

**Te Oud om te Leren?:  
Een Onderzoek naar de Deelname van Oudere Werknemers aan Bedrijfsopleidingen**

**Too Old to Learn?:  
An Inquiry into Vocational Training for Older Workers.**

**Wouter Gouweloose**

Januari, 2013

Master Onderwijswetenschappen

Open Universiteit Nederland

Begeleider: Dr. Jo Boon

Examinatoren: Prof. dr. Saskia Brand-Gruwel

...

Studentnummer: 838870464

## **Inhoudsopgave**

Samenvatting	pag. 3
Summary	pag. 5
1. Inleiding	pag. 6
1.1 Probleemschets en doel van het onderzoek	pag. 7
1.2 Enthousiasme en engagement bepalen de opleidingsmotivatie	pag. 10
1.3 Leren oudere werknemers anders?	pag. 13
1.3.1 Voldoende zelfvertrouwen	pag. 13
1.3.2 Informeel leren	pag. 14
1.3.3 Formeel leren	pag. 14
1.4 Een onderzoeksmodel	pag. 15
1.5 Onderzoeksvragen	pag. 16
2. Methode	pag. 17
2.1 Onderzoeksgroep	pag. 17
2.2 Materialen	pag. 19
2.3 Procedure	pag. 20
3. Resultaten	pag. 21
3.1 Beschrijving van enthousiasme en engagement in het werk	pag. 23
3.2 Enthousiasme op het werk en motivatie om een opleiding te volgen	pag. 24
3.3 Loopbaanplanning en motivatie voor een opleiding	pag. 24
3.4 Beschrijving van de opvattingen over opleiding	pag. 25
3.5 Enthousiasme en engagement en opvattingen over opleidingen	pag. 27
4. Discussie en conclusie	pag. 27
4.1 Discussie	pag. 27
4.2 Conclusie	pag. 32
5. Referenties	pag. 34
6. Bijlagen	pag. 38
6.1 Bijlage 1(enquête werknemers)	pag. 38
6.2 Bijlage 2 (interview werkgevers)	pag. 48

## Samenvatting

### Te Oud om te leren?

#### Een Onderzoek naar de Deelname van Oudere Werknemers aan Bedrijfsopleidingen

Wouter Gouweloose

**Achtergrond.** Na de meeste Europese regeringen wil nu ook de Belgische regering dat oudere werknemers langer aan de slag te blijven. Daarbij rijst de vraag of opleidingen en trainingen de motivatie en de inzetbaarheid van oudere werknemers kunnen bevorderen. Er kan worden vastgesteld dat oudere werknemers amper aan opleiding participeren. Literatuuronderzoek leert ons echter dat opleidingsmotivatie bij werknemers essentieel is voor hun employability, de duurzame inzetbaarheid van de werknemer, door een optimaal gebruik van zijn competenties. Die motivatie om een opleiding te volgen, blijkt te ontstaan uit motivatie voor het werk en zal mee bepaald worden door de manier waarop de opleiding gegeven wordt. Er is echter nog weinig onderzoek verricht naar bedrijfsopleidingen voor oudere werknemers vanuit het perspectief van de werknemer zelf.

**Doel.** Het doel van dit onderzoek is dan ook tweeledig. Enerzijds wordt nagegaan of er inderdaad een samenhang is tussen enthousiasme en engagement voor het werk en opleidingsmotivatie van de werknemer, anderzijds willen we onderzoeken hoe de oudere werknemer de opleiding ontworpen wil hebben.

**Deelnemers en procedure.** Dit onderzoek werd uitgevoerd bij bediendes uit de logistieke sector in Vlaanderen. Om ook de visie van de werkgevers over oudere werknemers en opleiding binnen de logistieke sector te kennen, werden verschillende HR-managers uit de sector geïnterviewd. Naar de mening van de werknemers werd gepeild met behulp van een enquête, die door 212 mensen werd beantwoord. Van de respondenten behoorde 23% tot de leeftijdscategorie 50 en ouder. Het responspercentage over de bekende groep van respondenten bedroeg ca. 30%.

**Meetinstrumenten.** Om enthousiasme en engagement in het werk te meten, werden de vragen uit het werk Content Questionnaire (Houtman, 1995) in de enquête opgenomen. De visie van de werknemers over opleiding werd geïnventariseerd met vragen die voortkwamen uit het onderzoeksmodel van Liu, Courtenay en Valentine (2011).

**Resultaten.** Uit het onderzoek blijkt dat er inderdaad een samenhang is tussen enthousiasme op het werk en de motivatie om een opleiding te volgen. Dit geldt ook voor oudere werknemers als is de samenhang daar minder sterk. Werknemers willen in groep leren, waarbij zij de inbreng van hun ervaring erg belangrijk vinden. Zij willen ook actief betrokken worden bij de opleiding. Naast formele opleiding hecht de werknemer ook veel belang aan informeel leren.

Leerbereidheid bij oudere werknemers blijkt nauw samen te hangen met enthousiasme en engagement in het werk. Om oudere werknemers aan de slag te houden is het dan ook essentieel ervoor te zorgen dat die werknemer geëngageerd blijft in zijn job. Een uitdagend takenpakket, een grote zelfstandigheid om die taken uit te voeren en een goede teamgeest, zowel met het management als met de collega's stimuleren dit engagement. Tevens is een goede loopbaanplanning, waarbij opleiding doelmatig wordt ingezet van groot belang.

**Sleutelwoorden.** Oudere werknemers, bedrijfsopleiding, motivatie, employability, pensioen, engagement

## Summary

### Too Old to Learn?:

### An Inquiry into Vocational Training for Older Workers.

Wouter Gouweloose

**Background.** Recent Belgian retirement legislation encourages and compels older workers to remain at work for a longer period. Is vocational training a key factor for success in this policy? As far as we can see, older workers hardly participate in vocational training. Literature review however reveals that such a training enhances the worker's employability, the sustainable availability of the worker through an optimal use of his competences. Literature also establishes a close link between job engagement and the interest to follow a training. This interest will be affected by the content and the approach of the vocational training. Only scant research has been effected, regarding vocational training for older workers from the older workers' point of view.

**Aim.** Hence, the inquiry's aim is twofold. On one hand it will be investigated if there is indeed a correlation between job engagement and the interest to learn. On the other hand old workers' views on the content of and the approach to vocational training will be examined.

**Participants and procedure.** This inquiry was executed among office workers employed in logistics in Flanders. HR Managers working in logistics were also interviewed to get an insight into their views about older workers and vocational training in this industry. Information on the older workers' view was gathered by a survey which was answered by 212 people. 23% out of the population belonged to the age category of 50 and older. For the known group respondents, there was a 30% response.

**Measures.** Questions from the Job Content Questionnaire (Houtman, 1995) were integrated in the survey to learn about the workers' job engagement. The workers' views on the vocational training were measured making use of the research model of Liu, Courtenay en Valentine (2011).

**Results.** Analysis shows there is a correlation between job engagement and the interest to participate in vocational training. This correlation is also valid for older workers, though to a lesser extent. Workers prefer learning in group, their experience being taken into account and they want active trainings where they are highly involved. Informal training seems to be very popular and really estimated by the workers.

Workers' eagerness to learn and job engagement are closely connected. Job engagement plays an important role in preventing early retirement among older workers. Challenging assignments, a great autonomy to execute the assignment and a team spirit where middle management and colleagues feel equally involved will foster this job engagement as well as career development incorporating carefully selected appropriate vocational training.

**Key words.** Older workers, vocational training, motivation, employability, retirement, engagement

## **Te Oud om te Leren?:**

### **Een Onderzoek naar de Deelname van Oudere Werknemers aan Bedrijfsopleidingen**

#### **1 Inleiding**

In dit onderzoek wordt nagegaan wat determinanten zijn van participatie van oudere werknemers aan opleidingen. Bij dit onderzoek wordt de participatie van oudere werknemers onderzocht vanuit het standpunt van de werknemer. Een standpunt waar volgens Liu, Courtenay en Valentine (2012) nog weinig onderzoek naar verricht werd.

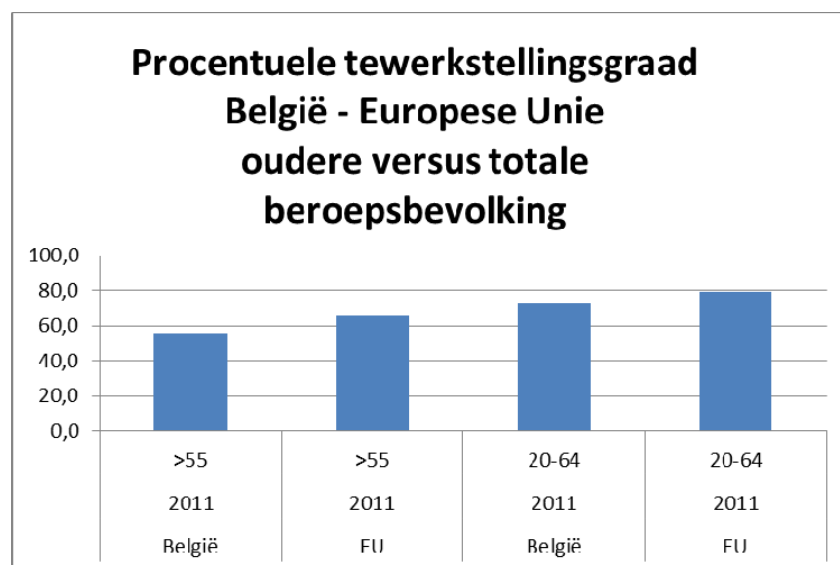
We betrekken daarbij twee clusters van verklaringen; een eerste cluster heeft te maken met de motivatie van de werknemers voor de baan waarin ze werken, het tweede cluster is de motivatie van de werknemers om een opleiding te volgen. Tevens worden ook een aantal contextfactoren zoals de rol van de manager en de collega's in het onderzoek meegenomen. Een eerste veronderstelling is, dat oudere werknemers vooral geïnteresseerd zijn in opleiding als ze enthousiast zijn over hun job. Er zal dan ook worden nagegaan of deze veronderstelling correct is en met behulp van het Demand Control Support model van Karasek (Karasek & Theorell, 1990) zullen de verschillende voorwaarden bekeken worden die moeten worden vervuld opdat de werknemer enthousiast en geëngageerd is. De motivatie in een job moet natuurlijk nog gematcht worden met een voor de werknemer attractieve opleiding. Onze tweede veronderstelling luidt dan ook dat een oudere werknemer enkel een opleiding zal volgen als hij<sup>1</sup> positief tegenover de vorm en het ontwerp van die opleiding staat. Er zal dan ook nagegaan worden welke bepaalde manieren van leren de voorkeur van oudere werknemers wegdragen.

---

<sup>1</sup> Overal waar hij staat, wordt hij/zij bedoeld.

## 1.1 Probleemschets en doel van het onderzoek

Ongeveer de helft van de Belgische beroepsbevolking ouder dan 55 is nog aan de slag (Figuur 1).



*Figuur 1* Tewerkstellingsgraad van de Belgische beroepsbevolking vergeleken met de gemiddelde Europese tewerkstellingsgraad (Eurostat, 2012).

Voor deze lage activiteitsgraad zijn er twee verklaringen. Aan de ene kant gold de overtuiging bij de werkgevers in de jaren tachtig van de vorige eeuw zowel in de Verenigde Staten als in Europa dat oudere werknemers niet voldoende rendeerden. Werknemers presteerden volgens hen prima tot hun 50 jaar, maar daarna liep hun rendement drastisch terug (Munk, 1999). Aan de ander kant leidde de economische crisis van de jaren zeventig tot een turbulente herstructurering van heel wat economische sectoren met massale structurele werkloosheid tot gevolg (Thijssen & Rocco, 2010).

De overheid heeft op deze werkloosheid gereageerd door allerlei maatregelen uit te vaardigen die het voor oudere werknemers aantrekkelijk maakten om zich uit de arbeidsmarkt terug te trekken, zodat er ruimte vrij kwam voor jongeren. Met oudere werknemers werden mensen boven de vijftig bedoeld, een definitie die ook de huidige Belgische federale regering (Di Rupo, 2011) en De Lange et al. (2005) hanteert. Zoals de grafiek in Figuur 1 aantoont, hebben vooral in België, oudere werknemers vlot gebruik gemaakt van deze maatregelen.

Vanaf de jaren negentig groeide echter de overtuiging in Europa dat die lage participatiegraad aan het arbeidsproces van oudere werknemers niet langer houdbaar was. De overheid realiseerde zich immers dat de demografische evolutie zou leiden tot een tekort aan arbeidskrachten (Van Dalen & Henkes, 2002). En daarenboven werd steeds vaker de vraag gesteld of het nog haalbaar was om die maatregelen die een vroege uitstap uit de arbeidsmarkt bevorderen te blijven financieren. We zien dan ook dat in Europa een ommezwaai is ontstaan in het beleid ten opzichte van oudere werknemers. De maatregelen die oudere werknemers stimuleren om vroegtijdig met pensioen te gaan, worden

teruggeschroefd in een poging om de werknemers te overtuigen langer aan de slag te blijven. Ook in België is men na veel aarzelen tot de conclusie gekomen dat meer oudere werknemers aan het arbeidsproces moeten participeren en zo werd in december 2011 besloten om de pensioengerechtigde leeftijd op te trekken, het brugpensioen in te perken en ook de zogenaamde eindeloopbaanmogelijkheden aan te passen (Di Rupo, 2011).

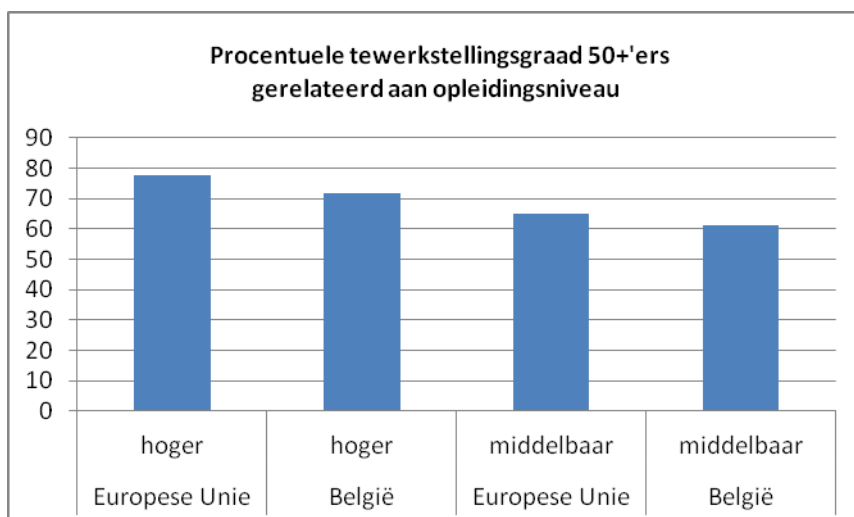
Het blijft echter een open vraag of het afschaffen van die financiële stimulans zal volstaan om de werknemers te motiveren langer aan het werk te blijven. Die financiële stimulans is inderdaad een zogenaamde pull-factor die mensen wegzuigt uit het arbeidsproces, maar uit het onderzoek van Van Dalen en Henkens (2002) blijkt dat oudere werknemers zelfs zonder die financiële stimulus toch zullen proberen om vervroegd met pensioen te gaan. Daarbij kan ook de vraag gesteld worden in hoeverre de werkgever geïnteresseerd is in werknemers die enkel blijven werken omdat ze hiertoe gedwongen zijn.

