



## Uitgangspunten en theoretisch kader

We vertrekken van de premisse dat als mensen optimaal hun competenties en aspiraties op elkaar afstemmen, én als ze de nodige motivatie en het nodige zelfvertrouwen hebben om continu te leren en hun doelen en dromen waar te maken, mensen ook langer zullen willen werken. Dit op voorwaarde dat het financieel en arbeidsrechtelijk kader dit ook stimuleert. Leeftijdsvriendelijk organiseren betekent m.a.w. dat organisaties nieuwe praktijken, nieuwe gewoonten en gebruiken ontwikkelen die de integratie van kunnen, willen en durven van *alle* werknemers ondersteunen.

Om deze "praktijken-in-ontwikkeling" te kunnen documenteren en ondersteunen, gaan we eerst in op de betekenis van het begrip 'praktijk'. Op basis van definities van Wenger, McDermott en Snyder (2002, p.38), Bouwen (2001, p.2) en Orlikowski (2002, p.256) omschrijven we een 'praktijk' als (1) datgene wat mensen op een bepaalde manier en in interactie met elkaar doen volgens bepaalde patronen, (2) waarop verschillende partijen betrokken zijn en (3) waarbij ieder aan bod komt vanuit het eigen perspectief of betekenis kader. Hierbij vormen mensen praktijken en vormen praktijken mensen. Een 'organisatie' vatten we bijgevolg op als een "aaneenschakeling van dergelijke praktijken, die kunnen verschillen en evolueren in de tijd" (Bouwen, 2001, 2) en die die organisatie continu (re)produceren (Orlikowski, 2002, p.256).

Het door ons vooropgestelde onderzoekskader bestaat eigenlijk uit drie samenhangende luiken, met name: drie dimensies van een praktijk (inhoud, proces en betekenisgeving), drie aspecten van professioneel functioneren (willen, kunnen en durven) en vier manieren om leeftijdsbewust organiseren vorm te geven. We zullen ze hieronder een voor een toelichten.

### Luik 1: drie dimensies van een 'praktijk': inhoud, proces en betekenisgeving

Binnen onze omschrijving van 'praktijk' zitten drie dimensies vevat: inhoud, proces en betekenisgeving (inspiratie uit Pettigrew, 1985, 1987, 1990, 1997). Een 'praktijk' kan altijd bevraagd en gedocumenteerd worden op deze dimensies, die ook ingangen voor interventie kunnen zijn. We bespreken kort de drie dimensies van een praktijk.

*Inhoud* (het 'wat'). 'Praktijken' hebben een inhoud: mensen doen dingen samen en wat die dingen zijn, is de inhoud. Op deze dimensie kan ingegrepen worden via *inhoudelijke interventies* (expertmodel). In de HRM-literatuur krijgt deze dimensie eenzijdig veel aandacht. Schein (1999) wijst er echter op dat technisch goed uitgewerkte HR-systemen niet noodzakelijk in de concrete contexten werkbaar zijn, en dit onder meer omdat de mensen zich geen eigenaar voelen van deze HR-instrumenten.

*Proces* (het 'met wie' en 'hoe'). Het proces refereert aan 'de manier waarop' of 'hoe' mensen samen met het inhoudelijke aan de slag gaan (Schein, 1987, 1999): mensen doen dingen samen en de manier waarop ze die doen, is het proces. Meer specifiek hebben we hier oog voor relationele, interpersoonlijke processen. Wie is betrokken en wie niet? Welke interacties geven vorm aan de totstandkoming en continue reproductie en aanpassing van praktijken? Wie behandelt wie op welke manier? Interventies op deze procesdimensie noemen we *procesinterventies* (procesmodel).

*Betekenisgeving* (het 'wat maakt dat?'). Welke voor hen relevante betekenis kaders brengen mensen in om zin te geven aan de praktijk? Mensen doen dingen samen, op een bepaalde manier, en geven daar betekenis aan vanuit het eigen perspectief. Aangezien meerdere betrokkenen praktijken opzetten en verder vormgeven, heeft een praktijk per definitie niet één betekenis, maar meervoudige betekenissen, afhankelijk van wie aan het woord is (Lave, 1993; De Boer, 1997; Orlikowski, 2002).

