat voor vijftigplussers... ja, er is niet echt gericht op vijftigplussers. Je moet meedoen met de opleidingen die er zijn, maar er is niet een opleiding voor vijftigplussers, nee (Respondent 17, vrouw, 52 jaar).

want je kan van alles willen leren maar dan gekoppeld aan je werk zomaar een aanbod. Dat kan voor mensen hartstikke leuk zijn maar of het nou functioneel is dat is soms de vraag dus er wordt soms wel eens aanbod neergezet vanuit allerlei hoeken en gaten waarvan ik denk van ja wat moet daar mee. Ik bedoel ik ga ook geen cursussen macramé doen. Dat moet wel voor mijn werk dat slaat nergens op (Respondent 8, vrouw, 65 jaar).

Ja, beleid, maar bijv. als je kijkt we hebben een heel groot corporate learning centre. Nou, ik ben er van overtuigd dat er dingen zijn die niet afgenomen worden omdat mensen niet weten dat het er is, of dat het niet aansluit bij de behoefte, dat kan natuurlijk ook (Respondent 15, vrouw, 64 jaar).

Een ander belangrijk punt dat naar voren komt is dat het aanbod niet wordt doorvertaald naar de werkvloer. Volgens de helft van de respondenten ontwikkelt RWS wel aanbod, maar het wordt niet geconcretiseerd en uitgevoerd in de praktijk. Het aanbod blijft vaak alleen maar op papier te staan. Volgens de respondenten wordt er veel geroepen en gezegd dat het belangrijk is dat werknemers blijven leren en ontwikkelen, maar daar blijft het vaak ook bij:

Er is gewoon geen aanbod. Soms is er geen aanbod, soms wordt er gewoon iets op het intranet gezet en zoek het maar uit (Respondent 16, vrouw, 58 jaar).

Nee, er wordt niks ontwikkeld er wordt alleen gezegd we hebben een budget potje, we vinden het belangrijk dat mensen zich leren en ontwikkelen maar daartussen gebeurt niks. En daar moet wat gebeuren en als manager verwacht ik dat je daar zeg maar de voorzet geef, bekijkt welke opleidingen er zijn, desnoods wat adviseurs vragen en, of dat je, ik heb het ook heel vaak bij andere afdelingen en groepen mensen ook fout zien gaan. Dan zeggen ze ja er is een opleiding voor, puntje bij paaltje willen een aantal mensen en dan zeggen ze het potje is al ergens anders voor gebruikt, dan denk ik ja, zo werkt dat niet. Als je echt je mensen op een hoger plan wil brengen, ga er dan ook voor (Respondent 6, man, 55 jaar).

Een andere factor wat volgens respondenten ervoor zorgt dat zij minder leren en ontwikkelen is het financieel budget. Volgens 9 respondenten is er te weinig geld beschikbaar voor werknemers om een opleiding te volgen. Volgens de respondenten is het bedrag dat aan opleidingen besteed mag worden veel te laag. Als werknemer loop je hier ook zeker tegen aan. Werknemers willen namelijk wel bepaalde opleidingen volgen, maar worden vanwege het beperkte budget tegengehouden door de organisatie:

Ja, er is alleen 1 puntje. Dat heeft betrekking op het geld dat daarvoor is. Er is per medewerker RWS ongeveer 300 euro om te besteden aan opleiding en dat vind ik een beetje laag (Respondent 10, man, 59 jaar).

je krijgt per afdeling natuurlijk een budget. Bij mijn afdeling is dat budget heel summier (Respondent 3, man, 64 jaar).

Naast de hoogte van het budget klagen respondenten ook over de transparantie en communicatie omtrent het budget. Vaak is het niet duidelijk wat een werknemers mag besteden aan opleidingen, omdat dit afhangt van andere werknemers die bijvoorbeeld een opleidingen volgen. Er is niet sprake van een vast bedrag per werknemer. Het is juist afhankelijk hoeveel geld er aan andere werknemers is besteed. Als het beschikbare budget is uitgegeven, krijgen werknemers te horen dat er geen geld meer beschikbaar is. werknemers die dan alsnog een opleiding willen volgen, krijgen te horen dat dit niet meer kan. Wat je ziet is dat er een soort budgetbeperking is wat per werknemer geïnvesteerd kan worden. Dit is een belangrijke factor wat ervoor zorgt dat werknemers minder snel een opleiding zullen volgen.

Nee en dan investeren, je hoort alleen maar nou er is maar 400 euro per persoon. De financiële druk of de frustratie daaromtrent, of als 1 medewerker een opleiding doet van 4000, gaat dat ten koste van 10 andere medewerkers. Dat kan niet het geval zijn. Dus de keuzes om actief daar bezig mee te zijn moet eigenlijk niks kosten (Respondent 1, vrouw, 64 jaar).

Wat volgens de respondenten vaak ontbreekt is communicatie. De organisatie en managers communiceren met de werknemers niet over de mogelijkheden die er zijn. Leer-en ontwikkeltrajecten worden wel georganiseerd, maar werknemers weten er niet altijd wat van. Je moet het vaak als oudere werknemers zelf uitzoeken en uitvinden. Het ligt vaak helemaal aan jezelf of je blijft leren en ontwikkelen:

Ik vind het te weinig, ik denk dat er heel veel is. We hebben ongelooflijk veel goede, leuke dingen hier binnen RWS, maar de mensen weten het niet echt, dat is jammer. Er moet veel meer aan PR gedaan worden en veel meer bekendheid komen over wat er allemaal is en wat voor mogelijkheden er zijn (Respondent 12, vrouw, 62 jaar).

9.3 Nieuwe factoren

Beeldvorming oudere werknemers

Naast de factoren uit het conceptueel zijn in de interviews nog een aantal belangrijke punten naar voren gekomen die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers wel of niet beïnvloeden. Eén van deze factoren is de beeldvorming die er binnen RWS is over oudere werknemers. 8 respondenten hebben aangegeven dat er binnen de organisatie vooroordelen zijn over oudere werknemers. Volgens de vooroordelen en de beelden hebben oudere werknemers veel kennis, maar daarnaast vinden ze het vaak moeilijk om alle ontwikkelingen bij te houden. Volgens de respondenten vinden veel personen dat oudere werknemers niet meer hoeven te leren en zichzelf te blijven ontwikkelen, omdat ze over een aantal jaar met pensioen zijn. Deze vooroordelen zijn er en worden genoemd door de respondenten, maar deze stereotyperingen hebben geen invloed op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Respondenten geven niet aan dat ze door de stereotyperingen beïnvloed worden in hun keuze om wel of niet te blijven leren en ontwikkelen:

Ik denk dat er zeker ten aanzien van ouderen dat er allerlei vooroordelen zijn en ik denk dat oude dingen anders aanpakken dan jongeren. 17

Ik denk dat ouderen worden gezien als heel betrouwbaar, heel veel kennis, maar op een gegeven moment hebben ze moeite om alle ontwikkelingen bij te houden. 10

nou misschien ook wel een beetje de perceptie. Ik heb wel wat gezien. Dan zit er iemand die wat ouder is in de organisatie en dan zeggen ze: die hoeft nog maar een paar jaar mee, waarom zouden we in hem investeren, we doen gewoon rustig aan en ze zeggen van ja doe nou maar geen opleiding. Ze worden een beetje tegengehouden in het zich ontwikkelen. En ook dus vanuit de omgeving een beetje (Respondent 2, man, 53 jaar).