Naast de pull-factor die de mensen verleidt uit het arbeidsproces te stappen, is er echter ook de push-factor. Met die push-factor bedoelen we dat oudere werknemers uit hun job verjaagd worden, door toenemende werkdruk, gebrek aan competenties om de taken uit te voeren en leeftijdsdiscriminatie zoals voortdurend geconfronteerd worden met negatieve clichés over oudere werknemers (Posthuma & Campion, 2009). Als er daarentegen voor gezorgd wordt dat de werknemer persoonlijke voldoening haalt uit zijn werk en het gevoel heeft, gewaardeerd te worden, zal die oudere werknemer wel gemotiveerd zijn om te blijven werken (Templer, Armstrong-Stassen & Cataneo, 2010). Aan de slag blijven is wel essentieel, want wie als oudere werknemer eenmaal uit het arbeidsproces stapt, of ontslagen werd, is vrijwel zeker definitief verloren voor de arbeidsmarkt (Ferrier, Burke & Smith, 2008). Als we mensen langer aan het werk willen houden, moeten daarom ook de push-factoren aangepakt worden. Men zou denken dat opleiding de employability van deze oudere werknemers verhoogt, wat hun kansen op jobbehoud moet doen toenemen. Ook Armstrong-Stassen en Templer (2005) stellen dat opleiding erg belangrijk is om oudere werknemers in dienst te houden. Als men bijvoorbeeld de competentie verwerft om zich snel in te werken in nieuwe software, of in nieuwe procedures, maakt dit de werkdruk beheersbaar en zal men door de jongere medewerkers niet 'meewarig' bejegend worden. We stellen daarbij vast dat in de bedrijfswereld de nadruk meer komt te liggen op kennisintensieve activiteiten en minder op arbeidsintensieve, waardoor de kennis van bv. ict-toepassingen voor alle werknemers onontkomelijk wordt (Ford & Orel, 2005).

Er zijn nog aanwijzingen dat opleiding kan helpen om te inzetbaarheid op peil te houden. Fouarge en Schils (2009) hebben in hun studie aangetoond dat in Scandinavische landen, waar levenslang leren ingeburgerd is, mensen niet alleen langer aan de slag blijven, maar ook op latere leeftijd intensiever aan opleidingen participeren. Als we trouwens de tewerkstellingsgraad van de beroepsbevolking nog eens onder de loep nemen, maar dan gerelateerd aan het opleidingsniveau, leren



we uit de grafieken van Eurostat (Figuur 2) dat ook in België opleiding een gunstig effect heeft op een langere beroepsactiviteit, een tendens die ook Ferrier, Burke en Smith (2008) hebben vastgesteld. Ook Lazazzara en Bombelli (2011) tenslotte, noemen levenslang leren de sleutel om oudere werknemers aan de slag te houden, en stellen dat vooral hoger geschoolde oudere werknemers langer beroepsactief blijven.



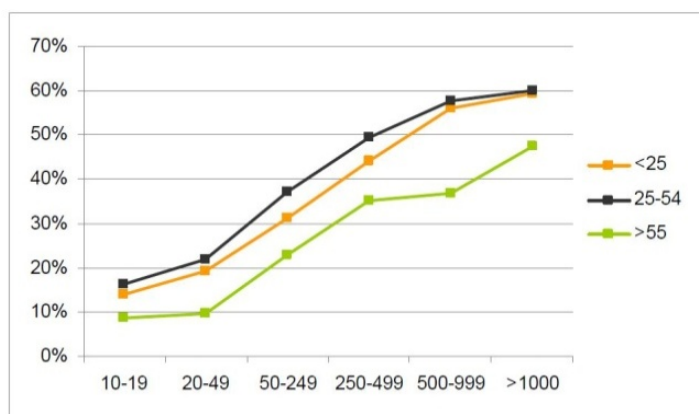
*Figuur 2* Belgische en Europese tewerkstellingsgraad, gerelateerd aan opleidingsniveau (Eurostat, 2012).

Er zijn daarom dan ook in Europa talrijke instanties zoals de OESO en de Europese Commissie die ook voor oudere werknemers levenslang leren promoten en ondersteunen opdat deze oudere werknemers door een betere employability langer aan het arbeidsproces zouden kunnen deelnemen (Bohlinger & van Loo, 2010). Overheidsinitiatieven om mensen aan het werk te houden door hun competenties en vaardigheden te verhogen zijn bv. het Train-to-Gainprogramma in Groot-Brittannië (McNair, 2006). Met dit Train-to-Gainprogramma wil de Britse overheid de werkgevers (zowel kleine ondernemers als grote bedrijven) in alle sectoren ondersteunen om de competenties van hun werknemers te verhogen om zo hun bedrijfsresultaten te verbeteren.

Of dergelijke overheidsinitiatieven veel zoden aan de dijk brengen, blijft evenwel een onbeantwoorde vraag. Volgens Mayhew en Rijkers (2004) dragen algemene opleidingsprogramma's, zoals die door de regeringen in de OESO-landen worden uitgewerkt om mensen langer te laten werken, er weinig toe bij dat oudere werknemers opnieuw aan de slag gaan. En McNair (2006) merkt op dat nooit onderzoek werd verricht of oudere werknemers wel voordeel haalden uit opleidingsprogramma's zoals het Train-to-Gainprogramma in Groot-Brittannië.

Ook de Belgische federale overheid heeft ervoor gezorgd dat de werknemers voortdurend opgeleid worden. Elke bedrijfssector is verplicht om een bepaald percentage van de loonmassa aan opleiding te besteden en dit vast te leggen in de sectorale cao. In de bedrijfssector waar dit onderzoek gesitueerd is (Paritair Comité nr. 226 voor de bedienden uit de internationale handel, het vervoer en de

logistiek), staat dan ook in de cao 2011-2012 dat werknemers recht hebben op 5,5 dagen opleiding per jaar. In de praktijk stellen we echter vast dat oudere werknemers nauwelijks participeren aan opleidingsinitiatieven binnen het bedrijf (Kanfer & Ackerman, 2004). Ook de cijfers van het CVTS (Continuing Vocational Training Survey) van de Federale overheidsdienst Economie (2007), spreken wat dat betreft boekdelen. Als we kijken naar de participatiegraad gerelateerd aan de leeftijd (voor alle Belgische bedrijven), moet worden vastgesteld dat oudere werknemers, zeker in bedrijven met minder dan vijftig werknemers, amper aan opleiding deelnemen (Figuur 3).



*Figuur 3* Participatiegraad opleidingen gerelateerd aan leeftijd en grootte van het bedrijf (FOE, 2007).

Hoe komt dit? Waarom participeren oudere werknemers zo weinig aan opleidingen? Omdat opleiding in een bedrijfsomgeving steeds het resultaat is van een afspraak tussen werknemers en werkgevers moet de oorzaak en bij de werknemer en bij de werkgever gezocht worden en willen we in dit onderzoek een antwoord vinden op de volgende vragen.

Ten eerste, hoe ontstaat bij de werknemer de motivatie om een opleiding te volgen en aan welke voorwaarden moet vanuit het perspectief van de werknemer voldaan zijn opdat de werknemer effectief de opleiding zal volgen. En ten tweede willen we nagaan hoe de werkgever over opleiding denkt en of de werkgever acties onderneemt om de werknemer te motiveren een opleiding te volgen.

## 1.2 Enthousiasme en engagement bepalen de opleidingsmotivatie

Enthousiasme en engagement zijn belangrijke dimensies van employability zoals die door Van der Heijde en Van der Heijden beschreven wordt (2006). Een enthousiaste en geëngageerde werknemer kan zich aanpassen aan nieuwe situaties en deze werknemer streeft op zijn werk naar zowel het anticiperen op nieuwe situaties als het optimaliseren van de huidige prestatie. Een hoge graad van motivatie is essentieel om op die manier te functioneren; als de werknemer wil anticiperen op nieuwe situaties of zijn huidige functioneren wil optimaliseren, zal hij ervoor moeten zorgen dat hij blijft en blijft leren, zal hij zich grondig moeten voorbereiden en zal hij nieuwe competenties moeten verwerven. Voor De Lange et al. (2005, 2010) is actief leergedrag een duidelijk kenmerk van deze geëngageerde

Te oud om te leren?

werknemers. Met actief leergedrag bedoelen ze een actieve houding wat betreft het verwerven van nieuwe vaardigheden en kennis, het effectief kunnen oplossen van problemen op het werk en het zich kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden op het werk.

Om na te gaan of iemand zich goed voelt in zijn job kunnen we terugvallen op het Demand Control Model zoals dit werd uitgewerkt door Karasek en Theorell (1990). Het model toont aan dat het feit dat mensen een teveel aan stress op het werk ervaren, niet automatisch voortvloeit uit de persoonlijkheid van de werknemer noch enkel het gevolg is van de werkbelasting zelf. Deze stress is niet noodzakelijk het gevolg van de werkbelasting, maar vaker van de manier waarop het werk georganiseerd is. De aspecten van negatieve en positieve stress kunnen verklaard worden vanuit de eisen die aan de werknemer gesteld worden en de mate waarin de werknemer grip heeft op die eisen.

Het model bekijkt het werk vanuit twee invalshoeken, de taakhoud en de controle die de werknemer heeft om die taken goed uit te voeren. Zo zullen vermoeidheid, angst en depressie vaak optreden bij werknemers aan wie hoge eisen gesteld worden wat de taakhoud betreft, terwijl de werknemers het gevoel hebben dat ze weinig invloed hebben op de inhoud en de uitvoering van het eigen takenpakket. Dat kan bijvoorbeeld omdat de hiërarchisch hoger geplaatste een strakke of chaotisch wispelturige regie voert over de organisatie van het werk. De perceptie van de zwaarte van de taakhoud wordt daarbij o.a. bepaald door de aanwezigheid van deadlines en de afwezigheid van stimuli om de taak af te werken. Coördinatieproblemen met collega's en andere afdelingen, persoonlijke conflicten, de angst om jobverlies en het gevoel dat de eigen kennis en vaardigheden niet meer up-to-date zijn, geven de werknemer dan weer een gevoel van machteloosheid.

Anderzijds zullen werknemers die geconfronteerd worden met een zwaar en uitdagend takenpakket, die wel het gevoel hebben dat ze die taakhoud meester zijn en die vinden dat ze over een grote autonomie beschikken om die taken uit te voeren, minder last hebben van door het werk veroorzaakte psychologische druk omdat de succeservaring na de uitvoering van de taken voldoende tegengewicht biedt voor de taakgebonden stressoren.

Volgens het Demand Control Model zijn het deze laatste werknemers die het meeste zullen leren op het werk, omdat ze continu uitgedaagd worden en over de vrijheid beschikken om nieuwe strategieën te ontwikkelen om hun taken te kunnen uitvoeren. Warr en Inceoglu (2012) beklemtonen daarbij het belang van een uitdagend takenpakket als voorwaarde om geëngageerde, enthousiaste medewerkers te krijgen, die plezier vinden in hun werk, er ook trots op zijn, en die beroepsactief zullen blijven (Lord & Farrington, 2006).

Zulke geëngageerde en enthousiaste medewerkers voelen zich geruggensteund door een HR-beleid, dat veel aandacht besteedt aan opleiding. Deze medewerkers verwachten een beloning als ze aan de opleiding deelnemen (Liu, Courtenay & Valentine, 2011) en het kan hierbij zowel om een intrinsieke als extrinsieke beloning gaan. De realisatie van duidelijke loopbaanplannen kan zo'n

Te oud om te leren?

intrinsieke beloning zijn en uit de studie van Liu et al. blijkt dat voor oudere werknemers een loopbaanperspectief een goede motivator is om aan een opleiding deel te nemen. Ook Ferrier, Burke en Smith (2008) pleiten voor een bedrijfscultuur die sterk focust op loopbaanontwikkeling, waarin naast de carrière ook mogelijke opleidingstrajecten aan bod komen. Uit hun onderzoek blijkt immers dat oudere werknemers vaak lukraak en slecht geïnformeerd een opleiding kiezen. Ferrier et al. wijten deze lukrake keuze aan een ontbrekende loopbaanplanning.

Als dit HR-beleid ontbreekt en de werknemer niet aangemoedigd wordt door het management (Liu, Courtenay & Valentine, 2011) en specifiek door de directe chef (Van der Heijden, de Lange, Demerouti en Van der Heijden, 2009), raken de werknemers gedemotiveerd om aan een opleiding deel te nemen. Zeker als stereotyperingen dat oudere werknemers over minder competenties beschikken en maar moeilijk op te leiden zijn (Posthuma en Campion, 2009) voor de directe chef volstaan om zich niet langer voor de oudere werknemer te motiveren. Lazazzara en Bombelli (2011) doen daarbij de opvallende vaststelling dat directe chefs, die zelf tot de categorie oudere werknemers behoren, vaak dezelfde redenering volgen.

Dit hierboven besproken model van Karasek werd later uitgebreid met sociale ondersteuning op het werk als een derde dimensie (Johnson & Hall, 1988). Goede sociale relaties op het werk blijken een buffer tegen een teveel aan negatieve stress. De achterliggende redenering van het model van Karasek dat de werknemer die zijn loopbaan in eigen handen kan nemen ook een actievere werknemer zal zijn, spoort overigens met de theorie over zelfvertrouwen en motivatie van Bandura (1997). Bandura stelt dat iemands zelfvertrouwen zal toenemen als hij zelf een doel kan bepalen dat hij wil bereiken, hiervoor voldoende steun in zijn omgeving vindt en de ervaring heeft dat hij geslaagd is, namelijk dat hij zijn doelstelling bereikt heeft.

Het engagement en enthousiasme van medewerkers is niet leeftijdgebonden. Kanfer en Ackerman (2004) vinden in ieder geval geen enkel bewijs dat motivatie op het werk achteruit zou gaan naarmate men ouder wordt. Wel is het denkbaar dat oudere werknemers taakgerelateerde motivatieprofielen ontwikkelen waarbij zij voor bepaalde taken duidelijk meer geëngageerd zijn dan voor andere (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010). Er moet ook rekening gehouden worden met de zogenoemde 'natuurlijke leeftijd' van de werknemer (Kooij, de Lange, Jansen en Dijkers, 2008). Met deze 'natuurlijke leeftijd' wordt de levensfase bedoeld, waarin iemand zich bevindt en die zowel door de chronologische leeftijd van de persoon als door zijn gezinssituatie bepaald wordt. Die 'natuurlijke leeftijd' kan ertoe kan leiden dat door de oudere werknemer naar aanleiding van ingrijpende veranderingen in de naaste omgeving (bv. geboortes, overlijdens) de rol van werk in het leven ineens vanuit een ander gezichtspunt beschouwd wordt. Er zijn wel aanwijzingen dat de weerbaarheid van oudere werknemers afneemt. Zo blijken oudere werknemers die vinden dat het management

ondermaats is, sneller af te haken (McNair, 2006). En ondanks hun ervaring zijn het volgens De Lange et al. (2005) vooral de oudere werknemers die de taakeisen als bedreigend ervaren.

