

IN DE SOCIAAL-ECONOMISCHE THEMATIEK VAN DE VERGRIJZING ZIT VOLGENS ONS EEN KANS EN UITDAGING OM OP EEN NOG BETERE MANIER AAN HRM TE DOEN EN EEN WERKOMGEVING TE CREËREN WAARIN MENSEN KUNNEN EN WILLEN BLIJVEN WERKEN EN LEREN. DAT LEREN SITUEERT ZICH VOOR ONS OP DRIE VLAKKEN: LEREN WERKEN EN NIEUWE UITDAGINGEN AANGAAN IN DE EIGEN JOB; LEREN VERANDEREN VAN ROL(LEN) BINNEN DE ORGANISATIE; LEREN NIEUWE BETEKENIS GEVEN AAN WERK IN DE EIGEN LEVENSCONTEXT. WIJ MENEN DAT ALS AAN DEZE DRIE ASPECTEN VAN 'WERKPLEKLEREN' WORDT TEGEMOETGEKOMEN, ARBEID ZINVOL EN BOEIEND BLIJFT EN DIT DE MOTIVATIE OM TE (BLIJVEN) WERKEN EN LEREN TEN GOEDE KOMT.

Het vuur brandend houden

willen & kunnen blijven werken & leren

**SVEN DE WEERDT, ANTON STELLAMANS, RENÉ BOUWEN,
LISELOTTE BAEIJAERT & MARK CLAUS**

Als partner in het project Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekklere (IKW) werd ons gevraagd een instrument te ontwikkelen dat het werkplekklere van ervaren werknemers in het laatste seizoen van hun loopbaan bevordert.

Hierbij stonden we voor de uitdaging als product 'iets' aan te reiken dat mensen helpt om een veranderingsproces te bevorderen van werkplekklere op gang te brengen en houden in de eigen organisatie.

Hieronder beschrijven we het traject dat we samen met zeven organisaties hebben afgelegd. We verduidelijken onze uitgangspunten die geïnspireerd zijn op de praktijk van waarde-rend onderzoek en oplossingsgericht werken (stap voor stap voortbouwen op wat werkt met uitzicht op wat gewenst is). Ten slotte stellen we ter inspiratie en bij wijze van voorbeeld een methodiek voor om in de eigen organisatie mee aan de slag te gaan.

**BLIJVEN WERKEN & LEREN: VAN PROBLEEM
NAAR UITDAGING**

De overheid heeft een 'probleem': er lopen alsmear meer mensen met grijze haren rond en te weinig met groen achter hun oren, te veel mensen die te vroeg op pensioen gaan en te weinig die de arbeidsmarkt betreden (Hoge Raad van Werkgelegenheid, 2004). De participatiegraad op de arbeidsmarkt daalt bijgevolg, wat de economische groei aan banden legt en de sociale zekerheid onder druk zet. Naast algemene, structurele interventies (zoals fiscale aanmoedigingen, maatregelen inzake knelpuntberoepen en werkloosheid, migratiebeleid e.d.) richten wij ons op wat er 'aan de basis' kan gebeuren om mensen langer te doen werken. Vertrekkend van een brede maatschappelijke uitdaging zoemen we dus meteen in op de heel concrete, alledaagse werkpraktijk van de medewerker: om de stijging van de participatiegraad te doen stijgen, is het van belang dat mensen langer willen en kunnen werken.

We menen dat mensen langer willen werken als dit werk voor hen aantrekkelijk wordt en blijft omdat (1) de arbeidsvoorwaarden (zoals loon, vakantieregeling, ergonomie en werksfeer) gun-

stig zijn en (2) ze het werk zelf graag blijven doen (intrinsieke motivatie, passie, bevologenheid). Ook geloven we dat mensen langer kunnen blijven werken als (1) ze dat mogen, (2) de aard van het werk dit blijft toelaten, en als (3) ze blijven bijleren. Willen en kunnen, motiveren en leren hangen, zo vermoeden we, nauw samen: mensen met werkpassie zullen zich makkelijker blijven bekwamen, en mensen die zichzelf bekwaam voelen, zullen gemotiveerder zijn om zich te blijven inzetten. Omdat motivatie, en daarbij thema's zoals uitdaging en zinvolheid, van belang zijn bij het blijven bijleren, vatten we 'leren werken' ruim op. Leren omvat voor ons: (a) leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan in de eigen job; (b) leren veranderen van rol(len) binnen de organisatie; en (c) leren nieuwe betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext.

Mensen leren dus niet enkel specifiek voor hun eigen job, maar ook om voor hen geschikte rollen in de organisatie op te nemen, en ook om tot een harmonieuze afstemming te komen tussen professionele en andere levenssferen. 'Leren werken' vatten we dus breed op opdat het tegemoet kan komen aan de uitdaging om condities te creëren die ervoor zorgen dat mensen willen en kunnen blijven werken en leren.

Verder durven we in het midden te laten of het gaat om formeel dan wel informeel werkplekleren: een leerrijk gesprek tussen medewerker en leidinggevende bijvoorbeeld kan (van buitenaf) georganiseerd zijn of net niet. Deze dialoog kan ook ondersteund worden door systemen en documenten of net niet. In feite doet dat er niet toe: zolang er maar wordt geleerd. Uiteindelijk geloven we, samen met Wenger (1998), dat leren emergeert, d.i. spontaan 'van binnenuit' ontstaat vanuit zelforganisatie. Met andere woorden: het leren zelf kun je niet formeel organiseren. Maar het design of de structurele omkadering kan wel helpend zijn om leren tot stand te laten komen.

Ook maken we geen onderscheid tussen lerend werken en werkend leren. In het eerste geval zijn mensen intentioneel betrokken op het werk en hebben ze hierbij niet in de gaten dat ze aan het leren zijn. Leren gebeurt hier onopgemerkt door informatie op te pikken, dingen gaandeweg beter en beter in de vingers te

krijgen, enzovoort. In het tweede zijn mensen bewust bezig met leren (door bijvoorbeeld advies of uitleg te vragen) wat zijn plaats heeft in het werkproces. Werkplekleren staat voor ons dus voor alle leren dat gekoppeld is aan het werk zelf, het veranderen van werk, en de plaats van werk in het leven.