Inhoud, proces en betekenisgeving hangen sterk met elkaar samen en moeten altijd in relatie tot elkaar bekeken worden. Zo kan een bepaalde maatregel (inhoud) heel uiteenlopende, mogelijk conflictueuze betekenissen krijgen doordat deze door mensen in verschillende contexten wordt geplaatst, bijv. omdat in het interactieproces rond de totstandkoming van praktijken (proces) er weinig aandacht wordt besteed aan het creëren van een gemeenschappelijk referentiekader. Als je

de aanpak wijzigt, wijzig je ook bijv. de keuze van de te hanteren instrumenten (inhoud) en de manier waarop de mensen aan de praktijken zingeven (betekenisgeving).

Organisatieontwikkeling zien we als het wijzigen van praktijken. Een traject van organisatieontwikkeling bestaat uit het creëren van praktijken met het doel 'oude' praktijken te herbekijken en/of nieuwe praktijken op te zetten. Dit herbekijken kan slaan op de inhouds-, proces- en/of betekenisgevingdimensie van een praktijk. Een traject van organisatieontwikkeling is slechts een van de vele trajecten waaraan de organisatie tegelijk gestalte geeft. Om een goed begrip van een ontwikkelingstraject mogelijk te maken, moeten deze andere trajecten mee in rekening gebracht worden (Pettigrew, 1990).

Gewapend met deze drie dimensies/vragen gaan we samen met de betrokkenen na in welke mate praktijken het kunnen, willen en durven van mensen aanspreken. Op dezelfde manier kunnen we ook samen op zoek gaan naar nieuwe praktijken waarbij de aandacht wordt besteed aan de drie dimensies (versus eenzijdige focus op bijv. de inhoudsdimensie van een praktijk). We komen bij het tweede luik van ons kader.

## Luik 2: drie aspecten van professioneel functioneren – willen, kunnen en durven

We stellen voorop dat HR-praktijken idealiter de optimalisering van het professioneel functioneren van mensen beogen. De effectiviteit van deze praktijken hangt af van de mate waarin er simultaan rekening wordt gehouden met de drie bovenstaande praktijkdimensies. Het optimaal professioneel functioneren benoemen we op zijn beurt als een samenspel tussen drie dimensies, samengevat met de termen: willen, kunnen en durven. Elke professional komt idealiter tot een persoonlijke afstemming tussen aspiraties (willen), competenties (kunnen), en heeft het nodige zelfvertrouwen (durven) op te bouwen om continu te leren en dromen waar te maken. We veronderstellen dat, als dit alles het geval is, mensen bereid zullen zijn om langer – want anders – te werken.

1. Elk professioneel project vat idealiter aan met de vraag: waar wil ik naartoe? Door zicht te krijgen op deze aspiraties of dit willen zet men een eerste stap in de uitbouw van een eigen professioneel project, want op termijn kunnen mensen 'geen dingen doen die ze niet zijn en die ze niet willen' (Sels, De Visch & Albertijn, 2002, 28). Deze aspiraties overschrijden de grenzen van het strikt professionele en hebben ook betrekking op welke rollen men bijv. in de gezinscontext wil opnemen. 'Wat wil ik?' kan mede worden ingevuld vanuit de vraag 'wie ben ik?' en 'waarvoor wil ik staan?'. Een verkenning van bijv. learning styles (Kolb, 1984), career anchors (Schein, 1985) en personality kan helpend zijn om deze vragen te beantwoorden. Als je weet wat je wil, kan je uiteindelijk betere keuzes maken. Duidelijke aspiraties geven het professioneel leven ook zin en draagt bij tot 'knowing why': "mensen kunnen niet iets doen waarvan ze de zin niet inzien en waaraan zij geen waarde hechten" (Sels et al., 2002, 28).
2. Zicht krijgen op het kunnen of 'knowing how' komt neer op het maken van een inschatting van de capaciteiten (assessment) en een analyse van de aard en mate van professionele ervaring. Bij ervaringsvariatie vermijdt de professional enerzijds de valkuil van een te sterke experience concentration en anderzijds die van een te grote experience fragmentation (Thijssen, 1996). Competentiemanagement beoogt de afstemming tussen het individuele kunnen en de organisationele competentienoden (d.i. het willen kunnen op organisatieniveau).
3. Willen en kunnen op elkaar afstemmen is een belangrijke voorwaarde om als professional sterk in eigen schoenen te staan. Tenslotte stelt zich de vraag of mensen ook het nodige zelfvertrouwen hebben om professionele keuzes te maken: verandering vergt immers moed. Leren, opgevat als een uitbreiding van eigen kunnen, vergt dat mensen durven, bijv. durven buiten de eigen comfortzone treden. Mensen moeten ook durven op verkenning te gaan naar wat men 'eigenlijk' wil. Dat durven komt in de literatuur terug onder de noemers 'self-efficacy' (Bandura, 1997) en 'resilience' of weerbaarheid (O'Leary, 1998).