Ja, dat is een hele goede vraag. Ik heb er weleens over nagedacht, ik denk dat het van invloed is maar ik heb er niemand op kunnen betrappen. Precies zoals jij het nu vraagt heb ik er ook weleens over nagedacht; zouden ze me niet meer vragen omdat ik binnenkort afscheid neem. Ik denk het niet, maar ik heb het gevoel weleens gehad.4

Specifieke functie

Daarnaast geven twee respondenten aan dat zij een specifieke functie of een specifiek vakgebied hebben waarin ze zichzelf hebben ontwikkeld. Hierdoor is er vaak schaarste in hetgeen wat zij doen en is het niet nodig om jezelf tot een andere vakgebied of functie te richten. Het uitvoeren van een specifieke functie zorgt ervoor dat werknemers niet zo snel bijvoorbeeld een andere opleiding zullen volgen of een overstap zullen maken naar een andere functie. Er is vaak vraag in hetgeen wat zij doen, waardoor zij niet de behoefte en de stimulans hebben om verder te leren en te ontwikkelen:

Ik vind het werk leuk wat ik nu doe en er is ook schaarste aan hetgeen wat ik doe. Er is geen noodzaak om naar een andere tak van sport over te gaan (Respondent 2, man, 53 jaar).

Onderlinge sfeer op de werkvloer

Daarnaast geven vier respondenten aan dat zij de onderlinge sfeer op de werkvloer erg belangrijk vinden. Dit heeft niet zozeer invloed op het wel of niet volgen van een training of cursus, maar wel op het overgaan naar een andere functie. Bij het overgaan naar een andere functie vinden werknemers het belangrijks in wat voor een team ze terecht komen. De sfeer op de afdeling, fijne

collega's en een goede samenwerking zijn factoren die werknemers overwegen in de overstap naar een andere functie. Het is voor werknemers belangrijk in wat voor team ze terecht komen. Het terechtkomen in een leuk team speelt een rol in jobrotatie:

Als ik weet dat ik niet in een leuke omgeving kom, ja dat vind ik belangrijk. De werksfeer en dat je met elkaar kan sparren. En we zijn natuurlijk al, ik werk 5 dagen en als ik maar 2 dagen of 1 dag hier ben, dan mis ik gewoon sommige dingen die besproken zijn. Dus het is voor mij wel belangrijk om binding te hebben met een bepaalde afdeling, dat je met z'n allen aan iets werkt (Respondent 13, vrouw, 56 jaar).

Ontwikkelingen in de omgeving

Ontwikkelingen in de omgeving zijn een belangrijke stimulans voor oudere werknemers om te blijven leren en ontwikkelen. Van de geïnterviewde respondenten hebben elf personen aangegeven dat de ontwikkelingen in de omgeving invloed hebben op het leren en ontwikkelen. Vanwege de veranderingen die optreden worden werknemers gestimuleerd om te blijven leren en te ontwikkelen. Dit doen ze omdat ze bij willen blijven in hun vakgebied. Daarnaast vinden ze het ook belangrijk om dienstbaar te blijven binnen organisatie. Ze willen van betekenis zijn en niet met hun kennis en ervaring achterlopen. Het is volgens de respondenten belangrijk om op de hoogte te zijn van allerlei ontwikkelingen, zodat je hierop kunt inspelen. Als de omgeving verandert, is het belangrijk dat werknemers ook mee veranderen. De reden hiervoor is dat de werknemers niet langs de zijlijn willen staan of niet willen achterlopen. Hierdoor wordt je gedwongen om te blijven leren en jezelf te blijven ontwikkelen:

Oh dat ik verander. Ja. Vind ik wel, ik vind het werk dat ik nu doe is eigenlijk belangrijk om euh aan de voorkant te blijven. Dus goed op de hoogte blijven van allerlei ontwikkelingen die er zijn en daarop in te kunnen spelen, ja, vind ik wel (Respondent 15, vrouw, 64 jaar).

Nou ja, alle veranderingen die de buitenwereld naar binnen brengt, hè. Ja. Dat euh, dat houd je natuurlijk. En de veranderingen in ICT, de veranderingen van werkprocessen, euh, nou noem maar op. Je moet mee veranderen, dus je moet zorgen dat je ook dingen weet. En dingen kunt doen, en kunt gebruiken (Respondent 16, vrouw, 58 jaar).

Zekerheid

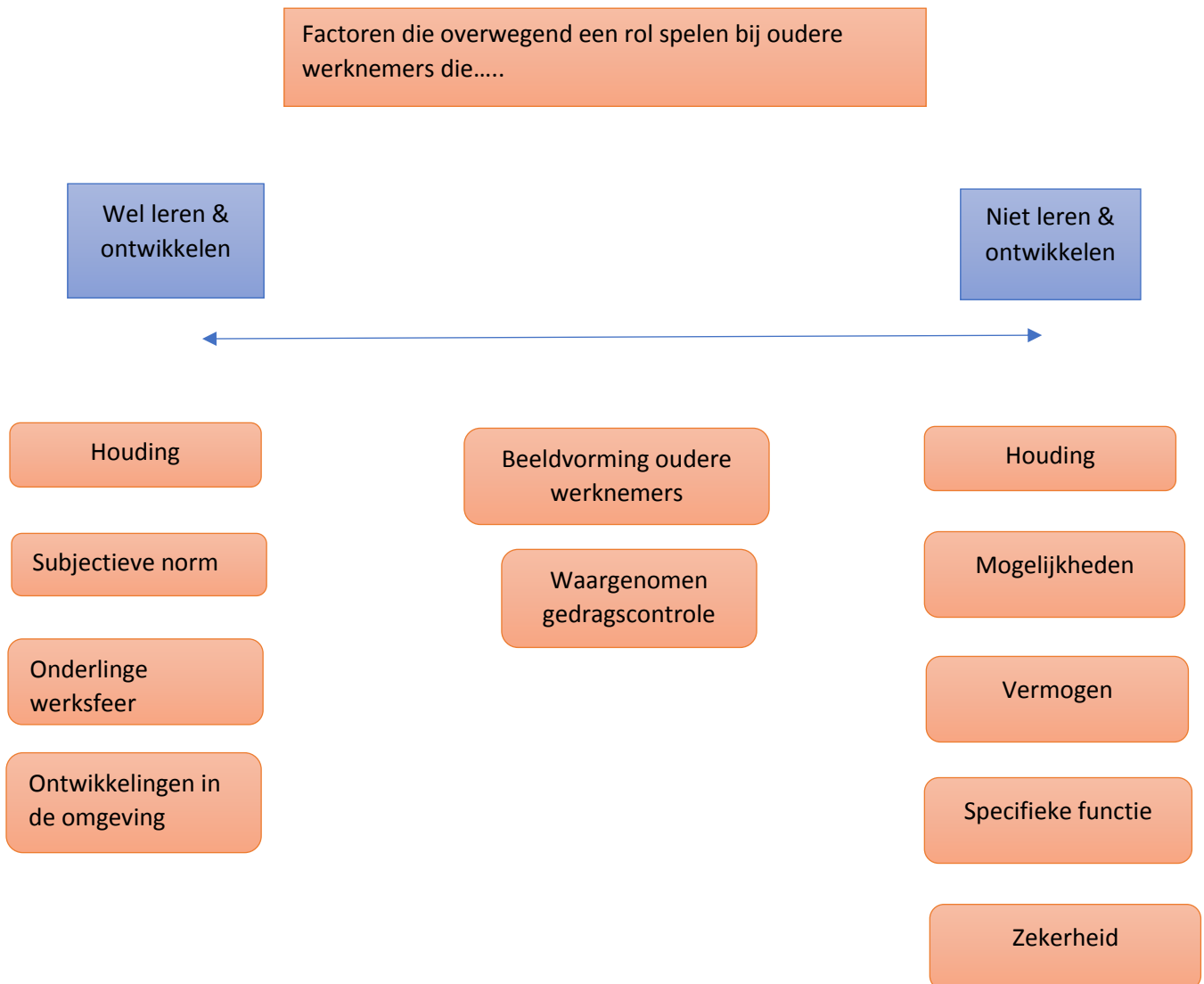
Als laatste factor speelt zekerheid bij bijna de helft van de respondenten een grote rol. Deze factor heeft voornamelijk betrekking op jobrotatie. Werknemers geven aan dat ze best bereid zijn om zichzelf te blijven ontwikkelen, maar zijn onzeker over het vinden van een nieuwe baan. Op oudere leeftijd solliciteren blijft lastig, omdat volgens de respondenten oudere werknemers niet snel worden aangenomen. Vaak hebben de werknemers een hypotheek en/of studerende kinderen. De overstap naar een andere functie zorgt ervoor dat hun zekerheid weggaat. Zekerheid refereert hierbij naar het vaste contract, baan en salaris. Werknemers zijn vaak bang dat ze hun zekerheid zullen verliezen. Ze weten van te voren niet hoe de nieuwe functie uit zal pakken. Dit zorgt ervoor dat minder leren en ontwikkelen:

Als je 55 bent en je wil iets nieuws kan dat, en mag je je ook daar wel in ontwikkelen, maar zie er maar eens een baan in te krijgen. Omdat de maatschappij, en zo zie ik het, minder zit te wachten op oudere werknemers (Respondent 10, man, 59 jaar).

Ik denk dat de meeste mensen eigenlijk niet zozeer geïnteresseerd zijn om hun leven lang precies hetzelfde werk te doen, maar ze willen wel graag arbeidszekerheid hebben. He de hypotheek moet wel betaald worden en dat soort zaken (Respondent 2, man, 53 jaar).

9.4 Verschil tussen werknemers die wel en niet leren & ontwikkelen

De bovenstaande besproken factoren spelen een rol bij het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Hierbij kan er een onderscheid worden gemaakt in factoren die een rol spelen bij oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen en oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen. Hieronder zal de tweedeling en de bijbehorende factoren worden besproken. In het vervolg van dit onderzoek zal de tweedeling in oudere werknemers aangeduid worden als twee groepen.



- **Houding:**
De houding is een factor die bij alle werknemers een rol speelt. De houding van een bepaald persoon heeft namelijk te maken met het karakter en wat voor een perceptie een persoon heeft over het leren en ontwikkelen. Hierdoor kan deze factor niet strikt gecategoriseerd worden.
- **Subjectieve norm:**
De subjectieve norm is een factor die een rol speelt bij werknemers die wel leren en ontwikkelen. Collega's kunnen onderling namelijk invloed op elkaar uitoefenen door ervaringen te delen, maar ook door druk te uitoefenen. De druk en delen van ervaringen kan oudere werknemers stimuleren om wel deel te nemen aan leer-en ontwikkeltrajecten.
- **Vermogen:**
De factor vermogen speelt een rol bij werknemers die niet leren en ontwikkelen. Naarmate werknemers ouder worden kan het namelijk zijn dat hun kennis en vaardigheden niet meer up-to-date zijn. Daarnaast is het soms moeilijk om fysiek en geestelijk bij te blijven en daalt de energie. Dit zorgt ervoor dat bepaalde werknemers niet of in mindere mate leren en ontwikkelen.
- **Mogelijkheden:**
De mogelijkheden vanuit de organisatie worden door beide groepen genoemd, maar speelt overwegend een rol bij oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen. Dit komt doordat een deel van de respondenten niet tevreden is over de mogelijkheden vanuit de organisatie. Voor werknemers die leren en ontwikkelen is het niet een factor die invloed heeft op hun gedrag.
- **Beeldvorming oudere werknemers:**
De factor beeldvorming wordt door oudere werknemers genoemd, maar speelt geen rol in het wel of niet leren en ontwikkelen.
- **Specifieke functie:**
De factor specifieke functie speelt een rol bij werknemers die niet leren en ontwikkelen. Door het uitoefenen van een specifieke functie hebben oudere werknemers geen behoefte om deel te nemen aan leer-en ontwikkeltrajecten.
- **Onderlinge sfeer werkvloer:**
De factor onderlinge sfeer op de werkvloer speelt een rol bij werknemer die wel leren en ontwikkelen. Het hebben van leuke collega's en terecht komen in een goede werksfeer zorgt er bijvoorbeeld voor dat oudere werknemers sneller een overstap maken naar een andere functie.
- **Ontwikkelingen in de omgeving:**
De factor ontwikkelingen in de omgeving speelt een rol bij werknemers die wel leren en ontwikkelen. Vanwege de ontwikkelingen willen oudere werknemers met hun kennis en vaardigheden bijblijven. Zij willen op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en niet achterlopen. Dit leidt ertoe dat zij participeren in leer-en ontwikkeltrajecten.
- **Zekerheid:**
De factor zekerheid speelt een rol bij werknemers die niet leren en ontwikkelen. Dit komt doordat ze de zekerheid in een baan en salaris niet willen opgeven.
- **Waargenomen gedragscontrole:**
De waargenomen gedragscontrole kan resulteren in oudere werknemers die twijfelen of ze iets wel zouden kunnen doen. Echter blijkt uit de resultaten dat oudere werknemers, ondanks de twijfel, wel leren en ontwikkelen. Samen met de factor beeldvorming over de oudere werknemers beïnvloedt deze factor niet het leren en ontwikkelen van oudere werknemers.

10. Reflectie van de verwachtingen

Op basis van het theoretisch kader zijn de onderstaande verwachtingen opgesteld:

- De participatie van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten neemt af naarmate zij ouder worden.
- De houding die oudere werknemers aannemen t.a.v. leren en ontwikkelen is onderling erg verschillend.
- Collega's en familieleden hebben invloed op de beslissingen die oudere werknemers maken m.b.t. leren en ontwikkelen
- De mogelijkheden die vanuit de organisatie worden aangeboden stimuleren oudere werknemers om te blijven leren en ontwikkelen.

Op basis van de literatuur zijn er in dit onderzoek een aantal verwachtingen opgesteld met betrekking tot het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. De eerste verwachting was dat de participatie van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten afneemt naarmate zij ouder worden. Deze verwachting is niet geheel juist. Uit de resultaten blijkt namelijk dat er oudere werknemers zijn die wel maar ook niet of in mindere mate leren en ontwikkelen. De meerderheid van de respondenten vindt het wel leuk om zichzelf te blijven ontwikkelen. Ze zijn nieuwsgierig en vinden het ook belangrijk, maar dit betekent niet dat al deze oudere werknemers ook daadwerkelijk participeren in leer-en ontwikkeltrajecten. Respondenten kunnen voorbeelden geven van leer-en ontwikkeltrajecten, maar naast het geven van deze voorbeelden spelen verschillende factoren een rol in de keuze die oudere werknemers maken om wel of niet te blijven leren en ontwikkelen. De verwachting dat de participatie van leer-en ontwikkeltrajecten bij alle oudere werknemers daalt, is zeker binnen dit onderzoek niet het geval. Uit de resultaten blijkt namelijk dat meer dan de helft van de respondenten wel participeert in leer-en ontwikkeltrajecten. Daarnaast is er nog een kleine groep werknemers die aangeeft dit niet te doen. Concluderend kan er niet gezegd worden dat de participatie van alle oudere werknemers daalt, dit is namelijk onder een kwart van de respondenten het geval.