We zijn deze paragraaf begonnen met de stelling dat de overheid een 'probleem' heeft. Welnu, dat probleem van de overheid zien wij als een opportuniteit om het psychologische contract tussen werknemer en werkgever op een hoger plan te brengen en zo een 'duurzamer' karakter te geven. Dit kadert in een bredere visie op een HRM dat de mens als stakeholder, de mens als mens erkent. Hiermee neemt HRM ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid op om de 'hele mens' in oogschouw te nemen, de mens met eigen aspiraties en talenten, de mens als lid van de samenleving. Zo een HRM creëert condities om medewerkers 'sterk en vrij' te maken, waar zowel de organisatie als de medewerker, en dus ook de arbeidsmarkt en de samenleving beter van worden. Sterke mensen met een gezonde eigenwaarde, die inzicht hebben in hun eigen kwaliteiten en uitzicht hebben op een eigen professioneel project dat geïntegreerd is in andere levenssferen. Vrij om te gaan en staan waar ze willen: de organisatie en de medewerker maken wel afspraken en overeenkomsten, maar bezitten elkaar niet.

We richten ons in de eerste plaats op werknemers die zich bevinden in het laatste trimester van hun loopbaan, verderop 'ervaren werknemers' genoemd. Maar al gauw blijkt dat het geen zin heeft ons hiertoe te beperken. Wat voor ervaren werknemers opgaat, geldt ook voor andere werknemers. Kwaliteitsvolle (formele of informele) personeelspraktijken hebben betrekking op alle mensen die in de organisatie actief zijn. Onze conclusies reiken dus over leeftijdgrenzen heen.

INSTRUMENTONTWIKKELING & -IMPLEMENTATIE

In dit project waren we nieuwsgierig naar de antwoorden op twee vragen:

Welke voorwaarden (of indicatoren) bevorderen het werkplekleren van ervaren werknemers?

Deze vraag stellen we omdat we als onderzoekers en consultants willen bijleren over werkplekleren. Maar we willen ook een leerproces bij onze respondenten op gang brengen en ondersteunen. Deze betrachting heeft rechtstreeks te maken met de tweede vraag:

Hoe kunnen we deze voorwaarden 'daadwerkelijk' laten leven in het professioneel leven van ervaren werknemers en in de organisaties waarin zij werken?

Deze vraag stellen we ten eerste omdat we niet geloven dat werkplekleren wordt bevorderd als we eenvoudigweg een antwoord hebben op de eerste vraag, als de gevonden voorwaarden zomaar worden toegepast of geïmplementeerd. Elke organisatie, elke afdeling, elke medewerker dient immers steeds in zekere mate zelf te ontdekken en te leren wat werkt. Werkplekleren wordt bevorderd, zo menen we, als er in de organisatie een leerproces over deze thematiek op gang wordt gebracht en gehouden. Een tweede motief om deze tweede vraag te stellen is dat we alleen maar kunnen leren hoe iets werkt, als we het (proberen te) veranderen. Beide onderzoeksvragen sluiten daarom ook aan bij onze visie op onderzoek als interventie (Bouwen, 1994): we willen begrijpen hoe werkplekleren 'werkt' door iets teweeg te brengen.

UITGANGSPUNTEN

Uit bovenstaande blijkt dat we als onderzoekende consultants geen neutrale positie innemen. We benaderen het project vanuit een aantal achterliggende principes, die met elkaar samenhangen en op elkaar voortbouwen.

Context

Kennis over werkplekleren beschouwen we als contextueel. Hiermee bedoelen we dat wat in de ene context werkt niet zomaar ook in de andere context ook zal werken. Dit betekent dat in elke context bestaande kennis geëxpliciteerd kan worden en nieuwe verder ontwikkeld. Daarom zien we de inzichten die voortkomen uit het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag, vooral als inspiratiemateriaal. Om die kennis lokaal te expliciteren en te ontwikkelen is er een leerproces vereist dat gebaseerd is op de ervaringen van de betrokkenen. Elk 'systeem'

(individu, afdeling, organisatie) gaat door zijn eigen proces van ervaringsleren. En hiervan is er niet zomaar een blauwdruk te maken. Daarom kiezen we ervoor om samen goed te kijken naar wat elk uniek systeem nodig heeft en van daaruit stap voor stap te werken (Block, 2001; Schein, 2000).

Puzzel

Die kennis is ook gedistribueerd. Dit wil zeggen dat die kennis niet in een en dezelfde instantie zomaar te vinden is, maar zich uitspreidt over de verschillende betrokkenen (of stakeholders). Iedere partij heeft als het ware een puzzelstuk in handen. En door samen de puzzel te maken, komen er ook puzzelstukken bij en ontstaan er ook andere, nieuwe puzzels. Daarom is het belangrijk om de betrokkenen samen te brengen om ideeën te creëren en initiatieven te laten ontstaan. Dit noemt men een relationele benadering. Werkplekleren en het bevorderen en onderhouden ervan wordt niet enkel tot stand gebracht door het individu dat 'werkplekleert': het gebeurt tussen de oren, maar ook tussen de neuzen. Daarom is het van belang die neuzen in voldoende mate in dezelfde richting te krijgen (Bouwen, 2002; Hovelynck, 2006).

Voortbouwen

In elk systeem is die (impliciete) kennis die nodig is om werkplekleren te bevorderen, al aanwezig. Daarom hanteren we ook een waarderende benadering waarin die kennis wordt geëxpliciteerd en benut om erop voort te bouwen: Wat is er al? Wat werkt er al? Welke positieve ervaringen zijn er? Wat geeft energie om werkend te leren en lerend te werken?

Deze vragen geven doorgaans meer energie om werkplekleren uit te bouwen dan vanuit een tekort, vanuit wat er slecht gaat en wat er nog niet is, vanuit het ideaal, de normen van de expert. Stap voor stap werken betekent hier dus ook: voortbouwen op wat er al is.

Deze waarderende aanpak maakt het voor mensen makkelijker om verantwoordelijkheid op te nemen, om zich eigenaar te voelen van het project. Zo kunnen mensen zelf op zoek gaan naar wat ze nodig hebben om tot verandering te komen (Caufman, 2006; Jackson & McKergow, 2002; Srivastva & Cooperider, 1999; Visser, 2001).