Deze drie dimensies – willen, kunnen en durven – zijn ook hier onderling afhankelijk. We hadden het al over durven willen en durven kunnen. Willen kunnen (explicitering van eigen leeragenda) en kunnen willen (leren eigen aspiraties articuleren) zijn evenzeer van belang.

Elk van deze drie aspecten van het professioneel functioneren sluit aan bij een bepaald leerniveau. Leren kunnen is een leerniveau dat aangesproken wordt door wat traditioneel onder competentie management wordt verstaan. Leren willen en leren durven hebben betrekking op diepgaandere leerprocessen (De Weerd, 2003), die een plaats kunnen krijgen binnen loopbaanbegeleidingstrajecten en HR-praktijken die levenslang leren en werken ondersteunen.

### Luik 3: vier manieren om leeftijdsbewust organiseren vorm te geven

Om de integratie tussen kunnen, willen en durven te realiseren, kunnen leeftijdsvriendelijke praktijken bepaalde instrumenten hanteren. We maken hier een onderscheid tussen vier clusters van instrumenten die een plaats kunnen krijgen in leeftijdsbewuste HR-praktijken en waarop professionals beroep kunnen doen tijdens hun loopbaan. Hierbij onderscheiden we een cluster van arbeidsrechtelijke en financiële instrumenten die de overheid of de organisatie biedt (zie cluster 1). De drie andere clusters zijn gebaseerd op het onderscheid van Bolhuis en Simons (1999) tussen begeleide leerprocessen buiten de werkplek die in termen van tijd en/of plaats losstaan van het eigenlijke werk (zie cluster 2), de semi-formele begeleide leerprocessen op de werkplek (zie cluster 3) en spontane leerprocessen op de werkplek via de informele, leerbevorderende werkvormen (zie cluster 4). We sommen de instrumenten op in de onderstaande tabel.

*Tabel 1 Vier clusters van mogelijkheden om leeftijdsbewust te organiseren*

- 
1. Cluster formele mogelijkheden die de overheid of de organisatie biedt – arbeidsrechtelijke en financiële instrumenten/systemen.
    - Tijdskrediet, deeltijds werken, brugpensioen, landingsbanen
    - Werktijdregelingen – flexibele arbeidstijden
    - Pensioenkrediet, duobaan, detachering
    - Ziekteverzuimbeleid
    - Werklastbeheersing
    - Functieverandering, outplacement, thuiswerk of telewerk
    - Cafetariaplan voor eindloopbaan
    - Ergonomische maatregelen
  2. Cluster formele begeleidingsinstrumenten: staan in termen van tijd en/of plaats los van het eigenlijke werk.
    - Leeftijdsvriendelijke interne en externe sollicitatieprocedure
    - Beloningssysteem dat leeftijdsvriendelijk organiseren ondersteunt
    - Competentiemanagement
    - Opleiding en training
    - Functioneringsgesprekken, potentieelbeoordeling, mobiliteitsbevordering,
    - Loopbaanpaden uitstippelen
    - Functiedifferentiatie en –heroriëntatie, taakverbreding, gespecialiseerde functies
    - Stresspreventie
    - Workshops die stilstaan bij de eigen employability
    - Evalueren van de nuts- en leerwaarde van de verschillende functies;
    - Demotie bespreekbaar maken
    - Mentortrainingen
  3. Cluster semi-formele begeleidingsinstrumenten: vinden plaats tijdens het werk.
    - Werkoverleg
    - Kennisoverdracht, teamleren, intervisie, ervaringsleren
    - Ondernemingsraad – syndicale afvaardiging
    - Informatievoorziening, kennispool
    - Mentor - coach – en peterschapsformules
    - Impliciete kennis tussen individuen (jong-oud) en groepen expliciet maken
    - Visieontwikkeling rond leeftijdsbewust organiseren en omgaan met diversiteit
  4. Cluster informele, leerbevorderende werkvormen.
    - Taakverbreding
    - Specifieke projecten
    - Gespecialiseerde functies
    - Roterende teams
    - Duobanen
    - Interimbanen
    - Inplacement

