

RICHTLIJNEN VOOR PROFESSIONELE BEGELEIDERS

WERKBOEK 45+
3C Project
Economisch Welzijn
voor Ouderen



Deze Richtlijnen voor Professionele Begeleiders worden gepubliceerd met financiële ondersteuning door het Leven Lang Leren Programma van de Europese Unie

Richtlijnen voor Professionele Begeleiders

bij het WERKBOEK 45+ 3C-project Older People's
Economic Wellbeing: learning for capability, capacity
and citizenship

Grundtvig – Multilateral projects

518722-LLP-1-2011-1 PL-GRUNTVIG-GMP

Deze Richtlijnen voor Professionele Begeleiders worden gepubliceerd met
financiële ondersteuning door het Leven Lang Leren Programma van de
Europese Unie

De verantwoordelijkheid voor de inhoud ligt uitsluitend bij de auteur; het
Agentschap en de Commissie zijn niet verantwoordelijk voor het gebruik dat
eventueel wordt gemaakt van de hierin opgenomen informatie

Dankwoord

De 3C transnationale projectpartners willen graag de volgende personen en organisaties bedanken:

- Grundtvig Leven Leren Programma van de Europese Unie
- De betrokken professionals en de deelnemers aan de focusgroepen in de vijf partnerlanden, en de organisaties die dit mogelijk hebben gemaakt: Blooming (Willy Dekker), Stavoor (Niels van Dalsum en Jo Heesakkers), De Essenburgh (Greet Kappers en Ans Withaar), SBI (Jan Durk de Jong en Paul van der Priem, UWV Werkbedrijf Deventer (Steven Lanting en Lucy Nijenhuis)
- De verschillende auteurs en personen die door middel van hun werk direct of indirect bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van deze materialen. Deze zijn vermeld in hoofdstuk 8.

Copyright

Het copyright op de Richtlijnen voor Professionele Begeleiders berust bij het EU Grundtvig Programma, de bij het 3C-project betrokken partnerorganisaties en de auteurs van de hoofdstukken en materialen.

Overal waar **hij** geschreven staat, is ook **zij** bedoeld.

Organisaties

- CMT Prooptiki ltd
- Confederación de Empresarios de Aragón
- INTEVAL Limited
- Life Academy
- The Elephant, Learning in Diversity
- Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (project leader)

Auteurs

- Jorge Alonso (ES)
- Anthony Chiva (UK)
- Grzegorz Karpiuk (PL)
- Jumbo Klercq (NL)
- Inés Domínguez López (ES)
- Tasos Mastrogiannakis (EL)
- Saskia Reijnen (NL)
- Nicholas Walters (UK)

RICHTLIJNEN VOOR PROFESSIONELE BEGELEIDERS

Inhoud

Introductie	5
Hoofdstuk 1: Professionals, vaardigheden en competenties	7
1.1 Verschillende soorten professionals	7
1.2 Verschillende professionele settings en specifieke behoeften	8
1.3 Aansluiten bij bestaande professionele vaardigheden	8
1.4 Specifieke werkzaamheden en bijpassende competenties	10
1.5 Kennis van en visies op ouder worden	12
Hoofdstuk 2: Uitdagingen en vragen rond het werken met 45-plussers	14
2.1 Bedreigd door werkloosheid en inkomensverlies	14
2.2 Vier opties en twee vicieuze cirkels	15
2.2 Meer eigenwaarde ontwikkelen	17
2.3 Nooit te oud om te leren	19
2.4 Meer of minder vaardigheden?	19
2.5 Inzetbaarheid	20
2.6 De werkpiramide	20
2.7 Nieuwe perspectieven creëren	28
Het verhaal van de Nederlandse boeren	28
Het verhaal van de ORWO-vrouwen	29
Hoofdstuk 3: Werk, competenties en meetbaarheid	31
3.1 Nieuwe vormen van arbeid – meer dan betaald werk alleen	31
3.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in het HRM-beleid	31
3.3 Het meten van competentiegerichte inzetbaarheid	34
3.4 Onderzoeksresultaten naar werkloosheid en het meten van inzetbaarheid	35
3.5 Conclusie	36
Hoofdstuk 4: Het 3 C-model	37
4.1 Toelichting bij de 3C-methode	37
Hoofdstuk 5: Overgangssituaties, werkpatronen en vaardighedenmodules	40
5.1 Definities	40

5.2	Overgangssituaties	41
5.3	Werkpatronen - mogelijkheden	42
5.4	Werken met de vaardighedenmodules	45

Hoofdstuk 6: Verschillende leersituaties **53**

6.1	Inleiding	
	53	
6.2	Verschillende educatieve culturen	
	53	
6.3	Werken met bedrijven en organisaties –institutioneel lerende landschappen	55
6.4	Werken met groepen	60
6.5	Working with individuen	
	64	
	Leerstijlen: Kolb	65
	Coaching stijlen: het GROW-model	68

Hoofdstuk 7: Bruikbare tips **70**

7.1	Inleiding	70
7.2	Ervaringen uit de proeftrajecten	70
7.2	Suggesties en tips	71

Hoofdstuk 8: Bibliografie & internet links **72**

INTRODUCTIE

Richtlijnen voor Professionele Begeleiders is geschreven voor professionals die betrokken zijn bij het ondersteunen en begeleiden van oudere volwassenen in het mogelijk maken en ondersteunen van nieuwe vormen van economisch welzijn in de toekomst. Voor de oudere werknemers zelf is het Werkboek 45+ gemaakt. Dat is een zelfhulpboek, maar het kan ook gebruikt worden in een sociale context.

Het WERKBOEK 45+ is geschreven om oudere volwassenen in staat te stellen zelf te bepalen waar zij zijn in hun leven, en welke doelen zij nastreven. Het geeft inzicht in hun leefomstandigheden hun nationale context en welke factoren invloed hebben op hun keuzes. Het toont de mogelijkheden en de extra vaardigheden die nodig zijn om hun doelen te bereiken. Het boek bevat vele oefeningen om een beeld te krijgen van de eigen vaardigheden, sterke kanten, kwaliteiten en opgedane ervaring. De opdrachten zijn in begrijpelijke taal geformuleerd zodat de publicatie het 45-plussers mogelijk maakt om zich verschillende manieren van denken over hun leven eigen te maken en verdere mogelijkheden voor hun toekomst te bepalen.

De richtlijnen voor Professionele Begeleiders zijn ontwikkeld om u als professional te helpen om 45-plussers die werken met het WERKBOEK 45+ aan het werk gaan te ondersteunen. De richtlijnen geeft de nodige achtergrondinformatie om deze methode te gebruiken in verschillende leercontexten .

In hoofdstuk 1 staan we stil bij welke professionals er zoal zijn, wat hun functies en rollen zijn, wat professionele achtergronden men van hen mag verwachten, over welke vaardigheden en competenties ze beschikken, en wat hebben zij voor competenties nodig hebben in het werken met 45-plussers die met het WERKBOEK 45+ aan de slag gaan.

In hoofdstuk 2 onderzoeken we verschillende uitdagingen en problemen die zich voor kunnen doen in het werken met 45-plussers, zowel van degenen die het meest kunnen profiteren omdat ze zich nog in een gunstige uitgangssituatie bevinden, maar vooral ook van diegenen die een lage motivatie hebben en door alle teleurstellingen gefrustreerd zijn geraakt.

In hoofdstuk 3 verkennen we nieuwe vormen van werk, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en bespreken we de mogelijkheid van een competentiegerichte inzetbaarheidsmeting als een nuttig instrument .

In hoofdstuk 4 leggen we het stroomschema van het 3C - model uit het WERKBOEK 45+ verder uit en staan we stil hoe die te gebruiken is.

In hoofdstuk 5 lichten we de drie belangrijkste elementen van het model toe: het werken met overgangssituaties, verschillende werkpatronen en de vaardighedenmodules.

In hoofdstuk 6 geven we extra informatie voor het gebruik van het WERKBOEK 45+ in verschillende leercontexten. Daarbij komen ook verschillende praktijkvoorbeelden aan de orde.

In hoofdstuk 7 vindt u extra tips, gebaseerd op onze ervaringen in de pilots.

In hoofdstuk 8 vindt u verwijzingen naar extra materiaal te vinden.

Op veel plaatsen in de tekst vindt u verbindingen tussen relevante onderwerpen uit de vaardighedenmodules van het WERKBOEK 45+ en wat dit betekent voor de context van waaruit u als professional opereert: wat u denkt over ouder worden, over leren en over de huidige arbeidsmarkt.

Als professional moet u zich ervan bewust zijn dat u echt praat over nieuwe vormen van arbeid, breder dan alleen betaald werk. Echter, een langere voortzetting van (deels) betaald werk lijkt onvermijdelijk te zijn op de lange termijn, en zal zeker bijdragen tot een situatie van groter sociaal en economisch welzijn van veel ouderen.

Bovendien is het belangrijk om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en hun impact op HRM - beleid te observeren en regelmatig te analyseren . De arbeidsmarkt verandert steeds meer in een flexmarkt waarbij flexwerkers niet alleen de risico's moeten dragen.

Tenslotte is het mogelijk gebruik te maken van extra middelen zoals een competentie-gerichte inzetbaarheidsmeting (v.d. Heijde en v.d. Heijden, 2006) die een opmerkelijk voorspellende waarde heeft met het oog op werkloosheidsrisico's, zoals besproken wordt in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 1

PROFESSIONALS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES

1.1 Verschillende soorten professionals

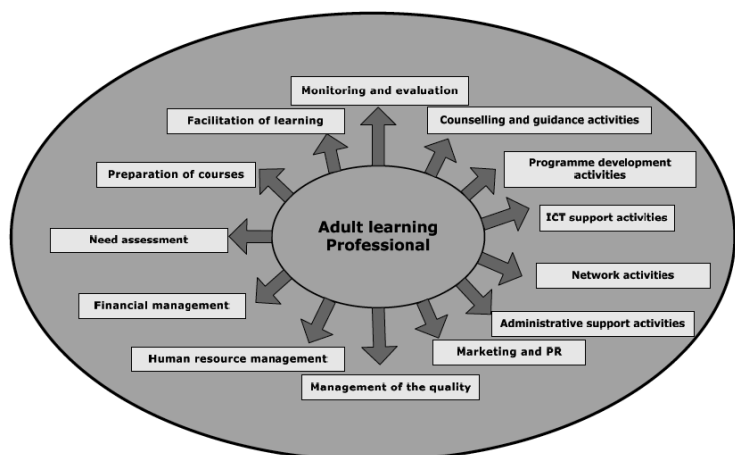
Misschien bent u een werkbegeleider of een trainer, een jobcoach, werkzaam bij een werkplein of uitzendbureau, actief op de human resource afdeling van een bedrijf of werkzaam in de wijk?

Wat voor functie u ook vervult, u bent als professional betrokken bij het begeleiden van 45-plussers, die hun economische en sociale situatie willen verbeteren. In deze hoedanigheid zult u het leereffect van het WERKBOEK 45+ vergroten. Het nauwgezet lezen en de opdrachten uitvoeren in het WERKBOEK 45+ kan ondersteund worden door face-to-face leren. Dat is uw belangrijkste taak.

Misschien bent u een divisie manager die leiding geeft aan een aantal 45-plussers of een HR-medewerker met als bijzondere aandachtspunt oudere werknemers. U werkt met hen in een één-op-één relatie aan hun professionele prestaties en u monitort of ze nog steeds in staat zijn hun huidige functie te vervullen.

Of bent u een interne of externe trainer of opleider, die belast is met de bijscholing en revitalisering van oudere werknemers om hun werk te doen of om hen op te leiden voor ander werk. Of misschien bent u een zelfstandig trainer die oriëntatie- en keuzebegeleidingscursussen aanbiedt aan oudere werkzoekenden. Of u bent een consultant die 45-plussers ondersteunt een eigen bedrijf te starten of een opbouwwerker die probeert 45-plussers te werven als actieve burgers voor nieuwe gemeenschapstaken te starten. U kunt ook medewerker zijn van een uitzendbureau of een jobcoach die verantwoordelijk is voor re-integratie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt.

De functies mogen van elkaar verschillen, toch heeft u als professional met elkaar gemeen dat u betrokken bent bij leer- en veranderingsprocessen bij volwassenen.



Figuur 1 Overzicht van werkzaamheden van professionals betrokken bij leer- en veranderprocessen

In deze afbeelding¹ ziet u het repertoire van werkzaamheden die dit type professionals op organisatieniveau uitvoeren.

1.2 Verschillende professionele settings en specifieke behoeften

Afhankelijk van uw professionele rol kan uw werksetting zich meer in de sociale gemeenschap of in een bedrijfsmatige organisatie bevinden en kunt u meer met groepen of meer met individuen werken. De opdrachten in het WERKBOEK 45+ kunnen op verschillende manieren gebruikt worden. Als professional dient u zich bewust zijn van deze verschillende leercontexten(zie verder in hoofdstuk 6).

Er zijn suggesties voor:

- manieren van werken met groepen;
- individuele advies- en coachingsgesprekken;
- informatie over het opleidings- en bijscholingsbeleid in organisaties.

1.3 Aansluiten bij bestaande professionele vaardigheden

In uw professionele rol wordt u verondersteld om bepaalde professionele trainings- en coachingsvaardigheden hebben.

Professionals betrokken bij leer-en veranderingsprocessen spelen een belangrijke rol bij:

- het in de praktijk brengen van een leven lang leren
- het helpen kennis, vaardigheden en attitudes te ontwikkelen gedurende de hele levensloop.

De professionele ontwikkeling van mensen die werkzaam zijn in opleiding en training is één van de essentiële maatregelen om de kwaliteit te verbeteren van het leren op alle mogelijke niveaus.

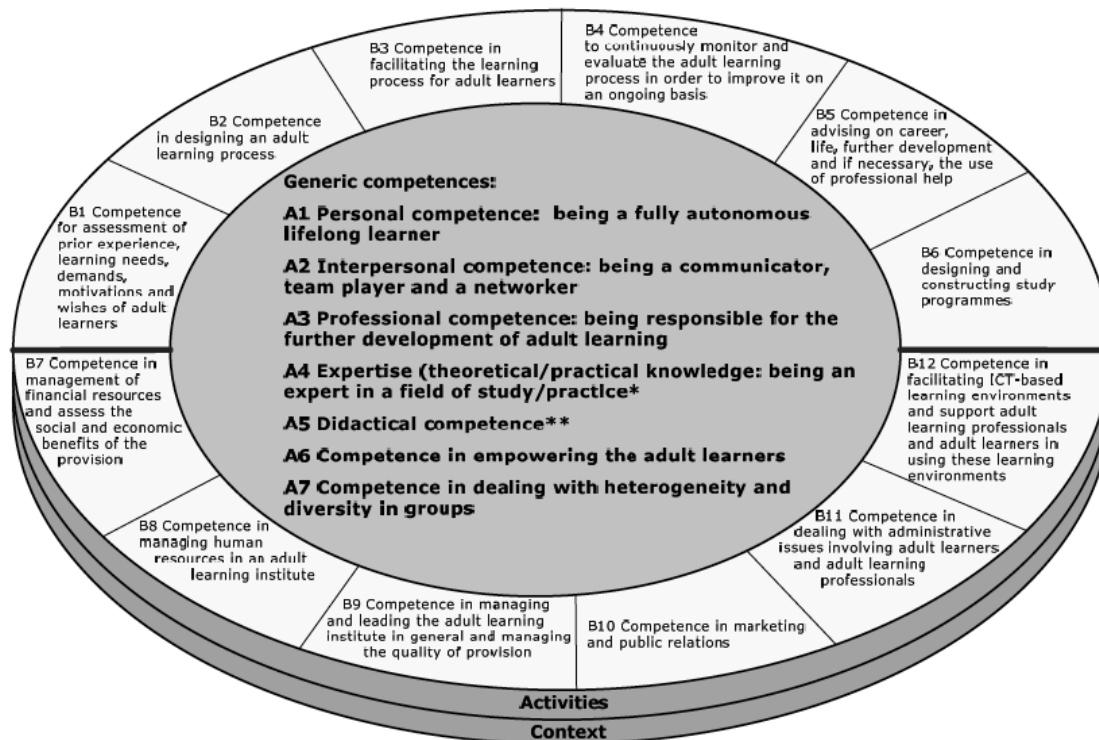
Competenties moet worden opgevat als een complexe combinatie van kennis, vaardigheden en capaciteiten/attitudes die nodig zijn voor het uitvoeren van een specifieke activiteit, die leidt tot resultaten.

Kennis moet worden opgevat als een geheel van feiten, concepten, ideeën, principes, theorieën en praktijken met betrekking de praktische kanten van een baan of een studie werk of studie.

Vaardigheden dienen te worden opgevat als een door opleiding aangeleerde of verworven capaciteit om acties uit te voeren door het toepassen van kennis.

Vaardigheden/attitudes moet worden opgevat als de fysieke, mentale of emotionele capaciteit om een taak uit te voeren.

¹ Key competences for adult learning professionals, studie van Research & Beleid op verzoek van de Europese Commissie, 2010



Figuur 2 Schematisch overzicht van Key Competences van Adult Education Professionals

* For professionals not directly involved in the learning process, the expertise concerns not subject knowledge, but specific (for example managerial, administrative or ICT) expertise.

** For professionals not directly involved in the learning process or supportive in a managerial, administrative way, the didactical competence is less relevant.

De afbeelding² hierboven geeft u een overzicht van deze drie lagen (A + B competenties, werkzaamheden en context). Wij focussen hier vooral op de laag van kerncompetenties die professionals betrokken bij leer- en veranderingsprocessen nodig hebben.

De generieke competenties (A 1-7) zijn relevant zijn voor het uitvoeren van alle activiteiten op het gebied van het begeleiden van leer-en veranderingsprocessen. Van iedere professional die hiermee te maken heeft mag men verwachten dat die deze competenties bezit, ongeacht of men opleidings-, management-, counseling- of administratieve taken vervult.

De specifieke B competenties zijn nodig voor een bepaald gebied van de werkzaamheden waarmee men belast is. Deze competenties zijn nodig voor professionals die verantwoordelijk zijn voor een specifiek gebied van de activiteit (bv. faciliterend leren, het beheren van het instituut, etc.). De specifieke competenties zijn dus niet vereist voor alle professionals, maar afhankelijk van het gebied waarop ze met name werkzaam zijn. Er wordt onderscheid gemaakt tussen specifieke competenties die direct aan het leerproces gekoppeld zijn (bovenste helft, B1-B6), zoals opleiding of begeleiding en specifieke competenties die indirect verband houden met het leerproces of dit ondersteunen (onderste helft, B7-B12), zoals beheer en administratieve ondersteuning.

² Key competences for adult learning professionals, studie van Research & Beleid op verzoek van de Europese Commissie, 2010

Richtlijnen voor Professionele Begeleiders veronderstelt de aanwezigheid van deze competenties, maar richt zich meer op de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden en de context waarbinnen leren plaats heeft. Op deze manier kunnen de richtlijnen voor u van extra waarde zijn en een uitdaging vormen voor uw professionele competenties.

1.4 Specifieke werkzaamheden en bijpassende competenties

Van alle werkzaamheden die professionals betrokken bij leer-en veranderingsprocessen verrichten, lijken sommige meer raakvlakken te bieden voor het gebruik van het WERKBOEK 45+ in verschillende leercontexten te zijn: behoeftenonderzoek, het voorbereiden en opzetten van cursusactiviteiten, het faciliteren van leeractiviteiten, monitoring en evaluatie, coaching en begeleiding en de ontwikkeling van programma-activiteiten.

Activiteit	Competenties
<p>Behoeftenonderzoek</p> <p><i>In tegenstelling tot in andere onderwijssectoren is behoeftenonderzoek bijzonder belangrijk omdat volwassenen zelf een hoop ervaring, expertise en voorafgaande kennis van zaken meebrengen, waarmee in het leerproces rekening moet worden gehouden bij het afstemmen van het leerprogramma. De behoefte-evaluatie omvat twee specifieke activiteiten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificeer de verschillende behoeften (sociale en culturele achtergrond, leergeschiedenis, lacunes, en persoonlijke doelen), mogelijkheden en capaciteiten van de lerende volwassenen. Dit plaatst de individuele leerling in een bredere context met tevens een oog voor de maatschappelijke behoeften. • Het vaststellen en beoordelen van het startniveau van de volwassenen, eerder verworven competenties en ervaring 	<p>Capabel zijn om de leerbehoeften van volwassenen deelnemers te beoordelen</p> <p>De beroepskracht is in staat om de eerdere ervaring van lerende volwassenen te beoordelen, de waargenomen leerbehoeften, wensen en motivaties van volwassen deelnemers nader te bepalen. Dit omvat inzichten in de intrinsieke motivatie (bijv. innerlijke bereidheid om te leren), en de extrinsieke motivatie (bijv. de reactie op externe druk van anderen, het halen van een diploma of andere dwingende eisen) van de 45-plussers, de leer- en loopbaantrajecten (inclusief leemtes en lacunes) en de maatschappelijke leerbehoeften, inclusief de kerncompetenties voor een leven lang leren. Om de leerbehoeften adequaat te beoordelen dient de professional in staat te zijn om goed te luisteren, interviewtechnieken te implementeren, lichaamstaal te kunnen verstaan, en om te kunnen gaan met mogelijke taalproblemen en andere nadelen. De professional is in staat om aan te sluiten bij de leerbehoeften door de inzet van een brede waaier van leerstrategieën en is bij machte om de achtergrond, expertise en kennis van de lerende volwassene zien en op zijn meritis te beoordelen. In staat zijn beoordeling van de leerbehoeften lerende volwassenen.</p>
<p>Vorbereiding van cursusactiviteiten</p> <p>Deze activiteiten zijn vaak verbonden met opleidings- en trainingswerkzaamheden, maar kunnen afzonderlijk ook worden uitgevoerd. De volgende werkzaamheden zijn mogelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bepalen van de verschillende leerbronnen en adequate leermiddelen (inclusief ICT-voorzieningen). Dit heeft betrekking op de materiële en niet-materiële middelen binnen het instituut (wat brengen de deelnemers zelf in binnen de cursus, stakeholders, betrokken organisaties, bedrijven enz.). • Het plannen en organiseren van het leerproces rekening houdend met de verschillende achtergronden, leerbehoeften, niveaus, etc. van de lerende volwassenen. • Het formuleren van en het onderhandelen en communiceren over de doelstellingen van de cursus en de deelnemers informeren over de structuur van het leerproces. 	<p>Capabel te zijn om een leerproces te ontwerpen</p> <p>De volwasseneneducatie professional is in staat om een leerproces voor volwassenen te ontwerpen. Aan de ene kant omvat deze competentie kennis van de leerbehoeften en de tekorten van de deelnemers, hun leerniveau en de heterogeniteit van de groep voor wie het leerproces wordt ontwikkeld (als het leren plaatsvindt in een groep). Aan de andere kant moet de professional kennis hebben van verschillende leerstijlen, methoden en curriculumontwerpen die kunnen worden ingezet in het leerproces. Het ontwerp van het leerproces kan zowel van toepassing zijn voor individuele lerende volwassenen als voor een groep van volwassen leerders. De beroepskracht is in staat om eigen expertise en kennis van relevante leerbronnen en de mogelijkheden van de volwassen leerders te gebruiken om henzelf het leerproces vorm te laten geven. Bovendien dient de professional in staat te zijn om de doelstellingen</p>