### **1.3 Leren oudere werknemers anders?**

Het leren bij oudere werknemers wordt door Luger en Mulder (2010) beschouwd als een individueel leerproces dat elke oudere werknemer doorloopt om kennis, vaardigheden en competenties te verwerven. Het leerproces kent daarbij een cognitief aspect waarbij de aanwezige kennis de basis vormt voor de verwerving en uitbreiding van kennis. Kennis wordt daarbij opgeslagen als scripts; oudere werknemers zullen dan ook kunnen terugvallen op meer scripts dan jongere werknemers. Daarbij beschikken oudere werknemers door hun ervaring niet alleen over een grotere kennis, zij kunnen die kennis ook efficiënter aanwenden en zij zijn ook beter in staat om over die ervaringen na te denken en eruit te leren (Kolodner, 1983). Anderzijds hebben oudere werknemers het lastiger om grotere hoeveelheden nieuwe informatie te onthouden en snel te reproduceren. Dit hangt voor Kooij, de Lange, Jansen en Dijkers (2008) samen met de 'functionele leeftijd' van de werknemer. Die 'functionele leeftijd' is gebaseerd op de prestaties van de werknemer. Naarmate men ouder wordt, treden er biologische en psychologische veranderingen op en de werknemer zal vaststellen dat zijn cognitieve mogelijkheden en zijn gezondheid teruglopen. Ford en Orel (2005) stellen daarom dat opleidingen aan oudere werknemers, nog meer dan voor jongere werknemers, vooral succesvol zullen zijn als ze maximaal inspelen op de aanwezige kennis en ervaring. Vertrekken vanuit de aanwezige kennis en ervaring is ook voor Luger en Mulder essentieel (2010) omdat er op die manier volgens de principes van de cycli van ervaringsgericht leren van Kolb een voortdurende wisselwerking ontstaat tussen de opgeslagen ervaring en de confrontatie met een onbekende werkelijkheid die dan de werknemer aanzet tot een leerproces en zo de opgeslagen ervaring verrijkt. Liu, Courtenay en Valentine (2011) wijzen er ten slotte op dat ook oudere werknemers een positieve of negatieve ingesteldheid hebben over leren, wat de geneigdheid van de werknemer om een opleiding te volgen zal beïnvloeden.

#### **1.3.1 Voldoende zelfvertrouwen**

Zelfvertrouwen om in de opleiding te slagen is voor Liu, Courtenay en Valentine (2011) een essentiële motivator om met een opleiding te starten. Concreet betekent dit dat de oudere werknemer pas aan opleidingen zal participeren als die opleiding zowel een uitvoerbare uitdaging inhoudt, als de werknemer het gevoel geeft dat hij de teugels van de opleiding in handen houdt zodat hij de opleiding succesvol kan afsluiten. Dit zelfvertrouwen wordt zeker bevorderd door respect en waardering voor de oudere werknemer die een opleiding volgt, niet alleen vanuit het management, maar ook vanwege de andere collega's en de peers. Zoals hoger aangehaald zal dit zelfvertrouwen zich volgens De Lange et al. (2005, 2010) vertalen als actief leergedrag. Dit actieve leergedrag omschrijven zij als een actieve

houding wat betreft het verwerven van nieuwe vaardigheden en kennis, het effectief kunnen oplossen van problemen op het werk en het zich kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden op het werk.

Te oud om te leren?

### **1.3.2 Informeel leren**

De confrontatie tussen ervaring en nieuwe kennis vindt voor oudere werknemers best plaats op de werkplek, zowel individueel als in groep, omdat de oudere werknemers in hun eigen werkomgeving als expert kunnen beschouwd worden (Fuller & Unwin, 2005). Op zich kan het leerproces formeel of informeel zijn. Gruber, Harteis en Rehr (2008) stippen aan dat informeel leren frequent voorkomt op de werkvloer. De stimuli om te leren zullen ook vaak bediscussieerd worden met collega's. Omdat de kennis wordt opgedaan in een authentieke omgeving, vaak gegidst door ervaren werknemers, wordt de toepassing van de kennis in andere gelijkaardige situaties makkelijker. Uit de studie van Fuller en Unwin blijkt trouwens voor de ondervraagde werknemers deze informele leer methode niet alleen de belangrijkste maar ook de meest effectieve methode te zijn om in het werk te leren en ook de methode waaraan oudere werknemers de voorkeur geven (Tikkanen, 2007). En alhoewel het vaak om een individueel leerproces gaat, mag dit informele leren op de werkplek beschouwd worden als professionele competentieontwikkeling die essentieel is om professioneel te functioneren. De werknemer moet immers met zijn collega's-experten kunnen samenwerken en ook de prestaties van die collega's kunnen beoordelen. Fuller en Unwin beschouwen leren door participatie dan ook als de essentie van werkpleklernen.

### **1.3.3 Formeel leren**

Gruber et al. (2008) merken echter op dat informeel leren in de praktijk zonder theoretische reflectie niet volstaat voor een diep leerproces. Declaratieve kennis is voor hen essentieel om de kwaliteit van de praktijk te beoordelen, om problemen en oplossingen te beoordelen en om vernieuwingen te implementeren. Formele leersituaties blijven voor hen daarom onontbeerlijk. Omdat professionele competentie nauw verbonden is met de werkvloer, moeten ook deze formele leersituaties idealiter contextgebonden zijn. Ford en Orel (2005) geven in hun conclusie over dit formele leren een dubbelzinnig signaal. Enerzijds pleiten zij voor een maatpakopleiding voor oudere werknemers, zodat maximaal kan ingespeeld worden op de behoeftes en de motivatie, maar anderzijds, omdat leren op de werkvloer inhoudt dat je met anderen samenwerkt en samen leert, bevelen zij niet-generatiespecifieke opleidingsprogramma's aan omdat zulke programma's de oudere werknemers motiveren om competitief te blijven in de kennismaatschappij. Ferrier, Burke en Smith (2008) erkennen deze tegenstrijdigheid, maar ze stellen er een pragmatische aanpak tegenover. Ze geven toe dat oudere werknemers vaak een andere leerstijl hanteren dan jongere, dat ze soms een trager tempo voorstaan en meer tijd willen besteden aan discussie en herhaling. Daarenboven kan de confrontatie met het feit dat jongere werknemers sneller nieuwe vaardigheden verwerven niet bevorderlijk zijn voor het zelfvertrouwen. Maar, stellen Ferrier et al., als niet alleen het instructieontwerp maar ook de activiteiten gebaseerd zijn op goed practises uit het volwassenenonderwijs en voldoende flexibel zijn,

beantwoorden aan de noden van de deelnemers en rekening houden met de individuele verschillen, dan kan deze diversiteit de opleiding alleen maar ten goede komen. Ook Fuller en Unwin wijzen op het gevaar dat zuiver werkplekleren de werknemer opsluit in zijn eigen wereld, waardoor hij niet in contact komt met andere groepen experts en zo de kans mist om ook andere perspectieven te leren kennen. Een kwart van de respondenten die zij geënquêteerd hebben, gaf trouwens te kennen dat zij wel zo'n formele opleiding en de daarbij horende certificaten wensten. Vaak hing die wens samen met loopbaanplanning.

#### 1.4 Een onderzoeksmodel

Bij ons theoretische kader zijn we vertrokken van twee uitgangspunten, enthousiaste werknemers zijn gemotiveerd om opleiding te volgen en werknemers participeren enkel in attractieve opleidingen. Bij een synthese van alle aspecten van deze twee uitgangspunten houden we twee factoren over die de oudere werknemer zullen stimuleren of afremmen om een bedrijfsopleiding te volgen. Aan de ene kant de bedrijfscontext, die afhankelijk van verschillende voorwaarden de motivatie bij de werknemer voor een opleiding kan wekken, die motivatie kan fnuiken of die kan omzetten in opleiding, en aan de andere kant de opleiding zelf die in staat is die initiële motivatie te doen uitdoven dan wel verder te stimuleren. Liu, Courtenay en Valentine (2011) hebben in hun studie al een model voorgesteld om alle motivatoren en demotivatoren in kaart te brengen, die moeten verklaren waarom een oudere werknemer al dan niet in een opleiding participeert. Vertrekkend vanuit dit model, en rekening houdend met de resultaten van het literatuuronderzoek, werden de motivatoren en demotivatoren, zowel in de bedrijfscontext als in de opleiding op een rijtje gezet om dit onderzoek te structureren (Tabel 1).

Tabel 1

*Onderzoeksstructuur over opleiding werknemers met motivatoren en demotivatoren ((bron Liu, Courtenay en Valentine, 2011).*

<b>Variabelen die de motivatie van de werknemer om een opleiding te volgen kunnen bepalen</b>	
<b>Motivatoren in de werkcontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthousiasme voor het werk</li> <li>• Sociale ondersteuning</li> <li>• Loopbaanontwikkeling</li> </ul>	<b>Demotivatoren in de werkcontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werklast</li> <li>• Clichédenken over oudere werknemers</li> <li>• Desinteresse van de directe chef</li> </ul>
<b>Motivatoren in de opleidingscontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op aanwezig kennis en ervaring</li> <li>• Groepsleren</li> <li>• Contextgebonden leren</li> <li>• Zelfvertrouwen</li> <li>• Positieve ingesteldheid rond leren</li> </ul>	<b>Demotivatoren in de opleidingscontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frontale klassikale aanpak</li> <li>• Afstandleren</li> <li>• Gebrek aan zelfvertrouwen</li> </ul>

Te oud om te leren?



## 1.5 Onderzoeksvragen

Dit onderzoek wil nagaan of oudere werknemers vaker een bedrijfsopleiding volgen als zij enthousiast zijn in hun job en zij de opleiding als attractief ervaren.

De onderzoeksstructuur van Liu, Courtenay en Valentine (2011) diende als basis om de onderzoeksvragen te formuleren. Daarom luidt de eerste vraag uit het onderzoek “Is de werknemer een enthousiaste, gemotiveerde werknemer?” Dit willen we nagaan met behulp van de variabelen die o.a. Karasek beschreven heeft in het Demand Control Support Model. De deelvragen bij deze eerste vragen luiden als volgt:

- Heeft de werknemer een uitdagend takenpakket?
- Vindt de werknemer dat hij in staat gesteld wordt zijn takenpakket uit te voeren?
- Voelt de werknemer zich gesteund door zijn collega's bij de uitvoering van zijn takenpakket?
- Voelt de werknemer zich gesteund door zijn directe chef bij de uitvoering van het takenpakket?
- Heeft de werkgever voor de werknemer een loopbaanplanning opgesteld?
- Hoe is de houding in het bedrijf tegenover werknemers ouder dan 50 jaar?

De tweede vraag uit het onderzoek is dan als volgt:

- Is er een samenhang tussen geëngageerde en gemotiveerde medewerkers en de motivatie voor een bedrijfsopleiding?

En de deelvraag wordt dan:

- Is die samenhang ook van toepassing op oudere werknemers?

De derde vraag uit het onderzoek is “Wat bepaalt of een opleiding de motivatie wekt van de werknemer?” Dit wordt nagegaan met de variabelen uit de volgende deelvragen:

- Vindt de werknemer het belangrijk dat de opleiding inspeelt op de kennis en de ervaring van de werknemer?
- Vindt de werknemer het belangrijk dat de opleiding een antwoord biedt op een probleem op de werkvloer?
- Aan welke opleidingsvorm (individueel, groepsleren) geeft de werknemer de voorkeur?
- Vindt de werknemer dat hij moet opgeleid worden?
- Heeft de werknemer voldoende zelfvertrouwen om aan een opleiding te beginnen?

Met de vierde vraag van het onderzoek willen we nagaan welke visie de werkgevers hebben op opleiding van hun werknemers in het algemeen en oudere werknemers in het bijzonder. De deelvragen hier luiden:

- Hoe motiveren de werkgevers hun werknemers?
- Vinden de werkgevers opleiding belangrijk?

Te oud om te leren?

- Zijn oudere werknemers nog gemotiveerd om opleiding te volgen?
- Mogen oudere werknemers nog opleiding volgen?
- Hoe wordt bepaald of een werknemer een opleiding mag volgen?
- Wat verhindert de werknemer om een opleiding te volgen?
- Vormt opleiding een onderdeel van loopbaanplanning?
- Hebben werkgevers zicht op informele opleidingen in hun bedrijf?
- Welke criteria hanteren de werkgevers bij de organisatie van formele opleidingen?

## 2. Methode

### 2.1 Onderzoeksgroep

Om de mening van de werkgevers te kennen, werden vijf HR-managers (vier vrouwen, een man) uit de logistieke sector geïnterviewd. Deze managers vertegenwoordigden verschillende takken uit de logistieke sector; distributie, transport, luchtvracht en maritieme bedrijven. Er is niet gestreefd naar een representatieve steekgroep, de selectie werd gemaakt op basis van het feit dat deze managers bekend stonden om hun visie op opleiding binnen het bedrijf. Hun namen werden door Logos (het vormingsfonds van de logistieke sector, zie verder) naar voren geschoven.

De geënquêteerde werknemers werkten als bediende in de logistieke sector. Tot deze logistieke sector behoren alle bedrijven, die onder het paritair comité (pc) 226 ressorteren. Een paritair comité is in België het overlegorgaan per bedrijfstak tussen werkgevers en werknemers. Paritair comité 226 groepeerde alle bedrijven die zich bezighouden met internationale handel, het vervoer en de logistiek. In het totaal hebben 211 mensen de enquête beantwoord. De procentuele vertegenwoordiging van de leeftijdsgroepen in onze populatie (Tabel 2) komt goed overeen met de procentuele vertegenwoordiging van de leeftijdsgroep binnen het totaal van de werknemers uit paritair comité 226, zoals terug te vinden is op de website [werk.be](http://www.werk.be/cijfers) van de Vlaamse overheid (<http://www.werk.be/cijfers>). Die website is ook de bron voor de overige cijfers die betrekking hebben op pc 226.

Tabel 2

*Procentuele spreiding van onze populatie over de leeftijdscategorieën, vergeleken met pc 226.*

leeftijds- categorie	onderzoeksgroep	pc226
<30	18%	20%
30-39	32%	31%
40-49	27%	30%
>=50	23%	19%

*Bron: website Vlaamse overheid <http://www.werk.be/cijfers>*

De gemiddelde leeftijd in onze populatie bedraagt 40,38 jaar (SD=9,51). De gemiddelde leeftijd van de werknemers bij pc 226 bedroeg in 2011 ongeveer 40,16 jaar.