Ten tweede was de verwachting dat de houding van de oudere werknemers ten opzichte van het leren en ontwikkelen erg van elkaar verschillen. Op basis van de resultaten kan deze verwachting niet bevestigd worden. De geïnterviewde respondenten kunnen namelijk ingedeeld worden in een groep die wel participeert in leer-en ontwikkeltrajecten en in een groep die dit niet doet. Voor beide groepen geldt daarnaast dat er een aantal factoren zijn die hierin een rol spelen. Voor de groep die deelneemt aan leer-en ontwikkeltrajecten spelen er een aantal factoren een rol. Op basis van deze factoren ontstaat er een patroon van factoren die de keuze voor het leren en ontwikkelen bepalen. Daarnaast is er ook een patroon van factoren voor de groep die niet deelneemt aan leer-en ontwikkeltrajecten. In beide groepen komen dus factoren naar voren die voor de respondenten in een bepaalde groep gelden. Er is dus diversiteit in de groep, namelijk de oudere werknemers die wel en niet leren en ontwikkelen, maar niet veel diversiteit tussen de individuele oudere werknemers onderling.

Ten derde was de verwachting dat collega's en familieleden invloed hebben op de beslissingen die de oudere werknemers maken m.b.t. het leren en ontwikkelen. Bij ongeveer de helft van de respondenten heeft deze factor een positieve invloed. Vanwege het contact met collega's worden namelijk ervaringen gedeeld over leer-en ontwikkeltrajecten. Dit kan ervoor zorgen dat oudere werknemers gestimuleerd worden om te leren en te ontwikkelen. Wel blijkt uit de resultaten dat

vooral collega's een rol spelen. Slechts één van acht respondenten, die deze factor hebben genoemd, heeft gezegd dat een familielid invloed kan uitoefenen op het leren en ontwikkelen.

Ten vierde was de verwachting dat de mogelijkheden vanuit de organisatie een zeer belangrijke rol spelen in het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. Deze verwachting is van toepassing op de werknemers die niet of in mindere mate leren en ontwikkelen. Deze factor beïnvloedt niet de keuze van oudere werknemers die al leren en ontwikkelen. Echter speelt de factor mogelijkheden wel een rol bij oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen. Oudere werknemers zijn niet tevreden over de verschillende vormen van ondersteuning die er is. Enkele respondenten hebben gesproken over geen relevante aanbod, weinig ondersteuning vanuit de manager en geen doorvertaling naar de werkvloer. Dit zorgt ervoor dat de factor mogelijkheid, voor een deel van de oudere werknemers, niet als stimulerend werkt. Integendeel zorgt het er juist voor dat een kwart van de oudere werknemers niet participeert in leer- en ontwikkeltrajecten.

11. Conclusie

Na het analyseren van de resultaten wordt er in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Welke factoren spelen een rol in het gedrag van 50+ werknemers binnen de corporate dienst van Rijkswaterstaat om te leren en zichzelf te blijven ontwikkelen?

Op basis van de resultaten blijkt dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen en oudere werknemers die dit niet of in mindere mate doen. Bij beide groepen spelen er een aantal factoren een rol. Dit resulteert in twee patronen van factoren die geldt voor beide groepen. Hieronder is per groep toegelicht om welke factoren het gaat.



11.1 Oudere werknemers die wel leren & ontwikkelen

Op basis van de resultaten zijn er aantal factoren vastgesteld die een rol spelen bij oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen. Deze factoren hebben een positieve invloed op de deelname in leer-en ontwikkeltrajecten. Bij oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen speelt als eerste de houding een belangrijke rol. De werknemers hebben een bepaalde houding t.a.v. het leren en ontwikkelen. Deze houding van werknemers bepaalt ook hun gedrag in het leren en ontwikkelen. De houding van veel werknemers wordt bepaalt door het karakter. De oudere werknemers die leren en ontwikkelen vinden het ook leuk om dit te doen. Ze tonen interesse, zijn nieuwsgierig en staan open om zichzelf te blijven ontwikkelen. Daarnaast vinden ze nut erg belangrijk. Oudere werknemers die leren en ontwikkelen doen dit omdat ze van mening zijn dat het leren en ontwikkelen nut heeft. Het voegt iets toe aan je eigen kennis en vaardigheden. Hierdoor ontwikkel je jezelf en kan je volgens de oudere werknemers ook wat van je kennis meegeven aan de organisatie.

Een ander punt waarom oudere werknemers leren en ontwikkelen kan verklaard worden door de subjectieve norm, oftewel de sociale druk. Deze werknemers blijven leren & ontwikkelen, omdat ze door hun collega's gemotiveerd worden. Collega's kunnen elkaar motiveren door onderling ervaringen te delen en elkaar aan te sporen. Dit kan tweeledig zijn. Als een werknemer een positieve ervaring deelt met een collega, kan dit de collega aansporen om ook deel te nemen aan een leer-en ontwikkeltraject. Een andere reden waarom de oudere werknemers dit doen is vanwege het feit dat ze andere collega's het zien doen. Hierdoor worden ze indirect gedwongen om te participeren in leer-en ontwikkeltrajecten.

Oudere werknemers leren en ontwikkelen ook, omdat zij een fijne werksfeer ervaren. Deze werknemers hebben een fijne samenwerkingsverband met collega's die leren en ontwikkelen, waardoor zij zelf ook gestimuleerd worden om te leren en te ontwikkelen. Ook kiezen oudere werknemers voor jobrotatie, omdat ze weten dat in de nieuwe functie een fijne werksfeer is.

Ook de ontwikkelingen in de samenleving zorgen ervoor dat oudere werknemers leren en ontwikkelen. De oudere werknemers zijn namelijk van mening dat achterblijven met de kennis geen optie is. Ze willen bijblijven en daarnaast ook van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Hierdoor nemen ze deel aan leer-en ontwikkeltrajecten.

Een andere factor dat binnen deze groep veel besproken is, is de factor mogelijkheden. Het verschil met voorgaande factoren is dat de factor mogelijkheden binnen deze groep aan kritiek onderhevig is. De oudere werknemers, die deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten, maken vaak kritische opmerkingen over de mogelijkheden die vanuit de organisatie worden aangeboden. Ondanks dat zij kritiek leveren, nemen ze wel deel aan deze leer-en ontwikkeltrajecten. De reden hiervoor kan zijn dat de voorgaande genoemde factoren zwaarder wegen in het gedrag om te leren en te ontwikkelen. Ondanks de kritiek die oudere werknemers hebben, kunnen ze van mening zijn leren en ontwikkelen belangrijk is. De houding die zij aannemen is dan vaak van doorslaggevende factor. Binnen deze groep heeft namelijk de factor houding een grote rol in het gedrag van de oudere werknemers. De houding van werknemers, waarbij ze in dit geval positief staan tegenover leren en ontwikkelen, weegt zwaarder dan de kritiek die de oudere werknemers hebben op de mogelijkheden die vanuit de organisatie worden aangeboden. Concluderend kan er gezegd worden dat de combinatie van de bovenstaande factoren zwaarder wegen dan de kritiek die de oudere werknemers hebben op de mogelijkheden die vanuit de organisatie worden aangeboden.

11.2 Oudere werknemers die niet leren & ontwikkelen

Naast dat de houding een positieve invloed heeft, kan het ook een negatieve invloed hebben op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers. De oudere werknemers die niet of weinig leren en ontwikkelen nemen een bepaalde houding aan waarin ze vinden dat ze zichzelf niet meer hoeven te ontwikkelen. Volgens hun standpunt hebben ze al genoeg gedaan en zijn ze van mening dat leren en ontwikkelen niet meer nodig is. Daarnaast zijn deze oudere werknemers van mening dat leren en ontwikkelen niet meer noodzakelijk is, omdat ze binnenkort de organisatie zullen verlaten. Voorbeeld hiervan is dat ze met pensioen gaan.

