

**XpertHR legt uit**

# DOSSIER

## DUURZAAM LEREN

Het is inmiddels geen nieuws meer: we blijven langer doorwerken. En dat in een omgeving die voortdurend aan verandering onderhevig is. Hoe blijven oudere medewerkers in hun werk meegroeien, tot het eind van hun loopbaan? XpertHR legt uit.

**G**elukkig laat de praktijk zien dat er onder oudere medewerkers niet alleen 'probleemgevallen' zijn, maar ook veel 'stille krachten' en 'wijze uilen': medewerkers met veel ervaring en wijsheid, die up-to-date blijven in hun vakgebied. Waardoor ontstaan de verschillen tussen de 'probleemgevallen' en diegenen die van waarde blijven voor de organisatie?

### 'MENTALE SLIJTAGE'

Het blijkt dat 'mentale slijtage' in veel beroepen – veel meer dan fysieke slijtage – het grootste risico vormt voor de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers (zie o.a. Kolkhuis Tanke e.a., 2008, 2010, 2011, 2013). Mentale slijtage ontstaat als mensen heel lang hetzelfde werk enkel nog op routine uitvoeren. Wanneer ze steeds meer op de automatische piloot gaan werken, ontstaat niet alleen een gevoel van verveling en 'alles al gezien hebben', maar roesten ze ook vast in hun vertrouwde handelingsrepertoire waar weinig nieuws bijkomt. In een voortdurend veranderende omgeving geeft dit steeds meer problemen, omdat de bereidheid en het vermogen mee te blijven groeien met de veranderende omstandigheden sterk afne-

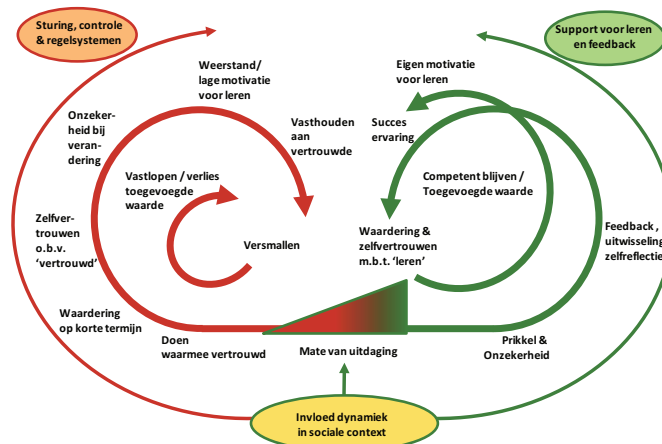
men. Het is van groot belang dat medewerkers tot aan het eind van hun loopbaan 'in de leerstand' blijven. Omdat oudere medewerkers bij voorkeur in de praktijk van het dagelijkse werk blijven te leren, betekent 'in de leerstand blijven' meer dan alleen het aanbieden van extra scholingsmogelijkheden.

### MENTAAL IN BEWEGING

Uit onderzoek uitgevoerd in diverse typen organisaties bleken twee 'routes' zichtbaar te worden die medewerkers kunnen belopen gedurende hun loopbaan (zie het schema hieronder).

Isolde Kolkhuis Tanke is eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent aan de Universiteit Utrecht en hoofdredacteur van O&O. In 2008 promoveerde ze op het proefschrift 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen'. Daarna heeft zij in uiteenlopende organisaties vervolgonderzoek gedaan naar dit thema. [i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl](mailto:i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl)

In de rode 'versmallingsroute' blijft iemand vooral doen wat vertrouwd is en waar hij geroutineerd in is.



Versmallen of blijven leren (Kolkhuis Tanke, 2008)

## TARGETS HALEN GAAT VOOR ALLES IN EEN CONSULTANCYBUREAU

Een commercieel adviesbureau heeft een vrij grote groep senior consultants in dienst. Deze senior consultants hebben een aanzienlijk hoger dagdeeltarief voor klanten dan de junioren. De senioren moeten, om dit waar te maken, elk jaar hun target halen terwijl het lastig is de hoge tarieven bij klanten in rekening te brengen. Dat lukt vooral als het werk in kortere tijd gedaan kan worden, zonder te veel tijd te 'verspillen' aan leertijd, overleg, of iets nieuws uit te proberen. De senior consultants (van wie tegelijkertijd verwacht wordt dat zij innovatief bezig zijn) kiezen er daarom steeds vaker voor om projecten op de bekende en vertrouwde wijze aan te pakken: met hetzelfde team waar ze mee kunnen 'lezen en schrijven' en zonder noemenswaardige nieuwe elementen toe te voegen. De beoogde vernieuwingsimpulsen voor het adviesbureau, evenals het blijven leren en ontwikkelen van de senior consultants zelf, blijven zo steeds meer achterwege. Hun opdrachten worden meer en meer routineklussen.