Concluderend stellen we dat afhankelijk van het perspectief kan een andere invulling gegeven worden aan een praktijk op de drie besproken dimensies. Door bevraging van diverse actoren uit verschillende 'hoeken en lagen' van de organisatie krijgen we zo een gedifferentieerd en genuanceerd beeld van praktijken. Deze diverse perspectieven kunnen we dan ook 'in-gesprek-brengen' met het doel ze 'in-gesprek-te-houden' en te komen tot wederzijds begrip ('common sense'). In het licht hiervan kunnen dan 'oude' praktijken herkadert worden en/of nieuwe praktijken ontwikkeld worden.

## 2 Praktische bijdrage van dit theoretisch kader

Het kader maakt het mogelijk om zowel literatuur als organisatiepraktijk te bevragen op: waar wordt in praktijken dominant de klemtoon gelegd – op het ‘wat’, ‘hoe’ en/of op het ‘waarom’? Wat is het effect daarvan op leeftijdsvriendelijk organiseren? Wat kunnen we doen om mogelijk ongewenste effecten te voorkomen en om te buigen naar gewenste effecten? Op die manier kunnen we samen met de betrokkenen ontwikkelpunten in kaart brengen waar meer aandacht naar toe dient te gaan.

Onderzoeksmatig laat het model ook toe aan verdere theorieontwikkeling te doen omtrent praktijken van leeftijdsbewust personeelsbeleid waar onderzoek op kan voortbouwen. Onze bedoeling is dat het model generatief werkt: het is een werkmodel dat uitnodigt om over leeftijdsvriendelijke praktijken in gesprek te gaan en erin te interveniëren.

Een voorbeeld van hoe het model werkt. We stellen vast dat als organisaties met hun ‘best practices’ naar buiten treden, ze voornamelijk de inhoudelijke kant van het gebeuren benadrukken: welke instrumenten hanteert men en ‘wat’ gebeurt er? Over ‘de manier waarop’ en ‘wat maakt dat’ vinden we nauwelijks informatie. De inhoudelijke kant van praktijken is wellicht makkelijker te communiceren. Maar het duidt evenzeer op een dominante manier om met leeftijdsbewust personeelsbeleid bezig te zijn. Opmerkelijk is ook dat het bedrijfsleven aangeeft geïnteresseerd te zijn in ‘de manier waarop’ maar er zelf niet mee naar buiten komt. Dit maakt dat organisaties nauwelijks van elkaar kunnen leren op het vlak van ‘hoe’ en ‘waarom’.

Als we het model toepassen op literatuur en organisatiepraktijk wordt ook duidelijk dat de dominante betekenis van ‘best practices’, als praktijken die ‘zomaar’ verspreid zouden kunnen worden alsof het statische objecten betreft, problematisch is. Uit het werk van Lave (1993) en Orlikowski (2002) weten we dat praktijken steeds gesitueerd zijn in een meervoudige context. Dezelfde praktijk kan je niet in een andere context plaatsen zonder dat deze wijzigt. ‘Best practices’ in bedrijf A kunnen ‘worst practices’ worden in bedrijf B als ze geïntroduceerd worden zonder de specifieke perspectieven van betrokkenen in rekening te brengen.