ONS TRAJECT, ONS VERHAAL

Onze aanpak bestaat uit drie bewegingen. In een eerste beweging hebben we in zeven organisaties drie stemmen bevestigd aan de hand van interviews: de ervaren werknemers, de leidinggevendenden van ervaren werknemers en personeelswerkers ('human resource management'). In een tweede beweging hebben we de resultaten van deze bevestiging teruggekoppeld aan de respondenten in een kick-off bijeenkomst en deze gezamenlijk verder verkend. In een derde beweging hebben we elk van de drie hierboven genoemde leerthema's (de betekenis van werk in het leven, leren veranderen van rollen, en de job leren en hierbinnen nieuwe uitdagingen leren aangaan) diepgaander verkend in vier workshops.

Eerste beweging - Verkennende interviews

In zeven organisaties hebben we aan de hand van verkennende interviews met de ervaren werknemers, leidinggevendenden en HR-verantwoordelijken gezocht naar de best practices rond werkplek leren. De organisaties hebben we gekozen op basis van hun bereidheid tot medewerking en de diversiteit op vlak van het soort van organisatie: overheidsorganisaties, onderwijsorganisaties, industriële bedrijven, financiële instellingen. De deelnemende bedrijven waren: Katholieke Universiteit Leuven, Bristol Myers Squibb, KBC Bank & Verzekering, Tessenderlo Chemie, Vlaams Ministerie, Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening, Janssen Pharmaceutica. Opvallend is dat enkel grote organisaties deelnamen.

De personeelsverantwoordelijken werden gevraagd om 50+ medewerkers uit te nodigen die geïnteresseerd waren om hun steentje bij te dragen aan dit project. We vroegen hen om ook samen te kunnen werken met hun directe leidinggevendenden en hun HR-verantwoordelijken. Aan elk van deze partijen stelden we telkens de volgende vragen:

'Wat zijn uw positieve ervaringen, positieve incidenten, momenten of 'gevallen' waarbij er sprake was van optimale synergie tussen 'ervaren werknemer' en 'leidinggevende/werkgever' en waarbij er voor de ervaren werknemer sprake was van leren op een van de volgende vlakken:

- (a) werken en nieuwe uitdagingen aangaan binnen de contouren van je job;*
- (b) veranderen van rollen binnen je organisatie;*
- (c) betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext.'*

We stelden ook telkens een 'mirakelvraag':

'Stel dat er een mirakel gebeurt in uw organisatie en dat alle 50-plussers met veel plezier het arbeidsparcours voltooiën. Hoe ziet uw organisatie er dan uit? Wat zou er allemaal anders zijn?'

De bedoeling van deze gesprekken was om het thema te lanceren, op zoek te gaan naar goede practices en een vertrouwensrelatie op te bouwen met de deelnemers. Hierbij maakten we van meet af aan duidelijk dat we hen beschouwen als de experts van het thema en dat onze rol erin bestaat om hun ervaringskennis te laten delen met anderen. In box 1 staat een overzicht van wat we tijdens de interviews leerden uit markante en/of terugkomende uitspraken van respondenten.

Box 1: Wat we leerden tijdens de interviews

ALGEMEEN

Leeftijdsbewust personeelsbeleid: de opinie overheerst dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid nog maar in de kinderschoenen staat. Er wordt relatief weinig aandacht gericht naar de doelgroep van de oudere werknemer.

Motivatie: competentie en motivatie vormen meer relevante criteria voor een goed personeelsbeleid binnen de personeelspopulatie dan leeftijd.

Verlies van kennis: er kan meer gebruikgemaakt worden van de expertise van de oudere werknemer wanneer die het bedrijf verlaat, dan nu het geval is.

Druk om te stoppen: veel mensen worden geconfronteerd met een druk om te stoppen met werken. Deze druk komt zowel van de collega's, van de persoonlijke omgeving als van de samenleving.

LEERTHEMA 1 - OVER BLIJVEN BIJLEREN

Ervaren werknemers leren nog graag bij, maar zijn selectief in hun keuze. Het leren moet iets opbrengen. Ze hebben geen zin om tijd te besteden aan zaken die niet relevant zijn of te ver afstaan van waar ze mee bezig zijn. Ze staan vaak

meer open voor nieuwe inzichten en benaderingswijzen omdat ze voelen dat ze zich minder moeten bewijzen.

Leerinhoud: men wil niet alleen datgene bijleren wat belangrijk is om het werk goed te doen, maar is ook geïnteresseerd om ‘rond’ het eigen domein van expertise bij te leren, over thema’s die niet onmiddellijk in enge zin functioneel zijn voor de eigen job, maar die de eigen job binnen een breder kader plaatsen en van daaruit ook zin geven. Men kan dus ook dingen willen leren die niet meteen nuttig zijn, maar het werk wel betekenisvol maken en houden. Zinnvolle, maar niet nuttige kennis kan dus ook relevant zijn.

Leeromgeving en tijd: de meeste mensen leren liever op de werkplek dan in een cursus. Het tempo om te leren ligt iets lager maar dat zou ook kunnen liggen aan het feit dat ze veel meer verbanden leggen met wat ze al weten. Ze hebben daardoor ook meer vragen. Het helpt hen als er ook iemand is die deze vragen kan helpen beantwoorden.

Trainer en cursisten: het is belangrijk om bij de cursisten te kiezen voor een goede mix van meer en minder ervaren personen. De mogelijkheid om te leren van elkaar in een soort buddysysteem wordt als zeer positief ervaren. Men verkiest een trainer die zich kan aanpassen aan zijn publiek.

Motivatie: de motivatie kan versterkt worden door goede begeleiding, door vertrouwen te schenken aan de cursist dat hij of zij het zal kunnen en door duidelijk te maken waarom het belangrijk is om dit materiaal onder de knie te krijgen.

LEERTHEMA 2 - OVER HET VERANDEREN VAN FUNCTIE BINNEN DE ORGANISATIE

Flexibiliteit: men verwijt ouderen wel eens gebrek aan flexibiliteit. Daarom is het contact met jongeren belangrijk. De jong-oudcombinatie is een gouden combinatie. Het daagt hen uit om de door ervaring opgebouwde overtuigingen in vraag te blijven stellen, om bij te stellen, om up-to-date te blijven, om out of the box te denken.