	<p>van het leerproces te formuleren en te communiceren om een het leerproces in een bredere context te plaatsen (bijv. binnen een leerprogramma, binnen ontwikkelingen binnen het bedrijf of in de maatschappij, enz.), en in staat te zijn om het te vertalen in doelstellingen en in een tijdsplanning. De professional dient ook in staat te zijn om de vorderingen van de deelnemers te beoordelen en om wijzigingen aan te brengen in het programma op individueel en op groepsniveau.</p>
<p>Faciliteren van leeractiviteiten</p> <p>Dit brede cluster omvat een aantal verschillende maar nauw verwante uit te voeren werkzaamheden die bepaald worden door de vele verschillende contexten waarin professionals werken. De werkzaamheden hebben niet alleen betrekking op het faciliteren als zodanig, maar ook op werkzaamheden als het begeleiden van groepsprocessen en het bijwerken van de leerstof.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het leerproces laten aansluiten bij de dagelijkse leefwereld en praktijk van de lerende volwassene. Dit wordt bereikt door gebruik te maken van de voorkennis en ervaring van de deelnemer en door de integratie van real life contexten in de klas. • Empowerment, activering, motivering en stimulering van de 45-plusser, hem/haar/hun kunnen uitdagen, bezielen en hun motivaties kunnen mobiliseren. • Het creëren van een positief leerklimaat / ontwikkel-omgeving. • Het hebben van bewustzijn en begrip van en voor diversiteit; inzicht in de problemen die kunnen ontstaan als gevolg van diversiteit en het kunnen anticiperen op de gevolgen voor de volwassen leerling, de groep en zichzelf. • Het verstrekken van of het verwerven van relevante inhoud in het leerproces (kennis, vaardigheden, inzicht, informatie en attitudes). • De inhoud van de leerstof toegankelijk kunnen maken en afstemmen op de behoeften en mogelijkheden van de deelnemers. • Het ontwikkelen van taken en opdrachten die het leerproces van de volwassenen te ondersteunen • Het beheren van het leerproces: monitoring, beoordeling en evaluatie van het leerproces en de vorderingen van de deelnemers. • Het bijhouden van de doelstellingen die zijn vastgesteld tijdens de cursus en het aanbrengen van wijzigingen in de loop van het leerproces, alsmede tijdsbewaking • Het beheren van groepsprocessen en groepsdynamiek. • Up-to-date met de huidige ontwikkelingen in de sector van de volwasseneneducatie, de methodologische veranderingen en ontwikkelingen met betrekking tot het onderwerp. 	<p>Een facilitator van het leerproces kunnen zijn</p> <p>Een professional op het gebied van leer- en veranderprocessen dient competent te zijn om lerende volwassenen te begeleiden in hun leerprocessen en bij de verdere ontwikkeling in de richting van of als volledig autonoom leven lang leerders. De professional ondersteunt de lerende volwassene in het bereiken van de doelstellingen van zijn/haar leerproces en in het volgen van de gedefinieerde leerstrategie. De professional is in staat om verschillende leermethoden (didactiek), stijlen (benaderingen) en technieken, waaronder het gebruik van nieuwe media en ICT te gebruiken. Hij of zij in staat is leren te relateren aan het dagelijks leven en het leerproces af te stemmen op de leefwereld van de deelnemers. De professional is in staat om relevante en gecontextualiseerde taken en activiteiten aan te bieden en de uitvoering ervan te beoordelen. De professional is flexibel en heeft de mogelijkheid om de leerstrategie te veranderen wanneer nodig. De professional moet in staat zijn om het leerproces goed af te stemmen op basis van de leefwijze en de context (traditionele klas, leren op afstand, in-service, werkplaats, etc.).</p>
<p>Monitoring and evaluatiewerkzaamheden</p> <p>De werkzaamheden met betrekking tot monitoring en evaluatie worden vaak geclusterd en zijn nauw verbonden met het faciliteren van leeractiviteiten: bij opleidings- en trainingssituaties moet men voortdurend monitoren en evalueren. In dit verband zijn echter specifiek die werkzaamheden opgenomen die meer gericht zijn op wat de evaluatie van leerprocessen de deelnemers zelf brengt en op welke manier ze vorderingen kunnen beoordelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het verstrekken van ondersteuning en feedback als een wederkerig proces met de deelnemers (ontvangen en 	<p>Het leerproces kunnen evalueren</p> <p>Een professional in de volwasseneneducatie is in staat om voortdurend de voortgang in het leerproces van de lerende volwassene(n) te bewaken en te evalueren op het leerproces zelf, de gekozen leerstrategie, de eigen beroepspraktijk en de gebruikte leermiddelen. De professional is in staat om de leerresultaten te beoordelen en is in staat om een evenwichtig en gegrond oordeel te geven over de voortgang van de deelnemers en is in staat om een sfeer te creëren waarin volwassenen zich op hun gemak voelen om een oordeel of advies te geven over het</p>

<p>geven tussen de professional en de deelnemer).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het evalueren van de context, het proces en de uitkomsten van het leerproces. 	<p>leerproces en de rol van de professional zelf daarin.</p>
<p>Coaching en begeleidingsactiviteiten</p> <p>Ook volwassenen hebben behoefte aan ondersteuning en begeleiding. Niet alleen op het werkelijke leren zoals dat plaatsvindt, maar ook op andere gebieden, zoals werk, loopbaan en vervolgonderwijs. De specifieke begeleiding is afhankelijk van eerder geformuleerde doelstellingen en doelen. Het gaat om de volgende werkzaamheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het aanbieden van carrière-informatie en basisinformatie over werkomgevingen. • Het uitvoeren van experimenten en proeven om gegevens te verkrijgen over voor de deelnemers zelf relevante kenmerken voor hun verdere carrière. • Voorafgaand, tijdens het leerproces en naderhand begeleiding geven. • Toepassing van persoonlijke begeleiding en advies vaardigheden (met inbegrip van de context van tweedekansonderwijs en een terugkeer naar opleidingsituaties). • Begeleidingsaanbod op metacognitie (leren leren/studievaardigheden). • Aanbod om specifieke academische begeleiding en informatie te delen met andere professionals. 	<p>Een adviseur of coach kunnen zijn</p> <p>Een professional dient in staat te zijn om bij het adviseren van lerende volwassenen in hun carrière en hun verdere ontwikkeling in het leven en, indien nodig te verwijzen naar andere professionals (in het geval van professionele hulp, ziekte, enz.). De professional heeft kennis over carrière-informatie, werkomgevingen en het educatieve aanbod, en is in staat om de behoefte aan professionele hulp te beoordelen. De professional heeft kennis en begrip van de stadia van de ontwikkeling van de lerende volwassene en heeft de mogelijkheid om tests te gebruiken om informatie te verzamelen over de kenmerken van de lerende volwassene.</p>
<p>Het ontwikkelen van programma-activiteiten</p> <p>Volwassenenonderwijs vindt plaats in cursussen. In veel gevallen zijn deze cursussen onderdeel van een groter programma. Het creëren en ontwikkelen van deze programma's is een duidelijk werkterrein, met inbegrip van de volgende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curriculum ontwerp op module- en programmaniveau. • Ontwikkeling van programma's die flexibel zijn in termen van modus (voltijd-/deeltijdarbeid), timing (modulariteit) en de locatie (face-to-face/distance/mixed), waarbij rekening wordt gehouden met persoonlijke situaties volwassenen '. 	<p>Een programmaontwikkelaar zijn</p> <p>Een professional dient competent te zijn om opleidingen te ontwerpen en in te richten voor volwassenen, deze goed te integreren in modules en die daarbij de ontwikkeling van de lerende volwassenen toelaten in een zo volledig mogelijk autonoom leven lang te leren. De programma's zijn gebaseerd op relevante theorieën en sluiten aan bij de behoeften en eisen van de lerende volwassenen. Bovendien is de professional in staat de evaluatie-instrumenten constructief af te stemmen op de doelstellingen. De programma's moeten in principe ook door andere betrokken professionals uitgevoerd kunnen worden.</p>

Het doel van *Richtlijnen voor Professionele Begeleiders* is om beroepskrachten die werkzaam zijn in een educatieve rol met individuen, groepen en/of gemeenschappen te helpen de opdrachten uit het WERKBOEK 45+ toe te passen en te integreren in hun specifieke werksituatie. Dit zal professionals meer mogelijkheden bieden om hun cliënten van extra leermiddelen te voorzien.

1.6 Kennis van en visie op ouder worden

Werken met 45-plussers verschilt niet van werken met andere volwassenen, maar enig idee omtrent midlifeplanning en ouder worden is desalniettemin zeker aan te bevelen. Misschien bent u ervaren in het werken met oudere volwassenen, of misschien heeft u eerdere ervaringen in het werken met deze groep. Als u denkt dat er leemtes in uw kennis bevinden, kunt u hiervoor een korte cursus volgen: introductie gerontologie of de cursus succesvol ouder worden.

Voor meer informatie:

<http://www.fsw.vu.nl/nl/opleidingen/postacademisch-onderwijs/cursussen-en-leergangen/losse-cursussen/introductie-gerontologie/index.asp>

<http://www.fsw.vu.nl/nl/opleidingen/postacademisch-onderwijs/cursussen-en-leergangen/losse-cursussen/succesvol-ouder-woorden/index.asp>

Verder verwijzen we naar hoofdstuk 8, de bibliografie.

Hoofdstuk 2

UITDAGINGEN

EN VRAGEN ROND HET WERKEN MET OUDERE VOLWASSENEN

2.1 Bedreigd door werkeloosheid en inkomensverlies

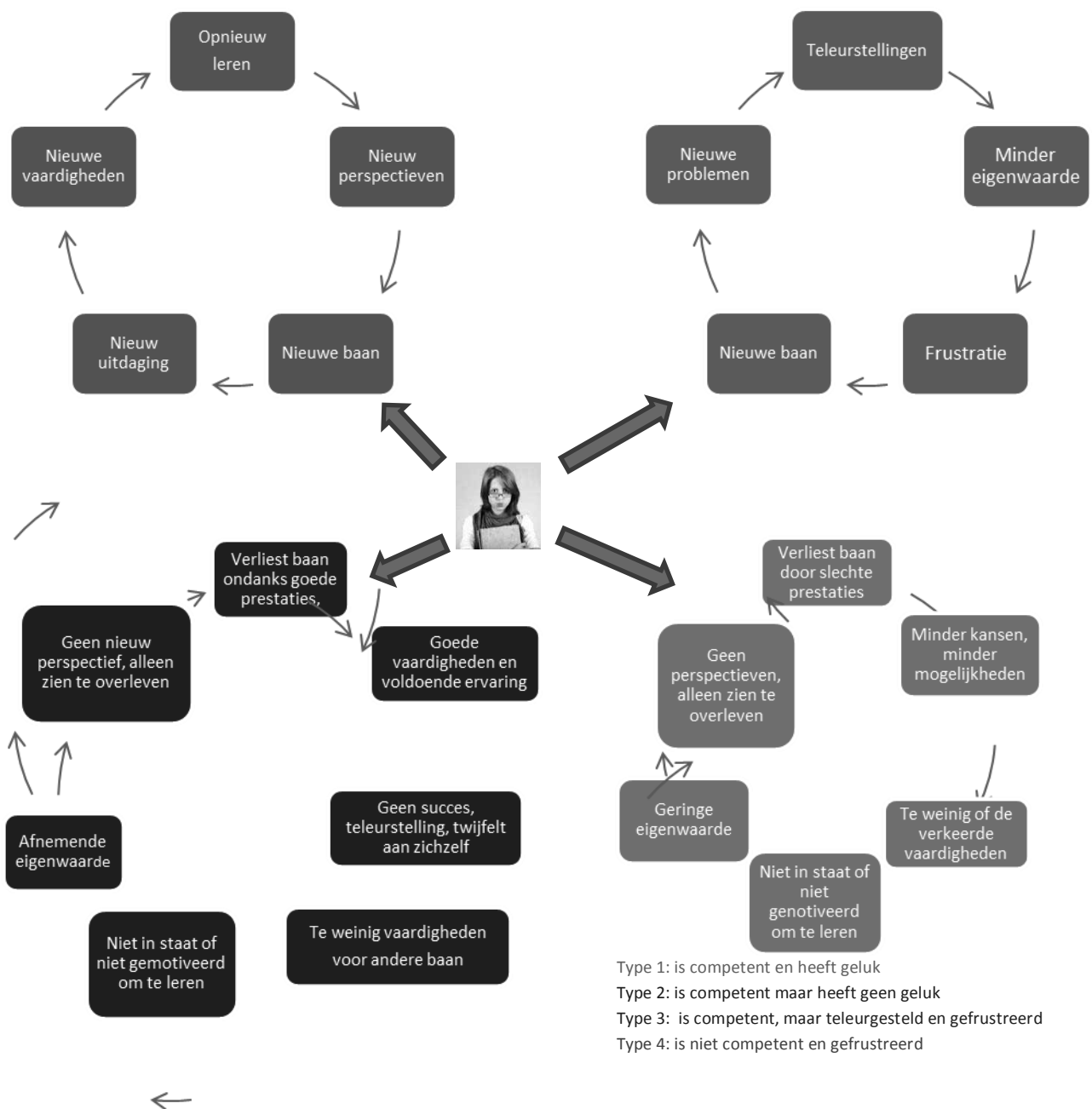
Oudere werknemers worden erkend en gewaardeerd omdat ze doorgaans een goed arbeidsethos hebben, over kennis en ervaring beschikken en zorgen voor stabiliteit in de organisatie. Deze eigenschappen maken hen tot gewilde werknemers in onze diensteneconomie. Werk en loopbaan behoren tot de vele dimensies van het leven die van invloed zijn op gezond ouder worden. Sommige mensen beëindigen op latere leeftijd uiteindelijk hun loopbaan, terwijl anderen nog blijven werken, en nog anderen juist weer een nieuwe loopbaan starten. Sommigen vinden een nieuwe 'leuke' baan die niet de last van een carrière met zich meebrengt. Veel 45-plussers die het nodig hebben om op de arbeidsmarkt te willen blijven, kunnen opleiding of bijscholing aanvragen om aan "de veranderende behoeften op de arbeidsmarkt" te kunnen blijven voldoen. De crux is dat de realiteit van de pensioneringsfase aan het veranderen is.

Het is echter moeilijk om rond je 45^{ste} je baan te verliezen. Men voelt zich nog steeds sterk, vitaal, gezond en flexibel, en is feitelijk vaak nog goed in staat om boven de eigen mogelijkheden en capaciteit te werken. Als men van de ene baan naar een andere kan veranderen, werkt men vaak gewoon door en ondergaat een proces van aanpassing, waarvan de uitkomst zowel positief of negatief kan zijn. Maar helaas is de kans groter dat de werkloosheid van langere duur zal zijn en dat kan ingrijpende gevolgen hebben.

In 2.2 worden vier realistische opties geschetst in het geval dat een oudere werknemer zijn/haar baan dreigt te verliezen. Het schema toont vier mogelijke scenario's. Ze vertonen in oplopende mate meer of minder problematische patronen.

Het schema laat duidelijk zien dat u als professional meer kans heeft om geconfronteerd te worden met 45-plussers die zich ergens in een problematisch patroon bevinden. Ze vertellen u dat ze niet geïnteresseerd zijn in het volgen van een opleiding. Ze voelen zich niet in staat om te leren. Ze denken dat jongere collega's beter opgeleid zijn en meer ervaren. Ze voelen zich teleurgesteld. Ze denken dat ze minder flexibel zijn en dat ze geen perspectieven op betaald werk meer hebben. En u zult soms denken: "Wat heb ik hen eigenlijk te bieden"?

2.2 Vier opties en twee vicieuze cirkels



- Het schema toont niet alleen vier scenario 's, het toont ook vier type mensen
- *Competent en geluk*: zij die geluk en succes hebben. Dit succes zal nieuwe successen creëren. Het analyseren van persoonlijke succesfactoren kan inzicht verschaffen in hoe men kan geluk een handje kan helpen en ten volle gebruik te maken van de aanwezige competenties. Het zelfvertrouwen zal snel groeien.
- *Competent en pech*: ze kunnen gefrustreerd en gedemotiveerd raken; wanneer ze beseffen dat ze een verkeerde keuze hebben gemaakt, of in de verkeerde situatie terecht gekomen zijn of de verkeerde mensen ontmoet hebben, zullen ze zien dat de situatie waarschijnlijk veroorzaakt wordt door een mismatch tussen functie-eisen en

persoonlijke competenties. Het identificeren van het probleem, en het oplossen van -of het veranderen van de situatie kan nieuwe kansen creëren. Hierdoor worden ze gestimuleerd om een nieuwe start te maken.

- *Competent en gefrustreerd*: ze zijn kwetsbaar en machteloos omdat ze echt in een vicieuze cirkel terechtgekomen zijn. Het is niet eenvoudig om de weg terug te vinden. Langzaam, stap voor stap moeten ze mogelijkheden gaan ontdekken om een voorzichtige nieuwe start te maken. Een groot probleem is dat ze waarschijnlijk moeilijk te veranderen zijn. Ze zijn bang dat het nergens toe zal leiden, dat de dingen alleen maar erger worden en dit staat elke poging om aan de situatie te ontsnappen in de weg. Die reactie is des te sterker als ze ook het gevoel hebben tot een grotere groep mensen te behoren die op de een of andere manier het slachtoffer van de situatie geworden is: "hoe ouder je bent hoe minder makkelijk je ook nieuw werk zult vinden", "vrouwen zullen altijd de mindere zijn ten opzichte van mannen" en "wie als een dubbeltje geboren is, zal nooit een kwartje worden". En hoe meer ze zich tot die groep rekenen, des te sterker zullen ze zich daarna gaan gedragen. Vanaf het begin moeten ze zich zien te bevrijden van dit slachtofferdenken. U kunt ze helpen door hun argumenten te ontkrachten en hen te helpen zoeken naar wat lichtpuntjes.
- *Incompetente en gefrustreerd*: deze mensen zijn zo gefrustreerd en hulpeloos over wat er met hen is gebeurd dat ze geen licht meer aan het eind van de tunnel zien. Ze behoren tot een harde kern van de groep 'les misérables', die het geloof in een mogelijke ontsnapping aan hun situatie hebben opgegeven. Op een bepaalde manier zijn ze "gehospitaliseerd" geraakt en gedragen ze zich ook zo. Ze hebben alle hoop op verandering opgegeven, want ze hebben inderdaad onvoldoende competenties. Misschien zijn ze deze kwijtgeraakt, misschien hebben ze zich nooit goed ontwikkeld, maar het resultaat is hetzelfde. Het getuigt van een onrealistisch optimisme om te denken dat u als professional deze mensen eenvoudig terug kunt laten keren naar een wereld van kansen, perspectieven en mogelijkheden. U heeft al veel bereikt als ze het gevoel hebben een beetje minder ongelukkig in hun ellendige situatie te zijn dan daarvoor. Deze mensen hebben vaak een fikse dosis weerstand ontwikkeld, waardoor ze altijd een manier vinden om het systeem en/of degenen die beter af zijn de schuld te geven. De enige manier om hen te helpen is om te accepteren dat ze op die manier proberen te overleven zonder al te veel perspectieven.

Dit schema maakt het voor u als professional makkelijker om uw interventies op maat uit te voeren. Nauwe samenwerking met de betrokkenen waar het om gaat, is het begin van een proces om nieuwe kansen te verkennen en zal hen moed geven en in staat stellen om daadwerkelijk nieuwe stappen te zetten in hun ontwikkeling en hen te laten ervaren hoe dit werkt.

2.3 Meer eigenwaarde ontwikkelen

Voor alle groepen is het waarschijnlijk noodzakelijk om te werken aan het verbeteren van een gevoel van eigenwaarde. Eigenwaarde is cruciaal om een nieuwe start te maken om verandering in hun leven te brengen. Eigenwaarde is een term die gebruikt wordt om de manier waarop iemand zich voelt over zichzelf te beschrijven. Het is belangrijk om te analyseren hoe veranderingen in gezondheid, rollen, activiteiten en leefstijl iemands zelfvertrouwen kan beïnvloeden, vooral op oudere leeftijd. Mensen kunnen zich minder belangrijk voelen naarmate ze minder vaak iets om handen hebben en misschien meer afhankelijk van anderen zijn.

HOE WEET U DAT OF U EEN GOED GEVOEL VAN EIGENWAARDE ONTWIKKELD HEBT?

Indien u positief antwoord geeft op 5 of meer van de hieronder volgende verklaringen is uw gevoel van eigenwaarde goed ontwikkeld:

- 1) Ik hoef andere mensen niet altijd een plezier te doen.
- 2) Ik vind mezelf over het algemeen wel aardig vind.
- 3) Ik spreek voor mezelf en voel dat ik het recht heb om dat te doen.
- 4) Ik ben meestal blij.
- 5) Ik heb het gevoel dat ik op dezelfde manier met dingen worstel net zoals ieder ander.
- 6) Ik hoef niet te bewijzen dat ik beter ben dan anderen.
- 7) Ik heb niet constant waardering of goedkeuring van anderen nodig.
- 8) Ik maak gemakkelijk vrienden.
- 9) Ik heb een goed gevoel over mezelf, zonder lof van anderen te krijgen.
- 10) Ik voel me blij, in plaats van jaloers, als degenen om wie ik geef succes

Iemand kan een hoge zelfwaardering hebben als hij een aantal doelen heeft volbracht, zoals bijvoorbeeld een goede relatie, of een uitdagende baan of een goede opleiding. Pensionering betekent veel meer vrije tijd en daarom zijn er mensen die denken dat je dan niets belangrijkers meer te doen hebt en dat je alleen maar minder geld tot je beschikking hebt. Vrienden kunnen inmiddels gestorven of verder weggetrokken zijn. Dit kan leiden tot een gevoel van verlies van de controle en kan bijdragen aan een laag zelfbeeld.

Er zijn veel dingen die u kunt doen om iemand te helpen zich beter over zichzelf te gaan voelen. Bijvoorbeeld:

1. U kunt hen aanmoedigen om goed voor hun lichaam te zorgen - goed eten, goede persoonlijke verzorging, genoeg slapen en regelmatig bewegen. Als mensen zich fysiek goed voelen, zullen ze zich ook emotioneel beter voelen .
2. U kunt belang onderstrepen om alle voorgeschreven geneesmiddelen te gebruiken en beter om te gaan met eventuele medische problemen. Stimuleer hen om met hun zorgverlener te praten over eventuele zorgen die zij over hun gezondheid hebben.
3. U kunt hen stimuleren zelf hun tijd te organiseren en te bewaken door zich zo actief mogelijk te gedragen. Ze hebben het nodig om vast te stellen wat ze goed doen en om dat te delen met anderen. Moedig hen aan om hun interesses en hobby's te vernieuwen of nieuwe op te bouwen.

4. U kunt hen ondersteunen in hoe ze actief zijn in en greep hebben op hun relaties en hun sociale leven bv. door actief te zijn in een kerk, een sociale groep, of in een club. Zoek uit wat lokale organisaties en instellingen hen te bieden hebben.
5. U kunt hen aanmoedigen om assertief te zijn in sociale situaties, maar ook thuis. Wanneer ze zich assertief opstellen, krijgen ze respect en waardering, en zullen ze de neiging hebben om zichzelf ook meer te waarderen.
6. Stimuleer hen positieve dingen over zichzelf te zeggen, zoals "Ik ben een vriendelijke en zorgzame persoon." Moedig hen aan om deze uitspraken op kaarten te noteren en meermalen per dag een keer naar de kaarten te kijken, ongeacht hoe ze zich op dat moment voelen. Dit zal hen herinneren aan de doelen die zij zichzelf gesteld hebben ten aanzien van het verbeteren van hun gevoel van eigenwaarde.
7. U kunt ervoor zorgen dat, als er iets misgaat, ze zich dat niet kwalijk nemen. Als ze een fout maken, moeten ze hun verantwoordelijkheid daarvoor nemen, de fout herstellen en gewoon verder gaan. Iedereen kan fouten maken en toch een goed mens zijn.
8. U kunt hen aanmoedigen vrijwilligerswerk te doen om anderen te helpen. Dit kan een nieuw doel en betekenis aan hun leven geven. Het helpt hen zich goed te voelen over zichzelf.
9. Zeg dat ze zich bewust moeten zijn van negatieve gedachten, zoals "Ik deed dat slecht". Help hen negatieve uitspraken te vervangen door positieve, zoals "Dat ging niet goed, maar ik heb geleerd hoe ik het beter moet doen een volgende keer".
10. Moedig hen aan met anderen te praten over de mogelijke oorzaken voor een negatief zelfbeeld, bijvoorbeeld daterend uit hun kindertijd. Een accepterende en vertrouwde vriend of een therapeut kan hen helpen deze ervaringen te begrijpen en ze in perspectief te plaatsen. Als zij zich bewust worden van hoe levenservaringen bijdragen aan het gevoel van eigenwaarde, moeten ze leren om kritiek door lof te vervangen en zo hun eigen "grootste fan" te worden.

Als mensen het ondanks uw begeleiding en steun moeilijk blijven vinden om een beter gevoel van eigenwaarde te ontwikkelen, wat ze er zelf ook aan proberen te doen, dan kan dat wijzen op een depressie. Een depressie komt vaak voor bij oudere volwassenen en is goed te behandelen. Depressie is geen normaal onderdeel van het ouder worden.

Waarschuwingssignalen voor depressie zijn onder andere:

- Te veel slapen of te weinig
- Daling van de eetlust
- Het verliezen van interesse in de activiteiten die iemand doet om te genieten
- Huilen
- Gevoelens van hopeloosheid over de toekomst .

Als u denkt dat u met een depressieve 45-plusser van doen heeft, overweeg dan om hulp in te schakelen.

Oudere volwassenen die zich gelukkig voelen en de controle over hun leven ervaren hebben vaak een hogere zelfwaardering dan jongeren of mensen van middelbare leeftijd. Een goed gevoel van eigenwaarde zal hen helpen om zich gelukkiger en gezonder te voelen.