In de logistieke sector in Vlaanderen (paritair comité 226) werkten in 2011 meer mannen (54,5%) dan vrouwen (45,5%). In de onderzochte populatie vormen vrouwen de meerderheid (64%), mannen (36%) zijn duidelijk minder talrijk vertegenwoordigd. Uit de onderstaande tabel (Tabel 3) blijkt die verhouding mannen-vrouwen in de onderzoeksgroep per leeftijdscategorie aanzienlijk te verschillen. Vergelijkbare cijfers van pc 226 zijn niet beschikbaar.

Tabel 3  
*Procentuele verdeling mannen-vrouwen per leeftijdscategorie uit de onderzoeksgroep*

leeftijdscategorie	onderzoeksgroep	
	mannen	vrouwen
<30	43%	56%
30-39	31%	68%
40-49	32%	67%
>=50	44%	55%

Het merendeel (56%) van de respondenten heeft hoger onderwijs gevolgd, 15% heeft universitair onderwijs gevolgd en 41% heeft een professionele bachelor. Hoger middelbaar onderwijs werd gevolgd door 37% van de respondenten terwijl een kleine groep (5%) alleen lager middelbaar onderwijs heeft gevolgd. Er zijn wel grote verschillen in opleidingsniveau (Tabel 4) wat de leeftijdscategorieën betreft. Zo is het aantal werknemers met een universitair diploma bij de oudere werknemers (6%) duidelijk lager dan bij de medewerkers jonger dan 30 (25%). Opvallend is ook het groot aantal jonge werknemers dat geen hoger onderwijs heeft gevolgd (41%). Vergelijkbare cijfers van pc 226 zijn niet beschikbaar.

Tabel 4  
*Procentuele verdeling opleidingsniveau per leeftijdscategorie in de onderzoeksgroep*

leeftijdscategorie	lager middelbaar onderwijs	hoger middelbaar onderwijs	hoger onderwijs	universitair onderwijs	overige
<30	0%	41%	28%	25%	5%
30-39	7%	32%	47%	11%	1%
40-49	1%	32%	48%	17%	0%
>=50	8%	47%	33%	6%	4%

De verdeling van onze populatie vergeleken met de gegevens van pc 226 over de grootte van het bedrijf geeft het volgende beeld (Tabel 5).

Tabel 5

*Procentuele spreiding van onze populatie over de bedrijfsgrootte, vergeleken met pc226.*

bedrijfsgrootte	onderzoeksgroep	pc226
<20 werknemers	15%	18,20%
20-50 werknemers	17%	18,60%
50-250 werknemers	36%	26,40%
>250 werknemers	32%	36,80%

*Bron: website Vlaamse overheid <http://www.werk.be/cijfers>*

De meeste respondenten onder de 30 (41%) werken in bedrijven met meer dan 250 mensen, bij werknemers boven de vijftig is dit veel minder (20%). Het merendeel van de respondenten werkt in een transportbedrijf (47%) of in een maritiem bedrijf (22%). Uit distributiebedrijven (10%) en luchtvrachtbedrijven (7%) kwam er minder reactie. Er is geen samenhang tussen de aard van het bedrijf en de leeftijds categorie.

## 2.2 Materialen

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden naar de motivatie van de werknemers en naar de opleidingsvorm die de werknemer verkiest, werd een enquête opgesteld (Bijlage 1). Eerst werd naar de motivatie van de werknemer om een opleiding te volgen gepeild, door aan de werknemer te vragen of hij overwogen had een opleiding te volgen. Daarbij werd de werknemer ook gevraagd of hij effectief een opleiding had gevolgd. Vervolgens werden uit de onderzoeksstructuur van Liu, Courtenay en Valentine (2011) de motivatoren in de werkcontext onderzocht die bepalen of de werknemer gemotiveerd is om een opleiding te volgen. Die motivatoren kunnen gemeten worden met de Job Content Questionnaire (gevalideerde Nederlandse vertaling van Houtman, 1995) uit het Control Demand Support model van Karasek en Theorell (1990), waarbij een uitdagend takenpakket, voldoende controle om het arbeidsproces te sturen en steun van collega's en chefs de bepalende factoren zijn. Vijf vragen uit de JCQ over fysieke belastingen op het werk (b.v. Ik moet vaak en langdurig met hoofd en/of armen in ongemakkelijke houdingen werken) waren niet relevant voor onze onderzoeksgroep en werden niet in de enquête opgenomen. Het JCQ-gedeelte van onze enquête bestond aldus uit 29 vragen, te quoteren op een likertschaal van 1 tot 4 verdeeld over vier schalen, een uitdagend takenpakket (9 vragen), voldoende controle om het arbeidsproces te sturen (12 vragen) en steun van collega's (4 vragen) en chefs (4 vragen). Loopbaanplanning komt niet voor in de JCQ en werd met een aparte vraag onderzocht.

Te oud om te leren?

Tenslotte werden uit de onderzoeksstructuur van Liu, Courtenay en Valentine (2011) de motivatoren in de opleidingscontext onderzocht. Daarvoor werden in de enquête aan de werknemer twaalf vragen over opleiding voorgelegd, verdeeld over de schalen opleidingsvorm (3 vragen), organisatie van de opleiding (2 vragen), noodzaak van opleiding (3 vragen), zelfvertrouwen (3 vragen), oudere werknemers en opleiding (1 vraag). Ook deze vragen moesten worden beantwoord op een vierpunts likertschaal. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden naar meningen van de werkgevers over opleiding in het algemeen en opleiding aan oudere werknemers in het bijzonder, is een open interviewleidraad gebruikt.

### **2.3 Procedure**

Met de HR-managers werd na een introductiemail telefonisch een afspraak gemaakt voor een 1-op-1-interview op het bedrijf zelf. Via open vragen werd bij de geïnterviewde HR-managers gepeild naar hun visie op bedrijfsopleiding en oudere werknemers en opleiding. Daarbij dienden de onderzoeksvragen uit 1.5 als een rode draad om het interview te structureren. De gesprekken werden opgenomen en samengevat in een verslag (Bijlage 2). Dit verslag werd aan de geïnterviewde HR-managers en aan de sectorconsulent van Logos bezorgd. In een persoonlijk gesprek met die sectorconsulent werd het verslag ook nog doorgenomen en toegelicht.

De enquête voor de werknemers werd, na overleg met de sectorconsulent van Logos op het internet geplaatst met de online enquêtetool SurveyMonkey. De enquête op het internet was toegankelijk tussen 12 september 2012 en 14 oktober 2012. De werknemers uit de logistieke sector werden op twee manieren aangespoord om de enquête in te vullen. Op 12 september 2012 werd door Logos, het vormingsfonds voor bediendes van paritair comité 226 een e-mail met een oproep om de enquête in te vullen, verstuurd naar 1200 logistieke bedrijven uit hun database. In die e-mail werd aan de HR-managers gevraagd om de enquête door hun medewerkers te laten invullen. De respons valt niet precies te meten, omdat niet geweten is in hoeverre de HR-managers de vraag effectief naar de medewerkers hebben doorspeeld, maar op 30 september hadden 141 mensen de enquête beantwoord.

Vervolgens werd door mijzelf op 1 oktober 2012 een nieuwe mail verstuurd met een oproep om de enquête in te vullen, maar nu naar het e-mailadres van 532 werknemers uit de logistieke sector die in de periode 2002-2012 via Logos bij VDAB (de Vlaamse overheidsdienst die werkzoekenden en werknemers begeleidt naar werk en ook opleiding aanbiedt) een opleiding hadden gevolgd. Minstens 320 e-mailadressen bleken niet meer correct (maar een foutief e-mailadres genereert niet altijd een foutmelding), zodat ongeveer 212 mensen de e-mail kunnen gekregen hebben. Op 15 oktober hadden 70 mensen de enquête ingevuld, zodat de respons op de tweede mailing ongeveer 30% bedroeg. Omdat we van deze laatste groep weten, dat ze al een opleiding hebben gevolgd in het verleden of momenteel een opleiding volgen, werd eerst nagegaan of de gegevens van de twee groepen

Te oud om te leren?

verschillen. Daarbij werd twee parameters met elkaar vergeleken, enthousiasme en engagement op het werk en de motivatie om een opleiding te volgen. Die vergelijking komt in de loop van de beschrijving nader aan bod. Zoals verwacht kon worden, lag de motivatie om een opleiding te volgen iets hoger, wat enthousiasme en engagement op het werk betreft, konden we geen belangrijke verschillen vaststellen.

Om de antwoorden uit de enquête over enthousiasme en engagement op het werk te meten werd een somscore-variabele berekend. Eerst werden de scores van de negatieve vragen omgescoord om voor alle vragen een uniforme score te krijgen. Vervolgens werd per respondent de som van de scores op de vragen uit de JCQ (de vragen 10-38) gedeeld door het aantal beantwoorde vragen uit die reeks. Het resultaat was een gemiddelde score tussen 0 en 4, die werd weergegeven in procentagenotering en naar boven afgerond. Ook voor de drie deelaspecten Demand (heeft de werknemer een uitdagend takenpakket), Control (ervaart de werknemer de vrijheid om zelf de uitvoering van zijn takenpakket te sturen) en Support (vindt de werknemer dat hij voldoende gesteund wordt door zijn chef en door zijn collega's bij de uitvoering van dat takenpakket) werd op dezelfde manier een variabele berekend. Bovendien werd een correlatiematrix uitgewerkt met de gegevens uit de categorie leeftijd en alle vragen uit de Job Content Questionnaire.

Ook om de resultaten uit de vragen over visie op opleiding te meten, werd dezelfde werkwijze gehanteerd. Daarom werd voor elke schaal uit dit gedeelte van de vragenlijst de score berekend. Deze score geeft de mate van voorkeur weer voor de verschillende aspecten van leren. De schalen hier waren opleidingsvorm (actieve of passieve lesvorm), organisatie van de opleiding (groepsleren vs individueel leren), noodzaak van opleiding (informeel-formeel leren), zelfvertrouwen, houding ten aanzien van oudere werknemers en opleiding. Na omcodering van de scores van de negatieve vragen werd per respondent de som van de scores op de vragen gedeeld door het aantal beantwoorde vragen uit die reeks. Het resultaat was een gemiddelde score tussen 0 en 4, waarbij 0 staat voor geen voorkeur en 4 voor maximale voorkeur. Die score wordt weergegeven in procentagenotering en naar boven afgerond met een interval van 5%. Tot slot werd een correlatiematrix opgesteld om het verband na te gaan tussen leeftijd, enthousiasme en geëngageerdheid in het werk en opvattingen over opleidingen .

### **3. Resultaten**

De meeste respondenten (N=204) hebben het voorbije jaar overwogen een opleiding te volgen (75%). Hier vinden we echter grote verschillen, wat de leeftijdscategorieën betreft. Jonge mensen tonen de grootste motivatie om een opleiding te volgen (84%). Naarmate men ouder wordt, neemt die motivatie af (Tabel 6). Bij de groep respondenten die na 1 oktober hebben gereageerd en waarvan we weten dat ze ooit een opleiding gevolgd hebben of momenteel een opleiding volgen, vinden we 16% meer respondenten die antwoorden dat ze het afgelopen jaar een opleiding overwogen hebben.

Te oud om te leren?

Van alle respondenten (N=204) heeft 67% ook effectief een opleiding gevolgd, of heeft zich ingeschreven voor een opleiding. Ook hier stellen we vast dat jonge mensen vaker een opleiding volgen dan oudere werknemers (Tabel 6).

Wie een opleiding gevolgd heeft of zich ingeschreven heeft voor een opleiding (N=139) neemt hiertoe zelf het initiatief (88%). Slechts in 12% van de gevallen heeft de chef het initiatief genomen. Deze cijfers gelden voor alle leeftijdsgroepen, alleen bij de leeftijdscategorie 30-39 speelt de chef een grotere rol (17%). Het volgen van een opleiding kadert vaak (65%) in een loopbaanplanning (N=144). Er kan worden vastgesteld dat bij oudere werknemers (50%) loopbaanplanning minder voorkomt.

Tabel 6

*Procentuele weergave per leeftijdscategorie van motivatie om een opleiding te volgen, het effectief volgen van een opleiding en de aanwezigheid van loopbaanplanning.*

leeftijdscategorie	gemotiveerd om een opleiding te volgen	effectief een opleiding gevolgd	opleiding onderdeel van loopbaanplanning
<30	84%	81%	72%
30-39	80%	64%	77%
40-49	78%	64%	57%
>=50	59%	54%	50%

### 3.1 Beschrijving van enthousiasme en engagement op het werk

Het uitgangspunt van dit onderzoek was dat enthousiasme en engagement in het werk ertoe leidt dat de werknemer voortdurend wil bijleren. Enthousiasme en engagement kunnen verklaard worden door het Control Demand Support model van Karasek en Theorell (1990), waarbij een uitdagend takenpakket, voldoende controle om het arbeidsproces te sturen en steun van collega's en chefs de bepalende factoren zijn. Die bepalende factoren zijn door Karasek verwerkt in het werk Content Questionnaire (JCQ). Wat enthousiasme en engagement in het werk betreft, bedroeg de gemiddelde score (N=188) 70,35% (SD=0,05). Het verschil in scores tussen de groep die voor 1 oktober de enquête had ingevuld en de groep die na 1 oktober de enquête had ingevuld en waarvan we wisten dat ze al een opleiding had gevolgd, bedroeg slechts 0,15 %. Leeftijd speelt nauwelijks een rol (Tabel 7), al scoren de jongste werknemers het hoogst.

Tabel 7  
*Procentueel gemiddelde op de JFQ per leeftijdscategorie*

leeftijdscategorie	enthousiasme en engagement op het werk gemeten met de JFQ	SD
<30	73%	0,05
30-39	69%	0,04
40-49	69%	0,04
>=50	71%	0,05

Het aspect Demand uit de JCQ krijgt een waardering van 75% (SD=0,07). Het aspect leeftijd blijkt daarbij geen rol te spelen, de verschillen tussen de vier leeftijdscategorieën zijn verwaarloosbaar (Tabel 8).

Tabel 8  
*Procentueel gemiddelde op het aspect Demand uit de JCQ*

leeftijdscategorie	gemiddelde score op het aspect Demand uit de JCQ	SD
<30	75%	5,85
30-39	74%	9,85
40-49	77%	6,72
>=50	75%	6,46

Het aspect Control scoort een gemiddelde van 66% (SD=0,06). Ook bij dit aspect speelt leeftijd nauwelijks een rol (Tabel 9) (N=188).