Meerwaarde: ouderen brengen rust, corrigeren bepaalde impulsieve keuzes, kunnen sneller oplossingen vinden omdat ze een breder netwerk hebben en meer kennis, erva-

ring hebben. Ze zien ook veel meer verbanden, hebben meer vertrouwen. Het voordeel van ervaren werknemers is waardevol voor organisaties. Het is nuttig om gebruik te maken van hun expertise in veranderingen.

Mentor: de mentorrol voor ervaren werknemers lijkt erg aantrekkelijk: ouderen kunnen kennis delen wat op zich veel genoegdoening geeft. Jongeren kunnen ervan profiteren om snel hun ervaring en netwerk op te bouwen. Impulsieve beslissingen kunnen door ouderen gecorrigeerd worden.

Motivatie: voor ervaren werknemers blijft het uiteraard heel belangrijk dat ze het gevoel hebben dat ze zinvol werk verrichten binnen de organisatie. Het is dan ook belangrijk om de loopbaanambities van ervaren werknemers serieus te nemen, te onderzoeken, mogelijkheden te verkennen.

Waardering: erkenning en waardering zijn erg belangrijk om gemotiveerd te blijven werken. Dat veronderstelt een goede relatie en een zekere vrijheid om zelf te bepalen hoe men zijn doelen bereikt. Ouderen willen niet betutteld worden. Ervaren werknemers krijgen niet altijd de waardering die ze verdienen en haken mede daardoor soms af. De rol van de leidinggevende is cruciaal. ‘Coaching + erkenning’ blijken een zeer goede cocktail te zijn. Door hen loopbaanmogelijkheden aan te bieden wordt hun expertise erkend. Ervaren werknemers kunnen in nieuwe projecten, naast hun ervaring en expertise, ook het nodige vertrouwen, de rust en het relativeringsvermogen inbrengen.

Initiatief: ervaren werknemers nemen best zelf initiatief om voor een nieuwe rol te kiezen binnen het bedrijf, of om zich voor te bereiden op het pensioen. De best practices zijn practices van mensen die stappen hebben durven zetten.

Zelfvertrouwen: ervaren werknemers moeten durven vertrouwen op hun eigen kunnen en zich niet vasthouden aan hun post uit schrik dat ze de verandering niet zullen aankunnen. Een vrouw vertelde dat ze zo blij was dat ze veranderd was van functie. Aanvankelijk had ze er erg tegenop gekeken, maar toen eenmaal de stap gezet was, ontdekte ze van zichzelf dat ze veel meer in haar mars had dan ze ooit gedroomd had.

Variatie: variatie binnen de job of door het regelmatig veranderen van job en het krijgen van nieuwe uitdagingen zijn ook belangrijke factoren om geëngageerd te blijven. Ervaren werknemers voldoende polyvalent houden is een belangrijke opdracht. Wie tijdens zijn loopbaan te weinig verandert, lijkt het moeilijker te krijgen om te veranderen en/of houdt het ook niet zo lang vol. De ‘verander- en leerspier’ wordt het best al van vroeg in de loopbaan soepel gehouden.

LEERTHEMA 3 - OVER DE BETEKENIS VAN HET WERK IN HET LEVEN

Het belang van werk: de meeste mensen spreken met een zekere passie en veel toewijding over hun werk. Werk lijkt een belangrijk aspect te zijn van de identiteit, wie men is, wat men betekent in de maatschappij. Mensen voelen zich goed als hun job een maatschappelijke relevantie heeft en zetten zich graag in. Ook impact hebben of iets betekenen voor anderen leek een goede motivatiebron.

Balans: ouderen krijgen soms last van het tempo en de werkbelasting. In combinatie met het veranderen van levensfase is de nood groter om minder hard te werken, flexibele uren te krijgen, meer aandacht te besteden aan de privétijd. Het lijkt wel alsof een geleidelijke afbouw van werkbelasting waarschijnlijk ook meer mensen langer aan het werk zou houden. Nu is het alles of niets en dan kiezen de meeste mensen voor de langverdiende rust, andere activiteiten, tijd voor gezin en familie, uitgestelde hobby’s.

Geld: meningen over financiële noden lijken verdeeld. Sommigen zeggen dat het inkomen minder prangend wordt, anderen zien een afbouw niet mogelijk vanwege blijvende noden (oudere kinderen die nog thuis zijn, etc.).

Zin: voor velen is het belangrijk om een positief verschil te maken naar de bredere samenleving. Ervaren werknemers bevragen de maatschappelijke zinvolheid van hun eigen job. Ook komen existentiële vragen naar voor: *Waarom zijn we hier?* En ook de gewetensvraag: *Ben ik goed bezig?*

Loopbaanvoltooiing: het is belangrijk om opleidingen te organiseren die het uittredingsproces voorbereiden en ondersteunen. De kwaliteit daarvan kan worden verbeterd.

Tweede beweging - Terugkoppeling en reflectie in een kick-off bijeenkomst

Na de interviews organiseerden we een kick-off waar het merendeel van een dertigtal deelnemers voor het eerst bijeenkwam. De verhalen die we optekenden tijdens de interviews hadden we, zoals in de box hierboven, geordend volgens de drie categorieën van leren: (a) leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan in de eigen job (b) leren veranderen van rol binnen de organisatie en (c) leren nieuwe betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext. Na een voorstellingsronde werden de deelnemers uitgenodigd om per stem – ervaren werknemers, leidinggevend en HR-verantwoordelijken – samen te zitten (en dus over de organisaties heen). In drie rondes bespraken ze telkens een leercategorie en formuleerden ze suggesties van wat hun eigen stem en de andere twee stemmen konden doen om het leren op deze drie niveaus nog te verbeteren. Bij de debriefing vernam elke stem wat van haar verwacht werd. In box 2 is het resultaat te vinden van deze reflectieronde. Op het einde van deze bijeenkomst gingen de deelnemers van de respectievelijke organisaties weer bij elkaar zitten om persoonlijke bevindingen te delen en te kijken naar wat dit voor hen als organisatie kan betekenen.

De bedoeling van deze workshop was om met elkaar kennis te maken, om te bespreken van wat we geleerd hadden tijdens de interviews en samen na te denken over het leerproces. Ook was het belangrijk om te luisteren naar de verwachtingen van de deelnemers, omdat die een belangrijke leidraad waren voor het design van ons project. Ze wilden niet enkel een nuttige bijdrage leveren voor dit ESF-project, maar tegelijkertijd leren welke veranderingen er mogelijk zouden kunnen zijn binnen hun eigen organisatie.