2.4 Nooit te oud om te leren

'Je kunt een oude hond geen nieuwe trucs leren', zo luidt het gezegde. Echter, de realiteit is dat er juist vele voorbeelden bestaan van ouderen die wel degelijk nieuwe dingen leren in hun latere leven. Veel senioren blijven nieuwe dingen leren, omdat ze vroeger toen ze jong waren de kans hebben gekregen om een formele opleiding te volgen. Ze volgen een cursus aan een volksuniversiteit of ze gaan naar een lezingenreeks bij het HOVO. Ook het aantal ouderen dat zich voor een academische studie inschrijft neemt ieder jaar toe. Ouderen leren meestal voor andere doeleinden dan voor betaalde arbeid. Ze hebben bijvoorbeeld behoefte om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven. Naarmate de behoefte aan beroepsgerichte op kwalificaties gerichte scholing afneemt, is de motivatie bij ouderen meer gerelateerd aan persoonlijke interesses en hoe leren het leven kan verrijken. Uit onderzoek blijkt een sterk verband tussen actief ouder worden en een interesse in het leren van nieuwe dingen, met inbegrip van nieuwe technologie, nieuwe activiteiten en recreatieve belangen. Goede gezondheid, een vooropleiding zijn enkele van deze factoren die bepalend zijn voor een aanhoudende belangstelling voor het leren.

Studies tonen aan dat ouderen graag willen blijven leren, en dat er met name leerbehoeften ontstaan op het gebied van op mobiliteit, gezondheid en veiligheid. Leren over technologie heeft voor veel ouderen alleen prioriteit, als men de relevantie ervan inziet in het leven van alledag. Er lijkt echter verband te zijn tussen een verlangen naar een leven lang leren, waaronder ook het leren over de omgang met nieuwe technologie, en een positieve houding ten aanzien van de toekomst. Hoewel mensen van 65 jaar en ouder nog steeds minder gebruik van computer en internet thuis maken dan de jongere leeftijdsgroepen, stijgt het gebruik onder 45-plussers juist enorm snel.

2.5 Meer of minder vaardigheden?

Veel oudere werknemers zijn van mening dat jongere collega's veel beter geschoold zijn dan zichzelf. Jongere collega's hebben inderdaad vaak langer onderwijs gevolgd en dus meer diploma's. Oudere werknemers hebben echter meer vaardigheden in de praktijk geleerd, en beschikken dus ook over veel meer ervaring dan jongeren. Leidinggevenden in het bedrijfsleven en organisaties hebben meestal geen idee van het ervaringspotentieel van oudere werknemers en ontwikkelen geen ideeën over de mogelijke toepassing daarvan binnen de organisatie. Oudere volwassenen zijn leergierig wanneer ze de behoefte ervaren om iets nieuws te weten, bijvoorbeeld wanneer ze informatie of vaardigheden nodig hebben die ze onmiddellijk willen kunnen toepassen op actuele probleemsituaties die zich voordoen. Het is waar dat bij het ouder worden de verwerkingssnelheid van de hersenen begint te vertragen, maar het is nu duidelijk dat we niet alleen afhankelijk zijn van onze neuronen, maar dat vaardigheden in logisch redeneren en problemen oplossen zich juist scherper ontwikkelen. Oudere volwassenen hebben goed inzicht in zichzelf en ook in

anderen, zo blijkt uit onderzoek. Werkgevers eisen steeds vaker van werkzoekenden om sollicitaties en cv's online in te dienen. Oudere werknemers die weinig computer- en andere technologische vaardigheden hebben ondervinden daarvan nadeel bij het vinden van ander werk. Wanneer men geen baan kan vinden, wordt vrijwilligerswerk in overweging genomen of het volgen van een vorm van bijscholing, zodat er geen hiaten in het cv ontstaan en duidelijk wordt dat men bereid is nieuwe vaardigheden te leren.

2.6 Inzetbaarheid

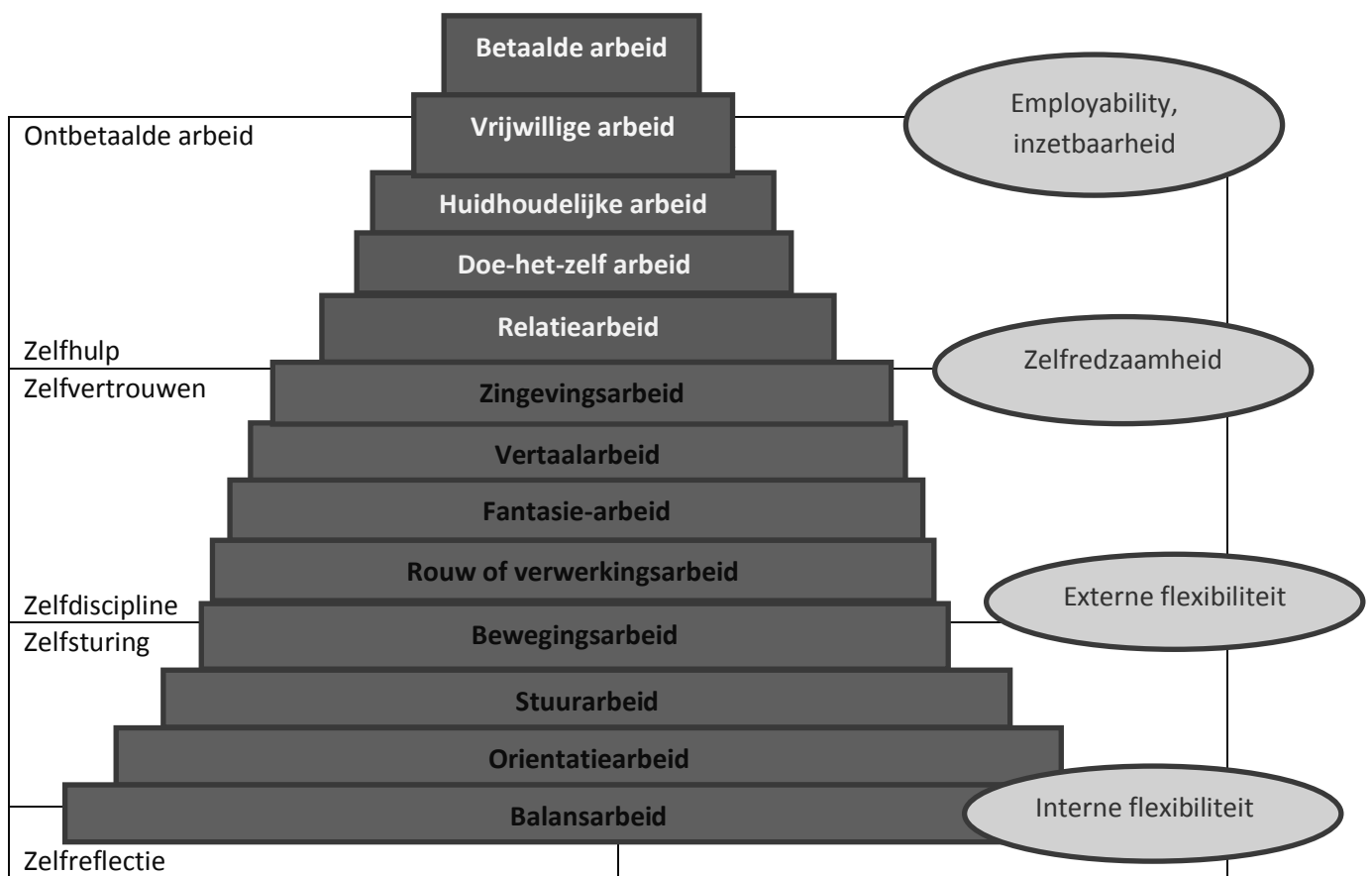
Oudere werknemers hebben sterke argumenten om aan het werk te willen blijven. Ze hebben ook veel gedachten over hoe lang ze willen werken en wat voor soort werk ze willen doen. Werkgevers beginnen daar nu aandacht aan te besteden. Vanwege de te verwachten veranderingen in de Europese beroepsbevolking zijn er waarschijnlijk meer oudere werknemers nodig en dient hun inzetbaarheid ook meer gewaardeerd te worden. Tegelijkertijd dient men zich te realiseren dat de generaties na de babyboomers veel kleiner in aantal zijn. Dit betekent dat er minder werknemers zullen zijn om babyboomers die van baan veranderen of met pensioen gaan te vervangen. Dit betekent dat er in de toekomst meer banen dan werknemers zullen zijn, zodra de huidige economische crisis voorbij is. Binnen dit veranderende personeelsbestand, zullen oudere werknemers een belangrijke rol spelen. Veel oudere werknemers zijn van plan om te blijven werken na de traditionele pensioenleeftijd van 65 jaar. Sommigen zullen dat in hun huidige baan blijven doen. Anderen zullen een nieuwe baan proberen te vinden en daarvoor nieuwe vaardigheden leren. Er is een duidelijk wens naar banen met meer balans tussen werk en privé. Het is belangrijk om er bewust van te zijn dat langdurige werkloosheid oudere werknemers ontmoedigt en depressief maakt. Uit rapportages van personeelsmedewerkers blijkt dat ontmoedigde oudere werkzoekenden eerder last hebben van decorumverlies en bovendien gefrustreerd kunnen reageren.

2.7 De werkpiramide

Mensen zijn sterk gericht op *betaald werk*, maar een baan is slechts het topje van de ijsberg. Er is namelijk ook veel onmisbaar onbetaald werk. Het gebied van onbetaald werk is breder en omvat de volgende activiteiten: *huishoudelijk werk en gezinstaken* (zorg voor kinderen en andere familieleden), *doe-het-zelf activiteiten* (werk en hobby's), *vrijwilligerswerk* (hulp aan niet-familieleden) en *maatschappelijke participatie* (diverse activiteiten voor politieke, religieuze, sport- en maatschappelijke organisaties).

In feite is het verrichten van betaald werk sterk afhankelijk van hoe het overige werk georganiseerd is dat nodig is om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Dat vindt meestal vooral plaats in een meer of minder intieme relatie die ook om de nodige aandacht (energie, tijd, aandacht) en onderhoud (liefde en intimiteit) vraagt. Het zijn concrete activiteiten als winkelen, eten, drinken, wassen, liefhebben, aandacht schenken, intiem zijn, etc.

Deze reproductie- en relatiewerkzaamheden kunnen als zelfhulpactiviteiten beschouwd worden. Als alleenstaande ben je zelfvoorzienend in dit opzicht en dat kost ook veel energie. Het betreft werkzaamheden en activiteiten die ervoor zorgen dat we klaar en in staat zijn om ons "echte", d.w.z. betaalde werk te doen en te houden. Het gaat daarbij om niet betaald werk, hoewel sommige mensen beweren dat de vergoeding hiervoor deel uit maakt van het nettosalaris. Maar wat maakt dat we voor onszelf en voor elkaar kunnen zorgen? Wat maakt ons in staat elke dag weer klaar te staan om naar onze werkplek te gaan? Waarom doen we al die activiteiten die we doorgaans doen?



Hier laten we de top van de piramide achter ons en komen uit bij minder zichtbare werkzaamheden: *zingevingarbeid*, inclusief geloof en inspiratie. Al onze gedachten en overtuigingen die betekenis geven aan wat we doen, rechtvaardigen waarom we doen zoals we doen. Zingeving is een concept van de metafysica, wijsgerige antropologie en psychologie. Het betekent het zoeken naar betekenis, de zin of het doel van het leven of belangrijke gebeurtenissen in het leven, of een poging om "God" zelf te creëren. Het woord geeft al aan dat dit een actief proces is, kennelijk is "de zin" niet altijd duidelijk een gegeven. Vertrouwen, geloof en inspiratie zijn een aantal verwante termen. Vertrouwen en geloven veronderstelt dat iets waar is of niet waar is. Geloven is een inschatting of iemand iets met een zekere waarschijnlijkheid waar of niet waar maakt. Deze kans is in het geval van 'ik geloof' groter dan wanneer men 'geen idee', heeft en kleiner dan

wanneer iets 'onzeker' is. De mate waarin men ergens in kan geloven of op kan vertrouwen is van belang voor hoe men in het leven staat en zich kan verhouden tot diverse situaties.

Een andere dagelijkse activiteit is het interpreteren van de wereld om ons heen. Wat zien? Wat horen we? Wat voelen we? Wat is er gebeurd? Wat is er ons gezegd. We spreken van *vertaalarbeid* als we het hebben over een persoonlijke oordeel vormen over de betekenis van een waarneming, een tekst of een gebeurtenis. Bij vertaalarbeid wordt ergens een bepaalde betekenis, een bepaalde interpretatie aan gehecht. Bij het interpreteren van de werkelijkheid om ons heen is het moeilijk, zo niet onmogelijk, om neutraal te zijn; elke waarneming lijkt te zijn gebaseerd op een associatie met een actuele gebeurtenis, gebaseerd op een ervaring uit het verleden. Met deze waarnemingen, gebruiken we niet alleen onze vijf zintuigen, d.w.z. horen, zien, proeven, voelen en ruiken, maar zelfs onze zogenaamde zesde zintuig, intuïtie speelt een rol. Op de achtergrond spelen door mensen gecreëerde geloofsovertuigingen, een accumulatie van traditionele wijsheid en aangeleerde vaardigheden en ook overgedragen levenservaring een rol. De sociale psychologie besteed veel aandacht aan de interpretatie van het gedrag van anderen. Als we aan mensen op een te subjectieve wijze kwaliteiten of intenties toekennen op basis van wat we van hen zien en horen, kan deze vorm van interpretatie tot misverstanden kan leiden. Echter, het interpreteren van de mensen, dingen en gebeurtenissen om ons heen is onvermijdelijk en noodzakelijk om ons de wereld zoals die is toe te eigenen.

Nauw verwant aan geloof en interpretatie is *fantasie-arbeid*. Fantasieën(verbeelding) ontwikkelen is een geestelijke activiteit, waarin tal van gegevens met elkaar verbonden worden en er bijgevolg nieuwe patronen bij kunnen worden gemaakt. Soms zijn onbevredigde verlangens vol denkbeeldige prestaties de basis voor fantasie. Fantasieën hebben vaak betrekking op situaties die onwaarschijnlijk of onmogelijk zijn. In de meeste gevallen doen fantasieën en dagdromen zich voor als een afweermecanisme in het verwerken van negatieve gevoelens of emoties. Aan de andere kant kan fantasie worden gebruikt om het dagelijkse leven aangenaamer te maken. Verbeelding is belangrijk, omdat deze noodzakelijk is om te kunnen leren en te begrijpen hoe de wereld werkt. Men kan de wereld kennen door vallen en opstaan, maar dat is vaak inefficiënt (het kost veel tijd en inspanning om alles uit te proberen) en ten tweede kan het ook gevaarlijk zijn. Dus is het beter en efficiënter te fantaseren over wat er mogelijk is en door de omgeving te begrijpen in termen van wat kan en wat niet kan, of hoe men het beste omgaan met bepaalde situaties.

Naast fantasie is er ook wat wij '*verwerkingsarbeid*' noemen, *rouwarbeid*. Alles wat er met ons gebeurt, moet ook door onszelf worden verwerkt, in het bijzonder verlies, sterke (negatieve) gebeurtenissen en emoties. Iedereen ondergaat deze processen, in meer of mindere mate en gedurende een langere of kortere periode. Deze theorie is gebaseerd op onderzoek door Elisabeth Kübler-Ross die stadia van de verwerking onderzocht bij het

stervensproces, maar ze is ook van toepassing op andere overgangen of levensgebeurtenissen:

- Fase 1 Ontkenning: Als er iets onverwachts, zeer intensiefs of negatiefs gebeurt, is het meestal moeilijk in eerste instantie om te begrijpen wat er aan de hand is. Vooral in het begin denk je: dit kan niet waar zijn, dit droom ik! Je bent er zeker van dat de andere persoon haar gedachten zal veranderen, of misschien denk je dat je voor de gek wordt gehouden. Deze ontkenning is eigenlijk een beschermend mechanisme. Je kunt jezelf zijn en forceert de situatie niet door de confrontatie uit de weg te gaan, dat komt vanzelf in een later stadium.
- Fase 2 Woede: Er ontstaat woede over het onrecht dat je aangedaan wordt. Je gaat jezelf nu of anderen de schuld geven. Boosheid kan heel bevrijdend werken. Deze emotie heeft een bepaalde waarde, is feitelijk bedoeld om emotionele afstand te scheppen. Woede is moeilijk af te remmen of te stemmen, maar kan wel aangewend worden om erover na te denken en deze te richten op een bepaald aspect. Opschrijven kan helpen, hardlopen of snelwandelen ook.
- Fase 3 Twijfel en marchanderen: onmacht is een zeer ongemakkelijk gevoel, zodat we in dit stadium vaak proberen om de machteloosheid te onderdrukken door 'wat als ' vragen te stellen. Bijvoorbeeld als je ontslag hebt gekregen: "Stel je voor, als ik dit of dat had gedaan, zouden er dan andere gevolgen geweest zijn ? Of "als ik dit zou doen, zou er dan ... ?" Je zult anderen, de omstandigheden of jezelf de schuld geven. Een schuldgevoel is makkelijker te accepteren dan machteloosheid.
- Fase 4 Verdriet: Aan het einde van het proces komt het verdriet pas. In dit stadium heb je intense gevoelens, want na de woede, de ontkenning en de rationalisering is er vaak nog de pijn. Een gevoel van verlies of falen, van afscheid of van verandering. In dit stadium kun men te lang blijven hangen, dus laat het verdriet over je heen komen, maar probeer deze fase zo snel mogelijk rustig achter je te laten, omdat dat nodig is. Het is de enige manier om door te gaan, hoewel dat niet makkelijk is. Het gevaar bestaat anders dat je verzwelgt in je verdriet. Trek jezelf uit de put, zoek afleiding en praat erover met je vrienden, collega's en misschien ook met een coach/therapeut.
- Fase 5 Aanvaarding: Je laat je ongelooft, woede en rationalisaties en verdriet los. Je weet dat de werkelijkheid niet leuk is, maar je kunt er mee verder. Je realiseert je dat het leven ook nog steeds mooie kanten heeft en dat bijvoorbeeld een uitgebreid ontbijt op zondagochtend heel goed kan smaken. Zelfs de vogels fluiten weer, je werk brengt een aantal voordelen met zich mee of je collega's zijn er voor je wanneer je ze nodig hebt . Zelfopvattingen als 'Ik ben slecht' of 'wat een dwaas ben ik" worden vervangen door het besef dat het goed is zoals het nu is.
- Fase 6 Betekenisgeving: Pas later, na het proces doorlopen te hebben, zie je dat er ook positieve aspecten zijn. In eerdere fasen werd je oude situatie misschien wel als een sprookje aangeduid, nu kun je onderscheid maken hoe het werkelijk was. Je wilt ervoor zorgen dat het je nooit weer gebeurt. Je leert je weer goed voelen, dat er dingen zijn die je sterker maken, dat je er van hebt geleerd. En dat je andere dingen kunt gaan doen.,

Geloof, interpretatie, fantasie en verwerking zijn allemaal soorten arbeid die bijdragen aan en resulteren in *zelfvertrouwen*. Echt zelfvertrouwen komt van een houding waar je "jezelf, ongeacht hoe moeilijk het probleem is dat er op je afkomt, belooft dat je zal proberen alles op alles te zetten om jezelf goed te helpen". Erken dat wellicht sommige pogingen niet succesvol zullen zijn. Je kunt niet alles onder controle hebben. Zelfvertrouwen kan variëren en het kan in verschillende mate en omstandigheden, zoals thuis of op het werk, worden waargenomen. Componenten van iemands sociale en academische leven zijn van invloed op het gevoel van eigenwaarde. Eigenwaarde is direct verbonden met het sociale netwerk van een individu, de activiteiten waaraan men deelneemt, en wat men over zichzelf hoort van anderen. Positieve eigenwaarde is gekoppeld aan factoren, zoals psychische gezondheid in relatie tot je fysieke lichaam en je lichamelijke gezondheid. Een laag zelfbeeld daarentegen wordt in verband gebracht met gevoelens van depressie, gezondheidsproblemen en antisociaal gedrag. Zelfvertrouwen en eigenwaarde behoren niet tot de individuele persoonlijke karaktereigenschappen, ze ontstaan alleen als "feedback van collectieve relaties". Daarmee komen we bij het belangrijkste punt, een proces in gang te zetten dat resulteert in solidariteit; het gaat om zelfbewustzijn in materialistische zin. Dit is niet individueel te produceren³. Jezelf verbonden weten met anderen.

Nu belanden we op de onderste treden van de piramide. Hier vinden we de meer verborgen wereld van onze arbeid, de onderliggende treden als steunpunten voor de zichtbare arbeid. De eerste twee noemen we *bewegingsarbeid*. Dagelijks zetten we onszelf in beweging van huis naar werk, van werk naar huis terug, maar ook van het kantoor naar een klant of naar een supermarkt of naar het zwembad of waar we ook naartoe gaan. Bewegingsarbeid is verandering van plaats, positie of houding. We kunnen ons lichaam bewegen, maar we kunnen ook onze geest bewegen. Beweging kan spontaan iets doen, zoals zelf initiatief nemen, dat wil zeggen iets doen waarvan geen andere persoon je vertelt dat je dat hoeft te doen, het zet iets in beweging. Het vereist *zelfdiscipline* om dat te doen. Zelfdiscipline is de mogelijkheid om jezelf te stimuleren om iets te doen, terwijl je misschien liever iets anders wilt doen. Op deze manier geef je meer prioriteit aan iets, dat op de lange termijn waarschijnlijk meer belangrijker voor je is, Zoals leren. Leren is ook een kwestie van zelfdiscipline, hoe meer je oefent, hoe beter het meestal gaat. Oefen je minder, dan wordt je zelfdiscipline ook minder. Iedereen heeft een vorm van zelfdiscipline, maar het is niet bij iedereen goed ontwikkeld. Beweging ontstaat ongemerkt uit discipline en zelfdiscipline, het is ons dagelijks werk. We doen het zonder erbij na te denken, automatisch, vanzelfsprekend zoals een routinehandeling.

Nauw verbonden met bewegingsarbeid is *stuurarbeid*. Om jezelf te verplaatsen moet je een richting weten en als je de richting weet, dan moet je sturen en jezelf in die richting

³ Negt and Kluge, *Geschichte und Eigensinn*, 1993, Teil 1, Entstehung der industriellen Disziplin aus Trennung und Enteignung p.109

bewegen. Stuur- en rijgedrag zijn duidelijk en zichtbaar, maar de koers uitzetten is een meer verborgen, maar noodzakelijk onderdeel van het werk. Zonder richting raken mensen aan het dwalen en verdwalen ze, dus zelf kunnen sturen, *zelfsturing*, is belangrijk. Zelfsturing is hetzelfde als een voertuig over de weg navigeren met een stuurwiel. Het stuurwiel is verbonden met de stuurinrichting. Zelfsturing is gebouwd op sturingsmechanismen in onszelf, nauw verbonden met het vermogen om onszelf in beweging te zetten. Stuurarbeid is niet per se een deel van ons directe bewustzijn, ze kan ook actief zijn als routinehandeling (vergelijk automatisch piloot). Jezelf in beweging zetten is niet altijd het gevolg van een bewuste actie, maar soms het resultaat van een automatische of vanzelfsprekende reflex.

De basis voor het sturen werk is *oriëntatie-arbeid*. Oriëntatie is het vermogen van de mens om zijn relatie te bepalen tot zijn omgeving. Voordat we kunnen gaan sturen of aansturen moeten we ons oriënteren waar we zijn en waar we naartoe gaan. Kijken naar de sterren, op zoek naar een kompas, op de klok kijken, het gedrag van dieren observeren. Wij kunnen verschillende aspecten van oriëntatie te onderscheiden: oriëntatie in tijd (hoe laat is het, welke maand, welk seizoen is het), oriëntatie in de plaats (waar ben ik, waar moet ik heen gaan), en oriëntatie in persoon (wie bent u? wie ben ik? vriend of vijand?). Mensen oriënteren zich op verschillende manieren. Men gaat op zoek naar een nieuwe bestemming. De een beweegt zich urenlang in cirkels, de ander gaat min of meer recht op het doel af. Een tweede betekenis van oriëntatie is: een manier om naar de werkelijkheid te kijken: wat gebeurt er? Wat is goed en wat is slecht, wat zijn er voor uitdagingen, welke risico's zijn er, wat is progressief en wat regressief. Oriëntatie gaat ook over het stellen van prioriteiten en het maken van de juiste keuze. Een cruciaal aspect van oriëntatie is het navigeren. Navigeren is de kunst van het plannen en volgen van een route vanaf je huidige positie naar de gewenste bestemming. Binnen navigatie zijn de belangrijkste onderdelen: positionering, de koers naar de bestemming in kaart brengen, een afweging van gunstige of ongunstige factoren die onderweg zouden kunnen optreden. De nauwkeurigheid, de detectie, de verwerkingstijd en de interval tussen de waarnemingen is cruciaal. Een positie wordt bepaald met meerdere positie lijnen. Mensen moeten gedurende hun hele leven als een navigator opereren.