Tabel 9  
*Procentueel gemiddelde op het aspect Control uit de JCQ*

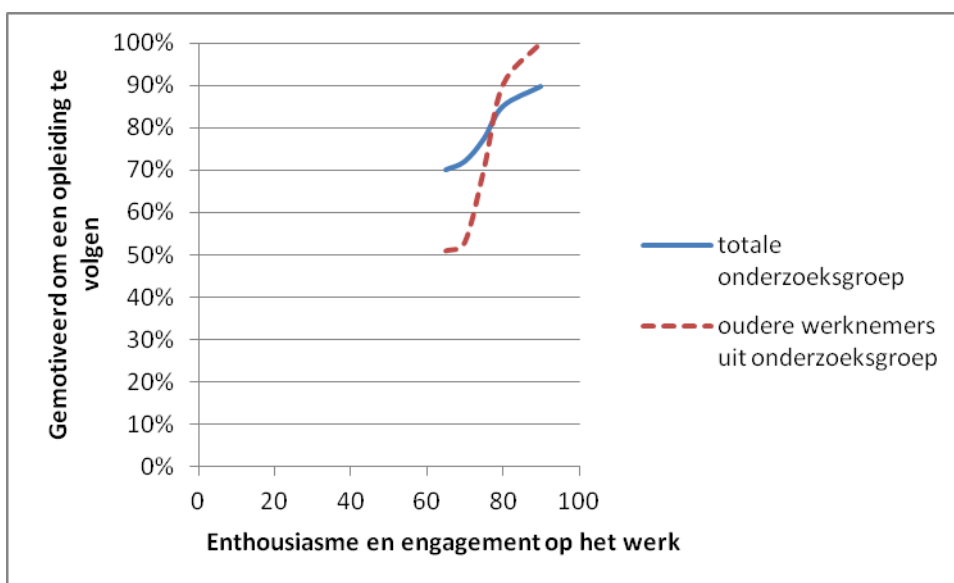
leeftijdscategorie	gemiddelde score op het aspect control uit de JCQ	SD
<30	67%	7,40
30-39	67%	5,64
40-49	67%	6,31
>=50	65%	6,78



Wat het aspect Support betreft, haalt Support door de chef (N=187), een gemiddelde score van 69% (SD=9,78). Support door de collega's (N=186) scoort 74% (SD=0,07). Ook hier stellen we een gelijke score vast voor alle leeftijdscategorieën.

### 3.2 Enthousiasme op het werk en motivatie om een opleiding te volgen

Als we het verband nagaan tussen enthousiasme op het werk en het feit of de werknemers overwogen hebben een opleiding te volgen, stellen we vast dat wie hoger scoort op enthousiasme op het werk ook hoger scoort op motivatie om een opleiding te volgen. Ook bij oudere werknemers kunnen we een dergelijk verband vaststellen (Figuur 4), al is daar de motivatie om een opleiding te volgen duidelijk lager. Met een p-waarde van 0,55 is het verband wel niet significant.



Figuur 4 Verband tussen enthousiasme op het werk en motivatie om een opleiding te volgen

Hierop werd nagegaan of er een significant verband bestaat tussen de vier verschillende deelaspecten van enthousiasme en de motivatie om een opleiding te volgen. Tussen een uitdagend takenpakket ( $p=0,84$ ) en steun van de collega's ( $p=0,141$ ) enerzijds en motivatie om een opleiding te volgen anderzijds, bleek er geen significant verband te zijn.

Tussen controle van de werknemer om zijn taken uit te voeren ( $p=0,001$ ) en steun van de chef ( $p=0,019$ ) en de motivatie om een opleiding te volgen, bleek er wel een significant verband te zijn.

### 3.3 Loopbaanplanning en motivatie in een opleiding

We kunnen een samenhang vaststellen tussen de aanwezigheid van loopbaanplanning en de motivatie voor een opleiding. Uit de gegevens van Tabel 14 blijkt dat bij aanwezigheid van loopbaanplanning meer werknemers gemotiveerd zijn om een opleiding overwegen. Met een p-waarde van 0,073 is de samenhang echter niet significant.

Tabel 10

*Kruistabel loopbaanplanning met de motivatie voor een opleiding*

Overwogen om een opleiding te volgen	loopbaanplanning	
	ja	nee
Heb overwogen om een opleiding te volgen	67,4%	32,6%
Heb niet overwogen om een opleiding te volgen	41,7%	58,3%

Of de aanwezigheid van loopbaanplanning effectief leidt tot het volgen van een opleiding is minder duidelijk. Zoals tabel 15 aantoont, kadert een gevolgde opleiding meestal in een loopbaanplanning. Maar anderzijds stellen we vast dat wie geen opleiding volgt, toch vaak ook een vorm van loopbaanplanning heeft. Met een p-waarde van 0,508 is ook dit verband niet significant.

Tabel 11

*Kruistabel het effectief volgen van een opleiding met de aanwezigheid van loopbaanplanning*

Effectief opleiding gevolgd	loopbaanplanning	
	ja	nee
Heb effectief een opleiding gevolgd sinds juli 2010 of ben ingeschreven voor een opleiding	63,0%	37,0%
Heb sinds juli 2010 geen opleiding gevolgd en ben ook niet ingeschreven voor een opleiding	68,3%	31,7%

### 3.4 Beschrijving van de opvattingen over opleiding

Een dynamische, actieve lesvorm kreeg van de respondenten (N=180) een gemiddeld score van 72% (SD=0,07) wat erop wijst dat de meeste respondenten de voorkeur geven aan een opleidingsvorm die vertrekt van de ervaring van de cursisten en de cursisten actief bij de cursus betreft (Tabel 16). Die voorkeur was iets uitgesprokener bij de jongere werknemers en met  $p=0,03$  is er een significant verband tussen leeftijd en de voorkeur voor een actieve lesvorm.

Tabel 12

*Voorkeur voor een actieve lesvorm (Gemiddelde score per leeftijdscategorie)*

leeftijdscategorie	score voor een actieve lesvorm	SD
<30	75%	0,06
30-39	72%	0,08
40-49	70%	0,07
>=50	71%	0,07

Met een gemiddelde score van 63% (SD=0,08) voor groepsleren kan gesteld worden dat er bij de respondenten (N=177) een lichte voorkeur uitgaat voor groepsleren tegenover individueel leren. Verschillen tussen de leeftijdsgroepen zijn er amper (Tabel 17), al hebben jongere mensen een iets grotere voorkeur voor groepsleren. Er is geen significant verband tussen leeftijdscategorie en voorkeur voor groepsleren ( $p=0,09$ ).

Tabel 13

*Voorkeur voor groepsleren (Gemiddelde score voor per leeftijdscategorie)*

leeftijdscategorie	Voorkeur voor groepsleren	SD
<30	65%	0,08
30-39	65%	0,08
40-49	61%	0,08
>=50	62%	0,10

De onderzoeksgroep (N=171) heeft geen duidelijke voorkeur voor formeel of informeel leren. De voorkeur voor een informele opleiding krijgt immers maar 58% (SD=0,07). Wat de voorkeur voor informeel leren betreft, kunnen ook hier geen grote verschillen tussen de leeftijdscategorieën worden vastgesteld (Tabel 18). Met  $p=0,09$  is er ook geen significant verband tussen de leeftijdsgroep en de voorkeur voor formeel of informeel leren.

Tabel 14

*Voorkeur voor een informele opleiding (gemiddelde score per leeftijdscategorie)*

leeftijdscategorie	voorkeur voor een informele opleiding	SD
<30	55%	0,08
30-39	60%	0,07
40-49	58%	0,07
>=50	59%	0,08

De respondenten uit deze enquête (N=177) beschikken over voldoende zelfvertrouwen om een cursus te volgen (76%, SD=0,07). Alhoewel de verschillen tussen de leeftijdscategorieën beperkt zijn, zien we het zelfvertrouwen om een opleiding te volgen afnemen naarmate de werknemers ouder worden (Tabel 20). Met  $p=0,05$  is dit een significante samenhang.

Tabel 15

*Zelfvertrouwen om een opleiding te volgen (gemiddelde score per leeftijdscategorie)*

leeftijdscategorie	zelfvertrouwen om opleiding te volgen	SD
<30	79%	0,08
30-39	78%	0,06
40-49	76%	0,09
>=50	71%	0,09

De respondenten uit de onderzoeksgroep (N=178) zijn er het voor 82% (SD=0,11) mee eens dat oudere werknemers nog een opleiding mogen volgen. Wat de verschillende leeftijdscategorieën betreft, staan vooral de oudere werknemers duidelijk achter deze stelling (Tabel 21). Jongere werknemers hebben iets meer reserve. Er bestaat een significant verband tussen de leeftijdscategorie en de houding tegenover oudere werknemers en opleiding ( $p=0,01$ ).

Tabel 16

*Recht op opleiding voor oudere werknemers (gemiddelde score per leeftijdsgroep)*

leeftijdscategorie	oudere werknemers en recht op opleiding	SD
<30	79%	0,09
30-39	78%	0,07
40-49	85%	0,12
>=50	85%	0,13

### 3.5 Enthousiasme en geëngageerdheid op het werk en opvattingen over opleidingen

Uit de correlatiematrix kan een middelmatig positief verband (Pearson's correlatiecoëfficiënt varieert tussen .602 en .695) worden vastgesteld tussen enthousiasme en geëngageerdheid op het werk en de afzonderlijke vragen over opleiding. We stellen ook vast dat tussen de afzonderlijke vragen over de opleiding een middelmatig positief tot sterk positief verband bestaat (Pearson's correlatiecoëfficiënt  $r$  varieert tussen .534 en .860. Al deze samenhangen zijn significant. ( $p < 0,05$ )

## 4. Discussie en conclusie

### 4.1 Discussie

Gelet op de lage participatiecijfers van oudere werknemers aan bedrijfsopleidingen wilden we met dit onderzoek nagaan wat oudere werknemers ertoe aanzet om opleiding te volgen en wat zij over bedrijfsopleidingen denken. Daarbij werd veel aandacht besteed aan het standpunt van de werknemer, een standpunt waar volgens Liu, Courtenay en Valentine (2012) nog weinig onderzoek naar verricht

werd. Een eerste opvallende vaststelling is het feit dat de oudere werknemers uit de onderzochte populatie behoorlijk geïnteresseerd zijn om opleiding te volgen (59%) en ook effectief opleiding volgen (57%). Dit is in tegenspraak met de bewering van Kanfer en Ackerman (2004) dat oudere werknemers nauwelijks participeren aan opleidingsinitiatieven binnen het bedrijf en de participatiegraad aan opleidingen van onze populatie is ook beduidend hoger dan de participatiegraad van oudere werknemers in alle Belgische bedrijven, zoals weergegeven in de cijfers van het CVTS (Federale overheidsdienst financiën, 2007). Toch moeten we vaststellen dat ook bij onze populatie deze oudere werknemers aanzienlijk lager scoren dan hun jongere collega's. Zeker wat motivatie om een opleiding te volgen (het gemiddelde van de populatie bedraagt 75%) betreft. Als het gaat om effectief een opleiding volgen, scoren de oudere werknemers uit onze populatie relatief beter (de gemiddelde score bedraagt hier 67%). Toch moet het feit dat nog geen 60% van de oudere werknemers een opleiding volgt of wil volgen ons verwonderen. Ook de werkgevers valt dit op. Uit de interviews met de werkgevers blijkt immers dat zij de stelling hanteren dat iedereen blijvend moet worden opgeleid om zo de uitvoering van het werk te optimaliseren en de werknemers in staat te stellen hun ervaringen en kennis door te spelen aan anderen, wat dan weer de motivatie van de werknemers op peil moet houden. De door ons onderzochte populatie stelt in ieder geval dat ook oudere werknemers moeten worden opgeleid. En dit geldt voor alle leeftijdscategorieën, al zijn de werknemers boven de veertig grotere voorstanders van opleiding voor oudere werknemers. De oudere werknemer die niet op te leiden valt (Posthuma en Campion, 2009), is alvast geen cliché dat bij onze populatie leeft. Het feit dat onze populatie hoger scoort wat het volgen van opleiding betreft dan bijvoorbeeld de gemiddelde Belgische werknemer volgens de Continual Vocational training Survey van de Federale Overheidsdienst Economie (CVTS), moeten we wel nader toelichten. Zoals in de analyse aangegeven, wisten we dat een deel van de onderzochte populatie zich in de voorbije tien jaar ingeschreven had voor een opleiding wat verklaart dat deze subgroep (de bekende groep) wat het volgen van een opleiding betreft, een 16% hoger scoorde dan de respondenten uit de andere subgroep (de niet-bekende groep), waarvan we niet wisten of ze een opleiding hadden gevolgd. Het verschil tussen de twee groepen is echter relatief klein, mogelijk bevatte de niet-bekende groep ook een oververtegenwoordiging van werknemers die al een opleiding hadden gevolgd. Over de verschillen tussen de resultaten van de onderzochte groep en van de gehele populatie, zoals beschreven in de CVTS hebben we geen onderzoek gedaan. Een relatie met het hoge opleidingsniveau van onze onderzoeksgroep ligt voor de hand.

Wat stimuleert nu werknemers en oudere werknemers in het bijzonder om aan opleidingen te participeren? Om het antwoord op die vraag te vinden, werd in de enquête nagegaan of de motivatoren en demotivators uit het aangepaste onderzoeksmodel van Liu, Courtenay en Valentin (2011) inderdaad een rol spelen bij de beslissing van de werknemer om een opleiding te volgen. Een van de

motivatoren was daarbij enthousiasme en engagement in het werk. Enthousiasme en engagement zijn een belangrijke dimensie van employability (Van der Hejde en Van der Heijden, 2006) en De Lange et al. (2005, 2010) stellen dat een actief leergedrag kenmerkend is voor de enthousiaste en geëngageerde werknemer. Bijgevolg werd geprobeerd om enthousiasme en geëngageerdheid in kaart te brengen. Als meetinstrument werd daarbij gebruik gemaakt van het werk Content Questionnaire, een vragenlijst die gebaseerd op het Demand-Control-Supportmodel van Karasek en Thorell (1990) die drie parameters (een uitdagend takenpakket, voldoende controle van de werknemer om de uitvoering van dat takenpakket zelf te sturen en voldoende steun op het werk door de chef en door de collega's bij de uitvoering van het takenpakket) nagaat om te meten in welke mate de werknemer tevreden is over zijn job.

Daarbij moeten we vaststellen dat de werknemers uit onze populatie met een gemiddelde van 70 % vrij hoog scoren wat enthousiasme en engagement op het werk betreft. En alle negatieve clichés over oudere werknemers ten spijt (Posthuma en Campion, 2009), scoren deze werknemers voor dit item (zie Tabel 2) quasi even hoog, wat overeenstemt met de bewering van Kanfer en Ackerman (2004) dat de motivatie van de werknemer niet achteruit gaat omdat hij ouder wordt. Ook bij een analyse van de afzonderlijke antwoorden op de vragen uit de JCQ, zien we geen verschil tussen de leeftijdscategorieën wat de appreciatie van het takenpakket en de steun van collega's en chef betreft. Alleen bij het aspect controle over de uitvoering van de taken, zijn oudere werknemers bij enkele vragen negatiever. Zo zijn er meer oudere werknemers die zich storen aan het feit dat ze bij de uitvoering van hun takenpakket geremd worden omdat ze afhankelijk zijn van het werk van andere afdelingen. Misschien komt dit door de ervaring en de routine van deze oudere werknemers.