Al snel bleek onze opzet om hen hun ervaringen, opinies en adviezen te laten vertellen aan te slaan. Voor de groep was het veilig om suggesties naar elkaar toe te formuleren per stem over de organisaties heen: door de veelheid aan ideeën kon iedereen zich laten inspireren door wat volgens hen werkt (en tegelijkertijd ook negeren wat niet werkt). Al snel ontstond er zo een informele, openhartige sfeer. Zo ontspannen er zich tijdens de debriefing van de suggesties en adviezen spontaan gesprekken tussen deelnemers over de groepjes heen. Ze leken duidelijk verheugd dat ze konden leren van elkaars ervaringen.

Box 2: Resultaten kick-off reflectie

BLIJVEN BIJLEREN

Advies aan de ervaren werknemers:

- Zelf ook moeite doen om een eigen netwerk te creëren.
- Zelfwaarde behouden.

Advies aan de leidinggevendenden:

- Steun van de leidinggevendenden is nodig.

Advies aan de HR-verantwoordelijken:

- Samen met leidinggevendenden en HR ontwikkelingsplan opstellen, ondersteund door het bedrijf.

Opmerkingen tijdens plenaire reflectie achteraf:

- Leren gaat trager, maar dit hoeft geen probleem te zijn. Zolang de wil er is, is dat OK.
- Leeftijd mag niet als een criterium gezien worden om te stoppen met leren.
- Ervaringsmix is interessant op plaatsen van formeel leren. Zo veranderen ook wederzijdse (voor)oordelen.

VERANDEREN VAN ROL OF FUNCTIE BINNEN DE ORGANISATIE

Advies aan de ervaren werknemers:

- Durf voor jezelf te erkennen dat je iets niet meer goed aankunt en praat erover!
- Formuleer je wensen i.v.m. het veranderen van rol of functie aan je leidinggevende of HR-verantwoordelijke.

Advies aan de leidinggevendenden en HR-verantwoordelijken:

- Voorzie mogelijkheden voor ervaren werknemers om te veranderen.
- Maak die mogelijkheden duidelijk: communicatie!
- Geef goede begeleiding.
- Geef ouderen ook een kans.
- Gun ouderen tijd om te veranderen.

Opmerking tijdens plenaire reflectie achteraf:

- Het gaat niet om de leeftijd maar om de motivatie!
- Het is niet omdat je oud bent dat je niet meer gemotiveerd bent. Werknemers veranderen doorgaans van rol omdat men het werk fysiek en psychisch niet meer aan kan, omdat de organisatie het oplegt.

BETEKENIS VAN HET WERK IN HET LEVEN

Advies aan de ervaren werknemers

- Kruip niet in de slachtofferrol.
- Zeg wat je te zeggen hebt en laat weten wat je wilt.

Advies aan de leidinggevendenden:

- Ga naar de ervaren werknemer toe, niet iedereen is even assertief, zeker niet van die generatie.
- Bied begeleiding op maat.
- Geef vertrouwen.

Advies aan HR-verantwoordelijken:

- Organiseer eindeloopbaangesprekken met ervaren werknemers.
- Geef ook extra begeleiding aan leidinggevendenden die werken met ervaren werknemers.

Opmerking tijdens plenaire reflectie achteraf:

- Werk blijft om verschillende redenen (gaande van financieel over zingeving) zeer belangrijk voor oudere werknemers.

Derde beweging - Workshops

Er werden vier workshops georganiseerd:

- In de workshop 'Met nieuwe ogen naar werk kijken' gingen we dieper in op het thema 'leren betekenis geven aan werk in de eigen levenscontext'.
- In de workshop 'Samen afstemmen over werk' kwam het thema 'leren veranderen van rollen in je eigen organisatie' aan bod.
- In de workshop 'In de stroom blijven' werkten we op dit thema verder.
- In de laatste workshop 'Ankers en boeien' behandelden we het thema 'leren werken en nieuwe uitdagingen aangaan'.

De deelnemers werden maandelijks uitgenodigd om voort te bouwen op de bevindingen van de interviews, de kick-off en de vorige workshops. Meer concreet wilden we:

- ervaringen als experts uit hun werkplek delen die herkenning, erkenning en inspiratie opleveren;
- onderzoeken wat ervaren werknemers nodig hebben om te leren in hun werk, en wat daarbij stimulerend en remmend werkt;

- deelnemers helpen om hun loopbaan te onderzoeken op de waarden die inspireerden en keuzes te maken om deze waarden in de toekomst al dan niet verder te zetten, en/of nieuwe waarden te ontwikkelen die beter passen in deze tijd en bij hun levensfase;
- een balans van hun situatie op maken en hen laten kijken naar de wederzijdse verwachtingen tussen hen en de organisatie;
- leren creatief te denken en zo te ontdekken dat er meer mogelijkheden zijn in de omgeving en in henzelf;
- nagaan hoe het werkplekklere voor ervaren werknemers binnen elk deelnemend bedrijf verbeterd zou kunnen worden.

In de bijeenkomst 'Met nieuwe ogen kijken naar werk' kozen we ervoor om eerst breed en verdiepend te starten als basis voor de volgende workshops waarin we gingen kijken naar het meer concrete leren op de werkplek naar aanleiding van veranderende rollen en nieuwe uitdagingen. Daarom werden enkel de ervaren werknemers uitgenodigd: we wilden voor hen tijd en ruimte creëren om samen na te denken over de plaats van het werk binnen hun leven. Dit deden we aan de hand van heel wat reflectieve vragen, waaronder: Hoe ga je om met verandering in je leven? Wie ben jij in je werk en wie ben jij buiten het werk? Waar ben je echt fier op? Daarna werd de verhouding geschetst tussen hoe zij zichzelf zien enerzijds en de functie die hij of zij uitvoert binnen het werk anderzijds. Ten slotte werd nagedacht over hoe er beter over deze thema's gecommuniceerd kan worden binnen het bedrijf.