De laatste en belangrijkste pijler is *balansarbeid*. De moderne maatschappij stelt hoge eisen aan mensen. Velen moeten de hele dag presteren en dat gaat vaak onvermijdelijk gepaard met druk en spanning. Meer en meer werknemers ervaren een verstoorde balans tussen werk en privé. Denk aan dertigers die stress ervaren omdat hun loopbaan anders loopt dan wat ze verwacht hadden. Of werkende moeders die hun grip verliezen, omdat ze zoveel te coördineren hebben. Dergelijke stress-gerelateerde problemen leiden vaak tot verlies van productiviteit en ziekteverzuim. De stress die het gevolg is, eist zijn tol. Niet alleen mentaal, maar ook fysiek. Het lichaam heeft tijd nodig om zich op te laden en bij te tanken. Maar als de gelegenheid om te ontspannen en te herstellen ontbreekt, leidt de combinatie werkdruk, stress en een slechte levenshouding vaak tot verschillende klachten. Stress is het niet in

balans zijn van energie en ervaren (werk)druk. Stress leidt vaak tot falen. Werknemers willen dat de balans tussen werk- en privé-leven verbeterd. Maar liefst 50% van de werkplanning is erop gericht om een bepaald evenwicht in het leven te houden. Sommigen verwachten dat meer training kan helpen (25%) , anderen willen meer tijd voor zichzelf (20%) hebben. Het maken van promotie is minder populair, slechts 5% heeft dit als voornemen. Overal lijkt het creëren van een betere balans tussen werk en privé-leven zich in 2012 in een groeiende belangstelling en populariteit te mogen verheugen. Vorig jaar wilde 39% van de werknemers een betere balans zien te creëren. De energiebalans geeft de verhouding weer tussen de energie die iets gekost heeft en de energie die het oplevert. De energiebalans wordt vaak afgekort als EROEI, wat Energy Return on Energie Invested betekent. De EROEI moet groter zijn dan 1, dan is de inspanning rendabel. Wanneer EROEI minder dan 1 is, kun je beter stoppen omdat de productie dan meer energie kost dan de inspanning oplevert. Tenslotte is balansarbeid ook nadenken over je leven, reflecteren en kijken naar wat het leven je gebracht heeft en wat het je gekost heeft.

In een periode zonder mogelijkheden voor betaald werk kan deze arbeidswerkpiramide uals professional helpen om te bepalen wat voor andere arbeidsvermogens moeten worden verbeterd bij de mensen met wie je werkt. Balanceren en in balans blijven zal de basis zijn, maar soms moeten mensen hun vermogen om te verwerken, te bewegen, te sturen of te navigeren eerst aanscherpen of verbeteren.

2.8 Nieuwe perspectieven creëren

Het is een goede uitgangspositie voor u als professional, wanneer u vooral te maken heeft met mensen die vol ideeën en vastbesloten zijn. Uw werk bestaat dan voornamelijk uit ondersteuning bij afstemming, afbakening, prioritering, planning en methoden.

Als mensen zeer gemotiveerd zijn, maar over weinig eigen ideeën beschikken, heeft u veel meer de taak een sfeer te creëren waarin ideeën kunnen gaan borrelen en op hun waarde worden bekeken nog zonder dat er verder enige actie plaats vindt: het aanmoedigen en stimuleren van verbeeldingskracht, fantasieën in concrete voorstellen vertalen, structuur en organisatie aanbrengen om de haalbaarheid van de ideeën te bevorderen.

Maar als u als professional geconfronteerd wordt met mensen die weinig of geen perspectief hebben, die al tal van teleurstellingen opgelopen hebben en die vaak volledig de moed hebben verloren, zult u weinig gehoor vinden als u probeert uit te leggen dat permanente educatie en competentieontwikkeling de sleutels zijn voor toekomstig levensonderhoud. Uiteraard is het dan belangrijk om iedere vooruitgang vast te stellen en zo mogelijk op de één of andere manier te belonen en natuurlijk moet u tegelijkertijd alle vormen van negativiteit, pessimisme en slachtofferschap kritisch bevragen. Het is echter nog belangrijker als u in staat bent om met deze mensen praktische invalshoeken te ontwikkelen, hen te helpen om opnieuw te beginnen, een ontwikkelingsplan op te stellen en dit geleidelijk te vertalen in een praktische en realistische aanpak die tot verandering leidt. Dat werkt pas echt!

En als persoonlijk u niet over dergelijke ervaringen beschikt, kunt u bemoedigende verhalen van anderen vertellen. Wij geven hiervan twee voorbeelden.

Het verhaal van de Nederlandse boeren

Nederland is traditiegetrouw een land waar veel mensen werkzaam zijn in de land- en tuinbouw. Eeuwenlang, tot aan de Tweede Wereldoorlog, waren het de handen van de boer die het landschap vorm gaven. De meerderheid van de plattelandsbevolking bestond uit agrariërs. Ze bouwden hun boerderijen, bewerkten het land en onderwerpen zich aan de omstandigheden in hun omgeving. Ze deden dat niet alleen op zee- en rivierkleigronden, maar ook op de schrale zandgronden en in de gebieden waar vroeger turf gewonnen werd. Ze maakten gebruik van de voordelen die de grondsoorten, beken en rivieren hen boden. Zij omringden hun weiden en velden met dichte hagen en hun paden en wegen met bomenrijen. Door jarenlange en soms eeuwenlange bemesting van de dorre zandgronden met mest van de potstal vormden ze zogenoemde 'bolle akkers' rond hun boerderijen.

Ze bouwden hun boerderijen en schuren per regio met hun eigen kenmerken. Hun boerderij had een ontwerp en de structuur die werd bepaald door de mogelijkheden van het milieu en wat nodig was om te leven en te werken. Een plek om te wonen voor de mensen en ruimte voor stallen, voor hooi en strozakken, voor de verwerking van producten en voor het opslaan en bewaren van de verschillende werktuigen. De ruime tuin rondom de boerderij was onderdeel van de werk- en

leefomgeving. Vandaar bewerkten zij hun akkers en lieten hun vee grazen. Vaak zijn de boerderijen en landerijen van vader op zoon overgegaan.

Vanaf 1945 hebben grote veranderingen plaatsgevonden. Schaalvergroting, de productie voor de Europese markt, specialisatie en intensivering, mechanisering en automatisering spelen een steeds belangrijkere rol in de agrarische sector. Deze ontwikkelingen hebben een enorme impact op het functioneren en de inrichting van de boerderijen gehad. Samen met de ruilverkaveling 'oude stijl' veranderde de landbouw zichzelf en daarmee het landschap dramatisch. Natuurlijk veranderde de groei van de bevolking, nam de industrialisatie toe en de aanleg van bedrijventerreinen, was er meer mobiliteit en veranderde ook de daaraan gerelateerde infrastructuur op het platteland.

Ontwikkelingen in de landbouw beïnvloedden ook het aantal bedrijven wiens belangrijkste bezigheden land-of tuinbouw was en die van 1960 sterk gedaald zijn. Deze daling gaat nog steeds door met gemiddeld 2,5 % per jaar. Dit veroorzaakt dat boerderijen en agrarische gebouwen vacant worden. Ze worden nog steeds gesloopt of omgebouwd, vooral door civiele bewoners. In de provincie Noord-Brabant bijvoorbeeld zijn er nu nog ongeveer 7400 boerderijen tegenover ongeveer 25.000 landbouwbedrijven in 1900.

Dit proces betekende dat veel boeren hun bedrijf moesten verlaten, met of zonder subsidie, met of zonder een sociaal plan, met of zonder nieuwe perspectieven. Een gevolg was dat het aantal zelfdodingen onder boeren enorm toenam. In de negentiger jaren, toen dit proces van sluiting zich sterk doorzette kwamen verschillende organisaties bij elkaar onder de coördinatie van een trainings- en opleidingsbedrijf: er werd een telefonische hulplijn opgezet voor bedrijven in de problemen, er waren adviseurs van verschillende organisaties beschikbaar voor keukentafelgesprekken, er werd er omscholing aangeboden en mensen zochten op het platteland nieuwe vormen van economische bedrijvigheid, zoals bijvoorbeeld agratoerisme. En wat nog belangrijker was, de boeren die deelnamen aan dit programma kwamen tot het inzicht dat ze elkaar beter konden helpen dan consultants, die met een zekere afstandelijkheid te werk gingen. Peer education leidde tot de start van zelforganisaties van bedrijfsbeëindigers. Naast emotionele en zakelijke ondersteuning aan elkaar organiseerden zij ook bijeenkomsten om nieuwe bedrijven te vestigen als aanvulling op de traditionele landbouw: landschapsbescherming, zorgboerderijen, biologische en ecologische landbouw, kampeerboerderijen, aandacht voor lokale producten. Met het creëren van nieuwe activiteiten, creëerden ze ook nieuwe perspectieven, nieuwe hoop en nieuwe eigenwaarde.

Het verhaal van de ORWO-vrouwen

In kwantitatieve zin had de post-communistische transformatie een slecht effect op de deelname van vrouwen aan betaalde arbeid. De volledige werkgelegenheid van de staat, in de socialistische periode maakte plaats voor een hoge werkloosheid. Sinds de 'Wende' in 1989 waren Oost-Duitse vrouwen veel vatbaarder voor langdurige werkloosheid dan hun mannelijke collega's. In de eerste periode na de "Wende" verbreedde de kloof tussen mannelijke en vrouwelijke werkloosheid snel. De gestage stijging van de werkloosheid onder mannen tussen eind 1995 en 1997, dichtte de genderkloof wel enigszins, maar de werkloosheid onder vrouwen bleef hoog. In de periode na de "Wende" eenmaal zonder werk hadden vrouwen meer problemen met herintreden op de arbeidsmarkt en vormden ze voortdurend de meerderheid van de werklozen.

In 1996 werden een aantal trainingsseminars lokale ouderenplanning gehouden in Wolfen, in de buurt van Bitterfeld, één van de meest vervuilde plekken in Europa. Wolfen was een dorp en voormalige gemeente in de Duitse deelstaat Saksen-Anhalt, gelegen in het district Anhalt - Bitterfeld. De gemeente heeft nu nog ongeveer 25.000 inwoners. Wolfen was lange tijd een grote

chemiestad die zijn ontwikkeling voornamelijk dankte aan de Agfa Wolfen filmfabriek, geopend in 1909. Na de Tweede Wereldoorlog, toen honderden vrouwen, kinderen en mannen in de door Duitsland bezette landen en gevangenen van concentratiekamp Ravensbrück gedwongen werden te werken in de IG Farbenfabriek, werd de productie van film en vezels in 1954 voortgezet in de DDR.

In 1964 kwam de omzetting van het handelsmerk in Agfa ORWO (Original Wolfen). Na de mislukte privatisering van de filmfabriek in 1994, werd aan de liquidatie van het hele bedrijf begonnen. Sinds 1990 daalde de Wolfener bevolking met 42%, van 43.900 tot ongeveer 25.000 inwoners in 2005. Wolfen-Nord is gebouwd in de jaren 1960 - 1980, vooral voor werkers mensen van alle geledingen van de Wolfen filmfabriek, de chemische sector in en de buisfabricage in Bitterfeld en aanverwante industriële -en onderwijsbedrijven. Er woonden toen ongeveer 33.000 inwoners. Wolfen-Noord kan gekarakteriseerd worden als een 'satellietstad' vol geprefabriceerde gebouwen. Sinds 1990 is het sterk getroffen door werkloosheid, woningleegstand en migratie.

Voor dit seminar begon een groepssessie (14 vrouwen, 4 mannen) elke ochtend om 7.30 uur met een groep ontbijt in één van de oude zalen van de verlaten fabriek, net als in vroegere tijden toen zij daar nog samenwerkten. Om 8.00 uur begonnen de gesprekken over zelfverkenning, het identificeren van competenties en ambities, over oude en nieuwe dromen en fantaseren over de toekomst. Voor velen van hen was de toekomst een zwart gat, een horizon zonder enig perspectief. In de groep werd gesproken over wat mensen kunnen doen met de verlaten gebouwen en motoren, aan de hand van voorbeelden van anderen (zoals de Nederlandse boeren) die ook weer een nieuw bestaan begonnen. Zij waren verbaasd zich Bitterfeld in de toekomst voor te stellen als een toeristisch aantrekkelijke omgeving, of en dat men zou kunnen zwemmen in de meren die overbleven uit de vroegere bruinkoolafgravingen. Wie zou geloven dat een goedkoop sfeervol hotel-restaurant Schnitzelparadijs tot de toekomstmogelijkheden behoorde?

Ze werden gevraagd om te vertellen over hun leven en de vrouwen uit verschillende operationele afdelingen vertelden met trots en met een hoge zelfwaardering over hun eerdere werk, dat voor de meeste in 1989 (de "Wende") eindigde of af en toe nog verlengd werd door een tijdelijke werkgelegenheidsmaatregel. Er was weinig sprake van nostalgische verheerlijking en evenmin van veroordeling. "Werken in de filmindustrie was ons leven," werd en wordt steeds weer opnieuw gehoord. Geen toeval dat "mijn" en "onze" hier bijna nooit als tegenpolen gezien worden, het werk was voor deze vrouwen bijna altijd meer dan geld verdienen alleen, hoewel de werkomstandigheden niet gemakkelijk waren, en de gezondheid vaak belastten. Sommige vrouwen vragen zich achteraf af, alsof ze vele jaren in een donkere kamer leefden, hoe zij het veelvuldig gebruik van chemische stoffen verdroegen. Het gemak waarmee het takenpakket opnieuw werd aanvaard en opgelost, bood geen ruimte voor ideologisch regelingen. Integendeel, de zoektocht naar de voorzieningen voor het dagelijks leven verscherpte de stress. De microkosmos Film Factory had een heel eigenaardige dynamiek die van invloed is op de generaties. De moeder van de oudste vrouwelijke medewerker bleek al in de filmindustrie te hebben gewerkt. Vriendschappen ontstonden hier, er werden huwelijken gesloten, er werd les gegeven aan kinderen De tijd vanaf 1989 vereist van allen een nieuw professioneel begin en een fundamentele heroriëntatie op het hele leven als gevolg van de afbouw van de werkgelegenheid. De kracht waarmee dit was begonnen heeft zeker zijn wortels in de gemeenschappelijke ervaringen in ORWO.

Aan het einde van het seminar gingen de vrouwen naar een gerenoveerd en gerestaureerd deel van het gebouw en lieten trots een klein museum over hun werk zien, de ORWO-Frauen, en dat was een deel van het begin van het zich opnieuw toeëigenen van waarvan ze in de afgelopen jaren onteigend waren. Het is zoals Brecht zegt: waarover moeten we zingen in duistere tijdenin duistere tijden

moeten we zingen over de duistere tijden. Het gaat erom in hoeverre we ons eigen leven weer opnieuw kunnen toeëigenen, hoe we ons zelfvertrouwen weer op kunnen bouwen en hoe we nieuwe perspectieven kunnen creëren, misschien niet zo mooi als ooit, maar nog steeds mooi

Tegenwoordig, 23 jaar later, zien we in Wolfen als ingeschreven vennootschappen:

- FilmoTec GmbH (fabrikant van ORWO films)
- Film Wolfen GmbH
- Guardian Flat Glass Ltd
- BIV GmbH (fabrikant van AC vellen)
- Kesla -groep (met inbegrip van haar beroemde Wolfacutan-reiniger)
- MCE Industrietechnik Oosten
- ORGANICA Feinchemie GmbH Wolfen (producent van organische fijnchemicaliën)
- ORWO Net GmbH (Foto Service)
- Q - Cells (de grootste fabrikant van mono -en multi - kristallijn silicium - gebaseerde hoog rendement zonnecellen)
- Wiesheu Wolfen GmbH (laden fabrikant oven)

En in Bitterfeld kun je echt weer zwemmen in de oude mijnen en recreëren op het voormalige bruinkoolheuvels.

Hoofdstuk 3

WERK, COMPETENTIES EN MEETBAARHEID

3.1 Nieuwe vormen van arbeid – meer dan alleen betaald werk

In het 3C-project hebben we verschillende opties voor toekomstig economisch welzijn besproken: voortzetting van betaald werk, ondernemerschap, inzetbaarheid bij maatschappelijke ondernemingen, maatschappelijke participatie in de gemeenschap, jobrotatie, stages zelfhulpactiviteiten en verschillende manieren van dienstverlening. Het is belangrijk dat u deze verschillende opties begrijpt, want u kunt oudere werknemers ondersteunen bij het maken van wat de voor hen de beste keuze is.

Deze vormen van arbeid worden uitvoerig beschreven in het WERKBOEK 45+. Het gaat zowel om betaald als onbetaald werk, vrijwilligerswerk en eigen bedrijf (zzp-er). Er wordt ook rekening gehouden met andere manieren waarop mensen kiezen voor een bepaald werkpatroon. Denk aan het uitbesteden van (specifieke) bedrijfsprocessen naar een gespecialiseerde externe provider, consultancy (zowel binnen een organisatie of als externe werkzaam bij een speciale onderneming of instantie), portfolio werken (mensen die werken aan een aantal projecten voor verschillende organisaties), een partnerschap met een aantal andere personen met een gemeenschappelijk belang of in deeltijd werken. Wellicht zijn niet alle werkpatronen in alle landen mogelijk en misschien zijn oudere werknemers niet in alles geïnteresseerd. Desalniettemin is het nuttig als u een idee over de voor- en nadelen van de verschillende opties heeft.

Verderop, in hoofdstuk 5, gaan we dieper in op de mogelijke overgangssituaties op de arbeidsmarkt (5.1) en op de verschillende werkpatronen (5.2). Als u meer achtergrondinformatie nodig heeft over de huidige situatie van oudere werknemers, kunt u dit van onze website <http://www.3cproject.eu/index.php?mod=content&cid=material> downloaden (national report The Netherlands). Hierin worden de huidige stand van zaken en de behoeften van oudere werknemers voor toekomstige economisch welzijn zijn beschreven.

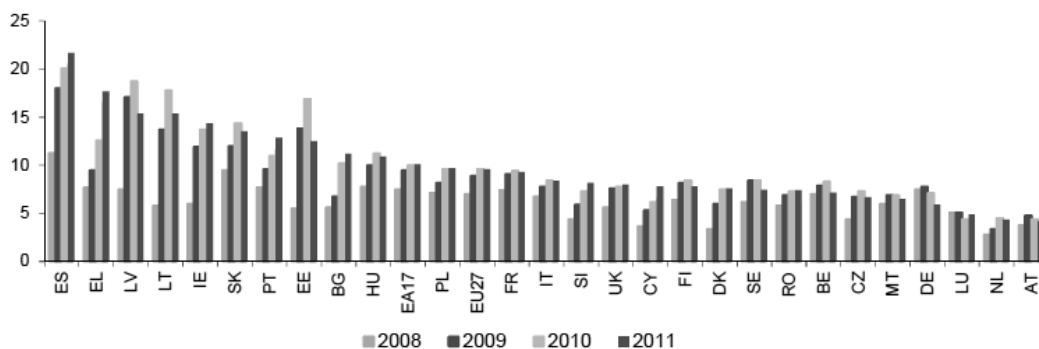
3.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en binnen het HRM-beleid

Gedurende de laatste decennia van de twintigste eeuw hebben marktontwikkelingen organisaties genoodzaakt zich te reorganiseren tot flexibeler bedrijven. Veranderingen

vinden steeds vaker en in een sneller tempo plaats en dat ondermijnt de strategie en planning van organisaties en dwingt hen tot grotere flexibiliteit. Hier vindt u de feitelijke cijfers van het EU rapport arbeidsmarktontwikkeling 2012.

We kunnen zien dat Spanje de hoogste werkloosheid kent (20 %) van de EU, maar in Griekenland is de werkloosheid dramatisch gestegen (van 12,5 % tot 22,5 %), terwijl de werkloosheid in Polen (meer dan twee jaar 10 %) en het Verenigd Koninkrijk (meer dan drie jaar 8 %) stabiel bleef. In Nederland vinden we het laagste werkloosheid van de EU, dat in 2011 zelfs nog enigszins 2011 gedaald was.

Graph I.2.2: Unemployment rates in the EU Member States: 2008-2011 (15-74 years, as % of labour force)

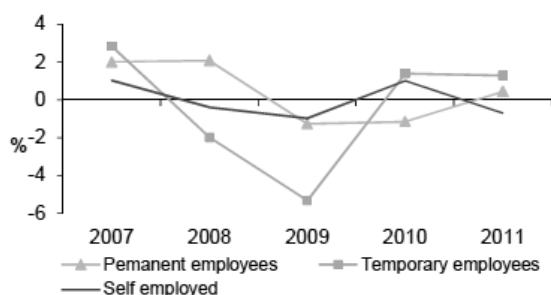


(1) Countries are ranked in descending order of unemployment in 2011.

Source: Eurostat, LFS.

Deze ontwikkelingen dwingen tot een reorganisatie van werkstructuren en de overgang van een beroepsgerelateerd functiegericht HRM- systeem naar een persoonsgebonden competentiegericht HRM systeem. Nieuwe productie-concepten, zoals total quality management, lean productie, business process redesign en sociotechnieken, verminderen de arbeidsdeling en vergroten het teamwork. Deze veranderingen hebben gevolgen voor het profiel van de ideale werknemer en het soort vaardigheden dat nodig is (Felstead & Ashton, 2000). Competenties van medewerkers worden behandeld als waardevolle activa die bevorderd moeten worden omdat ze gunstig zijn voor zowel de werknemer als de organisatie. Beroepsmatige expertise en flexibele inzetbaarheid bieden zowel continuïteit in het werk als carrière-ontwikkelingsmogelijkheden.

Graph I.2.19: Employment growth by contract type, EU-27



Source: Eurostat LFS.

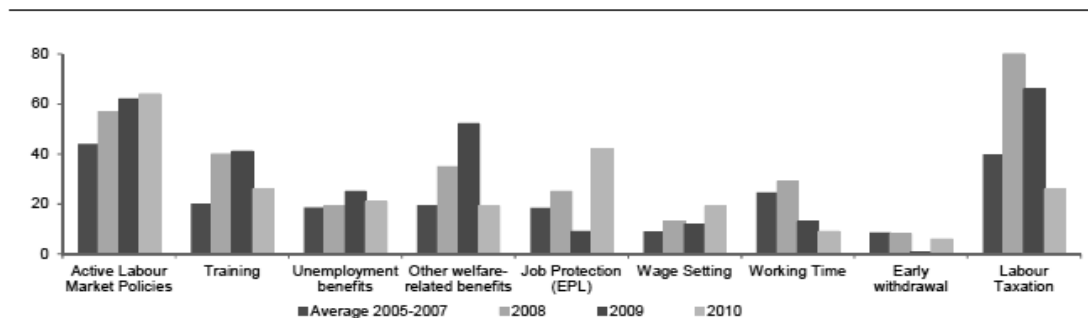
Grafiek I.2.19 laat ons zien dat het aantal tijdelijke contracten in de EU aanzienlijk zijn gestegen sinds 2009, terwijl de vaste contracten zijn afgenomen sinds 2008, maar momenteel weer iets toenemen. Het aantal zelfstandigen gaat met een zekere regelmaat omhoog en dan weer omlaag.

Tabel I .2.9 toont ons de cijfers per land. Spanje (63%), Griekenland (60,1%) en Polen

(59%) hebben een lager aantal vaste contracten dan dat in Nederland (70,5% en het Verenigd Koninkrijk (81,6%) het geval is.

Het aantal tijdelijke contracten in Polen (21,7%), Spanje (21,4%) en Nederland (15,7%) is hoog, maar in Griekenland (7,9%) en het Verenigd Koninkrijk (5,2%) juist vrij laag. Het aantal zelfstandigen is in Griekenland extreem hoog (32%). Polen en Spanje scoren ook nog redelijk hoog(respectievelijk 19%) en 15,6%), Nederland en het Verenigd Koninkrijk zitten op het gemiddelde (respectievelijk 13,8% en 13,2%.

Graph 1.5.1: Number of labour market measures by domain, total EU



(1) * ALMP without training.