Daarnaast speelt het vermogen een kleine rol. Doordat bepaalde kennis en vaardigheden ontbreken, zien de oudere werknemers af van leren en ontwikkelen. Daarnaast vinden de oudere werknemers binnen deze groep het fysiek en mentaal zwaar worden om deel te nemen aan leer-en ontwikkeltrajecten. Dit is wel een factor die niet door veel respondenten is genoemd. Minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat het leren en ontwikkelen fysiek en lichamenlijk te veel inspanning kan kosten. Ondanks dat de leeftijden gemiddeld niet veel van elkaar afwijken, hebben niet alle oudere werknemers last van fysieke en lichamenlijke klachten. Daarnaast spreekt de meerderheid van de respondenten neutraal of positief over hun kennis en vaardigheden. De reden hiervoor kan zijn dat ze willen overkomen als personen die op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen. Het meten van het vermogen van de oudere werknemers is lastig, omdat het kwalificeren van je eigen kennis en vaardigheden subjectief is. Het gaat namelijk om zelfreflectie.

Een ander belangrijk punt, die meespeelt bij oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen, zijn de mogelijkheden binnen de organisatie. Dit is een belangrijk punt, omdat het zowel door oudere werknemers wordt genoemd die wel en niet leren en ontwikkelen. In vergelijking met werknemers die wel leren en ontwikkelen heeft de factor mogelijkheden een grotere rol in de groep oudere werknemers die niet deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten. Zij uiten hun kritiek uit, omdat ze niet tevreden zijn over de mogelijkheden. Ze vinden de mogelijkheden niet relevant en ervaren weinig ondersteuning. Daarnaast leren en ontwikkelen zij niet, omdat er geen doorvertaling is naar de werkvloer en beperkingen zijn in het financieel budget. Dit zorgt ervoor dat zij niet deelnemen aan deze leer-en ontwikkeltrajecten.

Ook leren en ontwikkelen oudere werknemers niet, omdat ze een specifieke functie uitoefenen. Deze werknemers hebben veel kennis en ervaring op een bepaald vakgebied. Daarnaast zijn er vaak ook geen andere werknemers die het werk makkelijk over kunnen nemen, omdat specifieke kennis is vereist. Oudere werknemers met dergelijke functies kiezen er daarom voor om niet over te gaan naar een andere functie.

Een andere reden waarom oudere werknemers niet leren en ontwikkelen heeft te maken met zekerheid. De oudere werknemers willen zeker zijn van een vaste baan en salaris. Door nieuwe dingen te leren en jezelf te blijven ontwikkelen kan je een andere functie uitvoeren, maar volgens de oudere werknemers is het niet zeker dat je bijvoorbeeld een nieuwe baan met een vast salaris zult vinden.

11.3 Neutrale factoren

In vergelijking met de voorgaande factoren speelt de de waargenomen gedragscontrole geen grote rol binnen beide groepen. Het is een factor die een rol kan spelen bij oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen, omdat oudere werknemers kunnen twijfelen over wat ze wel en niet kunnen. Ondanks deze twijfel blijkt uit de resultaten dat de oudere werknemers wel leren en ontwikkelen. ontwikkeltrajecten. Een andere factor wat geen rol speelt in het leren en ontwikkelen van oudere

werknemers is de beeldvorming die er is over oudere werknemers. Volgens de respondenten zijn er binnen de organisatie bepaalde beelden over oudere werknemers, maar deze beelden hebben geen invloed op het leren en ontwikkelen van oudere werknemers.

12. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er op basis van de resultaten een aantal concrete aanbevelingen gedaan. Het doel van deze aanbevelingen is om ervoor te zorgen dat de 50-plussers binnen de Corporate Dienst meer gestimuleerd en geprikkeld worden om te blijven leren en ontwikkelen. Dit geldt zowel voor de oudere werknemers die dit al doen, als oudere werknemers die dit minder doen. Op basis van de factoren die het leren en ontwikkelen van de oudere werknemers beïnvloeden, zijn de onderstaande aanbevelingen opgesteld:

- Opzetten van een buddy-programma

Uit de resultaten blijkt dat collega's onderling elkaar kunnen aansporen om te blijven leren en ontwikkelen, doordat zij hun positieve ervaringen over het volgen van een training of het overgaan naar een andere functie met elkaar delen. Hierbij is het belangrijk dat werknemers niet alleen weten welke mogelijkheden er zijn, maar dat er rolmodellen zijn die kunnen vertellen over hun eigen ervaringen. Hierbij kan er een buddy-programma opgesteld worden. Werknemers die interesse hebben voor leer-en ontwikkelmogelijkheden, maar hierover twijfelen of in onzekerheid zitten, kunnen dan hierover praten met hun buddy. Met deze buddy kunnen er vertrouwelijke gesprekken gevoerd worden waarin ervaringen worden gedeeld. Daarnaast kunnen er meeloopdagen georganiseerd worden, waarin een werknemers een aantal dagen meeloopt met zijn buddy. Zo kan een werknemers weten of een bepaalde functie wel of niet bij hem past en of hij het ook zou kunnen. Door mee te lopen op de afdeling en de sfeer te proeven weten werknemers beter wat hen te wachten staat.

- Verbeteren van de communicatie

Iets wat volgens de geïnterviewde oudere werknemers ontbreekt binnen RWS is communicatie. Werknemers geven aan niet altijd te weten wat het huidige aanbod is leer-en ontwikkeltrajecten. Dit moet voor werknemers zichtbaar zijn, zodat ze geprikkeld worden om deel te nemen aan een leer-en ontwikkeltrajecten. Hierbij is het belangrijk dat werknemers om de paar maanden een mail ontvangen waarin wordt weergegeven welke leer-en ontwikkeltrajecten beschikbaar zijn. Er wordt veel ontwikkeld voor werknemers, terwijl de werknemers vaak niet op de hoogte zijn van wat er beschikbaar is. Naast het sturen van mails moet dit onderwerp ook bespreekbaar gemaakt worden op de werkvloer. Ook moeten de ontwikkelaars van de leer-en ontwikkeltrajecten een keer per jaar op de afdelingen presenteren over hetgeen wat zij hebben ontwikkeld.

- Actieve rol van manager in leer-en ontwikkelbeleid

De rol van de manager is zeer belangrijk is het stimuleren van werknemers om te blijven leren en ontwikkelen. Er wordt volgens de geïnterviewde oudere werknemers veel te weinig gesprekken gevoerd met de managers hierover. Hier zit de rol voor de leidinggevende in. Er moet twee keer per jaar structureel een afspraak met de oudere werknemers ingepland worden om te bespreken wat de mogelijkheden zijn. Ook werknemers die geen interesse tonen, moeten op afspraak komen. Zij moeten naast het leidinggeven aan de afdeling veel meer gesprekken met werknemers hierover voeren. Binnen deze gesprekken is het van belang dat ook het budget wordt besproken. Er moet duidelijkheid gecreëerd worden over het beschikbare budget waar werknemers recht op hebben.

- Peilen wat werknemers willen qua inhoud van trainingen

Een ander punt wat veel naar voren kwam is de inhoud van de leer-en ontwikkeltrajecten. Om de oudere werknemers inhoudelijk relevante leer-en ontwikkeltrajecten te bieden, is het een optie om elk jaar onder de 50-plussers een poll te houden over het aanbod. Elk jaar moet er onder de oudere werknemers gepeild worden in wat voor leer-en ontwikkeltrajecten zij interesse hebben. De resultaten hiervan moeten meegenomen worden in het ontwikkelen van leer-en ontwikkeltrajecten voor de oudere werknemers.