Uit deze bevraging en reflectie trokken de deelnemers de volgende lessen voor zichzelf:

- Wees meer assertief en durf uitkomen voor persoonlijke verlangens. Neem je loopbaan in eigen beheer en durf initiatief tot verandering te nemen.
- Zoek en vraag erkenning zowel binnen de werk- als de privé-sfeer.
- Verandering is onvermijdelijk, leer het accepteren, relativeer de problemen die dat eventueel met zich mee zou brengen en wees nieuwsgierig naar wat er komen gaat.
- Bescherm de scheiding van de werk- en de privésfeer zodanig dat de ene een bron van energie kan zijn wanneer het in de andere sfeer wat minder goed gaat.

De boodschap die ze wilden richten naar de leidinggevenden en de HR-verantwoordelijken bestond uit de volgende punten:

- Besteed meer aandacht aan de specificiteit van de ervaren werknemer op het vlak van werkdruk, opleiding, snelheid, etc.
- Treed in overleg met de ervaren werknemer over wat er met hem of haar gebeurt.
- Geef twijfel en onzekerheid geen kans en communiceer open en eerlijk over het personeelsbeleid voor oudere werknemers.
- Help de ervaren medewerker om voor zichzelf op te komen.

De boodschap die ze wilden richten naar de bredere samenleving luidde als volgt.

- Geef ons de kans om langer nuttig en zinvol werk te verrichten.
- Behoud de mogelijkheid om deeltijds te werken.
- Jongeren kunnen van ouderschapsverlof e.d. genieten. Bouw ook gelijkaardige initiatieven uit voor oudere werknemers zodanig dat wij ook kunnen genieten van een gezonde werk-leefbalans.

De thema's die naar voren kwamen tijdens de interviews, de kick-off en de eerste workshop werden door ons als de begeleiders geclusterd in vijf categorieën, vijf mogelijk inspirerende hefbomen ter bevordering van werkplekklere:

1. de mate waarin er sprake is van een klimaat van respect met voldoende erkenning en waardering (erkenning & waardering);
2. hoe werknemers kunnen bijleren en doorgroeikansen krijgen (leer- en ontwikkelingsmogelijkheden);
3. de manier waarop er veerkrachtig wordt geanticipeerd op en omgegaan met uitdagingen en moeilijkheden (veerkracht);
4. hoe er kan worden bijgedragen aan een positieve werksfeer met een hoge kwaliteit van de samenwerking en ruimte voor dialoog (positieve werksfeer); en
5. de manier waarop er met loopbaanverandering, waaronder loopbaanvoltooiing, wordt omgegaan met het oog op continuïteit op de werkplek en zinvolheid voor alle betrokkenen (transitiemanagement).

Tijdens de bijeenkomst 'Samen afstemmen over werk' werd in een eerste fase in heterogene groepjes nagedacht over deze vijf thema's. Ze werden verder uitgediept en er werd nagegaan welke rol de leidinggevende, de HR-verantwoordelijke en de ervaren

Hefboom	Indicatoren
Erkenning & waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering voor het nemen van nieuwe initiatieven • Belangstelling voor en aanmoediging van het leerproces van de werknemer • Appreciatie voor kennis en expertise van de werknemer • Dankbaarheid voor alledaags, en zelfs routineus werk
Leer- en ontplooiingskansen	<ul style="list-style-type: none"> • Tijd en ruimte om nieuwe taken, rollen, projecten op te nemen • Tijd en ruimte om constructief om te gaan met verandering • Ruimte voor de werknemer om zijn wensen en ambities kenbaar te maken • Ruimte voor de werknemer om zijn wensen en ambities te realiseren • Aandacht voor de persoonlijke noden in het leerproces, voor de individuele manier van leren • Ruimte voor de werknemer om zijn talenten aan te wenden • Duidelijkheid over wat er van de werknemer wordt verwacht • Mogelijkheid tot uitwisseling van ervaringen en ideeën tussen collega's om zo te leren van elkaar
Weerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Verandering waarderen en het belang ervan inzien • Ruimte om persoonlijke kwaliteiten in te zetten om om te gaan met verandering • Tijdig betrekken van werknemers bij veranderingen die impact hebben op hun werklevens • Constructieve samenwerking met andere werknemers waarbij de kwaliteiten van eenieder worden benut • Constructieve samenwerking met andere werknemers om 'up to date', alert en flexibel te blijven • Elkaar helpen om ervaren moeilijkheden, hindernissen en beperkingen constructief te vertalen naar mogelijkheden en uitdagingen • Mogelijkheid om te praten over moeilijkheden die loopbaanveranderingen met zich meebrengen
Positieve werksfeer	<ul style="list-style-type: none"> • Aanmoedigen van werknemers bij het leveren van inspanningen • Vrijheid en autonomie als teken van vertrouwen • Aanmoediging om risico's te nemen • Op een begripvolle manier omgaan met tegenslag • Ruimte voor de werknemers om op een open manier wensen en ambities te bespreken • Aandacht voor successen • Feedback geven op een constructieve manier • Ruimte voor werknemers om rollen op te nemen die aansluiten bij hun expertise, kwaliteiten en interesses • Aandacht voor collegialiteit
Transitiemanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdige opvolging organiseren zodat expertise kan worden doorgegeven • Open communicatie over de manier waarop de opvolging wordt ingevuld • Aandacht voor de wensen van werknemers omtrent loopbaanverandering/-voltooiing • Ruimte voor open bespreking van de manier waarop er met loopbaantransitie (veranderen van rol of loopbaanvoltooiing) wordt omgegaan

Tabel 1: Indicatoren per hefboom

werknemer zelf kunnen vervullen ter bevordering van deze aandachtspunten. Op basis van hun ideeën en andere ideeën die naar boven kwamen in het verdere verloop van het project, hebben we in de eindfase per hefboom een aantal indicatoren uitgewerkt. We geven ze in tabel 1 weer.

In het tweede deel van de bijeenkomst werd per bedrijf overlegd welke stappen gezet konden worden om een of meerdere van deze aandachtspunten te bevorderen binnen de organisatie. Hierbij werd er vertrokken van welke hulpmiddelen en initiatieven er al aanwezig waren rond elk van deze thema's. Om redenen van confidentialiteit laten we in dit rapport de namen van de bedrijven weg, maar we wilden wel meegeven waarrond gewerkt werd:

- Organisatie 1

Het invoeren van perspectiefgesprekken voor ervaren werknemers. Momenteel bestaan er enkel loopbaangesprekken voor jongeren maar niet voor oudere werknemers. Ze wensen de perspectiefgesprekken te integreren in de bestaande evaluatiegesprekken.