Ook stellen we vast dat de genoemde instrumenten uit cluster 3 en 4 zoals impliciete kennis expliciet maken (kennisoverdracht), teamleren, intervisie, ervaringsleren,... in de organisatiepraktijk heel weinig voorkomen. Nochtans weten we uit ervaring en uit literatuur dat het net deze zaken zijn die het verschil kunnen maken en de motivatie van ieder op peil houden. Het zijn eerder relationele benaderingen op lange termijn dan individuele, ad hoc-oplossingen.

In het volgende deel beschrijven we onze manier van aanpak en de criteria die we daarbij hanteren en illustreren we deze aanpak aan de hand van twee piloottrajecten die we uitvoeren in het kader van het ESF project ‘Zilveren Instrumenten en Processen’.

## 3 Intervention methodology: Organizational Development – Process Consultation

Onze manier van aanpak bestaat uit Organizational Development from a ‘Process Consultation’ point of view. Dit betekent dat we sterk geloven dat ‘de manier waarop’ en ‘met wie’ men nieuwe praktijken opzet cruciaal zijn binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hierbij laten we ons vooral inspireren door het werk van Edgar Allen Schein over ‘process consultation’ in groepen en organisaties (Schein, 1987, 1999). We leggen de nadruk op ‘proces’ omdat naar onze overtuiging *de manier waarop* personen en groepen samen dingen doen even belangrijk of zelfs belangrijker is dan *wat* er gedaan wordt. Via het *hoe*, oftewel het ‘proces’, wordt doorgaans duidelijker overgebracht wat wij werkelijk bedoelen dan via de inhoud van wat wij zeggen. Maar met dit ‘proces’ zijn we vaak veel minder vertrouwd. We zijn er nooit echt in geschoold zodat we moeilijk kunnen denken in procestermen, zodat we processen moeilijk kunnen ‘zien’ en zodat we moeite hebben om processen te ontwikkelen die onze bedoelingen moeten verwezenlijken (Schein, 1999). Het is juist daar waar wij als Process Consultants een bijdrage proberen te leveren: als begeleiders van organisatieontwikkeling gaan we samen met de betrokkenen op zoek naar hoe we best vormgeven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid en we ondersteunen dit proces.

#### 4 Organisatie-ontwikkeling: principes van interventie

In dit deel zetten we onze interventieprincipes (e.g. Martens, 1997). De kern is het ontwikkelen van maatwerk samen met de diverse betrokkenen om te komen tot a 'win-win' situation. We specificeren de principes nader.

**Energie mobiliseren en hanteren** door via begeleidings- en trainings-activiteiten op zoek te gaan naar de aanwezige energie om deze te mobiliseren in de richting van een leeftijdsbewust organiserenproces en personeelsbeleid.

**Medezeggenschap & betrokkenheid creëren** door zoveel mogelijk alle partijen actief in het veranderingsproces betrekken, door ieders ervaringen, belevingen, verwachtingen en visies omtrent leeftijdsbewust organiseren en personeelsbeleid in kaart te brengen.

**Een gedeeld draagvlak creëren** door te werken naar een gedeelde visie over de huidige en gewenste toestand inzake leeftijdsbewust organiseren en personeelsbeleid.

**Dialog & overleg faciliteren.** Komen tot een gedeelde visie door de betrokken partijen (management, personeelsbeleid, vakbonden, werknemers...) over hun ervaringen, belevingen, verwachtingen, visies, wensen, bezorgdheden, etc. in gesprek te brengen met oog voor voldoende gemeenschappelijkheid en voldoende aandacht voor accenten van de diverse partijen en met respect voor ieders eigenheid om dingen aan te kaarten en aan te pakken. Het ontwikkelingsproces wordt dus aangedreven door een continue, constructieve dialoog tussen alle betrokken partijen. Het is één van onze opdrachten om deze dialoog te faciliteren en in kaart te brengen om van hieruit, samen met de betrokkenen, leerconclusies te trekken.