Kan het feit dat de onderzochte populatie actief is in de logistieke sector een verklaring vormen voor deze hoge score wat enthousiasme en engagement in het werk betreft? De interviews met de werkgevers leren ons alvast dat de verloning in de sector lager ligt dan in andere sectoren, maar dat de variatie en uitdaging in het takenpakket erg hoog ligt. Wie in de logistieke sector werkt, is gebeten door het logistieke virus, zo stellen verschillende werkgevers en het feit dat de doorgroeimogelijkheden in deze sector hoofdzakelijk bepaald worden door de ervaring en de inzet van de werknemer en niet door het opleidingsniveau van de werknemer, kan er ook toe leiden dat men zijn job op een actieve wijze uitoefent. Het is natuurlijk ook denkbaar dat, zeker wat de oudere werknemers betreft, veel mensen die het moeilijk hadden op hun job, de afgelopen jaren gebruik gemaakt hebben van de eindeloopbaanmaatregelen, zodat in hoofdzaak die werknemers overblijven die nog actief zijn en die enthousiast en geëngageerd zijn in hun job. Alvast een van de geïnterviewde werkgevers wees er in dit verband op, dat alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, dezelfde werkbelasting krijgen en dat werknemers die het daar moeilijk mee hebben, hun conclusies moesten trekken. Deze houding is wel niet typerend voor de sector an sich, want andere werkgevers stellen zich

Te oud om te leren?

coulanter op tegenover hun oudere werknemers. Ten slotte moeten we er ook rekening mee houden, dat deze enquête op vrijwillige basis werd ingevuld, waardoor de kans bestaat dat vooral die werknemers geantwoord hebben die hun job graag uitoefenen.

En is er nu een samenhang tussen enthousiasme en engagement op het werk en de motivatie om een opleiding te volgen? Zoals aangetoond in Figuur 4 is er inderdaad een positieve samenhang tussen een enthousiaste en geëngageerde houding op het werk en de motivatie om een opleiding te volgen. Wie hoger scoort op engagement en enthousiasme, is ook meer geïnteresseerd om een opleiding te volgen. Daarbij werd vastgesteld dat vooral de controle die de werknemer uitoefent op de uitoefening van zijn taken samen met de steun door de chef de motivatie om een opleiding te volgen, versterkt. We konden op deze parameter geen verschil vaststellen tussen de verschillende leeftijdscategorieën uit onze populatie, behalve bij de oudere werknemers. Weliswaar stellen we ook bij oudere werknemers een samenhang vast tussen engagement en enthousiasme en motivatie in opleiding, maar het zijn toch vooral de supergemotiveerde oudere werknemers die sterk geïnteresseerd zijn in opleiding.

Zijn de werknemers meer geïnteresseerd in een opleiding als zij hiervoor beloond worden zoals Liu, Courtenay en Valentine (2011) stellen? De geïnterviewde werkgevers zijn op dat vlak duidelijk, van een heuse beloning is geen sprake. Hoogstens worden de werknemers die een opleiding gevolgd hebben in de bloemetjes gezet. Er wordt voor hen een receptie georganiseerd en de manager zelf overhandigt hen een getuigschrift. Belangrijker voor de werknemers om een opleiding te volgen is loopbaanplanning. Zowel Liu et al als Ferrier, Burke en Smith (2008) stellen dat zo'n loopbaanplanning een heuse motivator is om opleiding te volgen. De resultaten uit onze enquête over de samenhang tussen loopbaanplanning en het volgen van een opleiding zijn niet eenduidig. Wel stellen we vast dat de aanwezigheid van loopbaanplanning de werknemers meer aanzet om een opleiding te overwegen. Omdat loopbaanplanning bij oudere werknemers minder vaak voorkomt (slechts 50%), kan daar de verklaring liggen voor het feit dat oudere werknemers, ondanks hun enthousiasme niet zo vaak een opleiding overwegen. Toch wordt die motivatie in een opleiding niet altijd omgezet in een effectieve opleiding. Moet de verklaring hiervoor bij de directe chef gezocht worden? Volgens de HR-managers van de geïnterviewde bedrijven, kunnen de werknemers zelf opleidingen aanvragen. En we zien dan ook in onze enquête dat het merendeel van de respondenten die een opleiding gevolgd hebben die ook inderdaad zelf hebben aangevraagd. De werkgevers geven daarbij aan dat zo'n opleiding dan ook vaak kadert in de realisatie van de smart goals die de werknemer in zijn evaluatie heeft opgegeven. Het persoonlijk ontwikkelingsplan dat uit een dergelijke evaluatie voortkomt, geeft dan een inventarisatie van de ontwikkelingsnoden, maar zo stellen de HR-managers, het is toch in veel gevallen de directe chef die de opportuniteit van een effectieve opleiding bepaalt. Op die beslissende rol van de directe chef hebben trouwens ook Van der Heijden, De Lange, Demerouti en Van der Heijde (2009) gewezen. Uit de geïnterviewde HR-managers komt ook nog de

Te oud om te leren?

opmerking dat de chef veel meer een leiderschapsstijl van coachend leiding geven moet tentoonspreiden, waarbij hij zich niet dominant maar kwetsbaar opstelt.

Dat de motivatie in een opleiding niet leidt tot het effectief volgen van een opleiding kan natuurlijk ook het gevolg zijn van het opleidingsaanbod. Daarom werd met deze enquête ook gepeild naar de opleidingsvoorkeur van de respondenten. Een meerderheid van de werknemers wil actief betrokken worden bij opleidingen die zo veel mogelijk de ervaring van de werknemers bij het leerproces betrekken. En zelfs als oudere werknemers iets minder een dergelijke actieve leervorm verkiezen, weten we uit het onderzoek van Kolodner (1983), Luger en Mulder (2010) en Ford en Orel (2005) dat oudere werknemers niet alleen over meer ervaring en kennis beschikken, maar ook in staat zijn om deze ervaring en kennis efficiënt aan te wenden om nieuwe dingen te leren. Daarenboven stellen we vast dat de meeste werknemers nog altijd een of andere vorm van groepsleren prefereren. Een opvatting die ook gedeeld wordt, door de geïnterviewde HR-managers. Zuiver individuele leervormen zoals afstandsleren, hebben volgens hen enkel zin als er binnen het bedrijf een continue opvolging van deze opleiding is en de werknemer met zijn vragen binnen het eigen team terecht kan.

Willen de werknemers een informele of een formele opleiding? Voor de meeste respondenten is het waarschijnlijk een én-énverhaal. Ze spreken zich alvast niet uit voor een van deze twee vormen van leren. Uit onze enquête blijkt niet dat oudere werknemers een grotere voorkeur hebben voor informeel leren zoals Tikkanen (2007) uit zijn onderzoek besluit. Informeel leren komt volgens Gruber, Harteis en Rehr (2008) vaak voor, wat beaamd wordt door de geïnterviewde HR-managers. Die stellen dat dergelijke informele opleidingen vaak spontaan ontstaan en kunnen uitmonden in formele opleidingen. Vaak treedt er een uitwisseling op van kennis en ervaring tussen oudere en jongere werknemers, waarbij jongere werknemers hun oudere collega's wegwijs maken in ict-toepassingen, terwijl oudere werknemers (zeker in een sector zoals de logistieke sector) hun jongere collega's heel wat bruikbare tips kunnen geven, niet alleen over de procedures en de regelgeving die in de logistieke sector van toepassing is, maar ook over de ongeschreven regels en gebruiken bij logistieke transacties. Zo worden de werknemers tegelijk coach en mentor van mekaar. Er zijn bedrijven die dit informele leren stimuleren door oudere werknemers aan te stellen als peter/meter van nieuwe jonge werknemers. Wat door de HR-managers ook beklemtoond wordt, is de noodzaak dat de resultaten van informeel leren binnen het bedrijf gedeeld worden. Een van de geïnterviewde HR-managers wees tenslotte op een interessante vorm van informeel leren, het netwerken via de sociale media, waarbij soms medewerkers uit verschillende bedrijven via de sociale media bepaalde problemen of vraagstukken proberen op te lossen. Netwerken via de sociale media als vorm van informeel leren, zo wordt gesteld, is wel typisch voor jongere werknemers, oudere werknemers kennen dit informeel leren via netwerking ook, maar dan door persoonlijke contacten op b.v. seminars en symposia.

Te oud om te leren?



Formele opleidingen, zo stellen de werkgevers, bieden de werknemer een helikopterperspectief en reiken daarbij een oplossing aan voor een van de nadelen van informeel en werkplekleren, met name dat de werknemer zich opsluit in zijn eigen wereldje (Fuller en Unwin, 2005). Onze respondenten willen geen duidelijke keuze maken tussen formeel en informeel leren. Dat kan waarschijnlijk verklaard worden door het feit dat informeel leren op de werkvloer heel efficiënt is om concrete problemen op te lossen. Maar anderzijds is er bij de werknemers de behoefte om af en toe eens “buiten “ te komen, mensen van andere afdelingen en bedrijven te ontmoeten en op die manier ervaringen uit te wisselen. En eventueel kan zoals Fuller en Unwin vermelden, de vraag naar formele opleidingen, die resulteren in een certificaat, het gevolg zijn van een professionalisering van het HR-beleid in de ondernemingen. Zeker bij grotere bedrijven speelt competentie management een steeds grotere rol en in die context kan het zinvol zijn om formeel te bewijzen dat je over bepaalde competenties beschikt.

Zelfvertrouwen om in de opleiding te slagen is voor Liu, Courtenay en Valentine (2011) een essentiële motivator om in te tekenen voor een opleiding. De Lange et Al. (2005, 2010) stippen daarbij aan dat dit zelfvertrouwen het resultaat is van het zich goed voelen in zijn job en uit de correlatiematrix kunnen we afleiden dat er bij onze respondenten een middelmatig positieve verband is tussen enthousiasme en engagement op het werk en zelfvertrouwen om een opleiding te volgen ( $r = .587, p < 0.05$ ). Gelet op het feit dat onze populatie goed scoort op enthousiasme en engagement, lijkt het dan ook logisch dat onze populatie ook goed scoort wat zelfvertrouwen om een opleiding te volgen betreft. Daarbij mogen we niet uit het oog verliezen dat oudere werknemers toch minder zelfvertrouwen hebben om een opleiding te volgen dan hun jongere collega's. Dit geringere zelfvertrouwen om een opleiding te volgen bij oudere werknemers kan verklaard worden door de manier waarop oudere werknemers hun “functionele leeftijd” zoals beschreven door Kooij, de Lange, Jansen en Dikkers (2008), ervaren. Wie ouder wordt, aldus Kooij et al. zal vaststellen dat zijn cognitieve mogelijkheden afnemen wat het zelfvertrouwen om aan een opleiding te beginnen, kan schaden.

## **4.2 Conclusie**

Employability is de factor die bepaalt of oudere werknemers aan de slag blijven en opleiding speelt daarbij een belangrijke rol. Zowel de werkgevers als de werknemers zijn het erover eens dat oudere werknemers evenveel recht op opleiding hebben als andere leeftijdscategorieën. Het volgen van opleiding hangt echter nauw samen met het zich prima voelen in zijn job. Wie zijn job graag en vol enthousiasme uitoefent, zal de ervaren opleidingsnoden ook willen omzetten in opleidingsinitiatieven en zal ook over voldoende zelfvertrouwen beschikken om met een opleiding te starten. Om dit enthousiasme en engagement te bevorderen is het essentieel dat de werknemer een boeiend en uitdagend takenpakket krijgt, dat die werknemer sterk het gevoel heeft dat hij de uitvoering van dit

takenpakket in de hand heeft en moet de werknemer voor de uitvoering van het takenpakket kunnen terugvallen op de steun van collega's en van de chef. Een goede loopbaanplanning met een persoonlijk ontwikkelingsplan moeten er daarbij voor zorgen dat de werknemer die opleidingen gaat volgen die zijn persoonlijk functioneren binnen het bedrijf optimaliseren. HR moet daarom de directe chefs structureel kunnen ondersteunen bij de uitwerking van de loopbaanplanning van de werknemers. Het is erg belangrijk dat de directe chef niet alleen op korte termijn kijkt en alleen de realisatie van zijn doelstellingen voor ogen heeft, maar ook kijkt naar de evolutie van de werknemer binnen het bedrijf. Idealiter wordt de directe chef daarbij de coach van de werknemer, en wordt er daarbij gefocust op de ontwikkeling van de sterke kanten van de werknemer. Omdat enthousiasme en engagement bij alle leeftijdscategorieën goed scoren, maar bij oudere werknemers veel minder frequent worden omgezet in opleidingsinitiatieven, is hier verder onderzoek nodig. Ligt het aan de oudere werknemer zelf, is er bij oudere werknemers nog wel sprake van loopbaanplanning, wil de directe chef nog investeren in zijn oudere werknemer, dat zijn belangrijke vragen die nog moeten worden nagegaan.

Formele opleidingen blijven noodzakelijk omdat zoals Gruber et al. (2008) stellen, theoretische reflectie essentieel is om tot een diep leerproces te komen. Formele opleidingen die worden georganiseerd, moeten zoveel mogelijk vertrekken van de ervaring van de werknemers en de opleidingen zijn best zo actief mogelijk. De meeste werknemers willen in groep leren. Op die manier kan hun ervaring optimaal in het leerproces worden ingeschakeld, Informeel leren blijkt een bijzonder interessant onderzoeksgebied. Omdat informeel leren spontaan ontstaat en rechtstreeks voortkomt uit de ervaring van de werknemer dat hij op het domein van kennis en vaardigheid te kort schiet om een bepaalde taak uit te voeren en omdat het hoofdzakelijk een groepsgebeuren is, waarbij verschillende werknemers hun kennis en ervaring inzetten om een probleem op te lossen, is het een vorm van leren, die binnen het bedrijf moet gesteund worden. Het zou in dit verband erg interessant zijn om good practises te inventariseren, zodat het informeel leren binnen het bedrijf in kaart kan worden gebracht. Dan kan worden nagegaan of bedrijven informeel leren kunnen stimuleren door een peterschap in te voeren en hoe er bv. aan kennisdeling binnen het bedrijf kan worden gedaan door het informele leerproces af te sluiten met een formele opleiding, wat de werknemers in staat stelt om het probleem ook vanuit een ander perspectief te bekijken.

Als we willen dat oudere werknemers langer aan de slag blijven, zal opleiding op zich niet veel helpen. De uitdaging ligt elders, met name bij HR. Zij zullen er namelijk in moeten slagen om een bedrijfsklimaat te creëren waarin de werknemer zijn werk enthousiast en gemotiveerd uitoefent. Waarin loopbaanplanning, een coachende chef en een goede teamgeest van collega's en chef een premisse zijn. Een bedrijfsklimaat waarin opleidingen op de werkvloer ontstaan en via kennisdeling het hele bedrijf ten goede komen. Een bedrijfsklimaat ten slotte waar ook de oudere werknemer enthousiast, geëngageerd en nieuwsgierig naar nieuwe kennis en vaardigheden zijn job kan uitoefenen.

Te oud om te leren?