- Organisatie 2

Mentoring invoeren. Ze zitten met een grote groep 50-plussers, die in de nabije toekomst de organisatie kunnen verlaten. Het zou zonde zijn om zoveel kennis en ervaring verloren te laten gaan. Daarvoor zou men hen kunnen vragen om als mentoren op te treden voor jongere medewerkers. Concreet zou men die mensen een opleiding geven in mentoring en hen motiveren en belonen voor hun bijdrage, bijvoorbeeld met een extra verlofdag.

- Organisatie 3

Aanleggen van een documentatiemap met informatie over de wetgeving rond zaken als pensioenleeftijd en kredieturen. Men pleit ook voor speciale aandacht voor de categorie van de ervaren werknemers tijdens de evaluatiegesprekken. Ook vinden ze het belangrijk om zich voor te bereiden op de vergrijzing in het bedrijf.

- Organisatie 4

Meer rolduidelijkheid scheppen en zorgen voor omkadering voor directe inzetbaarheid. Ze willen ook voortbouwen op het thema 'motivatie', na aanleiding van een ruime bevraging van de (ervaren) werknemers.

- Organisatie 5

Pleit voor een bijeenbrengen van de expertise rond flexibiliteit en veerkracht. Momenteel is deze erg verspreid binnen de verschillende afdelingen.

- Organisatie 6

Uitbreiden van de bestaande activiteiten rond talentmanagement. Op zich werkt het talentmanagement zeer goed, maar er werden vragen gesteld bij de resultaten ervan. Ze stelden voor om hiervoor eens samen te gaan zitten met HR-verantwoordelijken, de ervaren werknemers en de leidinggevenden.

- Organisatie 7

De betrokkenheid van de HR-verantwoordelijken voor dit project verhogen. Het transitie management moet beter georganiseerd worden binnen de organisatie en men pleit er ook voor om perspectiefgesprekken in te voeren.

Tijdens de sessie 'In de stroom blijven' werd een creatieve ruimte gecreëerd voor de deelnemende bedrijven om verder te werken aan hun project. Er werd hen gevraagd om een voorstelling te geven van hoe hun bedrijf eruit zou zien indien dit project gerealiseerd zou zijn. Tijdens de presentaties kregen de andere organisaties de mogelijkheid om suggesties te geven aan de hand van de volgende creativiteitsvragen.

- Hoe zou het project eruit kunnen zien indien het nog beter zou zijn?
- Als dit een hoofdstuk in een boek was, wat zouden dan de titels van de andere hoofdstukken zijn?
- Zoek min-, plus- en ontwikkelpunten.
- Hoe zou je dit project kunnen verkwallen?
- Welke vooronderstellingen schuilen achter dit project?
- Wat waarderen wij aan dit project?

Door deze variatie aan opdrachten bleef het energiepeil hoog tot en met de laatste presentatie. Wat we vooral zullen blijven herinneren, is de gretigheid waarmee de organisaties de feedback van de andere organisaties absorbeerden.

In de vierde en laatste workshop 'Ankers en boeien' werd de focus gericht op het persoonlijke leerproces op de werkplek. Met 'boeien' bedoelden we de verworven deskundigheid, ontwikkel-

de kwaliteiten en competenties. De ‘ankers’ stonden symbool voor de leerwensen die de mensen nog koesterden, de oorden in kennisland die ze nog wensten te verkennen. De deelnemers werd gevraagd om na te gaan welke competenties ze in hun carrière opgebouwd hadden en ze als boeien op te tekenen op een zeekaart van deskundigheid. Vervolgens werd hen gevraagd welke projecten, activiteiten en contacten bijgedragen hadden tot de ontwikkeling van deze competenties. Dan werd hen gevraagd om voor zichzelf ankers uit te werpen die staan voor de competenties die ze in de nabije toekomst willen verwerven. Ze werden ook gevraagd om na te gaan welke activiteiten, projecten en contacten ze zouden kunnen aanwenden om die competenties te ontwikkelen.

Twee begeleiders én ervaren werknemers, René Bouwen en Mark Claus, gaven als ervaringsdeskundigen en bij wijze van voorzet eerst hun getuigenis over hoe ze als professional zijn blijven bijleren in het laatste seizoen van hun professionele leven. Uit hun verhalen bleek in sterke mate de verwevenheid tussen leren en de netwerken waarin ze zaten en zitten, de contacten die daaruit voortkomen, de activiteiten waartoe men zich engageert en de nieuwe competenties die tijdens die activiteiten geleerd werden. Hun verhalen riepen heel wat op bij de aanwezigen – wellicht meer dan theorieën over leren. Er drijven twee conclusies boven:

1. De organisatie draagt de verantwoordelijkheid om mensen nieuwe uitdagingen aan te bieden; dat kan in de vorm van het scheppen van mogelijkheden en kansen waarop mensen vrijblijvend kunnen ingaan, het stimuleren tot het nemen van nieuwe initiatieven, tot zelfs het dwingen, waardoor mensen kunnen vaststellen (en dus leren) dat verandering leuk kan zijn en dat nieuwe taken, projecten, jobs interessanter kunnen zijn dan de oude; mensen weten zelf niet altijd wat hen gelukkig kan maken.
2. De medewerker zelf heeft de verantwoordelijkheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan, nieuwe projecten te zoeken, andere mensen aan te spreken, enz. Elke medewerker is uiteindelijk ‘hoofdeigenaar’ van zijn loopbaan. Zoals iemand op het einde van workshop treffend zei: ‘Ik heb te lang alles van de organisatie verwacht, het wordt tijd dat ik van mezelf iets ga verwachten!’ wat onthaald werd met een applaus.