Source: Commission services, DG ECFIN LABREF database.

Interessant is ook de grafiek hierboven, die ons de ontwikkelingen laat zien tussen de diverse arbeidsmarktmaatregelen. Zo lijkt de groei van actief arbeidsmarktbeleid engszins gelijk op te gaan met de verlaging van de loon- en inkomstenbelasting. Er is een afname van opleidingsactiviteiten en juist een toename van werkgelegenheidsbeschermende maatregelen; de cijfers voor arbeidsduurverkorting en vervroegde uittreding zijn nog steeds laag, maar trekken weer aan. Er is sprake van minimale loonsverhogingen en een geringe daling van de werkloosheidsuitkeringen, kortom de situatie blijft betrekkelijk stabiel.

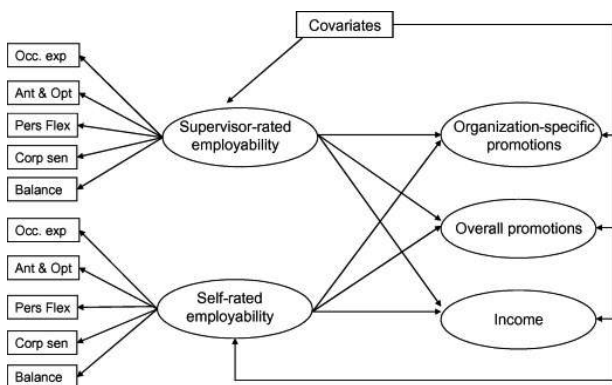
Het is belangrijk dat u als professional deze ontwikkelingen op de voet blijft volgen en de effecten ervan analyseert.

Belangrijk zijn ook de cijfers over leeftijd en werkloosheid. De onderstaande grafiek toont per leeftijdsgroep de verandering in werkgelegenheid sinds het begin van de crisis. Er is een positieve ontwikkeling te zien van toenemende arbeidsparticipatie op oudere leeftijd: de oudere cohorten scoren vaak beter dan jongere generaties, dat die getalsmatig kleiner zijn. Het is echter ook duidelijk dat de stijgende arbeidsparticipatie van ouderen op termijn de geringere participatie van de jongere generaties niet volledig kan compenseren.

3.3 Het meten van competentiegerichte inzetbaarheid

Binnen een competentiegerichte benadering van employability worden competentiemodellen gebruikt om individuele capaciteiten te laten matchen met organisatorische kerncompetenties. Er is een meetinstrument voor inzetbaarheid (employability) ontwikkeld en gevalideerd (v.d. Heijde en v.d. Heijden, 2006) dat gebruikers

de kans biedt om de competenties van het personeel van de organisatie voortdurend te monitoren.



De competentiegerichte conceptualisering van inzetbaarheid met daarin de dimensie van beroepsexpertise wordt aangevuld met vier meer algemene competenties: anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, gemeenschapszin en balans. De voorgestelde inzetbaarheidsdimensies hebben betrekking op werkgerelateerde zaken, alsmede op bredere

loopbaanontwikkelingsaspecten .

Beroepsexpertise vormt een wezenlijk element van de inzetbaarheid. Zij wordt beschouwd als de factor menselijk potentieel voor de vitaliteit van organisaties. In tijden van recessie zijn de werknemers die het meest waarschijnlijk worden ontslagen degenen bij wie beroepsexpertise ontbreekt, achterhaald of verouderd is.

De tweede en derde dimensies van inzetbaarheid, *anticipatie en optimalisatie*, evenals *persoonlijke flexibiliteit*, hebben betrekking op de mate waarin mensen zich aanpassen aan veranderingen en ontwikkelingen op het niveau van de inhoud van de baan alsmede op andere niveaus, zoals de hele loopbaan. Deze zijn relevant in het licht van de resultaten van prestaties. Er zijn twee verschillende soorten aanpassing: de eerste is de zelf-initiërende pro-actieve variant, en de tweede is de passieve, reactieve variant.

Op de hedendaagse kennisintensieve markten hebben medewerkers zeker een kans om aan arbeidseisen te voldoen door zelf de toekomst te creëren in plaats van alleen maar de voorgeschreven taken uit te voeren. Tal van veranderingen in organisaties en hun omgeving, zoals fusies en reorganisaties, doen een beroep op flexibele medewerkers op meerdere niveaus. Daarnaast stellen zij hoge eisen aan de weerbaarheid van mensen. Voor werknemers met hoge scores op het gebied van persoonlijke flexibiliteit levert dat voordelen op, ook voor hun verdere loopbaanontwikkeling . Flexibele werknemers stellen zich makkelijker bloot aan veranderingen en hebben een beter begrip van hoe daar mee om te gaan.

De vierde dimensie van employability is *gemeenschapszin*. Managers en medewerkers moeten participeren als leden van een geïntegreerd team en ze moeten zich kunnen identificeren met de bedrijfsdoelen en de collectieve verantwoordelijkheid voor het besluitvormingsproces. Naast de departementale en organisatorische samenwerking kunnen werknemers deelnemen aan project-, beroeps -, bedrijfsnetwerken en virtuele netwerken. Gemeenschapszin bouwt voort op netwerken van sociaal kapitaal, sociale vaardigheden en emotionele intelligentie. Het gaat over het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, studiepunten, mislukkingen, doelen en dergelijke.

De vijfde dimensie van employability is *balans*, evenwicht. Evenwicht wordt gedefinieerd als compromissen aangaan tussen tegengestelde belangen van werkgevers, de eigen werk-, carrière- en privébelangen. Van inzetbaarheid lijkt geen sprake te kunnen zijn zonder een eerlijke uitwisseling tussen werknemer en werknemer, een relatie waarin beide partijen in gelijke mate hun investeringen en winsten in balans weten te houden.

Het gevalideerde employabilitymeetinstrument kan voor u nuttig als aanvulling op het WERKBOEK 45+. Gebruikers zijn in staat om de inzetbaarheid van de werknemers met dit instrument te controleren en te gebruiken in hun jaarlijkse functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen .

3.4 Onderzoeksresultaten naar werkloosheid en het meten van inzetbaarheid

Er is geen significante relatie tussen beroepsexpertise en het aantal perioden dat men werkloos is. Dit resultaat kan worden verklaard door het feit dat deskundigen zeer toegewijd zijn aan hun vak. De uitoefening van het beroep is hun primaire doel, en dat leidt vervolgens tot minder hiërarchische mobiliteit en verandering. Mensen zijn doorgaans niet verder gespecialiseerd dan tot waar dit een negatieve invloed op verdere sollicitaties zou kunnen hebben.

Anticipatie en optimalisatie is een belangrijke indicator voor perioden van werkloosheid en hoe hoger de score op deze inzetbaarheidsdimensie des te minder maken de werknemers perioden van werkloosheid mee. Op een persoonlijke en creatieve manier anticiperen op, zich aanpassen aan toekomstige veranderingen en het streven naar de best mogelijke resultaten lijken inderdaad tegen werkloosheid te beschermen.

Persoonlijke flexibiliteit heeft een negatieve relatie met perioden van werkloosheid: hoe hoger de score op deze dimensie, des te vaker werknemers perioden van werkloosheid meemaken. Mensen lijken niet te profiteren van het vermogen om zich gemakkelijk aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt.

Gemeenschapszin blijkt een significante indicator voor het aantal promoties gedurende de hele loopbaan, de hoogte van het bruto-inkomen en subjectief hiërarchisch succes. Participatie en prestaties in verschillende werkgroepen lijken erg belangrijke activiteiten voor een succesvolle loopbaan.

Tenslotte wordt evenwicht en in balans blijven positief gerelateerd aan werk- en levenstevredenheid, beide een subjectief succesvol loopbaanresultaat. Dit is belangrijk om productiviteit ook op de lange termijn te continueren.

3.5 Conclusie

Uit dit onderzoek kan men concluderen dat het voor het werken met de vaardigheden-modules uit het Werkboek45+ van belang is om in het bijzonder die onderdelen te gebruiken, die het vermogen om te anticiperen op veranderingen in de werksituatie

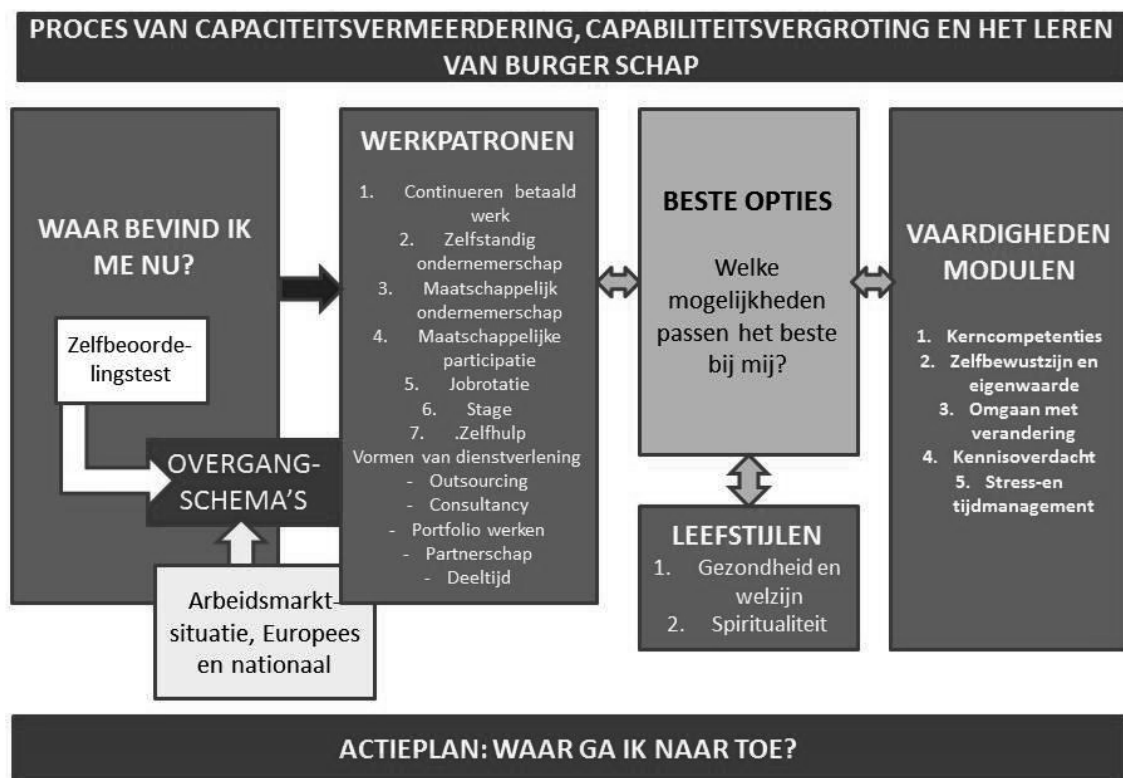
vergroten en het aanpassingsvermogen aan de veranderende situatie optimaliseren met inbegrip van de vaardigheden en competentie ontwikkeling. Een andere conclusie is dat het zeer waardevol kan zijn om actief deel te nemen aan allerlei werkgerelateerde sociale activiteiten: uitwisseling, het delen van kennis, het gebruik van sociale media, enz. Tot slot is het belangrijk om regelmatig iemands capaciteiten te testen om zijn sociale vaardigheden in evenwicht te houden, want balanceren is, zoals reeds eerder vermeld, de basis van al het betaalde en onbetaalde werk.

Hoofdstuk 4

HET 3C-MODEL

4.1 Herziening van de 3C-methode

Het leerproces ontwikkeld door het 3C project bestaat uit een aantal in een logische volgorde geplaatste componenten. Het model wordt hieronder weergegeven:



De structuur van het model is afgeleid van een lijst met acht vragen die gesteld kunnen worden aan iemand die geïnteresseerd is op latere leeftijd economisch of sociaal actief te blijven.

Vraag 1: Waar bevindt een ouder iemand zich op dit moment in zijn leven ?

De eerste stap in het model is dat iemand zijn huidige situatie identificeert en analyseert, dat wil zeggen zijn werksituatie, intenties, plannen, sterke en zwakke punten. Omdat het

WERKBOEK 45+ bedoeld is om de lezer de meest verregaande vorm van autonomie te geven is het basisinstrument om deze vraag te beantwoorden een zelfbeoordelingstest.

Vraag 2: Wat denkt iemand dat zijn volgende stap zal zijn?

Deze fundamentele vraag heeft betrekking op mogelijke scenario's die de lezer kan overwegen, kiezen en volgen met het oog op de toekomst. Aangezien de beoogde lezer is een persoon is die geconfronteerd wordt met een belangrijke verandering in het leven, worden deze scenario's aangeduid als overgangssituaties. Het betekent gewoon een overgang van de ene vorm van deelname aan het professionele en/of gemeenschapsleven naar een andere vorm.

Vraag 3 . Wat is de werkgelegenheidssituatie in het land en de regio waar iemand woont ?

Aangezien de Europese Unie is een verzameling landen is met een verschillende economische situatie, een verschillend juridisch kader, alsmede verschillende sociale en culturele achtergrond, verschillen deze overgangssituatie waarschijnlijk ook per land. Dat is de reden waarom de nationale context ook onder de aandacht van de lezer moet worden gebracht. Daarom moet het model een kort overzicht geven van zowel de arbeidsmarktsituatie Europawijd als van de nationale context in het land van de lezer. De auteurs zijn echter bewust van het feit dat het statistische landschap onderhevig kan zijn aan snelle veranderingen. Daarom worden de lezers sterk aangemoedigd om de lopende ontwikkelingen in hun respectieve landen te volgen.

Vraag 4: Wat zijn iemands mogelijkheden?

De volgende stap voor de lezer is om na te gaan welke mogelijkheden voor hem beschikbaar zijn aan het einde van de overgang. Deze mogelijkheden worden aangeduid als werkpatronen. Het doel van het 3C-model is om de meest veelbelovende en haalbare werkpatronen te identificeren die een optie kunnen zijn voor de lezer in de onstabiele en onbetrouwbare arbeidsmarkt. Het is vermeldenswaard dat de lijst niet alleen betaalde werkopties, maar ook een aantal niet betaalde mogelijkheden omvat.

Vraag 5: Wat zijn iemands beste opties?

In dit stadium wordt van de lezer verwacht dat hij het beste scenario kiest. Deze beslissing kan de lezer maken op basis van de reflecties op de ingevulde zelfbeoordelingstest, de analyse en beoordeling van de nationale werkgelegenheidssituatie en de bewustwording van voor- en nadelen van elk werkpatroon.

Vraag 6: Wat moet iemand vervolgens gaan doen?

Na het selecteren van de beste kans wordt de lezer nu aangemoedigd om te reflecteren op de behoefte om zijn vaardigheden en competenties te verhogen om een succesvolle overgang te kunnen voltooien. Op basis van een grondige analyse van de mogelijke vaardigheden en competenties voor elk werkpatroon hebben de auteurs van het 3C-model

enige kennisgebieden van bijzonder belang geselecteerd. Deze worden in het model als *vaardighedenmodules* aangeduid en bieden een aantal nuttige kennisbronnen en instrumenten op een bepaald gebied (bijvoorbeeld time management). Daarnaast zijn er de *leefstijlen* die als transversale thema's kunnen worden beschouwd. De opdrachten in de modules zijn de moeite waard zijn om te oefenen in het kader van het zoeken naar nieuwe werkgelegenheid.

Vraag 7: Welke ondersteuning kan iemand vinden om hem verder te helpen ?

Gelijktijdig met het bestuderen van de leermodules kan bij de lezer de behoefte ontstaan verdere bijstand door externe deskundigen of instellingen in te schakelen. Waar mogelijk worden hiervoor in de *vaardighedenmodules* suggesties gedaan.

Vraag 8 . Hoe kan iemand dit in actie omzetten en daarvoor haalbare doelen stellen?

Tenslotte wordt de lezer aangemoedigd om zijn individueel actieplan te formuleren dat de gekozen overgang aangeeft. Het plan moet onder meer specifieke doelstellingen hebben, de volgende te zetten stappen definiëren (eventueel met een ontwerpschema), alsmede de verdere behoeften om zijn vaardigheden en competenties te verbeteren .

Hoofdstuk 5

OVERGANGSSITUATIES, WERKPATRONEN EN VAARDIGHEDENMODULES

5.1 Definities

Dit hoofdstuk zal u met drie belangrijke termen vertrouwd maken die we gebruiken in het WERKBOEK 45+, namelijk: overgangssituaties, werkpatronen en vaardighedenmodules.

We spreken van *overgangssituaties* als we de verschillende opties die 45-plussers hebben bedoelen:

- Overgang van bestaand betaald werk naar nieuw betaald werk
- Overgang van betaald werk naar andere al dan niet betaalde activiteiten
- Overgang van werken in dienstbetrekking naar werken als zelfstandig ondernemer
- Overgang van werkloosheid naar starten eigen bedrijf
- Overgang van werkloosheid naar nieuwe baan in dienstbetrekking
- Overgang van werkloosheid naar andere al dan niet betaalde activiteiten

Bij elke overgang worden betrokkenen geconfronteerd met verschillende vragen en moeten zij adequate strategieën en vaardigheden ontwikkelen om de overgang daadwerkelijk te realiseren.

We spreken van *werkpatronen* als we de verschillende mogelijke manieren van werken voor 45-plussers in het algemeen bedoelen. Echter, elk van deze patronen is een vorm van betaald of onbetaald werk en heeft zijn eigen kenmerken en wettelijk kader.

Als iemand weet welk overgangssituatie voor hem van toepassing is, kan hij gaan bepalen welke werkpatronen wel of niet waardevol zijn om verder te onderzoeken.

Vaardighedenmodules in het onderdeel in het WERKBOEK 45+ zijn een combinatie van opdrachten en oefeningen die verwijzen naar de uitkomsten van het behoeftenonderzoek onder 45-plussers in de betrokken landen.

Wanneer iemand weet in welke overgangssituatie hij zich bevindt en welke werkpatronen voor hem waardevol zijn kan vervolgens uitzoeken welke vaardigheden belangrijk zijn om zijn persoonlijke doelen te bereiken zijn en welke vaardigheden modules hij daarvoor zou kunnen volgen.

5.2 Overgangssituaties

Hieronder vindt u het schema uit het WERKBOEK 45+ waar de verschillende vragen en behorende bij de verschillende overgangssituaties zijn weergegeven.

Overgang van
huid werk naar
nieuw betaald
werk

**Hoe wilt u uw tijd, energie,
vaardigheden en geestelijke
eigenschappen nu en in de
toekomst gebruiken ?**

Overgang van betaald
werk naar andere
(niet-betaalde)
werkzaamheden

Kent u de baan waar het om gaat?

Ja Welke kernvaardigheden zijn essentieel en vereist?

Ja Beschikt u over deze vaardigheden?

Ja Solliciteer op de baan

Kent u het soort gemeenschapsactiviteit of
vrijwilligerswerk waar het om gaat?

Ja Waar kunt u dat vinden?

Ja Beschikt u over de vereiste vaardigheden?

Ja Raak betrokken

Overgang van
betaald werk naar
ondernemerschap

Van werkeloosheid naar
ondernemerschap

Kent u het soort ondernemerschap dat u wilt?

Ja Waar kunt u dat werk vinden?

Heeft u de vereiste vaardigheden?

Ja Ontwikkel dat werk, start uw eigen bedrijf

Nee Ontwikkel of verbeter uw vaardigheden

Van werkeloosheid
naar betaald werk

Van werkeloosheid naar
andere (niet-betaalde)
activiteiten

Kent u de baan waar het om gaat?

Ja Welke kernvaardigheden zijn essentieel en
vereist?

Ja Beschikt u over deze vaardigheden?

Ja Solliciteer op de baan

Nee Ontwikkel of verbeter uw vaardigheden
(hoofdstuk 4)

Nee Zoek uit wat voor banen er beschikbaar zijn?

Nee Lees hoofdstuk 3 om te zien welke mogelijkheden
er voor u zijn.

Kent u het soort gemeenschapsactiviteit of
vrijwilligerswerk waar het om gaat?

Ja Waar kunt u dat vinden?

Ja Beschikt u over de vereiste vaardigheden?

Ja Raak betrokken

Nee Ontwikkel of verbeter uw vaardigheden
(hoofdstuk 4)

Nee Lees hoofdstuk 3 om te zien welke mogelijkheden er
voor u zijn.

Vrij weinig mensen hebben de vrijheid om zelf een overgangssituatie te kiezen. Een overgang is vaak iets dat je overkomt en je moet maar zien uit te vinden hoe ermee om te gaan.

Alom worden werk-naar-werk trajecten echter sterk aanbevolen voor oudere werknemers die met werkloosheid worden bedreigd: afspraken tussen de sociale partners over de inzetbaarheid van oudere werknemers, met inbegrip van maatregelen om de mobiliteit te bevorderen, kunnen een belangrijke rol spelen. De kans om een andere baan te vinden is, in het bijzonder voor oudere werknemers, de beste uitgang van een werksituatie. Elke poging moet in het werk worden gesteld om ervoor te zorgen dat voorkomen wordt dat oudere werknemers door werkloosheid kansloos raken op de arbeidsmarkt. Als oudere werknemers desondanks toch werkloos geworden, zijn de kansen op terugkeer naar de arbeidsmarkt zeer laag.

5.3 Werkpatronen - mogelijkheden

Er is steeds meer aandacht op EU-niveau voor de veranderingen in werkpatronen. In 2004 heeft de Europese Commissie het belang erkend van beroepsbegeleiding gedurende het hele leven: het bevorderen van sociale integratie, sociale rechtvaardigheid, gendergelijkheid en actief burgerschap door het deelnemen aan onderwijs en opleiding en de keuze van een realistische en zinvolle loopbaan⁴. In 2011 heeft het Europees Parlement de lidstaten en de sociale partners opgeroepen "initiatieven te nemen om oudere werknemers daadwerkelijk te ondersteunen leren en beroepsopleiding gedurende het hele leven"; en " ... om de erkenning van niet-formeel en informeel leren te vergemakkelijken en het uitwisselen van werkervaring aan te moedigen".⁵

Echter de huidige recessie ondermijnt het welzijn van oudere werknemers en dat van Europese burgers in het algemeen. De werkloosheidscijfers in heel Europa zijn ontmoedigend, met een uiterst kritische situatie in het zuiden vol implicaties voor arbeidsbureaus, sociaal-maatschappelijk werk en tal van andere adviseurs.

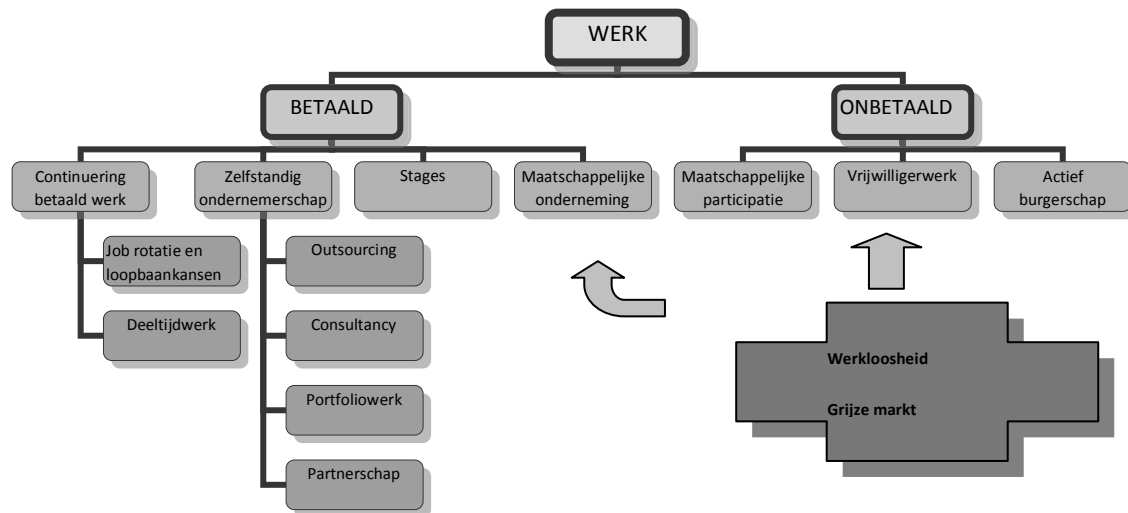
Elke werkpatroon heeft zijn eigen kenmerken en wettelijke kader en als adviseur van oudere werknemers dient u daarmee vertrouwd zijn met om hen waar nodig adequaat te kunnen ondersteunen. Er moet rekening worden gehouden met nieuwe trends en realiteiten op de arbeidsmarkt, zoals het verdwijnen van traditionele banen en oudere werknemers, trainers en werkloze ouderen hebben behoefte aan begeleiding bij de nieuwe en bijna onvoorstelbare uitdagingen die zich voordoen. Voortdurende bijscholing, constant leren, vaker veranderingen in het werk, meer flexibele manieren van werken zijn de norm geworden in de meeste economische sectoren en in de meeste lidstaten. Mensen die een aantal decennia geleden op de arbeidsmarkt hun entree maakten worden geconfronteerd

⁴ Council of the EU, 2004

⁵ <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0082+0+DOC+XML+V0//EN>, De motie voor een Resolutie van het Europese Parlement over Europese samenwerking op het gebied van beroepsgerichte educatie en training om de Strategie van Europa 2020 te ondersteunen, 8 juni 2011, artikel, 81 t/m 88

met een kloof tussen hun verwachtingen en de huidige realiteit. Dit is de moeilijke context voor allerhande professionals - trainers, begeleiders, mentoren, coaches, adviseurs etc. – om 45-plussers effectief te ondersteunen. Werkgelegenheid is niet alleen een kwestie van overleven, maar ook vaak een bepalend element van iemands identiteit.