## 5. Referenties

- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24, 57-67.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Worth.
- Bohlinger, S., & van Loo, J. (2010). Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality. In CEDEFOP (Eds.), *Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives* (47-60). Luxembourg: Publications office of the European Union.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., & Houtman, I.(2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag en organisatie*, 18, 6.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., & Houtman, I.(2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 925–950.
- Di Rupo, E. (2011). *Ontwerpverklaring over het algemeen beleid*. Geraadpleegd via <http://www.standaard.be/extra/regeerakkoord/>
- Eurostat. (2012). *Employment and unemployment database*. Europese commissie. Geraadpleegd via [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_unemployment\\_ifs/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database)
- Federale Overheidsdienst Economie. (2007). *Vormingsinspanningen van Belgische ondernemingen: resultaten van de CVTS-enquête 2005*. Brussel: Federale Overheidsdienst Economie
- Ferrier, F., Burke, G., & Selby Smith, C. (2008). *Skills development for a diverse older workforce*. NCVER, Adelaide.
- Ford, R., & Orel, N. (2005). Older adult learners in the workforce: New dimensions to workforce training needs. *Journal of Career Development*, 32, 139.
- Fouarge, D., & Schils, T. (2009). The effect of early retirement incentives on the training participation of older workers. *Labour*, 23(1), 85-109.

- Fuller, A., & Unwin, L. (2005). "Older and wiser?": Workplace learning from the perspective of older employees. *International Journal of Lifelong Education*, 24(1), 21-39.
- Gruber, H., Harteis, C., & Rehrl, M. (2008). *Vocational and professional learning: Skill formation between formal and situated learning*. (Research Report No. 34). Regensburg: University of Regensburg.
- Houtman, I. (1995). *Reliability and validity of the Dutch version of the Karasek Job Content Questionnaire*. NIOSH/APA conference on stress, work and health. Washington, DC: APA.
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kolodner, J. (1983). Toward an understanding of the role of experience in the evolution from novice to expert. *International Journal of Man-Machine Studies*, 19, 497-518.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age, a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Lazazzara, A., & Bombelli, M. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35, 808-825.
- Liu, S., Courtenay, B., & Valentine, T. (2011). Managing older worker training: A literature review and conceptual framework. *Educational Gerontology*, 37(12), 1040-1062.
- Lord, R., & Farrington, P. (2006). Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 18, 20-26.

- Luger, B., & Mulder, R. (2010). A literature review basis for considering a theoretical framework on older worker learning. In CEDEFOP (Eds.), *Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives*. (59-73). Thessaloniki: CEDEFOP.
- Mayhew, K., & Rijkers, B. (2004, December). "How to improve the human capital of older workers?": Or the sad tale of the magic bullet. Paper presented at the EC-OECD seminar on human capital and labour market performance. Brussels, Belgium.
- McNair, S. (2006, November). "How can policy encourage older people to return to work, continue to learn and to remain in work?" Conference notes on the presentation at IES Policy Conference: Still working? Geraadpleegd via [http://www.employment-studies.co.uk/policy/resources/091106\\_mcnair.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/policy/resources/091106_mcnair.pdf)
- Munk, N. (1999). Finished at forty. *Fortune*, 139(2), 50-59.
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158-188.
- Stamov Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48, 894-906.
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, 15(5), 479-500.
- Thijssen, J., & Rocco, T. (2010). Development of older workers: Revisiting policies. In CEDEFOP (Eds.), *Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives*. (47-60). Luxembourg: Publications office of the European Union.
- Tikkanen, T. (2007, November). *Retention and reintegration of older workers in enterprises: Focus on the competence development of the low-resourced*. Conference notes on the presentation at the conference: Zukunft der Weiterbildung: Strategien zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Ahlen, Germany.
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2002). Early-retirement reform: Can it and will it work? *Ageing & Society*, 22, 209-231.
- Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B., De Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, (2), 156-164.

Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2).  
doi:10.1037/a0026859

**6. Bijlagen**  
**6.1 De enquête**

Geachte mevrouw, geachte heer

Hartelijk bedankt dat u even de tijd neemt om deze vragenlijst in te vullen. Het invullen van deze vragenlijst vergt hoogstens een kwartiertje tijd. Deze vragenlijst is anoniem. De bewaarde antwoorden bevatten geen identiteitsgegevens tenzij u deze bij een bepaalde vraag hebt ingevuld.

Met deze vragenlijst onderzoek ik de deelname van werknemers aan bedrijfsopleidingen.

Het onderzoek wordt ondersteund door VDAB en door LOGOS (het vormingsfonds voor bedienden uit de internationale handel, het vervoer en de logistiek.)

Er zijn vier reeksen vragen. Een eerste reeks vragen peilt naar uw achtergrondkenmerken. In een tweede reeks willen we weten of u bedrijfsopleidingen hebt gevolgd. Vervolgens hadden we graag vernomen wat u van uw huidige job vindt en in de laatste reeks vragen zijn we nieuwsgierig naar uw mening over opleiding.

Mocht u nog vragen hebben over dit onderzoek, wil ik die graag beantwoorden.

Met vriendelijke groet

Wouter Gouweloose  
Student Open Universiteit  
wouter.gouweloose@gmail.com



Enkele vragen over uw persoon:

**\*1. Uw geboortejaar (bv. 1954)**

**\*2. U bent?**

een vrouw

een man

**\*3. Welk onderwijs hebt u voltooid? (Kies het hoogste niveau dat u hebt voltooid)**

lager middelbaar onderwijs

hoger middelbaar onderwijs

hoger onderwijs (niet-universitair)

universitair onderwijs

overige (geef nadere toelichting)

**\*4. Hoeveel mensen werken er ongeveer in uw bedrijf?**

minder dan 20

tussen 20 en 50

tussen 50 en 250

meer dan 250

**\*5. Uw bedrijf is een ...**

distributiebedrijf

transportbedrijf

luchtvrachtbedrijf

maritiem bedrijf

chemiebedrijf

een ander bedrijf

(geef nadere toelichting)

Bent u geïnteresseerd in opleiding?

**\*6. Hebt u tussen juli 2010 en juli 2012 overwogen om een opleiding te volgen?**

- ja  
 nee

Eventuele commentaar:

**\*7. Hebt u sinds juli 2010 een opleiding gevolgd of bent u momenteel ingeschreven voor een opleiding?**

- ja  
 nee

Eventuele commentaar:

**8. De opleiding die ik sinds 2010 gevolgd heb, of waarvoor ik momenteel ingeschreven ben,**

- heb ik zelf gekozen en aangevraagd  
 werd door mijn chef vastgelegd

Eventuele commentaar:

**9. De opleiding die ik sinds 2010 gevolgd heb, of waarvoor ik momenteel ingeschreven ben, is een onderdeel in mijn loopbaanplanning.**

- ja  
 nee

Eventuele commentaar:

## Hoe beoordeelt u uw huidige job?

Reageer daarvoor op de volgende uitspraken.

### 10. Mijn baan vereist dat ik nieuwe dingen leer.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. In mijn baan komen steeds dezelfde kortdurende werkzaamheden voor.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Mijn baan vereist dat ik creatief ben.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 13. Mijn baan biedt me de ruimte veel beslissingen zelf te nemen.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Mijn baan vereist een hoge mate van vakbekwaamheid.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 15. Ik heb in mijn werk erg weinig vrijheid om te beslissen hoe ik mijn werk doe.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Ik krijg op mijn werk heel veel verschillende dingen te doen.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Ik heb veel mogelijkheden om mee te beslissen over wat er in mijn werk gebeurt.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Ik heb de gelegenheid eigen vakbekwaamheid te ontwikkelen.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. Mijn baan vereist dat ik erg snel werk.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 20. Mijn baan vereist dat ik erg hard werk.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 21. Er wordt van mij niet te veel werk gevraagd.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Ik heb genoeg tijd om het werk af te maken.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Ik krijg geen tegenstrijdige opdrachten van anderen.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Mijn baan vereist langdurige en intensieve concentratie.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Mijn taken worden vaak onderbroken voordat ik ze af heb.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Het is op mijn werk een gekkenhuis.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Mijn werktempo wordt vaak gedrukt omdat ik moet wachten op het werk van anderen of andere afdelingen.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Ik ben zeker van mijn baan.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Mijn chef heeft oog voor het welzijn van zijn/haar medewerkers.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. Mijn chef besteedt aandacht aan wat ik zeg.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31. Mijn chef helpt het werk gedaan krijgen.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**32. Mijn chef slaagt erin om mensen te laten samenwerken.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**33. Mijn collega's zijn goed in hun werk.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34. Mijn collega's zijn in mij geïnteresseerd.**

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35. Mijn collega' zijn vriendelijk.**

helemaal oneens                      oneens                      eens                      helemaal eens

**36. Mijn collega's helpen het werk gedaan te krijgen.**

helemaal oneens                      oneens                      eens                      helemaal eens

**37. Ik heb het afgelopen jaar voor mijn job gevreesd.**

helemaal oneens                      oneens                      eens                      helemaal eens

**38. Ik vrees dat ik een van de volgende jaren mijn job ga verliezen.**

helemaal oneens                      oneens                      eens                      helemaal eens

**39. Eventuele commentaar over uw huidige job.**

## Wat is uw mening over een opleiding?

Reageer daarvoor op de volgende uitspraken.

### 40. Door mijn ervaring leer ik gemakkelijk nieuwe dingen.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 41. Ik leer vooral nieuwe dingen als ik ze zelf moet ontdekken.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 42. Ik heb vooral behoefte aan uitleg door een lesgever.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 43. Het tempo van de opleiding is vaak te hoog.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 44. Afstandsleren via het internet is een goede methode om iets te leren.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 45. Ik leer veel als er in de groep collega's van andere afdelingen zijn.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 46. Ik heb geen echte opleiding nodig, binnen onze afdeling helpen we mekaar verder als we iets niet weten.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 47. Een opleiding moet plaatsvinden in een opleidingscentrum met een lesgever van buiten het bedrijf.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 48. Ik vind dat oudere werknemers (>50 jaar) niet meer hoeven opgeleid te worden.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 49. Als er veel jonge collega's (<30 jaar) aan de opleiding deelnemen, kan ik moeilijk volgen.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 50. Ik heb schrik dat de opleiding voor mij te moeilijk zal zijn.

helemaal oneens	oneens	eens	helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51. Een opleiding buiten het bedrijf heeft het nadeel dat je de nieuwe dingen nooit kunt toepassen in je job.**

helemaal oneens                      oneens                      eens                      helemaal eens

**52. Eventuele commentaar over opleiding:**

### Interesse in het resultaat van dit onderzoek?

Hartelijk dedankt voor het invullen van deze enquête.

Als u geïnteresseerd bent in het resultaat van dit onderzoek, vermeld dan hieronder uw e-mailadres. Dan krijgt u een samenvatting van de resultaten en de conclusies toegestuurd.

**53. Vermeld hieronder uw e-mailadres als u de resultaten van het onderzoek wilt ontvangen.**



## 6.2 Rapport interview HR-managers logistieke sector

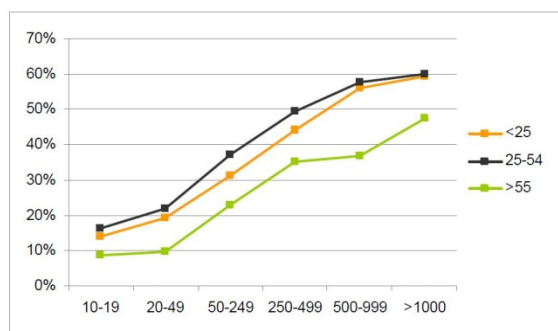
### Opleidingen in de logistieke sector

Samenvatting van de interviews met HR-managers over de betekenis van opleiding in vijf bedrijven uit de logistieke sector in Vlaanderen.

#### Inleiding

Nu men ook in België maatregelen heeft genomen om de effectieve pensioenleeftijd te verhogen, is het belangrijk de situatie van de oudere werknemers eens nader te bekijken. Daarbij valt het op dat die oudere werknemers nog amper opleiding volgen.

De cijfers van het CVTS (Continuing Vocational Training Survey, 2007) spreken wat dat betreft boekdelen. Zo volgden wel 40,5% van de werknemers uit de Belgische transportsector in 2007 een opleiding, maar als we kijken naar de participatiegraad gerelateerd aan de leeftijd (voor alle Belgische bedrijven), moet worden vastgesteld dat oudere werknemers, zeker in bedrijven met minder dan vijftig werknemers, amper aan opleiding deelnemen.



*Figuur 1* participatiegraad opleidingen gerelateerd aan leeftijd en grootte van het bedrijf (bron CVTS,2007)

Wat verhindert oudere werknemers om een opleiding te volgen en wat kan hen stimuleren om dit te doen. Als voorbereiding op een groter onderzoek bij bediendes in de logistieke sector waarbij naar de mening van de betrokken werknemers zelf zal gevraagd worden, werden in april en mei 2012 vijf HR-managers uit de logistieke sector geïnterviewd. Deze managers vertegenwoordigden verschillende takken uit de logistieke sector, distributie, transport, luchtvracht en maritieme bedrijven.

Te oud om te leren?

Met deze interviews wilden we vooral te weten komen welke rol opleiding in dergelijke bedrijven speelt, hoe opleidingen opgezet worden en hoe de opleidingen achteraf geëvalueerd worden. Hoe wordt bepaald, welke werknemers een opleiding kunnen volgen? In hoeverre kan de werknemer initiatief nemen rond opleiding en vormt opleiding een element van de evaluatie van de werknemer. Zijn oudere werknemers nog geïnteresseerd in opleiding en stimuleren de bedrijven nog opleidingen voor deze mensen.

Ook wilden we weten wat werknemers en meer in het bijzonder oudere werknemers verhindert een opleiding te volgen en probeerden we te achterhalen waarom sommige mensen erop gebrand zijn om opleiding te volgen.

Wat de opleiding zelf betreft, waren we geïnteresseerd in zowel informele als formele opleidingen. Is dit informele leren zichtbaar in het bedrijf, hoe staat het bedrijf er tegenover en tot welke resultaten leidt dit informele leren. Wanneer worden er formele opleidingen gepland, wat zijn de voor- en nadelen van dergelijke opleidingen en hoe verhouden zich die formele opleidingen tot de informele? Worden de formele opleidingen zelf georganiseerd of doet men een beroep op externen? Waar ligt de focus bij dergelijke formele opleidingen, op vaardigheden of op kennis?

Graag wil ik Ann Vanveldhoven (VDAB), Siegfried Desmalines (Logos) en Koen Gouweloose (DHL) die mij in contact hebben gebracht met de geïnterviewde HR-managers bedanken.

En dan ben ik uiteraard ook de geïnterviewde HT-managers heel erkentelijk voor hun motivatie in het onderwerp en voor hun openheid en vanzelfsprekendheid waarmee ze uitgebreid op mijn vragen ingingen. Hun antwoorden hebben een heel duidelijk beeld geschetst van de manier waarop in logistieke bedrijven vorm wordt gegeven aan opleiding en hoe deze opleidingen geïntegreerd zijn in een algemeen HR-beleid dat zowel de motivatie van de werknemers wil ondersteunen als het functioneren van de werknemers wil optimaliseren. De volgende HR-managers werden geïnterviewd:

Mevrouw Niki De Schepper	Distilog nv (Bornem)
Mevrouw Kristel Cleirbaut	CFNR (Antwerpen)
Mevrouw Evi Verheiren	DSV Global Transport (Gent)
Mevrouw Heidi Coppens	SKF Logistics Services (Tongeren)
De heer Raymond Evens	DHL Global Forwarding (Brucargo)

Te oud om te leren?