- Het introduceren van de leer-en ontwikkeldag

RWS moet als organisatie laten zien dat leren en ontwikkelen belangrijk is. zodat oudere werknemers veel meer gestimuleerd worden om deel te nemen in leer-en ontwikkeltrajecten. Alleen het ontwikkelen van programma's is niet genoeg, werknemers moeten hier ook actief geconfronteerd mee worden. Een optie is om voor alle werknemers drie dagen per jaar vrij te maken die in het teken staan van leren en ontwikkelen. Er moeten per jaar drie werkdagen aangewezen worden waarin werknemers alleen maar bezig houden met hun eigen ontwikkeling. Op deze dagen moeten er verschillende trainingen, programma's en workshop gegeven worden waar werknemers zich voor in kunnen schrijven. Zo'n leer-en ontwikkeldag moet verplicht gesteld worden. Naast het volgen van een trainingen kunnen er lezingen gegeven worden en presentaties over de leer-en ontwikkeltrajecten die het komende jaar te volgen zijn.

13. Discussie

Dit onderzoek is uitgevoerd om te onderzoeken welke factoren een rol spelen in het gedrag van 50+ werknemers binnen de corporate dienst van Rijkswaterstaat om te leren en zichzelf te blijven ontwikkelen. Er zijn allerlei onderzoeken gedaan naar factoren die invloed kunnen hebben op het leren en ontwikkelen. Om deze verscheidenheid in factoren te ordenen, is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van twee algemene theoretische modellen. Dit is the theory of planned behaviour & het AMO-model. Voor dit onderzoek zijn 17 50+ werknemers geïnterviewd die werkzaam zijn op de corporate dienst van Rijkswaterstaat. Uit de antwoorden is gebleken dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen de oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen en degenen die dit niet of in mindere mate doen. Overigens is het zo dat de groep oudere werknemers die leren en ontwikkelen groter is dan de groep die dit niet doet. Bij elke groep is er een patroon van factoren ontdekt die een rol spelen in het gedrag van leren en ontwikkelen.

In de literatuur zijn de meningen over het leren en ontwikkelen van oudere werknemers niet eenduidig. Uit het onderzoek van Kanfer & Ackerman 2004 (Zoals geciteerd in Van Dam et al, 2009: 265-289) bleek dat de motivatie voor het leren en ontwikkelen niet afneemt indien werknemers ouder worden. Zij zijn net zoals de jongere werknemers geïnteresseerd in leren en ontwikkelen. Daarentegen blijkt uit het onderzoek van Meurant et al. 2012 (Zoals geciteerd in Raemdonck et al, 2015: 164-166) dat de chronologische leeftijd een negatieve voorspeller is van leren en ontwikkelen. Ook blijkt uit het onderzoek van Kooij et al. (2011) dat het vermogen en motivatie van werknemers om langer te blijven doorwerken, naarmate zij ouder worden, daalt. Het feit dat de meerderheid van de oudere werknemers leert en ontwikkelt is niet in overeenstemming met het onderzoek van Meurant et al. (2012) & Kooij et al. (2011). Uit de interviews blijkt namelijk dat de meerderheid van de respondenten wel leert en ontwikkelt. Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting dat de participatie van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten daalt naarmate zij ouder worden.

Een mogelijke verklaring biedt het onderzoek van Froehlich et al. 2015 (Zoals geciteerd in Froehlich et al., 2016: 757-759). Volgens dit onderzoek heeft het toekomstperspectief van individuen invloed op het wel of niet deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten. Het karakter van individuen is ook een onderdeel van de houding. Open staan voor nieuwe ervaringen is een karaktereigenschap. Individuen die dit karaktereigenschap delen, zijn vaker bereid om nieuwe dingen uit te proberen en open te staan voor veranderingen (Mignonac, 2008: 582-584). In het onderzoek bij Rijkswaterstaat blijkt namelijk dat de houding van werknemers belangrijk is in de keuze die zij maken voor het leren en ontwikkelen.

Aan de resultaten van het onderzoek ligt mogelijk ook ten grondslag dat de houding van de oudere werknemers een belangrijke rol speelt in het leren en ontwikkelen i.p.v. de leeftijd. De bovenstaande genoemde onderzoek, Kanfer & Ackerman; Meurant et al (2012); Kooij et al. (2011), doen uitspraken op basis van de leeftijd van oudere werknemers. Namelijk dat leeftijd een positieve of negatieve voorspeller is voor leren en ontwikkelen. Als dit het geval zou zijn, zou er binnen dit onderzoek geen onderscheid zijn tussen oudere werknemers die wel leren en ontwikkelen en oudere werknemers die dit niet doen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat niet alle factoren, die het leren en ontwikkelen van oudere werknemers beïnvloeden, direct te maken hebben met de leeftijd. Volgens Maurer et al. (2003) & Raemdonck et al. (2015) is leeftijd niet vaak de factor die verantwoordelijk is voor een daling van de motivatie in leren en ontwikkelen. Alle geïnterviewde respondenten waren namelijk 50 plussers, maar op basis van de leeftijd kan er geen generaliserende uitspraken gedaan worden over

deze groep. Uit de resultaten is namelijk gebleven dat er zowel werknemers zijn die leren en ontwikkelen als degenen die dit niet doen. Het huidige onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over leren en ontwikkelen, omdat het laat zien dat puur de leeftijd van oudere werknemers geen voorspeller is voor de participatie in leer-en ontwikkeltrajecten.

De verwachting dat oudere werknemers onderling verschillende houdingen aannemen t.a.v. leren en ontwikkelen is niet in overeenstemming met de resultaten van dit onderzoek. Volgens Froehlich et al. (2014) zijn de oudere werknemers een heterogene groep met veel individuele verschillen (Froehlich et al., 2014: 756-758). Uit de resultaten blijkt dat er twee groepen oudere werknemers zijn, namelijk degenen die wel leren en ontwikkelen en degenen die dit niet doen. Bij elke groep is er een patroon van factoren ontdekt die het gedrag beïnvloeden. Het is hierdoor mogelijk om per groep aan te geven wat de belangrijke factoren zijn die het gedrag van oudere werknemers beïnvloeden. De diversiteit tussen de oudere werknemers onderling is dus minder dan werd verwacht.

Daarnaast bleek uit het onderzoek van Kyndt et al (2014) dat de intentie voor leren hoger is als werknemers ook actief nadenken over hun carrière. Daarnaast speelt ook de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie een grote rol (Kyndt et al, 2014: 314-318). Deze bevindingen worden met dit onderzoek bevestigd. Werknemers denken namelijk actief na over hun carrière. Ze willen blijven leren en ontwikkelen, omdat ze voor de organisatie dienstbaar willen blijven. Ze willen bijblijven met de ontwikkelingen en in de toekomst ook inzetbaar zijn. Als je jezelf niet blijft ontwikkelen, dan blijf je in vergelijking met de collega's achter. Dat is vaak de perceptie die de oudere werknemers hebben. Daarnaast kan ook het belang van de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie onderstreept worden. Dit is zeer belangrijke factor voor oudere werknemers. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat er een aantal kritiekpunten zijn op de mogelijkheden en de ondersteuning die de organisatie aanbiedt. Vanwege de beperkingen van het financieel budget en de manager die niet altijd een ondersteunende rol heeft, zorgt ervoor dat oudere werknemers minder deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten. Dit is een belangrijke factor voor oudere werknemers die niet leren en ontwikkelen.