**Gedeelde verantwoordelijkheid creëren.** Alle partijen dienen in dit ontwikkelingsproces hun verantwoordelijkheid op te nemen: HRM, lijnmanagement, de vakbond(en), de werknemers en ook wijzelf als begeleiders. Iedereen is immers mede-eigenaar van dit project. Dat iedereen gelooft en ervaart zelf een belangrijke actor te zijn, is essentieel om dit ontwikkelingsproces mee vorm te kunnen geven

**Actiegericht en participatief onderzoek.** We doen onderzoek om met de organisatie mee te denken en dingen in gang te zetten met als doel dat de organisatie en de wetenschap erop vooruitgaat. We doen dit door samen met alle betrokkenen (ervaringsdeskundigen) op zoek te gaan naar wat leeftijdsbewust organiseren kan betekenen vanuit hun specifieke context. Dit betekent dat we ons niet opstellen als inhoudelijke experts die een veranderingsproces opleggen naar voorbeeld van een of andere 'best practice'. Wel kan een 'best practice' ons inspireren om maatwerk op te zetten.

**Verankering in de organisatie.** Vanuit deze actiegerichtheid is het belangrijk om innovatieve praktijken ook in de dagdagelijkse werking van het bedrijf te verankeren. Nieuwe afspraken en regelingen dienen te worden vertaald naar procedures, structuren en systemen die een leeftijdsbewust organiserenproces en personeelsbeleid ondersteunen.

**Geleidelijkheid.** Wij werken stap voor stap: elke stap wordt gepland, uitgevoerd, geëvalueerd en eventueel bijgestuurd met en door de betrokkenen. Het veranderingstraject vertrekt dus niet vanuit een strak omlind en afgewerkt plan maar vanuit een gedeelde visie en gedeeld eindresultaat. Doel is praktijken te ontwikkelen die bruikbaar zijn voor het bedrijf zelf maar die ook bruikbaar zijn voor andere bedrijven als inspiratiebron. Op die manier proberen we een dynamiek op gang te brengen die het pilootbedrijf overstijgt.

## Referenties

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.
- Bolhuis, S.M. & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer, Kluwer.
- Bouwen, R. (2001). *Organiseren: assembleren van 'Relationele Praktijken'*. COPP-studiedag 'Relationeel organiseren', Bremberg, 26 oktober.
- De Boer, T. (1997). *Pleidooi voor interpretatie*. Amsterdam: Boom
- De Weerdt, S. (2003). *Identiteitsleren als relationeel proces. Professionele ontwikkeling in de organisatiekunde*. Thesistekst. Promotors: R. Bouwen & F. Corthouts. Diepenbeek: Uitgeverij LUC.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Lave, J. (1993). The Practice of Learning. In S. Chaiklin & J. Lave, *Understanding practice: perspectives on activity and context*. New York: Cambridge University Press.
- Martens, H. (1997). *Optimalisatie van het personeelsbeleid in de Belgische belastingadministratie: een actie-onderzoek*. Tilburg: University Press.
- Martens, H., Vandenberg, A., Deweerdt, S. (2004). Werken en 50-plussers: belevingen en inzetbaarheid. In Heeren, J. & Milis, K. (Eds.), *Staten-Generaal van de Limburgse Werkgelegenheid*, p. 211-232. Tiel: Lannoo-Campus.
- O'Leary, V. E. (1998). Strength in the face of adversity: Individual and social thriving. *Journal of Social Issues*, 54, 425-446.
- Orlikowski, W. J. (2002). *Knowing in Practice: Enacting a Collectieve Capability in Distributed Organizing*. *Organization Science*, 13, 3, 249-273.
- Pettigrew, A.M. (1985). *Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice*. In: Lawler, E.E., Mohrman, A.M., Mohrman, S.A., Ledford, G.E. & Cummings, T.G. (Eds.). *Doing Research That Is Useful For Theory and Practice*, 222-274. London: Jossey-Bass Publishers.
- Pettigrew, A.M. (1987). *Context and Action in the Transformation of the Firm*. *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.
- Pettigrew, A.M. (1990). *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*. *Organization Science*, 1, 3, 267-292.
- Pettigrew, A.M. (1997). *What is processual analysis?* *Scandinavian Journal of Management*, 13, 4, 337-348.
- Schein, E.H. (1985). *Career Anchors. Trainer's manual*. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1987). *Process Consultation. Volume I. Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Sels, L., De Visch, J., Albertijn, M. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Taskforce Loopbaanbegeleiding. Een rapport van de Koning Boudewijn Stichting.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en Loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van human resource development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Wenger, E. McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.