Figuur 1: **Werkmogelijkheden: betaald, niet-betaald en vrijwillig**



Hoe kunnen landelijke organisaties voor arbeidsvoorziening meer gebruiksvriendelijk worden voor 45-plussers? Wat willen en denken 45-plussers over het hedendaagse werkgelegenheidsbeleid? Uit bevindingen uit het Britse CROW Postal Onderzoek⁶ blijkt dat 45-plussers een beleid wensen dat hen het recht geeft om te blijven werken zolang ze daar fit en in staat toe zijn, uit vrees dat vaardigheden van oudere werknemers verspilld worden. Tegelijkertijd willen ze ook hun recht op pensioen gecontinueerd zien, omdat ze het gevoel hebben dat het regeringsbeleid dit bedreigt. 73% wil de keuze hebben om af en toe te werken of in deeltijd, met meer flexibiliteit om leven en werk te combineren.

In het rapport “Working and ageing”⁷ wijst Gleaning op het ontbreken van onderzoeksresultaten die een consistente relatie aantonen tussen leeftijd en de algehele werk performance. Slechts sommige fysieke mogelijkheden nemen af met het ouder worden. Als adviseur dient u zich ervan bewust te zijn dat "de traditionele focus op formele opleiding plaats maakt voor het concept van leeftijd-vriendelijke werkplekken, die formeel, niet-formeel en informeel leren combineren om competentieontwikkeling in organisaties te stimuleren die het leren voor werknemers van alle leeftijden op waarde schatten en ondersteunen”. Maar elk land vertoont variaties onder werkgevers en per sector in hoeverre deze focus op leeftijd-vriendelijke competentieontwikkeling is gevorderd.

Demografische veranderingen en de verwerping van de "deficit hypothese" en de bijbehorende negatieve stereotypen voor oudere werknemers, zal geleidelijk de dominantie van de “replacement strategy” (vervanging van oudere werknemers door jongere)

⁶ Presentatie, “Older workers’s attitudes to work: findings from the CROW Postal Survey”, Centre for Research into the Older Workforce, Matt Flynn and Stephen McNair

⁷ zie Working and ageing, emerging theories and empirical perspectives, CEDEFOP, Luxemburg 2010, http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053_en.pdf

veranderen door de activeringstheorie die ervan uitgaat dat mensen actief blijven werken zolang de omgeving een uitdaging blijft bieden (Van der Velde en Van den Berg, 2003)⁸.

De diversiteit in kenmerken van de werklozen in de leeftijdsgroep 50-70 jaar wordt onderstreept in de recente studies in het Verenigd Koninkrijk (Jones en Griffiths, 2007) en Nieuw-Zeeland (Ministerie van Arbeid, 2006). Leeftijd en geslacht zijn kritische factoren, maar zo zijn (a) educatieve ervaringen, (b) arbeidsgeschiedenis - van veeleisend en goed beloond werk tot een marginale rol op de arbeidsmarkt - en (c) de financiële situatie - van de verwachte zekerheid na de pensionering tot afhankelijkheid van ondersteuning door de overheid - dat evenzeer. Veranderingen in de nationale economie, van productie naar dienstverlening en informatie, doorsnijden kwalificatieverschillen en zowel de mensen van de werkvloer alsook hoogopgeleide werknemers verliezen hun werkgelegenheid als hun sector in omvang en productiviteit afneemt. 'Vooruitgang in carrière' was niet de primaire zorg (alleen voor een belangrijke minderheid, maar 45-plussers zoeken naar wegen om hun behoefte aan inkomen, hun verlangen naar een prettige manier van leven in balans te brengen en houden, evenals hun verwachting van een zeker respect voor de vaardigheden en wijsheid die ze door levenservaring hebben opgedaan (vaak niet formeel geaccrediteerd) en hun verlangen om rechtvaardig worden behandeld.⁹

In werkelijkheid doen de meeste werkgevers geringere investeringen in de opleiding voor oudere werknemers (Ford 2005, p. 67). Ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf zijn de belangrijkste werkgevers in de EU, kwetsbaar voor technische en demografische veranderingen en minder in staat om zelf over systemen van formele opleiding en loopbaanontwikkeling te beschikken. Er is zelden sprake van systematische Human Resources Development Initiatieven (HRD). Oudere werknemers mogen dan langere perioden van werkgelegenheid ervaren, ze hebben echter ook minder mogelijkheden dan jongere collega's voor (formeel en informeel) leren en persoonlijke ontwikkeling.

Leeftijdscriminatie is wijdverspreid onder werkgevers, lijnmanagers en oudere werknemers zelf (hopelijk niet onder adviseurs!), terwijl het ontbreken van formele kwalificaties voor oudere werknemers een barrière kan zijn. Een belangrijke rol voor u als adviseur is te zien hoe u mensen kunt ondersteunen hun eigen loopbaanontwikkeling te managen en hoe u kunt helpen hen hun vaardigheden en capaciteiten zoals ontwikkeld in leven en werk te begrijpen, te interpreteren en aan anderen over te brengen¹⁰. Adviseurs, veel jonger vaak dan hun oudere cliënten, zullen zelfvertrouwen moeten ontwikkelen om zich te verbinden met de 'grote vragen' die ten grondslag liggen aan loopbaankeuzes en beslissingen over de rol die leren en werken (met inbegrip van vrijwilligerswerk) spelen in het leven van mensen. Ook u als professional heeft op zijn tijd training nodig in het op een holistische manier begrijpen en benaderen van de variabele en wisselende karakteristieken en ambities van mensen in relatie tot werk, vrijwilligerswerk, leren en vrijetijdsbesteding.¹¹

⁸ Lbid, 1.4 Opportunities to explain individual early retirement requirements, p. 21

⁹ Lbid, p. 265

¹⁰ Lbid, p. 266

¹¹ Lbid, p. 267

Terwijl u zich moet inleven in de situatie en de behoeften van oudere werknemers, moet u ook goed geïnformeerd zijn over het opleidingsaanbod en de sociale wetgeving. Effectieve dienstverlening kan gebruik maken van ouderen als adviseurs die tevens als rolmodel kunnen functioneren. De diversiteit in de oudere leeftijdsgroep is van veel groter belang dan het toeval van hun gemeenschappelijke leeftijd. U moet ervoor zorgen dat kennis over oudere werknemers een vast onderdeel wordt van de professionele ontwikkeling van personeel in alle diensten, via face-to-face leren of online. Als adviseur moet u in staat zijn om specifieke informatie en praktische hulp te bieden bij het zoeken naar werk. U dient kennis te hebben van sociale ondernemingen en van lokale zelfhulpgroepen. U moet ondersteuning kunnen bieden bij financiële planning, en over het vermogen beschikken om “verschuivende waarden, verwachtingen en angsten voor de toekomst” te bespreken (Hawthorn, 2008b; Barham, 2008). Er zal hulp van u vereist worden wanneer mensen hun algehele pensioenplanning overwegen en steeds vaker denken in "flexibele mixen van uitzendarbeid, deeltijdwerk en werk als zzp-er" (OECD, 2004, p. 68).

De kansen voor arbeidsparticipatie van oudere werknemers in het huidige economische klimaat in veel landen zijn beperkt. In het uittesten van de WERKBOEK 45+ in Athene (maart/april 2013) was het duidelijk dat elke adviseur in grote moeilijkheden kwam bij het verstrekken van de hulp die nodig is voor werkloze mannen en vrouwen uit de secundaire of tertiaire sectoren; ex-eigenaren van kleine en middelgrote ondernemingen; laagopgeleid en te weinig diploma's; verouderde technische vaardigheden; teleurgesteld en afhankelijk van sociale zorg om te overleven. Werkgelegenheidsadviseurs moeten in staat zijn om op vele fronten op te treden met een verscheidenheid aan interventies om 45-plussers te helpen in een veranderende en depressief stemmende arbeidsmarkt. Hoewel de sociale economie van maatschappelijk ondernemen een manier is om aan hun behoeften tegemoet te komen en een uitkomst biedt voor de werkloosheid, zijn deze vormen in sommige landen nog vrij nieuw en onvoldoende geëvalueerd. Er is meer informatie nodig op het gebied van lokale initiatieven, nieuwe technologieën en duurzame energiebronnen. Als adviseur, begeleider of trainer moet u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw land. Leeftijd is niet het enige criterium. Gender, migratiegeschiedenis, minderheidstatus en gezondheidssituatie zijn ook variabelen die van belang zijn bij oudere werknemers. Dit is een periode van enorme structurele veranderingen zoals economische recessie, globalisering en internationale concurrentie. Leerexperimenten en de sociale en economische ondernemingen van allerlei aard, waar oudere werknemers nodig zijn, zullen op alle mogelijke vlakken moeten worden ondersteund door adviseurs en dienstverleners.

5.4 Werken met de vaardighedenmodules

De vaardigheden in de vaardighedenmodules (hoofdstuk 4 van het WERKBOEK 45+) werden in het behoeftenonderzoek onder 45-plussers door betrokkenen als belangrijk aangemerkt.

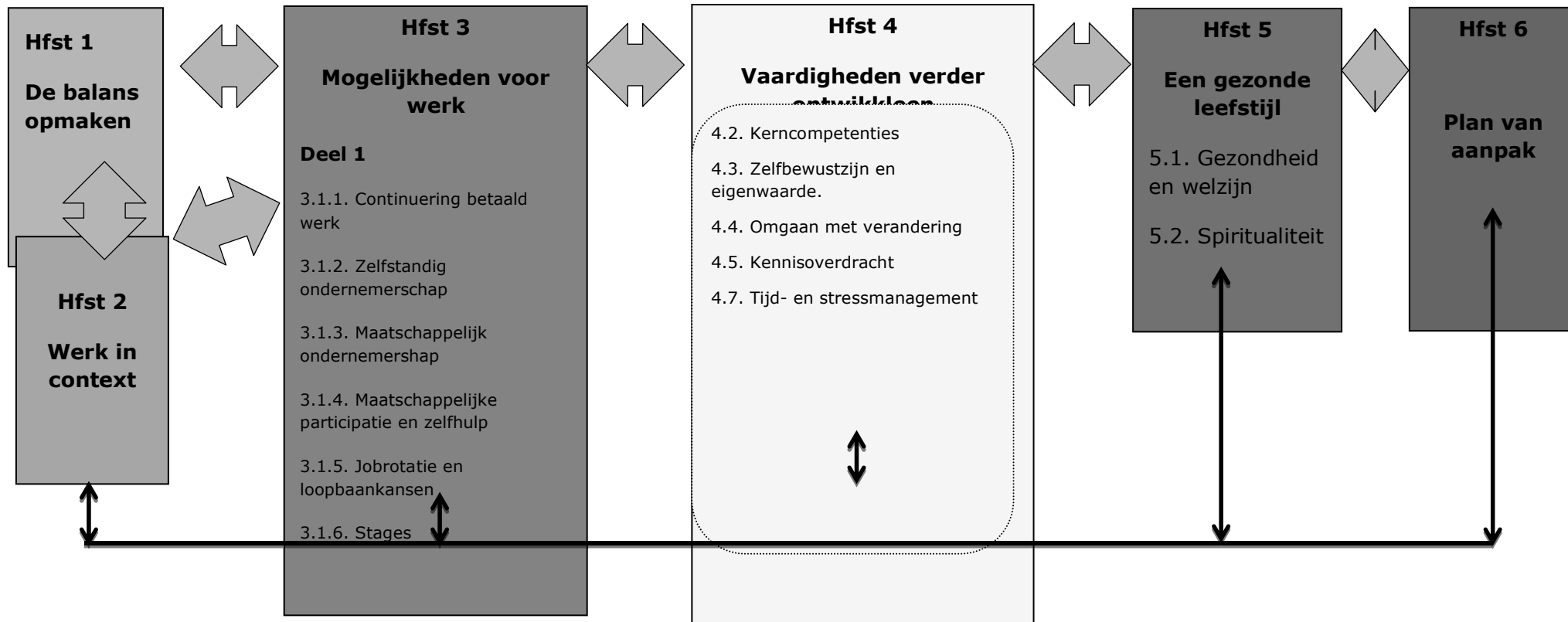
Deze leerbehoeften werden ook onderstreept door professionals, die werken met 45-plussers. Dit behoeftenonderzoek werd in de vijf betrokken Europese landen uitgevoerd. In elke vaardighedenmodule zijn een aantal opdrachten ontworpen om de betreffende vaardigheid verder op te bouwen en te ontwikkelen.

Hoe kunnen de vaardighedenmodules worden gebruikt?

Conceptuele basis

In hoofdstuk 1 van deze Richtlijnen hebben we stilgestaan bij de kwaliteiten en de operationele stijl van al die professionals zoals de facilitator, de trainer, de educatief werker en vele anderen. Hierbij zijn een aantal kernprincipes aangenomen. Eén daarvan is dat een individu zichzelf kan verbeteren en in elke fase van het leven kan leren, voortbouwend op bestaande kennis attitudes en vaardigheden. De vaardighedenmodules zijn in veel opzichten voortschrijdend en vormen bouwstenen om een hoger niveau van competentie te bereiken.

Een overzicht van het model en het proces in WERKBOEK 45+



Een opdracht uit een vaardigheden modulegebruiken

De vaardighedenmodules en omschrijving van de inhoud zijn hieronder afgebeeld:

	Benodigde tijd	Omschrijving van de inhoud
4.1. Kerncompetenties	9 uur	Een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes geschikt voor de context van werk. Kerncompetenties zijn die competenties die elk individu nodig heeft voor zelfontplooiing en ontwikkeling, actief burgerschap, sociale integratie en werkgelegenheid
4.2. Zelfbewustzijn en eigenwaarde	7 uur	Dit is een uitgebreide set van opdrachten, waarmee het individu zelfvertrouwen opbouwt in verschillende situaties
4.2.1 – 4.2.4 Zelfbewustzijn		Opdrachten die het individu helpen om zichzelf te 'zien'
4.2.6-4.2.13 Gedachten en gevoelens hanteren		Opdrachten die helpen om te gaan met verschillende soorten van denken en emoties
4.2.15-4.2.17 Eigenwaarde		Opdrachten die helpen innerlijk vertrouwen te ontwikkelen
4.2.18-4.2.23 Liefde ten opzichte van jezelf		Opdrachten die het gevoel van zorg en aandacht voor jezelf verhogen
4.2.24-4.2.26 Status		Opdrachten die het gevoel van zelfrespect en de mate waarin men door de buitenwereld gezien wordt verhogen
4.3. Omgaan met verandering	1 ½ uur	Een korte reeks opdrachten die het vermogen om veranderingen te hanteren verbeteren
4.4. Kennisoverdracht	2 ½ uur	Opdrachten die de mogelijkheid bieden om de uitwisseling en overdracht van kennis aan anderen te verbeteren, bijvoorbeeld door middel van mentoring
4.5. Tijd- en stressmanagement	2 uur	Opdrachten die het vermogen om prioriteiten te stellen en te bewaken verbeteren

Het selecteren van de juiste materialen

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat het een belangrijke taak voor u als professional is om een activiteitenprogramma te ontwikkelen afgestemd op de behoeften van het individu en daarvoor binnen een werksessie de benodigde leertijd te reserveren. WERKBOEK 45+ biedt een breed scala aan activiteiten en opdrachten binnen elk thema te verduidelijken en op te bouwen vaardigheden. U kunt hieruit kiezen welke opdrachten u geschikt vindt voor de ontwikkeling van een specifiek leerprogramma voor uw cliënten.

Selectie van materialen

Bij het samenstellen van een programma van activiteiten dient u er rekening mee te houden dat zowel de opdrachten als de methoden gevarieerd moeten zijn om bij verschillende leerstijlen te passen, verschillende delen van de hersenen te prikkelen en activeren, en op

verschillende manieren ervaringen te bieden. Dit maakt het leren effectiever en interessanter. Daarom is het nuttig om eerst de opdrachten in het desbetreffende deel door te lezen en vervolgens de opdrachten te selecteren voor het specifieke programma voor uw cliënt(en).

Toelichting op de basisstructuur van een opdracht

Elke opdracht is opgebouwd op dezelfde manier. We nemen opdracht 1.2, van hoofdstuk 1 uit WERKBOEK 45+, als voorbeeld.

<p>Naam van de opdracht</p>	<p>Opdracht 1.3.2 - Wat zijn uw dromen, verlangens en verwachtingen?</p>
<p>Doel Een korte omschrijving van het resultaat van de opdracht</p>	<p>Doel: Deze opdracht helpt u uw dromen, verlangens en verwachtingen in kaart te brengen.</p>
<p>Tijd De tijd die deze opdracht in beslag neemt.</p>	<p>Duur van de opdracht:15 minuten</p>
<p>Middelen die nodig zijn.</p>	<p>Benodigde middelen: Papier en pen</p>
<p>Opdracht Instructies/proces dat nodig is om deze opdracht uit te voeren. Deze instructies worden stap voor stap beschreven.</p>	<p>Opdracht</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In deze activiteit laat u uw gedachten, herinneringen of ideeën de vrije loop, zonder ze te bewerken of te onderbreken. 2. U denkt terug aan de tijd dat u een kind of tiener was: Welke dromen of ideeën had u toen voor uw leven? <i>Noteer deze.</i> 3. Is één van deze dromen nog steeds van toepassing? 4. Wat heeft u in de loop van uw leven voor idealen gehad? <i>Noteer deze.</i> 5. Welke verlangens of ambities heeft u nog steeds in uw leven? <i>Noteer deze.</i> 6. Welke van deze dromen, verlangens en verwachtingen spelen nog steeds een rol in uw leven nu?
<p>Samenvatting van wat in deze opdracht gebeurd is</p>	<p>Samenvatting: Door de antwoorden op deze vragen op te schrijven en te herlezen krijgt u een duidelijk beeld van uw dromen, verlangens en verwachtingen.</p>

Sommige vragen moet u zichzelf stellen en beantwoorden:

Houdt deze opdracht of reeks opdrachten zich bezig met:

- cognitieve, affectieve (emoties), of psycho-motorische vaardigheden?
- de vier belangrijkste leerstijlen (reflector, theoreticus, pragmaticus, experimenteerder)?
- verschillende methoden, zoals creatieve, cognitieve, visuele, auditieve?
- verschillende methoden, zoals discussies, idee bestorming, individueel werk, groepswork, quizzen, simulaties, rollenspelen, case studies?
- interesses van mensen?
- ervaringen van mensen?

Behoeften, beschikbare tijd en opdrachten op elkaar afstemmen

Richtlijn voor mogelijke programma's:

Duur van de sessie	Behoeften	Geselecteerde opdrachten
1. Halve dag (3 uur)	'Ik heb geen idee wat ik moet doen?'	Hoofdstuk 1 (2 uur), en een aantal uit hoofdstuk 2 (15 min.) en hoofdstuk 3 (45 min.)
2. Hele dag (6 uur)	'Ik zou graag betaald werk te vinden, maar ik heb geen zelfvertrouwen'	Behoeftanalyse (45 min.) Beoordelen hoofdstuk 2 en 3 (1 uur 15 min.) en wat zijn de implicaties voor het krijgen van betaald werk? (30 min.), en sommige van zelfbewustzijn en eigenwaarde (2 uur 45 min.) Evaluatie (30 min.)
3. Drie dagen (21 uur)	Inleiding tot verschillende economische bezigheden voor 45-plussers	Behoeftanalyse (45 min.) Hoofdstuk 1 - Waar bent u nu? (2 uur) Hoofdstuk 2 - Wat zijn de gevolgen voor u van het huidige economische klimaat? Bespreek (45 min.) Hoofdstuk 3 - Wat zijn uw werkvoorkeuren? (2 uur en 30 minuten) Hoofdstuk 4-Welke vaardigheden heeft u nodig om werk te vinden? (14 uur) Hoofdstuk 6 - Welke acties moet u ondernemen? (1 uur) Evaluatie (30 min.)
4. 10 bijeenkomsten van 2uur	Inleiding tot verschillende economische bezigheden voor 45-plussers	Behoeftanalyse (45 min.) Hoofdstuk 1 - Waar bent u nu? (2 uur) Hoofdstuk 2 - Wat zijn de gevolgen voor u van het huidige economische klimaat? Bespreek (45 min.) Hoofdstuk 3 - Wat zijn uw werkvoorkeuren? (2 uur en 30 minuten) Hoofdstuk 4-Welke vaardigheden heeft u nodig om werk te vinden? (14 uur) Hoofdstuk 6 - Welke acties moet u ondernemen? (1 uur) Evaluatie (30 min.)

Permanente ontwikkeling van vaardigheden

Wanneer u de sessies met uw cliënten heeft afgerond, wilt u misschien nadenken over opdrachten die zij thuis kunnen doen om hun leren in de praktijk voort te zetten. Dat kan onder meer met hoofdstuk 6, een verder plan van aanpak maken.

Methoden van groepswork toepassen bij het WERKBOEK 45+

1 . Oriënterend voor een groep

Bijvoorbeeld activiteit 4.3.1, signaleren van veranderingen

De eerste stap in deze activiteit is om de gebruiker te vragen om na te denken over de soorten veranderingen. Dit kan worden vervangen door een van de volgende :

- De hele groep onderneming laten brainstormen
- Kleine groepen werken samen om ideeën te genereren
- Mensen werken twee aan twee

2 . Opdrachten met meerdere parallelle stappen. Dit kan gebruikt worden in groepsverband door :

- De gehele groep delen door het aantal taken en vervolgens elke taak aan een kleine groep toe wijzen
- Kleine groepjes van 3 tot 4 personen vormen om ze achtereenvolgens alle stappen te laten doornemen
- Paren maken die alle of een deel van de stappen doornemen

3 . Om met de hele groep aan te werken.

Voor sommige opdrachten kunnen alle aspecten geschikt zijn om met de hele groep aan te werken zoals:

- Inleidende informatie
- brainstormopdrachten
- verwerkingsopdrachten
- visualisaties
- samenvattingen van het geleerde

Problemen en moeilijkheden die zich kunnen voordoen

Gevoeligheid voor problemen

Economisch welzijn is een complex gebied om een aantal redenen een complex gebied om aan te werken:

1. De handleiding omvat een breed scala van terreinen (zie schema van proces), en sommige van deze zijn zeer persoonlijke (zoals hoofdstuk 1, 4 en 5). Als mensen gevraagd worden naar diepe persoonlijke kwesties kan dat beangstigend, vervelend of pijnlijk zijn. Daarom is een sensitieve, empathische en empowerende aanpak aan te raden.
2. Privégeld en financiën kunnen zeer prikkelende onderwerpen zijn voor mensen. Ze laten vaak 'oude patronen' die in de kindertijd aangeleerd of geprogrammeerd zijn herleven.
3. Over sommige aspecten van economisch welzijn heeft men als individu geen controle, als gevolg van sociaal-economische aspecten van de natie, de regio of de gemeente. Dit geldt vooral in deze tijd met een reeks van economische crises die van invloed zijn op een groot aantal landen in Europa en over de hele wereld.
4. Deze sociaal-economische aspecten kunnen aanzienlijke invloed hebben op de mogelijkheden tot werk. Daarom is een realistische aanpak vereist in dit leerproces.