14. Tekortkomingen & vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. De eerste beperking van dit onderzoek is de mogelijke sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten. Het concept leren en ontwikkelen is namelijk een besproken onderwerp binnen de organisatie. Het kan zijn dat werknemers zich niet willen profileren als personen die op het gebied van leren en ontwikkelen niks doen. Ondanks het feit dat de respondenten tijdens de interviews eerlijk, open en oprecht overkwamen, waren er ook aantal situaties waarin het leek alsof werknemers meer te vertellen hadden. Dit kan komen doordat de begeleider vanuit RWS ook al deze respondenten kende. De sociale wenselijkheid van de antwoorden zijn daarom niet uit te sluiten. In toekomstig onderzoek zal het dan ook beter zijn als er meer anonimiteit is over de personen die betrokken zijn bij een bepaald onderzoek. Dit om te voorkomen dat respondenten in hun antwoorden beïnvloed worden door personen die zij binnen de organisatie kennen. In dit onderzoek is er namelijk samen met de begeleider gekeken welke respondenten voor een onderzoek uitgenodigd kunnen worden. Hierbij is er gelet op leeftijd en afdeling, maar het kan zijn dat de betreffende begeleider bepaalde personen heeft gekozen die ze ook kent. Het gevolg is dat er sociaal wenselijke antwoorden op kunnen treden, omdat de begeleider en de respondenten elkaar kennen.

Het gevaar van de sociaal wenselijke antwoorden speelt ook bij de factor vermogen een rol. Een gedeelte van de respondenten gaf neutrale en positieve antwoorden over hun eigen vermogen. Hieruit bleek dat het niet voor iedereen even makkelijk is om je eigen vermogen te beoordelen. Daarnaast is er de kans dat je je niet negatief wilt uiten over je eigen vermogen. Het resultaat is dat de antwoorden niet altijd objectief kunnen zijn. Het vragen naar het vermogen van werknemers tijdens een interview blijft lastig, omdat het subjectief is. Het gaat namelijk over zelfreflectie, waarbij je als onderzoeker deze zelfreflectie niet kan controleren. Dit maakt het binnen dit onderzoek ook lastig om hier uitspraken over te doen en een verband te leggen tussen het vermogen en de deelname aan leer-en ontwikkeltrajecten. Ook is het lastig om een verband te leggen tussen de factor waargenomen gedragscontrole en de deelname aan leer-en ontwikkeltrajecten. Uit de resultaten blijkt namelijk dat werknemers kunnen twijfelen, maar wel leren en ontwikkelen. Hierdoor blijft het ook lastig om het wel of niet deelnemen aan leer-en ontwikkeltrajecten te koppelen aan de factor waargenomen gedragscontrole.

Daarnaast is dit onderzoek ook niet extern valide. Het aantal van de geïnterviewde werknemers is in vergelijking met de afdeling en de organisatie veel te weinig. Hierdoor is het lastig om de resultaten van het onderzoek te generaliseren over de gehele Corporate Dienst of Rijkswaterstaat. Het aantal oudere werknemers binnen Rijkswaterstaat is hoog. Daarnaast bestaat de organisatiestructuur ook uit vele verschillende diensten. De zeventien respondenten vertegenwoordigen een klein deel van de organisatie, maar lang niet alle werknemers. In toekomstig onderzoek is het daarom van belang om een grotere steekgroep te nemen en wellicht onderzoek te doen tussen de verschillende diensten van Rijkswaterstaat.

Een andere tekortkoming in dit onderzoek is de manier waarop de respondenten zijn benaderd. De respondenten van dit onderzoek hebben vrijwillig deelgenomen aan dit onderzoek. Ze zijn bijvoorbeeld niet door de afdeling of door de manager aangespoord om mee te doen. Van de Corporate Dienst zijn er 25 werknemers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervan hebben uiteindelijk 17 werknemers aangegeven dat ze mee willen werken aan het onderzoek,

omdat het onderwerp hun aansprak. Het gevolg is dat de meerderheid van de geïnterviewde personen werknemers waren die ook positief staan tegenover het leren en ontwikkelen. De respondenten waren van zichzelf al personen die open en geïnteresseerd zijn voor leren en ontwikkelen. Hierbij kan het zijn dat de werknemers, die minder open staan voor leren en ontwikkelen, zich niet hebben aangemeld voor het onderzoek. Zij kunnen hier verschillende redenen voor hebben. Het onderwerp spreekt hen niet aan of ze willen niet hun percepties over dit onderwerp delen, omdat ze negatief staan tegenover het leren en ontwikkelen. In vervolgonderzoek is het beter als er een vergelijkende casestudy wordt gehouden, waarin twee groepen werknemers worden vergeleken. Hierbij is het van belang dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen werknemers die wel open staan voor leren en ontwikkelen en werknemers die minder weinig interesse tonen voor het leren en ontwikkelen. Op deze manier kan er duidelijker vergeleken worden door welke factoren elke groep beïnvloed wordt.

Daarnaast moet in een vervolgonderzoek beter gelet worden welke factoren in het theoretisch kader worden opgenomen. In dit onderzoek kwam het voor dat een aantal factoren in de analyse met elkaar overeen kwamen. Voorbeeld hiervan is de sociale druk, waarin de leidinggevende hierin een rol kan hebben. Daarnaast is de leidinggevende ook een persoon die ondersteuning biedt en onderdeel is van de factor mogelijkheden. Ook kwam de definitie van de factor motivatie uit het AMO-model sterk overeen met de factor houding uit het the theory of planned behaviour. In toekomstig onderzoek moet bij de selectie van theorieën rekening worden gehouden met factoren en aspecten die op elkaar kunnen lijken.

Ook is er tijdens de interviews een onderscheid gemaakt tussen de bereidheid en daadwerkelijk deelname van oudere werknemers in leer-en ontwikkeltrajecten. De vraag over de bereidheid is in de topiclijst opgenomen, zodat er meer factoren achterhaald konden worden die het leren en ontwikkelen kunnen beïnvloeden. In toekomstig onderzoek naar gedrag van werknemers is het beter als deze vraag achterwege gelaten wordt. Op deze manier kunnen sociaalwenselijke antwoorden gedeeltelijk uitgesloten worden.

15. Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M., Rousseau, D.M. (2015). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Amsterdam: Springer.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. London: Sage.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Londen: Palgrave Macmillan.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. In 2019 helft van volwassenen 50-plusser. [<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/38/in-2019-helft-van-volwassenen-50-plusser>]. 6 maart 2017.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73(3), 449-456.
- Ford, R., & Orel, N. (2005). Older adult learners in the workforce: New dimensions to workforce training needs. *Journal of Career Development*, 32(2), 139-152.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.
- Forte, C. S., Hansvick, C. L. (1999). Applicant age as a subjective employability factor: A study of workers over and under age fifty. *Journal of Employment Counseling*, 36(1), 24-34.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S., Segers, M., & Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*, 19(5), 508-525.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S., Segers, M. (2016). Aging and the motivation to stay employable. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 756 – 770.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Kochoian, N., Raemdonck, I., Frenay, M., & Zacher, H. (2016). The role of age and occupational future time perspective in workers' motivation to learn. *Vocations and Learning*, 27-45.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364-394.