Het traject zoals hierboven beschreven, kan inspireren om te bouwen aan werkplekken waarin het (nog) makkelijker is voor (ervaren) werknemers om al werkend te kunnen bijleren. We hopen dat het een aanzet kan zijn tot conversatie tussen de betrokkenen, en wij denken hierbij in de eerste plaats aan de (ervaren) werknemers zelf, de directe leidinggevenden en het management dat vanuit een HRM-perspectief naar de organisatie kijkt. Cruciaal lijkt ons dit thema op een open, verkennende manier bespreekbaar te maken. Dit kan ideeën en initiatieven voortbrengen, en ook de nodige energie om concrete stappen te zetten in een gewenste richting. Bovenstaande lijst van hefbomen en indicatoren kan hierbij mogelijk helpend zijn. Wat is hiervan in welke zin al formeel of informeel aanwezig in de organisatie? Hoe ziet onze werkplek eruit als die werkpleklerin ideaal mogelijk maakt? Welke concrete, positief geformuleerde doelen kunnen worden nagestreefd om de ideale situatie (nog meer) te benaderen? Wat zijn eerste tekenen waaraan we merken dat we dichterbij het doel komen? Welke voordelen kan deze verandering voor elk van de betrokkenen opleveren? Welke ‘decision makers’ en andere betrokkenen worden best uitgenodigd om aan dit project mee te werken? Welke eerste stap kan elk van de partijen (samen en apart) zetten?

IN DEN BEGINNE...

Wat we vooral inhoudelijk geleerd hebben in ons onderzoeks- en interventieproces is dat leeftijd geen eenduidig begrip is en de categorie ‘oudere werknemer’ de complexiteit en contextualiteit ervan niet kan vatten: ‘oude’ mensen kunnen ‘jong’ zijn in bepaalde opzichten en situaties, en andersom. Eenvoudigweg differentiatie op leeftijd volstaat niet en werkt mogelijk verontwaardiging en (terechte) weerstand in de hand. Er is nood om op een subtielere manier met (leeftijds)verschil om te gaan: door stil te zijn, te luisteren, te parafraseren, door te vragen, door niet zomaar en meteen te oordelen, door samen te zoeken en van elkaar te leren, door veilige ruimtes van vertrouwen en respect te creëren, door voor dit alles tijd vrij te maken (zie Janssens & Steyaert, 2001), kortom: door mensen uit te nodigen écht waarderen naar elkaar te luisteren en écht openhartig mededeelzaam te zijn.

Hierboven reiken we een aantal ideeën aan die inspirerend kunnen zijn om (ervaren) werknemers te ondersteunen op een manier waardoor ze willen en kunnen blijven werken. Weten wat

hierbij helpt, helpt, maar is niet voldoende. Omdat de organisatie werkelijkheid uniek, complex en veranderlijk is, geloven we niet in recepten van buitenaf. Onderzoeksresultaten kunnen enkel dienen als goede raad, als suggesties die komen van mensen die er ook (positieve) ervaringen mee hebben. We geloven dat medewerkers weten wat voor hen werkt, weten wat het voor hen mogelijk maakt om al lerend te werken en al werkend te leren – of daar met de nodige ondersteuning zelf achter kunnen komen. We geloven ook dat organisaties zelf processen die werkplekklaren faciliteren in handen kunnen nemen. Dat ze zelf weten welke hefboomen kunnen werken, en op welke manier die in beweging komen. Ook hier kunnen externen organisaties begeleiden in het ontdekken van hun eigen kennis en kracht. Uiteindelijk is het van belang, menen we, dat alle betrokkenen in organisaties gezamenlijk een eigen leerproces rond deze thematiek organiseren: wat is nodig om het leren van ervaren medewerkers te bevorderen?

Deze tekst schetst het proces dat we samen met zeven organisaties hebben doorlopen. We hopen dat het medewerker en managers inspireert om rond werkplekklaren van ervaren werknemers aan de slag te gaan. Van daar, en ook al is er al heel wat sowieso aanwezig: in den beginne.... Veel leerplezier!

Sven De Weerdt is leer- en organisatiepsycholoog (PhD) en educatief stafmedewerker bij Stichting Lodewijk de Raet (België). sven@de-raet.be

Anton Stellamans is partner bij Ilfaro (www.ilfaro.be) en werkt als zelfstandig coach, trainer en consulent. anton.stellamans@ilfaro.be

Rene Bouwen is emeritus Organisationspsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven (België). rene.bouwen@psy.kuleuven.be

Liselotte Baeijaert is partner bij Ilfaro (www.ilfaro.be) en werkt als zelfstandig coach en consulent. liselotte.baeijaert@ilfaro.be

Mark Claus is zelfstandig consulent en auteur van o.m. *Op Safari naar je werk, blijven werken met de glimlach na je vijftigste*. info@markclaus.be

LITERATUUR

- Baeijaert, L., Bouwen, R., Claus, M., De Weerdt, S. & Stellamans, A. (2007). *Het vuur brandend houden. Een eindrapport*. ESF-Project 'Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekklaren'.

- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal-constructionistische methodologie voor organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 7 (6), 367-387.
- Bouwen, R. (2002). De (her)ontdekking van leren als relationele praktijk. *Opleiding & Ontwikkeling*, 15 (3), 30-35.
- Block, P. (2001). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.
- Cauffman, L. (2006). *Oplossingsgericht Management*. Amsterdam: Boom.
- Hoge Raad van Werkgelegenheid (2004). Verslag 2004. Brussel. Website: www.meta.fgov.be.
- Hovelyck, J., De Weerdt, S. & Dewulf, A. (2006). *Relationeel organiseren. Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven: Lannoo Campus.
- Jackson, P.Z. & McKergow, M. (2002). *Oplossingsgericht denken*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Schein, E. (2000). *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en client*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Srivastva, S. & Cooperrider, D. L. and associates (1999). *Appreciative management and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Visser, C. (2001). *Doen Wat Werkt. Oplossingsgericht werken in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

Dankwoord

We bedanken van harte alle deelnemers uit de zeven betrokken organisaties: Katholieke Universiteit Leuven, Bristol Myers Squibb, KBC Bank & Verzekering, Tessenderlo Chemie, Vlaams Ministerie, Rijksdienst Voor Arbeidsvoorziening, Janssen Pharmaceutica. We bedanken ook Kathleen De Herdt die voor haar meesterproef een handje toestak bij het opstellen van de indicatorenlijst. Ten slotte danken we ook Helga Gielen (Jonac), Brigitte Lauwers (SERV) en Anny Moons (VOV) die het project Indicatoren voor Kwaliteitsvol Werkplekklaren op poten hebben gezet, en ook het Europees Sociaal Fonds.