5. Zelfs na onderzoek naar de behoeften is het belangrijk om een empowerende benadering te kiezen, vooral bij het bespreken van de persoonlijke competenties. Er moet voorzichtigheid in acht worden genomen met betrekking tot veronderstellingen over hun capabiliteit, over een gebrek aan competentie, etc. Als professional zult u een goede balans moeten vinden tussen het erkennen van bestaande competenties aan de ene kant en tegelijkertijd aan de andere kant competenties benoemen die verder ontwikkeld dienen te worden.
6. Er is meestal ook een evenwicht nodig tussen hoe diep of hoe breed een onderwerp besproken wordt, in hoeverre er in detail getreden wordt versus dat er een reeks van onderwerpen behandeld wordt. Het resultaat zal mede afhangen van uw analyse van de behoeften, de bestaande vaardigheden, en/of het optimaal gebruik van de beschikbare middelen.

Hoofdstuk 6

Verschillende leersituaties

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft tot doel hulp opleiders, trainers, jobcoaches, stage- , praktijk- en werkbegeleiders, human resource medewerkers en ook uitkerings ambtenaren te voorzien van tips om het WERKBOEK 45+ in hun praktijk te gebruiken. Toepassing van het ontwikkelde materiaal richt zich op één van de volgende contexten:

1. Werken met bedrijven en instellingen
2. Werken met een groep
3. Werken met individuen

WERKBOEK 45+ is geen lijst met opdrachten rond bepaalde thema's. De juiste constructie van een leerproces binnen een specifieke context (organisatie, groep of individueel) is soms moeilijker dan het vinden van geschikte oefeningen.

Hoe u gebruik kunt maken van WERKBOEK 45+ als stand alone is uitvoerig beschreven in het werkboek zelf. Dat wordt hier niet herhaald. U kunt echter in dit hoofdstuk wel voorbeelden met een korte beschrijving vinden van hoe de oefeningen in het werkboek gebruikt kunnen worden binnen organisaties, groepen en werken met individuen.

6.2 Verschillende educatieve culturen

In hoofdstuk 1 hebben wij algemene en specifieke professionele competenties genoemd die nodig zijn voor het werken als trainer, docent, coach of adviseur. Het is belangrijk om deze los te zien van uw persoonlijke stijl als trainer of coach. Stijl impliceert een visie en een theorie over leren, evenals een houding: het is uw stijl als professionele trainer of coach. De competenties omvatten het geheel aan kennis, vaardigheden en houdingen dat u hierbij in kunt zetten

Hieronder vindt u een schema, ontworpen door Leirman (1994), dat kan helpen om uw persoonlijke stijl te identificeren.

1. De educator als een expert .

Dit impliceert dat een educator aanvullende specifieke expertise en kennis moet hebben. Hij is ook betrokken bij de inhoud en vertegenwoordigt een extra waarde en dit is een aanvulling op de kennis en ervaringen van de deelnemers. Vaak is hij een docent in plaats van een leraar, iemand die doceert. De theoretische benadering achter deze stijl is kennisoverdracht. Hij zal onderwijzen wat iemand moet weten. Deze theorie veronderstelt kennis voornamelijk als objectieve, evidence based en in de praktijk bewezen. Kennisoverdracht is vooral een cognitief en rationeel proces. In deze weergave leidt de macht over kennis tot macht over het leven. Kennis is macht.

2 . De educator als ingenieur

Dit impliceert dat een educator vooral iemand is die oplossingen kent en aanreikt. Hij weet hoe om te gaan met een verscheidenheid van problemen, vragen en kwesties. Hij kijkt naar de wereld als een technicus, hij zal het probleem onderzoeken: wat zou het kunnen zijn? Hij helpt om oplossingen te vinden op de meest eenvoudige praktische en pragmatische manier. Hij zal je leren hoe je het probleem op te lossen: wat voor soort actie is nodig om de situatie te veranderen? De theorie hierachter is dat actiegeoriënteerd onderwijs de wereld verandert. Het is een stapsgewijze aanpak: identificeren en verkennen, analyseren, acties overwegen en plannen. Deze aanpak richt zich minder op kennis, maar vooral op praktisch inzicht, vaardigheden om problemen op te lossen en strategieën om doelen te bereiken.

3 . De educator als profeet

Hier is de educator meer missionaris en boodschapper dan een leraar. Hij gelooft in subjectieve benaderingen en persoonlijke en politieke keuzes. Leren is uiteindelijk altijd een kwestie van het veranderen en verbeteren van de wereld en van persoonlijke prestaties. Hij geeft inspiratie en geloof, in plaats van kennis en vaardigheden. Hij stimuleert tot kennis over de eigen persoon en de wereld rondom en moedigt aan een eigen weg te leren kennen. De theorie achter deze aanpak is de juiste en ware bedevaart naar een nieuwe hemel en een nieuwe aarde te vinden. Het is een benadering waarbij mensen leren om zich te ontwikkelen en om hun dromen en idealen te realiseren. Maak mijn dromen waar! Deze aanpak pretendeert niet objectief te zijn, maar richt zich op een sterke persoonlijke overtuiging, een missie om te veranderen en hoge mate van zelfvertrouwen. Deze benadering is niet kennis - of evidence-based, maar vertrouwt vooral op de visie van de mensheid en de maatschappij.

4 . De educator als een communicator

Hier de educator is vooral iemand die de communicatie tussen de leerlingen vergemakkelijkt. Leren wordt vooral gezien als een proces van van elkaar leren, leren van andere ervaringen, van andere meningen, van andere ideeën. Deze educator stimuleert de deelnemers om zich te uiten, om te praten over hun gedachten, gevoelens, waarnemingen en andere ervaringen. De educator faciliteert het proces van het luisteren naar een ander, elkaar bevragen, commentaar en kritiek op elkaar leveren. Hij zal zich ook richten op het proces, het plannen van reflecties, het formuleren van conclusies en het nemen van beslissingen. De theorie erachter is dat mensen afhankelijk zijn van communicatie en leren in dialoog. Het gaat er niet alleen om dat mensen in staat zijn om te leren van elkaar. Het wordt ook als een must gezien, een extra waarde, als mensen van elkaar leren. Het is een benadering die sterk gericht is op het leerproces, niet op de inhoud. Hoe mensen leren wordt gezien als belangrijker dan wat ze leren. Deze aanpak is vooral gebaseerd op kennis van de communicatietheorie en leervaardigheden. De deelnemer wordt verondersteld om niet alleen zijn eigen doelen te formuleren, maar ook zijn leerervaringen en resultaten.

De slotsom over deze vier educatieve culturen en hun vier representanten moet misschien wel zijn dat het om mogelijkheden gaat, dat er geen absolute conclusie over wat goed of slecht is, van wat werkt en wat niet, - niets is zeker. Deze conclusie lijkt nogal postmodern inderdaad: na de deconstructie, bestaan er geen constructies meer. Of is deze uitspraak gewoon een uiting van een vijfde stilgezwegen educatieve cultuur: die van het laissez-faire, in de betekenis van "iedereen zijn eigen cocktail laten samenstellen"? Leren is altijd context - based en deze leercontext leidt in combinatie met de capaciteiten van de educator en de deelnemers tot de juiste mix voor het leren in een nader te bepalen situatie.

6.3 Werken met bedrijven en organisaties - institutioneel lerende landschappen

Bedrijfs- en organisatietrainingen

Voor ondernemingen is het van belang dat ze blijven ontwikkelen en innoveren in de markt . Dit vereist professionaliteit van het personeel. Training is er niet alleen om medewerkers te ontwikkelen, maar heeft ook andere aspecten, zoals mensen aan de organisatie binden. Als het goed gedaan wordt, is training een strategische noodzaak. Maar waaruit bestaat een training? Wat is eigenlijk een training? Waarom is er een training nodig?

Eén van de definities van training is "een bewuste en doelgerichte beïnvloeding van medewerkers in arbeidsorganisaties, individueel of in groepen, zodat de kennis, vaardigheden, visies en houdingen worden ontwikkeld, die noodzakelijk en wenselijk zijn voor de vervulling van zijn huidige en/of toekomstige functies".

Opleidingsbeleid moet een afgeleide van organisatiebeleid zijn. Dit beleid richt zich op een aantal belangrijke aspecten, zoals de missie en doelen van de organisatie. Dit is beter ontwikkeld in het bedrijfsleven dan binnen veel maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties kunnen in dat opzicht veel leren van organisaties in het bedrijfsleven, in het bijzonder van de relatie tussen opleiding, management en beleid van de organisatie.

Waar de missie de kernwaarden van de organisatie beschrijft, is er een visie nodig om de organisatie proactief op de toekomst te richten. De visie beschrijft wat de organisatie wil gaan doen. Wat zijn de prioriteiten? Welke doelen worden eraan gekoppeld? Hoe werkt de organisatie ernaartoe om deze doelen te bereiken? Organisationsbeleid kan ook worden getypeerd als een strategisch document. Zo kunnen opleiding en training dus ook worden onderverdeeld in een aantal typen:

- 1 . Technische vaardigheden: in dit type richt de werknemer zich op kennis die aan zijn vak gerelateerd is. Een voorbeeld is de secretaresse die een cursus notuleren gaat volgen. Of een coördinator die competenties op het gebied van leiderschap wil ontwikkelen door middel van het volgen van een managementtraining .

2 . Beroepsgerichte training: dit zijn allemaal programma's die primair gericht zijn op het functioneren van medewerkers in hun job, bijvoorbeeld een training effectief leiderschap of 360° feedback.

Training kan het best worden omschreven als het doelgericht en systematisch gebruik van opleiding in een organisatie. Dit beleid wordt beschreven op verschillende niveaus:

- a. Strategisch niveau: dit heeft betrekking op de continuïteit van de organisatie en heeft een langlopend karakter. Activiteiten op dit niveau richten zich op de externe omgeving.
- b. Tactisch niveau: dit betreft tactische beslissingen ter plekke. Deze zijn afgeleid van het strategische niveau van de organisatie.
- c. Operationeel niveau: dit omvat taken die gericht zijn op directe prestaties. De nadruk ligt op de korte termijn.

De organisatorische doelen hebben bepaalde competenties, vaardigheden en kennis in zich. Door middel van training kan een vertaling kan worden gemaakt tussen de doelstellingen van de organisatie en de competenties, vaardigheden en kennis van de medewerkers. Als training gebruikt wordt als een effectief middel om de strategische doelstellingen te bereiken, moet er een overkoepelend opleidingsbeleid worden gemaakt.

Het belang

Organisaties gaan steeds meer het belang van een goed opleidingsbeleid inzien. Opleidingsbeleid heeft dus ook een anticiperende en innovatieve functie. Problemen worden in een vroeg stadium erkend en genoteerd. Opleidingsbeleid heeft ook een sturende functie. Opleidingsbeleid definieert duidelijk wat er in "training" staat te gebeuren. Door training wordt de communicatie verbeterd en wordt er minder verwarring gecreëerd. Daarnaast wordt elke organisatie effectiever en efficiënter in zijn profilering en besteedt dus meer aandacht aan de feitelijke doelen.

Opleidingsbeleid is dan ook geen kostenpost maar een investering, die kan bijdragen tot de verwezenlijking van organisatorische doelstellingen.

Professionele relatie

Goede afstemming in de relatie tussen de trainer en de organisatie is belangrijk als er overeenstemming is over de te bereiken resultaten.

Hiervoor is een analyse van drie dimensies nodig :

1. Organisatie-analyse

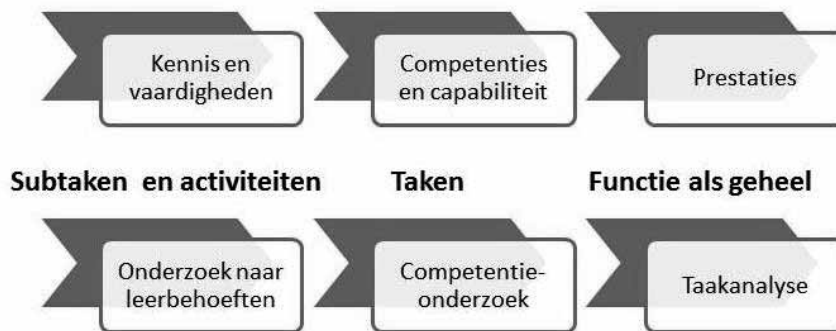
De volgende aspecten zijn hierbij van belang:

- Analyse van de organisatiedoelen, zodat de training kan worden gerelateerd aan deze doelen
- Analyse van de organisatiecultuur, filosofie en organisatorische stijl van de organisatie
- Analyse van mogelijke conflicten, de manier waarop zij verstorend werken en de training beïnvloeden
- Analyse van de educatieve sfeer. Om welke redenen de training wordt gebruikt en hoe vaak?

2. Functie en taak-analyse

Dit omvat onderzoek naar leerbehoeften op functieniveau. Met andere woorden, welke kennis, ervaring, vaardigheden en attitudes zijn nodig/wenselijk om voor de huidige of toekomstige baan? Gezien de complexiteit en de functieomvang is een veelomvattende taakanalyse niet altijd mogelijk. Echter, de volgende analyseniveaus kunnen worden onderscheiden variërend van zeer specifiek tot zeer algemeen:

- Uitgebreide analyse, een gedetailleerde studie van elk aspect van de baan (kennis, vaardigheden, attitudes)
- Kerntaakanalyse, een studie van de cruciale taken of kerntaken die tot een functie behoren
- Probleemgecentreerde analyse, een studie van de knelpunten binnen de functie, of zoals in de praktijk worden waargenomen.
- Competentieonderzoek, een onderzoek van de essentiële kwalificaties die nodig zijn binnen één of meerdere organisaties.



Verschillen in methodologie en diepte van het onderzoek komen naar voren in de analyse van opleidingsbehoeften zoals hieronder uitgewerkt. Deze methoden zijn gebaseerd op Rummler (1987). Deze methoden zijn:

1. Onderzoek naar leerbehoeften, analyse van de kennis en vaardigheden
2. Competentieonderzoek, opgave van de nodige competenties of capaciteiten
3. Taakanalyse, de analyse van de huidige of gewenste functie

Analyse van de doelgroep

De laatste van de drie richt zich op de analyse van de doelgroep voor wie de training is bedoeld. Nadat u heeft vastgesteld wat de leerdoelen en het organisatorisch niveau van de functie zijn, is het nu tijd om de verwachtingen over de opleiding nader te identificeren en die van de potentiële deelnemers.

Het is ook belangrijk om de methodologie en inhoud van de training af te stemmen op de beginsituatie van de verschillende deelnemers. Dus dient u eerst na te gaan welke werkpatronen uit WERKBOEK 45+ mogelijk zijn in de organisatie waarmee of waarvoor u mee werkt.

De trainingsmogelijkheden van oudere werknemers zijn :

1. Continuering betaald werk .

De belangrijkste uitdaging van de voortzetting van betaalde arbeid is hoe oudere werknemers op een bevredigende manier toegang kunnen krijgen tot trainingsmogelijkheden, waar in veel bedrijven in de praktijk nog sprake is van leeftijdsdiscriminatie. Hoe kunnen oudere werknemers werkgevers ervan overtuigen dat ze extra training nodig hebben?

2. Zelfstandig ondernemerschap

Vanwege de afnemende beschikbaarheid van de traditionele werkgelegenheid op de arbeidsmarkt is een doorstart als zzp-er een optie van nadere overweging voor oudere werknemers. Training kan nodig zijn voor een reeks van nieuwe vaardigheden die de 45-plusser in zijn onderneming zal ondersteunen.

3. Maatschappelijke onderneming

Werken voor een maatschappelijke onderneming kan 45-plussers op zoek naar betaald werk of vrijwilligerswerk een kans bieden die vooral persoonlijke betekenis en waarde heeft. Training is vaak niet vanzelfsprekend of gebruikelijk in deze instellingen, of wordt in eigen beheer uitgevoerd.

4. Maatschappelijke participatie

Dit omvat een breed scala van activiteiten waarin iemand actief bezig is in de lokale omgeving of voor de gemeenschap. Sommige NGO's en maatschappelijke organisaties bieden systematische training aan voor vrijwilligerswerk, want deze investering verzekert de continuïteit en het succes van de plaatselijke instanties.

5. Jobrotatie en loopbaankansen

Bij jobrotatie verandert een medewerker tijdelijk van baan, taak, functie of werkplek. Dit kan zowel binnen als buiten de organisatie. Opnieuw is een basistraining vaak nodig om individuen te laten wennen aan hun nieuwe werksituatie, ook al is die maar tijdelijk.

6. Stage

Een stage is een werkgerelateerde leerervaring voor mensen, die werkervaring willen ontwikkelen in een bepaald beroepsveld. Een stage is vaak een intrinsiek onderdeel van een opleiding.

De deelnemers

Voordat de training start is het van belang een nadere groepsanalyse te maken. Een dergelijke analyse dient twee zaken te omvatten:

1. Het moet leiden tot een exploratie van verwachtingen en leerbehoeften van de deelnemers
2. Een juiste uitlijning van de training op basis van de eigenschappen van deze groep.

Voorbeelden:

- Groepsinterview bij het UWV Werkbedrijf met oudere werkzoekenden

Binnen het UWV zijn we begonnen met de training van een groep van 13 deelnemers. Op basis van een globaal programma met een aantrekkelijke uitnodiging, konden mensen zich aanmelden via hun jobcoach. De trainer en de deelnemers zagen elkaar voor het eerst tijdens de trainingsdag. Het kostte tijd om een vertrouwde sfeer te creëren en het was belangrijk om op individuele motieven en doelen. Na kennismaking begonnen we een zorgvuldige inventarisatie van de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers. De vragen in de leermodule "kerncompetenties" uit het WERKBOEK 45+ werden gebruikt om dit doel te bereiken. Verdere aandacht voor de individuele verwachtingen werden gekleurd door persoonlijke omstandigheden van de deelnemers.

.- Interviews met enkele UWV coaches

Ter voorbereiding op de trainingsdag hadden we twee interviews gepland met de betrokken jobcoaches van het UWV. Hun taak is het om deelnemers op zoek naar werk te begeleiden en daarop actie te ondernemen. Deze coaches hebben een extra taak als begeleiders van de deelnemers van de trainingsgroep. Als persoonlijke coaches bieden ze ook trainingsdagen aan rond persoonlijke ontwikkeling en assertiviteit. In deze besprekingen zijn de volgende zaken zijn aangepakt:

- Doelstellingen van het programma
- De rol van de jobcoach
- De rol van de trainer
- Specifieke kenmerken van de groep
- Mogelijke barrières en weerstand van deelnemers

Belemmeringen binnen organisaties

De visie van de opleiding binnen een organisatie kan verschillen van de visie van de trainer. Om een overeenkomst effectief te laten zijn moet een modus gevonden en aanvaard worden om de training binnen de context van de organisatie een plek te geven.

Voor degene die meer op gedragsverandering richt, is het eerst nodig dat de deelnemers zeer gemotiveerd zijn. Als de houding van de organisatie de motivatie van de deelnemers verzwakt, heeft de trainer te maken met een achterdochtige of zelfs defensieve groep. Dit onbedoelde effect kan optreden omdat:

1. Organisaties medewerkers naar een training sturen zonder enige duidelijke reden of directe oorzaak. Werknemers krijgen een cursus aangeboden zonder voorbereiding of zonder follow-up. Binnen de organisatie lijkt weinig belangstelling voor de toekomstige bruikbaarheid van een stagiair of wat hij heeft geleerd.
2. Medewerkers worden niet geïnformeerd over de training, zijn niet betrokken bij de ontwikkeling van de opleiding en er is geen communicatie over de vraag waarom de training wordt gegeven. De deelnemers denken vaak dat ze worden gestuurd wegens disfunctioneren binnen de organisatie. Echter, het management is van mening dat de training echt zal helpen het werk (nog) beter te laten verlopen en denkt dat er meer voldoening in het werk zal ontstaan. Vaak beschouwt het

management training ook als een investering die werknemers carrièrevoordeel brengt.

3. Vaak worden werknemers op een subtiele manier gedwongen om deel te nemen aan een training, vaak door een suggestie dat elke onwil van hun kant niet gunstig is voor hun loopbaan.
4. Organisaties houden geen rekening met de behoeften van werknemers bij het vaststellen van de trainingsdoelen.
5. Onvoldoende of geen aandacht aan het welzijn van de werknemers. Dit wordt vaak duidelijk in eenzijdige communicatie, gebrek aan functioneringsgesprekken, onaangename werkomstandigheden en onopgeloste conflicten.

Het is belangrijk dat de trainer en de organisatie enige mate van overeenstemming hebben over de achterliggende visie om te voorkomen dat dit achteraf tot problemen leidt.

Suggesties en tips voor succes:

- Zorg ervoor dat u betrouwbare informatie heeft over de behoeften, de prestaties en de motivatie van de deelnemer(s).
- Voer gesprekken met de opdrachtgever van de organisatie en wees verdacht op een mogelijke "verborgen agenda".
- Betrek bij de opzet van de training de mensen in de organisatie die de gestelde doelen bepaald hebben.

6.4 Werken met groepen

Werken met een groep is nuttig als het aangename contacten biedt en deelnemers helpt de hun doelen te bereiken. De samenhang van de groep moet ontwikkeld worden en dit proces doorloopt verschillende fasen.

Het Forming-Storming-Norming-Performing groepsontwikkelingsmodel is voor het eerst beschreven door Bruce Tuckman in 1965, die beweerde dat deze fasen noodzakelijk en onvermijdelijk zijn voor een groep om te groeien, het hoofd bieden aan uitdagingen, problemen aan te pakken, oplossingen te vinden, werkzaamheden te plannen en resultaten te behalen. Dit model is de basis voor latere modellen.

Tuckman's groepsontwikkelingsmodel

1. Forming

De eerste fase omvat de groepsvorming. Menselijk gedrag wordt gedreven door een verlangen door anderen te worden geaccepteerd en om controverses en conflicten te vermijden. Serieuze confrontaties en gevoelens worden vermeden, en de mensen richten zich doorgaans op het bezig zijn met routinematige handelingen, zoals de groepsorganisatie, wie doet wat, wanneer, waar, etc. De individuele deelnemers verzamelen informatie en impressies over elkaar en over de omvang van de taak en hoe die uit te

voeren. Dit is een comfortabel stadium, maar het vermijden van conflicten en bedreigingen betekent dat er eigenlijk niet veel wordt gedaan.

De groep komt en leert over de kansen en uitdagingen, en dan eens over doelen en begint om de taken aan te pakken. Leden van de groep hebben de neiging om zich geheel onafhankelijk te gedragen. Zij kunnen worden gemotiveerd, maar zijn meestal relatief onwetend van het belang en de doelstellingen van de groep. Leden van de groep doen hun best om zich adequaat te gedragen, maar zijn nog erg gericht op zichzelf. Oudere groepsleden beginnen aangepast gedrag te vertonen, zelfs in dit vroege stadium. Het delen van kennis over het groepsontwikkelingsmodel kan uiterst nuttig zijn voor de groep.

Als begeleider dient u tijdens deze fase vaak directief op te treden.

De fase van groepsvorming is belangrijk omdat, in dit stadium, de leden van de groep tijd en gelegenheid krijgen om elkaar te leren kennen, persoonlijke informatie uit te wisselen, en nieuwe vrienden te maken. Dit is ook een goede gelegenheid om te zien hoe elk lid van de groep werkt als een individu en hoe ze reageren onder druk.

2. Storming

Elke groep komt vervolgens in een "storm" fase, waarin verschillende ideeën en meningen met elkaar om aandacht en erkenning strijden. In de groep rijzen vragen zoals welke problemen de groepsleden echt verondersteld worden op te lossen en hoe ze zelfstandig en samen zullen functioneren. Groepsleden stellen zich open voor elkaar en confronteren elkaar met verschillende ideeën en perspectieven. In sommige gevallen zal de storm snel bedaard zijn. In andere gevallen lijkt de groep dit stadium nooit te achter zich te laten. De duur van het lidmaatschap van een aantal leden van de groep bepaalt meestal of de groep ooit deze fase achter zich laat. Sommige leden van de groep richten zich vaak op kleinigheden om echte problemen te omzeilen.

De stormfase is noodzakelijk voor de groei van de groep. Het kan omstreden, onaangenaam en zelfs pijnlijk zijn voor groepsleden, die wars van een conflict zijn. Tolerantie ten opzichte van elk groepslid en de onderlinge verschillen moet worden benadrukt. Zonder tolerantie en geduld zal de groep mislukken. Deze fase kan destructief voor de groep te worden en indien dit wordt toelaten zal dit de motivatie verlagen en zal het proces uit de hand lopen. Sommige groepen lukt het niet om zich aan dit stadium te ontworstelen

Als begeleider kunt u zich tijdens deze fase meer toegankelijk op stellen, maar directief blijven ten aanzien van de besluitvorming en professioneel gedrag. De leden van de groep zullen dan ook hun verschillen zelf dienen op te lossen en zo zullen ze in staat zijn om aangenamer met elkaar om te gaan. De ideale situatie is dat men zich niet door elkaar beoordeeld voelt en dat ze daarom makkelijk opvattingen en meningen met elkaar willen delen. Het is normaal dat zich hierbij argumenten, spanning en strijd af en toe voorkomen.