- Kooij, D. (2015). Human resource management and aging. *Encyclopedia of geropsychology*, 1-7.
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., De Lange, A. (2009). Retaining older workers: Using a case study to formulate propositions on the role of the hr bundles. *Academy of management proceedings*, 1, 1-6.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dijkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Kyndt, E., Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313.
- Kyndt, E., Onghena, P., Smet, K., & Dochy, F. (2014). Employees' willingness to participate in work-related learning: a multilevel analysis of employees' learning intentions. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 14(3), 309-327.
- Magazine Rijkswaterstaat. Opgaven van Rijkswaterstaat.
[<https://www.magazinesrijkswaterstaat.nl/koers2020/2016/03/opgaven-van-rijkswaterstaat>]. 20 juni 2017.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of applied psychology*, 88(4), 707-724.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27(2), 123-140.
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M., & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 395-418.
- Mignonac, K. (2008). Individual and contextual antecedents of older managerial employees' willingness to accept intra-organizational job changes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 582-599.
- Ministerie van Infrastructuur & Milieu (2015). *Jaarbericht Rijkswaterstaat 2014*. Den Haag: IenM
- Ministerie van Infrastructuur & Milieu. (2017). *Jaarbericht Rijkswaterstaat 2016*. Den Haag: IenM.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821–858.
- Patrickson, M., & Ranzijn, R. (2003). Employability of older workers. *Equal opportunities international*, 22(5), 50-63.
- PW De Gids. Rijkswaterstaat haalt het beste uit de mensen.
[http://www.aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Downloads/Nieuws/036-039_GP11_VAK01.pdf]. 18 januari 2017.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Fröhlich, D., Kochoian, N., & Meurant, C. (2015). Aging workers' learning and employability. In *Aging workers and the employee employer relationship* (pp. 163–184). Switzerland: Springer International Publishing.

- Rijksoverheid. Minister Blok: Meer mobiliteit personeel Rijk noodzakelijk. [<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/11/24/minister-blok-meer-mobiliteit-personeel-rijk-noodzaak>]. 25 juni 2017.
- Rijkswaterstaat. (2016). *Monitor personele ontwikkeling*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Schyns, B., Torcka, N., Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 274-284.
- Sterling, A., Boxall, P. (2013). Lean production, employee learning and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework. *Human Resource Management Journal*, 23: 227-240.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J. D., & Van der Heijden, B. I. (2009). Employees' intentions to retire early a case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289.
- Van der Klink, J. J., Burdorf, L., Schaufeli, W., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., Van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van der Velde, M., Jansen, P., Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek. Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.
- Wrenn, K. A., Maurer, T. J. (2004). Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 223-242.
- Yizhong, X., Lin, Z., Baranchenko, Y., Lau, C.K., Yukhanaev, A., Lu, H. (2017). Employability and job search behavior A six-wave longitudinal study of Chinese university graduates. *Employee relations*, 39(2), 223-239.

16. Bijlagen

16.1

Bijlage 1: Topiclijst interview werknemer RWS

Vooraf

- Kennismaking
- Aangeven dat er geen namen worden vermeld in het onderzoek
- Vertellen over eigen onderzoek

Welkom en bedankt dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek. Ik zal me eerst even voorstellen. Ik ben Sezen, 23 jaar en volg de master strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek gaat over de bereidheid van oudere werknemers om te blijven leren en ontwikkelen. Ik ben geïnteresseerd naar uw mening en ervaringen over dit onderwerp. Ik zal vertrouwelijk omgaan met uw gegevens en uw naam niet vermelden in het onderzoek. Als u het goed vindt zou ik het gesprek wel op willen nemen, zodat ik het later kan uittypen.

Introductie

- Voorstellen student
- Voorstellen respondent:
 - naam en studieachtergrond
 - Functie binnen RWS

Definitie leren en ontwikkelen

Dit onderzoek gaat over de bereidheid onder oudere werknemers om te leren en ontwikkelen. Hierbij is het belangrijk dat alle respondenten dezelfde definitie hanteren.

- *Wat verstaat u zelf onder 'leren en ontwikkelen'?*

Eigen definitie binnen onderzoek aangeven. Het is een breed begrip en omhelst verschillende mogelijkheden zoals: trainingen, workshops, seminars, cursussen, activiteit voor het leren van een nieuwe vaardigheid, project opdracht en jobrotatie. Alle activiteiten waarbij u nieuwe kennis en vaardigheden kunt leren, ontwikkelen en van functie kunt veranderen.

Topics:

- *Carrièreverloop:*
 - *Hoe lang werkt u al bij RWS?*
 - *Hoe lang werkt u binnen deze functie?*
 - *Heeft u tijdens uw loopbaan gewerkt bij vele verschillende organisaties?*
 - *Kunt u een omschrijving geven van uw eigen loopbaan?*

- *Bereidheid voor leren & ontwikkelen*

- Hoe beoordeeld u uw eigen bereidheid om deel te nemen aan leer-en ontwikkeltrajecten die RWS aanbiedt?

Mogelijke vervolgvragen:

- *Kunt u daar voorbeelden van geven?*
- *Is dit altijd al zo geweest?*
- *Heeft u in het verleden deelgenomen aan mogelijkheden voor leren en ontwikkelen?*
- *Heeft u in het verleden een overgang gemaakt naar een andere functie?*
- *Wat waren voor u de redenen om deel te nemen aan leer-en ontwikkeltrajecten of/en een overgang te maken naar een andere functie?*

- *Factoren*
- Welke factoren spelen voor u een rol in het leren en ontwikkelen en gebruik te maken van de mogelijkheden die RWS biedt?

Mogelijke vervolgvragen:

- *Van welke factoren en/of omstandigheden is uw bereidheid voor leren en ontwikkelen afhankelijk?*
- *Zijn er bepaalde factoren en/of omstandigheden die uw bereidheid juist motiveren of demotiveren?*

Indien respondent weinig factoren noemt, zelf een aantal factoren noemen, zoals: omgeving (bv partner, collega's, leidinggevende), heeft u vertrouwen in uzelf, aanbod van leer-en ontwikkeltrajecten etc.

- *Mogelijkheden organisatie*
 - *In hoeverre is er binnen de organisatie aandacht voor leren en ontwikkelen?*
 - *Welke mogelijkheden worden er door de organisatie aangeboden om te blijven leren en ontwikkelen?*
 - *Wat vindt u van de mogelijkheden die worden aangeboden?*
 - *Kunt u een aantal mogelijkheden noemen die gericht en toegankelijk zijn voor uw doelgroep?*
- *Toekomstperspectief*
 - *Is er bij u een behoefte of wens aanwezig waarin u zichzelf binnen of buiten de organisatie verder wilt ontwikkelen?*
 - *Vindt u dat uzelf (in uw huidige functie) in staat bent om u in de toekomst te blijven leren en ontwikkelen?*
 - *Welke instrumenten/hulpmiddelen heeft u hierbij nodig?*
 - *Wat zou de organisatie volgens u moeten doen om uw bereidheid tot leren en ontwikkelen te stimuleren?*
- *Stereotyperingen*
 - *Wat is het beeld binnen de organisatie over oudere werknemers?*

Afsluiting

- Heeft u nog vragen?
- Bedanken voor het gesprek

16.2

Bijlage 2: Codeboom

<u>Houding</u>	<u>Karakter</u>
	<u>Nut</u>
	<u>Perceptie dat al veel gedaan is</u>
	<u>Vertrek organisatie</u>
<u>Subjectieve norm</u>	<u>Collega's</u>
	<u>Familieleden</u>
<u>Waargenomen gedragscontrole</u>	<u>Zekerheid</u>
	<u>Twijfel</u>
<u>Vermogen</u>	<u>Kennis & vaardigheden</u>
	<u>Fysieke & geestelijke gesteldheid</u>
<u>Mogelijkheden</u>	<u>Rol manager</u>
	<u>Relevantie van aanbod</u>
	<u>Doorvertaling naar de werkvloer</u>
	<u>Financieel budget</u>
	<u>Communicatie</u>
<u>Beeldvorming over oudere werknemers</u>	
<u>Specifieke functie of vakgebied</u>	
<u>Onderlinge sfeer op de werkvloer</u>	
<u>Ontwikkelingen in de omgeving</u>	
<u>Zekerheid</u>	