## **Samenvatting van de interviews**

### **Kenmerken van de sector**

De logistieke sector heeft een aantal specifieke kenmerken. Zo is de verloning lager dan in andere sectoren en zal men dat bv. compenseren door meer aandacht te besteden aan opleiding. Soms is er veel ruimte voor deeltijds werk, tijdskrediet en educatief verlof. Maar in een ander bedrijf wordt dan weer gesteld dat alle medewerkers ongeacht de leeftijd op dezelfde manier moeten blijven meedraaien, het mag geen uitbolbaan worden en er mag geen discrepantie ontstaan in inzet binnen het team.

Daarbij stelt zich wel de vraag of iedereen dat tot zijn 65 jaar kan volhouden. Voor arbeiders kan de fysieke belasting immers te zwaar worden, bij bediendes zal het vooral gaan om het concentratievermogen om steeds toenemende informatiestromen nog te kunnen verwerken.

Werknemers zijn geboeid en gedreven om in de sector te werken. Daarenboven is de logistieke sector een sector waar men kan doorgroeien. Het is er nog perfect mogelijk om als magazijnarbeider te starten, via avondschoon expeditie te worden en daarna door te groeien tot een kaderfunctie. Toch stijgt het aanwervingsniveau en zijn er al bedrijven waar men voor een bediendefunctie een graad van professionele bachelor als instapvoorwaarde kent. De logistieke sector is ook een heel verscheiden sector waarbij de verschillende geledingen, distributie, transport, expeditie, maritieme bedrijven elk een eigen gezicht hebben.

### **Belang van opleiding binnen de bedrijven**

Bedrijven hechten veel belang aan opleiding. Opleiding vormt ook een bepaling uit de cao (2011-2012, pc 226), die inhoudt dat werknemers recht hebben op 5,5 dagen opleiding per jaar. Soms is er een bedrijfscultuur die bepaalde opleiding, bv rond veiligheid, verplicht stelt voor alle medewerkers van het bedrijf. Of zijn het opleidingen die de werknemers wettelijk moeten volgen om hun job (bv vrachtwagenchauffeur) te kunnen uitoefenen. Bij deze opleidingen is het zaak om werknemers heel actief te betrekken bij het onderwerp en hen een grote inbreng te geven. Vooral lagergeschoolde werknemers hebben het soms moeilijk met opleiding. Een typisch voorbeeld zijn de ADR-opleidingen voor vrachtwagenchauffeurs. Hun behoeftes liggen daar prioritair op betere werkvoorwaarden en zij ervaren opleiding nogal eens als een blok aan het been. Daarom is het voor hen ontzettend belangrijk hen aan te moedigen en hen te waarderen als ze de opleiding met succes hebben afgesloten. Bv. door een klein feestje te organiseren en hen een diploma te overhandigen als ze de opleiding met succes hebben afgesloten. In jonge, dynamische bedrijven zijn opleidingen populairder, vooral met het oog op carrière, zowel binnen- als buiten het bedrijf. Maar ook daar is het niet altijd vanzelfsprekend opleidingen te kunnen aanbieden aan werknemers die heel uitvoeren het werks uitoefenen. Mensen die

Te oud om te leren?

op termijn naar een andere taakinhoud binnen het bedrijf streven, krijgen vaak de kans om zich hierop voor te bereiden en zelfs langlopende opleidingen te volgen. Vaak wordt dit wel gekoppeld aan een engagementscontract.

Toch blijft de stelling geldend, dat iedereen blijvend moet opgeleid worden. Bedoeling moet zijn het werk te optimaliseren en de ervaringen door te spelen aan anderen. Werknemers moeten leren veranderen en moeten doen wat ze graag en goed doen. Op die manier willen bedrijven de motivatie van hun werknemers op peil houden.

### **Informele en formele opleidingen**

Informele opleidingen ontstaan voortdurend, ontstaan vaak spontaan en ze kunnen uitmonden in formele opleidingen. Een ict-probleem bv. wordt vaak eerst door werknemers zelf aangepakt, pas als de oplossing uitblijft, wordt er een ict-specialist bijgehaald om opleiding te geven. Het zijn dikwijls jongere werknemers die oudere werknemers wegwijs maken bv. in ict-toepassingen of in sociale media. Werknemers worden daardoor mentor en coach van mekaar. Een zeldzame keer kan jobafscherming een hindernis vormen voor informeel leren, als werknemers specifieke kennis voor zich willen houden.

Sommige bedrijven hebben een systeem van meter/peterschap, waarbij werknemers die een rolmodel zijn voor veiligheid of kwaliteit jongere werknemers begeleiden. Vaak zijn dit oudere werknemers omdat zij over meer geduld beschikken. Nieuwe werknemers krijgen soms eerst een informele opleiding van hun peter/meter, die dan gevolgd wordt door een formele externe opleiding. Omdat de nieuwe werknemer op dat moment al een inzicht heeft in de bedrijfsprocessen en -procedures, wordt vermeden dat een dergelijke externe opleiding in het luchtledige belandt.

Tot informeel leren kunnen ook de ad-hocwerkgroepen binnen het bedrijf met mensen uit verschillende afdelingen of vestigingen gerekend worden, die samen oplossingen zoeken voor een probleem dat bv. aan het licht komt uit tevredenheidsmetingen. Ook vloeit opleiding vaak voort uit acties die binnen het bedrijf opgezet worden, bv rond brandstofbesparing bij vrachtwagens. Een groep medewerkers buigt zich over deze problematiek, stelt een actieplan op, wat dan weer uitloopt op een opleiding.

Informeel leren is moeilijk meetbaar (zowel qua frequentie, als qua resultaten). Informeel leren houdt ook risico's in. Zo stelt een van de geïnterviewden dat informeel leren goed is, op voorwaarde dat de verworven kennis gedeeld wordt met de andere collega's en dat de procedures binnen het bedrijf gestandaardiseerd blijven. Het grote voordeel van informeel leren is dat het absoluut contextgebonden is.

Te oud om te leren?

Ook netwerken is een vorm van informeel leren. Bij jonge werknemers spelen de sociale media een grotere rol om professionele ervaringen te bespreken, oudere werknemers geven nog de voorkeur aan het persoonlijke contact. Een voorbeeld hiervan zijn de seminars die rond bepaalde logistieke thema's worden georganiseerd.

Formele opleidingen kunnen vraag- en aanbodgestuurd zijn en vertrekken vaak vanuit drie punten.

Zo kunnen werknemers zelf in het kader van hun functionerings- of evaluatiegesprekken bij de leidinggevende of bij HR een opleiding aanvragen. Bij arbeiders komt het nog voor dat de werknemers hun vraag formuleren via de vakvereniging. Vaak zijn de werknemers door de materie an sich geboeid of hangt hun vraag samen met de smart goals die de werknemer in zijn evaluatie heeft aangegeven. Die opleidingsnoden leiden dan tot een pop (persoonlijk ontwikkelingsplan), waarbij de directe chef toch vaak over de opportuniteit van de opleiding beslist.

Toch blijkt uit de interviews dat het in hoofdzaak de direct leidinggevende is die bij functionerings- of evaluatiegesprekken de werknemer aanpoort of verplicht om een opleiding te volgen. Soms wordt dit gedaan om tandems te creëren zodat er voor belangrijke functies binnen het bedrijf een back-up is.

Als derde mogelijkheid doet HR zelf voorstellen voor een opleiding. Als de direct leidinggevende of HR een opleiding voorstelt, gebeurt dit best in een domein dat de werknemer ligt. Anders is de kans op succes klein. Zo wordt gesteld dat het beter is om te focussen op de sterke kanten van de werknemer en ervoor te zorgen dat de werknemer die talenten optimaal kan ontplooiën. Dit is echter een ideaal scenario waar niet iedere leidinggevende voor warmloopt.

Formele opleidingen tot slot bieden het voordeel, dat men een helikopterperspectief krijgt, dat men de eigen manier van werken ook eens vanuit een andere hoek kan bekijken.

### **Inhouden van de opleidingen**

Opleidingen omvatten zowel vaardigheden als kennisonderwerpen. De logistieke sector verandert niet zo spectaculair in vergelijking met andere hoogtechnologische sectoren zoals de elektronica-industrie of de farmaceutische industrie. Typische veranderingen zijn bv. de invoering van het systeem van paperless douanedocumenten (PLDA), de verstrengde procedures na 9/11 en het vereiste AEO-certificaat (Authorised Economic Operator), maar deze wijzigingen vergen geen complexe opleidingen. Formele opleidingen zijn daarom vaak een middel om mensen van andere afdelingen te leren kennen en aan netwerkopbouw te doen en werkwijzen met elkaar te vergelijken. Door tijdens de opleiding te focussen op informatie-uitwisseling tussen medewerkers met een gelijkaardige taakinhoud uit verschillende afdelingen wordt de transfer van de formele opleiding naar de situatie op de werkvloer bevorderd. Een andere aanpak om die transfer te waarborgen vinden we terug bij een bedrijf dat de externe opleider goed in inwerkt in het bedrijf.

Te oud om te leren?

Groepswork werkt stimulerend bij formele opleidingen. Individueel afstandsleren is doorgaans weinig populair. Een zinvol voorbeeld van afstandsleren vinden we wel terug bij een bedrijf dat wereldwijd een elektronische leeromgeving aanbiedt met modulaire opleidingen die afgesloten worden met een examen. De werknemers die deze cursussen volgen, koppelen hun leerervaringen terug naar hun team, en doen via informeel leren een beroep op hun collega's, om te slagen in de eindtest.

### **Organisatie van de opleidingen**

Een bedrijf heeft een volwaardig "Education Center" uitgebouwd dat alle opleidingen voor de arbeiders organiseert. Bediendeopleidingen worden in dit bedrijf momenteel nog ad hoc georganiseerd, maar het is de bedoeling dat dit "Education Center" op termijn ook zal instaan voor de bediendeopleidingen. De werknemers geven duidelijk de voorkeur aan opleidingen binnen de kantooruren. Ze zijn niet geneigd om grote verplaatsingen te doen maar vooral moet de opleiding verzoenbaar blijven met het werkvolume. Vooral dit laatste vormt soms een belangrijke hindernis voor formele opleiding, omdat de werknemers onmiddellijk moeten inspelen op de vraag van de klant, wat de regelmatige aanwezigheid van de werknemer in de opleiding belemmert. Ook werknemers die voor de nachtshift geroosterd staan, hebben het lastig om formele opleiding te volgen. Een bedrijf voorkomt zulke problemen door een pool van uitzendkrachten op te zetten die polyvalent inzetbaar zijn en als back-up kunnen fungeren bij ziekte, vakantie of opleiding. Soms wordt een terugval in het werkvolume (bv. het uitbreken van een economische recessie) aangegrepen om opleidingen te organiseren.

In geen enkel bedrijf worden de werknemers beloofd als ze een opleiding volgen.

### **Oudere werknemers en opleiding**

Oudere werknemers komen overal aan bod wat opleidingen betreft, geen enkel bedrijf hanteert een politiek om niet meer te investeren in oudere werknemers. In enkele bedrijven wordt vastgesteld dat oudere werknemers niet meer zo geneigd zijn nog opleiding te volgen, deze werknemers zijn al blij dat ze in een stresserende omgeving hun werk de baas kunnen. In een bedrijf heeft men daarom het aanwervingsniveau verhoogd tot professionele bachelor, met als motivatie dat mensen met zo'n opleiding meer geneigd zijn om opleiding te volgen. Om oudere werknemers niet af te schrikken aan ict-opleidingen deel te nemen, heeft een bedrijf er bewust voor gekozen dat de lesgevers van ict-opleiding niet te jong zijn om zo de ict-kloof met oudere werknemers niet te groot te maken. Zeker voor zulke opleidingen wordt er toch wat onzekerheid vastgesteld bij die oudere werknemers. Bij opleidingen rond persoonlijkheidskenmerken zullen oudere werknemers ook minder snel het achterste van hun tong laten zien. Oudere werknemers volgen zowel opleidingen rond kennis als opleidingen rond vaardigheden.

Te oud om te leren?

## **Rol van de leidinggevende bij opleiding**

De leidinggevende speelt een belangrijke rol om werknemers te motiveren een opleiding te volgen. De leidinggevende moet de aarzelende medewerker over de streep trekken, want succesvol leren leidt tot een groter zelfvertrouwen. Dit zelfvertrouwen wordt ook als iets essentieels beschouwd om bore-outs tegen te gaan. Een leiderschapsstijl van coachend leiding geven is daarbij onontbeerlijk, want de leidinggevende zal zich vooral niet dominant maar kwetsbaar moeten opstellen. Hieruit kan de interessante vraag afgeleid worden, of deze manier van leidinggeven ook niet moet worden doorgetrokken naar de manier van lesgeven aan volwassenen.

Het is ook de leidinggevende die het resultaat van de opleiding zal opvolgen. Daarbij wordt ook beoordeeld hoe de werknemer de nieuwe verworvenheden in zijn werk geïmplementeerd heeft. Was er sprake van kennisdeling, heeft het ook geleid tot een betere werking van het hele team?

Een bedrijf staat erop dat ook de direct leidinggevende de opleidingen mee volgt. Daardoor worden de nieuw verworven kennis en vaardigheden beter geïntegreerd op de werkvloer en heeft de leidinggevende ook een beter zicht op de invloed van de opleiding op het functioneren van de werknemer.

## **Evaluatie van opleidingen**

Vaak volgt een eerste evaluatie onmiddellijk na de opleiding, men brengt verslag uit bij de leidinggevende, soms geeft men aan hoe men de resultaten van de opleiding denkt te integreren in de taakuitoefening. Soms ontstaan er communities van verschillende werknemers die een opleiding gevolgd hebben en die dan overleggen hoe ze het resultaat van de opleiding kunnen implementeren. Bij luchtvracht legt IATA zelfs op dat men het resultaat van de opleidingen opvolgt. Dit is een van de voorwaarden om het TAPA-certificaat (Technology Asset protection Association) te behalen. Dat is een van de redenen waarom het betrokken bedrijf systematisch de leidinggevende opdraagt om drie maanden na beëindiging van de opleiding na te gaan of de doelstelling van de opleiding bereikt werd. In een ander bedrijf wordt dan weer twee maanden na de opleiding aan de betrokken werknemer systematisch gevraagd of de opleiding bruikbaar was en aan de direct leidinggevende of het zichtbaar is dat de werknemer de opleiding gevolgd heeft. Ook hier stellen we vast dat een externe motivator, hier het beantwoorden aan bepaalde ISO-normen een stimulator wordt voor de systematische opvolging.

Te oud om te leren?