Zolang niets anders wordt gevraagd, kan hij hierin naar voldoening blijven functioneren. Maar wanneer zich grote veranderingen voordoen, ontstaan onzekerheid en weerstand. In de groene 'leerroute' blijft iemand daarentegen – vanuit zijn kwaliteiten – steeds nieuwe uitdagingen opzoeken. Omdat hij moet omgaan met zaken die nieuw en onzeker voor hem zijn, verlegt hij voortdurend zijn eigen grenzen, waar hij van leert. Het scharnierpunt zit in de keuze van de medewerker voor een bepaalde mate van uitdaging. Ondanks dat hij die keuze zelf maakt, wordt hij daarin beïnvloed door zijn werkomgeving. De manier waarop in de werkomgeving met elkaar wordt (samen)gewerkt, hoe de taken verdeeld zijn, welke onderlinge verwachtingen er zijn over wat wel en niet te doen, et cetera kunnen in de weg staan dat de medewerker zijn grenzen kan en durft te verleggen in het werk (zie het kader hierboven). Opgemerkt moet worden dat de beschreven routes worden doorlopen door mensen van alle leeftijden. Pas op termijn wordt zichtbaar hoe iemand neigt naar de 'versmallende' kant (potentieel 'probleemgeval') of naar de 'lerende' kant ('wijze uil'). In beide routes is 'dat waar iemand goed in is' het uitgangspunt, maar in de versmallingsroute blijft de persoon daaraan vasthouden. Hij richt zich vooral op het vertrouwde, zonder daar veel kritische reflectie op te plegen. Terwijl in de leerroute 'dat waar je goed in bent' het vertrekpunt is om eigen grenzen te blijven verleggen. Het gaat er uiteindelijk om een passende balans te vinden tussen routine

en grensverlegging. Bovendien is het van belang dat de medewerker zelf kiest waarin en hoe ver hij zijn grenzen wil verleggen. Iemand verplichten grenzen te verleggen die te ver gaan, blijkt een averechts effect te hebben: de medewerker krijgt er onnodige stress van en de kans op falen is te groot. Bij een keuze op basis van eigen motivatie en kwaliteiten is de kans op een succeservaring het grootst en het nodigt uit een volgende keer opnieuw grenzen te verleggen en te blijven leren.

### SPECIFIEKE BENADERING

Duurzaam leren tot in latere loopbaanfasen vraagt een specifieke benadering, zowel vanuit de medewerker als vanuit de organisatie. Een oudere medewerker ongevaagd op cursus sturen blijkt vaak een averechts effect op te leveren, omdat bij negatieve scholingservaringen de weerstand alleen maar groter wordt het in de toekomst nog eens te doen. Tegelijkertijd blijkt 'niets doen' vanuit de organisatie ook geen optie. Want niet iedere oudere medewerker neemt uit zichzelf het initiatief iets uitdagends te doen in het werk, waarvan hij blijft leren.

### AANPAK

Uit de praktijk blijkt dat de volgende acties helpen medewerkers meer bewust te maken van hun mogelijkheden en wensen om te blijven leren. Het stimuleert dat zij uit eigen bewe-

ging en motivatie gaan nadenken hoe ze 'in de leerstand' kunnen komen en blijven:

- Organiseer (bijvoorbeeld vanuit HR) eens in de zoveel tijd gespreksmomenten met (oudere) medewerkers om hun ambities en toekomstbeelden bespreekbaar te maken. Een dergelijk gesprek brengt alleen al de bewustwording teweeg dat hij ook zelf na gaat denken over wat hij in de komende jaren wil en kan.
- Richt dergelijke gesprekken vooral onderzoekend in: laat de medewerker vooral zelf onderzoeken wat hij wil en hoe hij dat zou kunnen realiseren. Voorkom als gesprekspartner direct allerlei ideeën en mogelijkheden aan te dragen en geef de medewerker ruim de tijd er zelf over na te denken.
- Organiseer gespreksgelegenheden/bijeenkomsten voor medewerkers om met 'gelijken' persoonlijke ontwikkelvragen te bespreken. Het is bij de start van de 'zoektocht' naar ambities en toekomstbeelden veel gemakkelijker dit in de vertrouwde kring van collega's te bespreken dan in een formeel gesprek met de leidinggevende.
- Ga als team of afdeling op onderzoek uit naar wat er in de dagelijkse werkcontext stimuleert of belemmert om te blijven leren. Hoe kunnen de stimulerende factoren worden vastgehouden en verder uitgebouwd en hoe kunnen belemmerende patronen en werkwijzen worden doorbroken? ◀

### LITERATUUR

- De Blouw, H. de, Kolkhuis Tanke, I.R. & Sprenger, C.C. (2013). *Inzet op maat*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2010). *Leren loont het langst*. Den Haag: SBO-uitgave
- Ringeling, S. & Kolkhuis Tanke, I.R. (2011). *Uitdagingen op het spoor*. In: O&O, 4, p. 26-31