3. Norming

De groep slaagt erin om een doel te hebben. Sommigen hebben hun eigen ideeën opgegeven en stemmen in met anderen om de groep te laten functioneren. In dit stadium nemen alle leden van de groep hun verantwoordelijkheid en hebben ze de ambitie om te werken voor het welslagen van de doelstellingen van de groep.

4. Performing

In deze fase komt een groep pas pas toe aan realisering en uitvoering van het gemeenschappelijke doel. Deze goed presterende groepen zijn in staat om te functioneren als een eenheid als ze manieren ontwikkelen om het werk soepel en effectief te doen, zonder ongepaste conflicten en zonder behoefte aan externe begeleiding. Tegen die tijd is iedereen gemotiveerd en deskundig. De groepsleden zijn nu competent, autonoom en in staat om het besluitvormingsproces zonder begeleiding te laten plaats vinden. Er is geen onverwachte onenigheid en waar deze optreedt, wordt dit toegestaan zolang het via voor de groep aanvaardbare middelen en procedures wordt afgehandeld.

Als begeleider bent u gedurende deze fase participatief net zoals de andere groepsleden. De groep zal het grootste deel van de noodzakelijke beslissingen zelf nemen, maar zelfs de best presterende groepen zullen met een zekere regelmaat en onder bepaalde omstandigheden terugkeren naar eerdere stadia. Veel lang bestaande groepen ondergaan deze cyclus vaak opnieuw als ze moeten reageren op veranderende omstandigheden. Een verandering in het leiderschap van de groep kan er bijvoorbeeld toe leiden om terug te keren naar de stormfase als nieuwe mensen de bestaande normen en de dynamiek van de groep ter discussie stellen. Op dit soort momenten herneemt u als een begeleider een meer directieve rol.

5. Transforming: uiteengaan en transformeren

Dit impliceert dat de groep de opdracht voltooid heeft, uiteengaat of in iets anders voortgezet of dorgegeven wordt.

KENMERKEN EN INTERVENTIESTRATEGIEËN

Forming kenmerken	Storming kenmerken	Norming kenmerken	Performing kenmerken	Transforming kenmerken
<ul style="list-style-type: none"> - Vragen stellen - Socializing, op gemak stellen - Focusen op doel en groeps-identiteit - Bij "veilige" onderwerpen blijven 	<ul style="list-style-type: none"> - Weerstand, verzet - Gebrek aan deelname - Conflict - Competitie, wedijver - Sterke emoties 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontspannen, verlaagd angstgevoel - Instemming en verzoening - Leden zijn betrokken en ondersteunend 	<ul style="list-style-type: none"> - Gezonde situatie - Demonstratie van onafhankelijk gedrag - Evenwicht in taak- en procesorientatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Verschuiving van taak naar proces - Jammer dat de samenwerking voorbij is - Erkenning van team- en individuele inspanningen en prestaties
strategie	strategie	strategie	strategy	strategie
<ul style="list-style-type: none"> - Leiding nemen - Duidelijke verwachtingen - Snelle reagerend 	-Normaliseren	<ul style="list-style-type: none"> - Leermogelijkheden en feedback aanbieden - Energie in de groep bewaken 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden bieden om het leren te delen met elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> - Verandering onderkennen - Gelegenheid bieden voor reflectie en woorden van dank

Voorbeelden

Hoe een start te maken met het programma

Het WERKBOEK 45+ biedt vele keuzemogelijkheden. Vooraf hebben we vele mogelijkheden besproken met de trainer van een Pensioen in Zicht groep. Het is belangrijk om voort te bouwen en aan te sluiten bij bestaande programma's en gangbare thema's. Maak goede en productieve verbindingen met de trainer.

Wat te doen als er weerstand ontstaat

Er is soms weerstand tegen de manier waarop vragen en opdrachten geformuleerd zijn. Deelnemers hebben niet altijd de behoefte persoonlijke onderwerpen met elkaar te delen, vooral niet wanneer er nog niet zoveel vertrouwen opgebouwd is binnen de groep. Dit vraagt enige flexibiliteit van de trainer om aan te geven dat het deelnemers vrij is om zelf te bepalen of zij persoonlijke zaken al dan niet met elkaar willen delen.

6.5 Werken met individuen

Persoonlijke startsituatie

De analyse van de beginsituatie van de leerling is van groot belang. De mate waarin de deelnemer de training accepteert, is in belangrijke mate bepalend voor hoe de kwaliteit van de cursus of training ervaren wordt .

In deze analyse moeten de volgende aspecten worden overwogen:

- 1 . de werkplek
- 2 . het opleidingsniveau
- 3 . de opleidingsbehoefte
- 4 . het leervermogen

Een dergelijke analyse van de beginsituatie van de individuele deelnemer draagt sterk bij aan een optimale afstemming van het leertraject op de situatie van de leerling. Dit verhoogt de acceptatie en daarmee de effectiviteit en efficiëntie van het leertraject.

Leerstijlen: Kolb

Voor elke trainer en coach is "leerstijl" een essentieel onderwerp. Leerstijlen zijn belangrijk en kennis over leerstijlen bevordert leren en ontwikkeling.

Er zijn veel instrumenten om leerstijlen te meten. De meest invloedrijke werd ontwikkeld door David Kolb. Kolb publiceerde zijn leerstijlenmodel in 1984, waarin hij zijn leerstijlinventaris ontwikkelt. Kolb's theorie van ervarend leren werkt op twee niveaus: een leercyclus van vier fasen en vier afzonderlijke leerstijlen. Een groot deel van Kolb's theorie van ervarend leren houdt zich bezig met de innerlijke cognitieve processen van deelnemers.

Kolb stelt dat leren het verwerven van abstracte concepten inhoudt die flexibel in verschillende situaties kunnen worden toegepast. In de theorie van Kolb komt de impuls voor de ontwikkeling van nieuwe concepten voort door nieuwe ervaringen. "Leren is het proces waarbij kennis wordt gecreëerd door de transformatie van ervaring" (David A. Kolb, 1984).

Kenmerkend voor Kolb's theorie van ervarend is een leercyclus van vier fasen waarin de leerling 'alle fundamenten raakt':

1. Concrete ervaring (er wordt een nieuwe ervaring van de situatie aangetroffen een herinterpretatie van een bestaande ervaring)
2. Reflectieve waarneming (van de nieuwe ervaring - van bijzonder belang zijn tegenstrijdigheden tussen ervaring en inzicht)
3. Abstracte conceptualisering (reflectie geeft aanleiding tot een nieuw idee, of een wijziging van een bestaand abstract begrip)
4. Actief experimenteren (de deelnemer past deze toe op de wereld om hen heen om wat resultaten te zien)

Kolb's leercyclus

Kolb's leertheorie bevat vier leerfasen die elkaar logisch opvolgen. Hieronder volgt een overzicht:

- Concreet ervaren ('feeling')
- Waarnemen en overdenken ('watching')
- Abstracte begripsvorming ('thinking')
- Actief experimenteren ('doing')

Zoals links ook kunt zien, volgen de leerfasen elkaar op. Bijvoorbeeld: als je iets meemaakt (ervaring), dan is het belangrijk dat je hierna je ervaring kunt overdenken (reflectie) en te veralgemeniseren (begripsvorming). Daarna kun je een aanpak bedenken waarmee je de gebeurtenis tegemoet kunt treden (experimenteren).

Met dit model kun je dus je leerervaringen ordenen. Kolb beschreef een ideaal leermodel. De vier fasen herhalen zich voortdurend in deze volgorde.

Idealiter bevindt je je tijdens je leerproces dus in alle vier de fasen. Waar je beginpunt ligt, verschilt per persoon. Duidelijk mag zijn dat het belangrijk is dat je geen van de fasen overslaat. Er zijn **vier leerstijlen** te onderscheiden. Elke leerstijl is weer gekoppeld aan de **fasen in de leercyclus**.

Fase	Waar staat deze fase voor?	Leerstijl	Voorbeeld
1	Concreet ervaren	Accomoderator/Doener	Wat is er nieuw? Ik ben in voor alles!
2	Waarnemen en overdenken (reflectie)	Disvergeerder/Bezinner	Ik wil hier even over nadenken
3	Abstracte begripsvorming	Assimilator/Denker	Hoe is dat met elkaar gerelateerd? Zijn er verbanden?
4	Actief experimenteren	Convergeerder/Beslisser	Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?

Leerstijlen

Kolb legt uit dat verschillende mensen van nature de voorkeur aan een bepaalde leerstijl geven. Verschillende factoren beïnvloeden iemands favoriete stijl. Bijvoorbeeld: sociale omgeving, educatieve ervaringen, of de fundamentele cognitieve structuur van het individu. Ongeacht wat de keuze van stijl beïnvloedt, de voorkeurleerstijl zelf is in feite het product van twee paren van variabelen, of twee afzonderlijke keuzes door Kolb weergegeven als lijnen van een as met elk tegenstrijdige modes aan beide uiteinden:

Concrete ervaring - CE (gevoel) versus Abstracte conceptualisering - AC (denken)
en Actief Experimenteren - AE (doen) versus Reflectieve waarneming - RO (kijken).

Kolb stelt de oost-west-as voor als het procescontinuum (hoe we een taak te benaderen) en de noord-zuid-as als het perceptiecontinuum genoemd (onze emotionele reactie, of hoe we ergens over denken of voelen). Kolb geloofde dat we niet beide variabelen op een as tegelijkertijd (bijvoorbeeld denken en voelen) kunnen uitvoeren. Onze leerstijl is dus in zijn optiek een product van deze twee keuzemogelijkheden.

Het is vaak gemakkelijker om de bouw van de leerstijlen van Kolb te zien in termen van een twee-bij-twee matrix. Elke leerstijl representeert een combinatie van twee voorkeurstijlen. Het diagram benadrukt ook Kolb's terminologie voor de vier leerstijlen: divergeren, assimileren, convergeren en accomoderen:

	Doen (Active experimenteren - AE)	Kijken (Reflectieve waarneming - RO)
Voelen (Concrete ervaring - CE)	Accommoderen (CE/AE)	Divergeren(CE/RO)
Denken (Abstracte conceptualisatie- AC)	Convergeren(AC/AE)	Assimileren (AC/RO)

Hier volgt een korte beschrijving van de vier Kolb leerstijlen :

1 . *Divergeren* (voelen en kijken - CE/RO)

Deze mensen zijn in staat om te kijken naar dingen vanuit verschillende perspectieven. Ze zijn gevoelig. Ze liever kijken in plaats van te doen, ze hebben de neiging om informatie te verzamelen en gebruiken hun verbeelding om problemen op te lossen. Ze zijn op hun best bij het bekijken van concrete situaties verschillende gezichtspunten.

Kolb noemt deze stijl divergerend, omdat deze mensen beter presteren in situaties die vragen om het genereren van ideeën, bijvoorbeeld, brainstormen. Mensen met een divergerende leerstijl hebben een brede culturele belangstelling en verzamelen graag informatie. Zij zijn geïnteresseerd in mensen, hebben de neiging om fantasierijk en emotioneel te zijn, en houden van kunst. Mensen met divergeren als voorkeurstijl werken graag in groepen, luisteren met een open mind en ontvangen graag persoonlijke feedback.

2 . *Assimileren* (kijken en denken - AC/RO)

Assimileren als voorkeurleerstijl gaat uit van een beknopte, logische aanpak. Ideeën en concepten zijn belangrijker dan mensen. Mensen met deze leerstijl vragen een goede duidelijke uitleg in plaats van dat ze behoefte hebben aan een praktische kans. Ze blinken uit in het begrijpen van uitgebreide informatie en het organiseren van een duidelijke logische indeling. Mensen met een assimilerende leerstijl zijn minder gericht op mensen en meer geïnteresseerd in ideeën en abstracte concepten. Mensen met deze stijl voelen zich meer aangetrokken tot logisch klinkende theorieën dan aan de praktijk getoetste benaderingen.

Mensen met deze leerstijl zijn belangrijk voor de effectiviteit in wetenschappelijke loopbanen waarin veel informatie verzameld wordt. In formele leersituaties neigen mensen met deze stijl meer naar lezingen, voordrachten, het verkennen van analytische modellen, en nemen ze de tijd om dingen door te denken.

3 . *Convergeren* (doen en denken - AC/AE)

Mensen met een convergerende leerstijl kunnen problemen oplossen en gebruiken hun leervermogen om oplossingen voor praktische problemen te vinden. Ze geven de voorkeur aan technische taken en zijn minder bezig met mensen en intermenselijke aspecten . Mensen met een convergerende leerstijl het beste in het vinden van praktische toepassingen voor ideeën en theorieën. Ze kunnen problemen oplossen en beslissingen nemen door het vinden van oplossingen voor vragen en problemen.

Mensen met een convergerende leerstijl zijn meer aangetrokken tot technische taken en problemen dan tot sociale of interpersoonlijke problemen. Een convergerende leerstijl leidt tot specialisten met technologische capaciteiten. Mensen met een convergerende stijl experimenteren met nieuwe ideeën door te simuleren met praktische toepassingen te werken.

4. *Accomoderen* (doen en voelen - CE/AE)

De accomoderende leerstijl is 'hands - on', en vertrouwt op intuïtie in plaats van op logica. Mensen met deze leerstijl maken gebruik van andermans analyses en geven de voorkeur aan een praktische, ervaringsgerichte aanpak. Ze voelen zich aangetrokken tot nieuwe uitdagingen en ervaringen en tot het uitvoeren van plannen. Zij handelen gewoonlijk vanuit 'goed' instinct dan op basis van een logische analyse. Mensen met een accommoderende leerstijl hebben de neiging op informatie van anderen te vertrouwen dan op een eigen analyse. Deze leerstijl is heel gangbaar.

Coachingstijlen: het GROW-model

Wat is het GROW-model?

G = goal (doel)

R = reality (werkelijkheid)

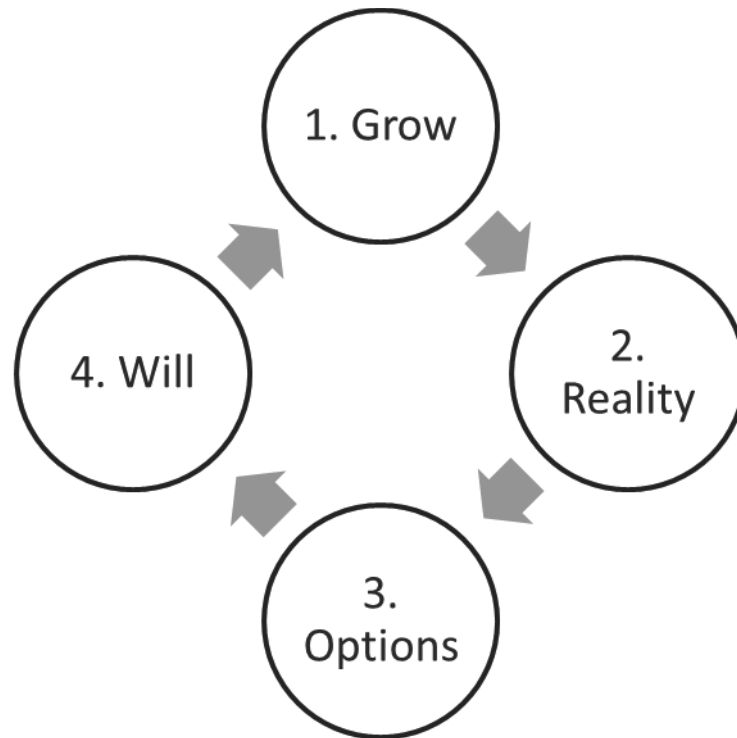
O = options (optie)

W = will (keuze)

Het GROW model werd ontwikkeld door Sir John Whitmore¹². Veel trainingprogramma's voor coaches gebruiken dit model als een raamwerk om een coachende relatie te

¹² Whitmore, Sir John. *Coaching For Performance*, Nicholas Brealey Publishing 2002

ontwikkelen.



Het GROW-model is een coachingsmodel in vier stappen, dat u ook in de realiteit kunt uitvoeren in een gesprek uw cliënt. Dit model laat zien welke vragen men aan de andere kan stellen en hoe een coachingsgesprek daadwerkelijk kan worden uitgevoerd.

Het GROW-model helpt u om coaching tot een succesvol gesprek te maken. Elk van de vier letters vertegenwoordigt een stap in het gesprek. Als u de stappen van het model correct verwerkt in een gesprek, dan laat u mensen om u heen niet alleen groeien in hun werk, maar ook als persoon.

Stap 1 Doel

- Wat wilt u?
- Wat is het verwachte resultaat van uw mogelijke acties?
- Waarop ligt de focus van dit gesprek?
- Hoe zou de situatie voor u een bevredigend resultaat hebben?
- Hoe meet u of u het doel hebt bereikt?

Stap 2 Realiteit

- Hoe is de situatie nu? Waarom is dat een probleem?
- Hoeveel invloed en controle heeft u momenteel in die situatie?
- Wat heeft u tot nu toe gedaan? En waarom?
- Wanneer bent u daarmee gestopt eh heeft u meer of andere dingen geprobeerd?
- Wat zijn de gevolgen als u niet slaagt?
- Wie is betrokken? Wat doen ze?

Stap 3 Opties

- Welke alternatieven heeft u?

- Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende opties?
- Hoe makkelijk of moeilijk zijn die opties voor u?
- Welke optie u de meeste voldoening zal geven?

Stap 4 Keuze

- Welke optie zult u het proberen?
- Hoe weet u of het effectief werkt?
- Hoe ziet u uzelf de belangrijkste mensen in uw plan te betrekken?
- Wat zijn de mogelijke obstakels om deze actie niet te laten slagen?
- Hoe voelt u zich bij de gedachte van het uitvoeren van deze optie? (vertrouwen, angst, twijfel, opgewonden ...)
- Hoe kan ik u ondersteunen bij dit initiatief?

Hoofdstuk 7

BRUIKBARE TIPS

7.1 Inleiding

Het doel van dit hoofdstuk is om kort enkele ervaringen verkregen uit de proeftrajecten die in 5 verschillende landen zijn georganiseerd samen te vatten.

7.2 Ervaringen vanuit de proeftrajecten

De resultaten van de proeftrajecten met gebruikers geven u als professional een aantal inzichten in wat voor soort problemen zich voordoen en hoe men in staat kan zijn om de confrontatie ermee aan te gaan.

Hoewel de vaardighedenmodules voor de gebruikers van WERKBOEK 45+ zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt zijn, kan actieve ondersteuning door een trainer of een begeleider, die de sessies kan leiden, zeer nuttig zijn. Sommige gebruikers zijn niet in staat om afzonderlijk en onafhankelijk met de training producten om te gaan.

Betrokkenen in verschillende landen hebben aangegeven dat het belangrijk is om een duidelijk onderscheid te maken tussen werken voor een bestaansinkomen en werk op vrijwillige basis .

De proeftrajecten hebben aangetoond dat het materiaal in WERKBOEK 45+ duidelijk moet zijn en dat de lezer op een voortschrijdende wijze begeleid wordt in zijn leerproces.

Sommige hoofdstukken in het WERKBOEK 45+ geven landspecifieke informatie (de tekst verschilt per deelnemend land), terwijl andere hoofdstukken interactief zijn. De interactieve hoofdstukken bouwen voort op de inzichten van de prioriteiten zoals de gebruikers die in de proeftrajecten aangaven, en dit betrof vooral doelgericht werkzaamheden, betrokkenheid ervaren en kunnen uitdrukken, alsmede actief burgerschap.

De interactieve opdrachten hoofdstuk 1 en 4-laten zien dat er een duidelijke stapsgewijze benadering nodig is voor het proces om relevante kennis , inzicht en vaardigheden op te bouwen. Op basis van de proeftrajecten zijn sommige opdrachten uit de definitieve publicatie verdwenen en andere vereenvoudigd. Dit heeft voor trainers, adviseurs en andere verwante professionals die werken met de gebruikersgroepen de implicatie, dat zij de opdrachten in taal, structuur en inhoud soms moeten aanpassen aan de groepen of individuen met wie zij zelf te maken hebben. Dit leidt tot maximalisatie van het leerproces.

Omdat ook onder potentiële gebruikers een diversiteit aan achtergronden, inzichten, opleidingsniveaus te verwachten is, is het soms nodig een deel van de opdrachten te herschrijven en op maat aan te passen.

De oorspronkelijke hoofdstukken zijn achteraf ook beter in evenwicht gebracht qua lengte, complexiteit en inhoud. Dit betrof met name hoofdstuk 3 en 5. In hoofdstuk 3 is de tekst voorzien van een korte inleiding over de sociaal-economische situatie in de EU, waarbinnen vervolgens de nationale situatie beschreven wordt.

7.3 Tips en tips

We bevelen een gemiddeld aantal deelnemers van 10 - 15 personen in een training aan. Een groter aantal maakt actieve deelname van iedereen moeilijk.

Take a Break

Er is een limiet aan hoeveel leerstof iemand kan absorberen. Het maakt niet uit hoe ver je gekomen bent, stop na 60 minuten. Gebruik een pauze van 10 minuten om te praten over het belang van een goede training, welke websites nuttig kunnen zijn, of gewoon een praatje over het weer of over voetbal. Zodra u de deelnemers ziet ontspannen, weet u dat u weer verder kan gaan met de training.

U kunt de training combineren met theoretische lessen en praktische ervaringen, en het bezoeken van enkele lokale initiatieven op het gebied van sociale economie. Met name een direct gesprek met direct betrokkenen en het verkennen van mogelijkheden voor toekomstige acties kan zeer verhelderend zijn.

Netwerken

Het bijhouden en aanpassen aan de veranderingen is belangrijk in de huidige tijd. Leren gebeurt aan de hand van vele ervaringen, niet alleen op de werkplek of door opleiding, maar ook via alledaagse activiteiten, zoals het gebruik van sociale netwerk sites op uw PC, lid zijn van een vereniging of club, sportteams en familieleden.

Als gebruikers van het WERKBOEK45+ bereid zijn hun ervaringen te delen, kunt u live of online een forum creëren, waar mensen hun meningen en ideeën kunnen uitwisselen. Als professional kunt u het proces van netwerken zo stimuleren.

Hoofdstuk 8

BIBLIOGRAFIE EN INTERNETLINKS

Hoofdstuk 1

- *Key competences for adult learning professionals*, study of Research & Policy on request of the European Commission, 2010

Hoofdstuk 2

- Raj Persaud, *The Motivated Mind*, Bantam, 2005
- Negt O. and Kluge A., *Geschichte und Eigensinn*, 1993, Teil 1, Entstehung der industriellen Disziplin aus Trennung und Enteignung p.109
- Kübler-Ross E., *Lessen voor de levenden*. 1969/2006, Baarn
- Behnk A. and Westerwell, R., *Die Frauen von ORWO*, 13 Lebensbilder, Kiepenheuer 1995

Hoofdstuk 3

- EuroStat, *European Union Labour Force Survey- Annual Results 2011*, Brussels 2012
- Claudia M. van der Heijde and Beatrice I.J.M. van der Heijden, *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, 2006 in: *Human Resource Management* Vol 45, No. 3, Pp 449-476 published online in Wiley InterScience www.interscience.wiley.com
- Felstead, A., & Ashton, D. N. (2000). *Tracing the link: Organizational structures and skill formation*. *Human Resource Management Journal*, **10**(3), 5–21.

Hoofdstuk 5

- *The motion for a European Parliament Resolution on European cooperation in vocational education and training to support the Europe 2020 Strategy*, 8th June 2011, articles, 81 & 88 <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0082+0+DOC+XML+V0//EN>
- Matt Flynn and Stephen McNair, Presentation, “*Older workers’s attitudes to work: findings from the CROW Postal Survey*”, Centre for Research into the Older Workforce
- CEDEFOP, *Working and ageing, emerging theories and empirical perspectives*, Luxemburg 2010, http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053_en.pdf

Hoofdstuk 6

- W. Leirman, *Four Cultures of Education*, Peter Lang Publishing, Incorporated, 1994
- G.J. Bergenhenegouwen, E.A.M. Mooijman & H.H. Tillema, *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, 1999 Kluwer
- Frank Oomkes, *Training als beroep*, Boom Meppel
- J. Remmerswaal. *Handboek groepsdynamica*, 1998 Baarn
- McLeod, S. A., *Kolb | The Learning Style Inventory*, 2010. Retrieved from <http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- Whitmore, Sir John. *Coaching For Performance*, Nicholas Brealey Publishing 2002



www.3cproject.eu