

Over leren, oudere medewerkers en duurzame inzetbaarheid

# Inzetbaar blijven =

**Leren is het fundament onder goed presterende organisaties.** 72% van de HR-managers in een onderzoek van HR Survey (2012) denkt dat de kloof tussen het huidige en het benodigde personeelsbestand het best kan worden gedicht door opleidingen en ontwikkeling. Mensen verschillen onderling in de mate waarin ze leren. Tot je 37<sup>e</sup> blijkt dat voor het functioneren in je werk niet zoveel uit te maken. Daarna gaat het knellen. In het algemeen geldt dat je moet bijblijven. Soms wordt je zelf afgestraft als dat niet gebeurt: één van de redenen voor de schorsing van advocaat Moszkowicz is dat hij niet voldeed aan de bijscholingsvereisten.

📄 Louise Boelens, Karen Hillege, Maayke Jansen, Mieke Verbaarschot & Godfried Westen

De noodzaak van leren is dus hoog. Maar kunnen oudere professionals nog net zo goed leren? Zijn zij gemotiveerd om te leren? Hoe leren zij het beste? En wat moet daartoe gebeuren in de organisatie?

Ouder worden gaat gepaard met zowel het verdwijnen als het verschijnen van leervermogens. Recent hersenonderzoek wijst uit dat de opbouw van de hersenen doorgaat tot rond het 25<sup>e</sup> levensjaar. Daarna neemt de denksnelheid af, maar de hersenen blijven zich wel ontwikkelen. De linkerhersen helft, specialist in routines en patroonherkenning, wordt dominantier en de rechterhersen helft, waarmee vooral nieuwe informatie wordt verwerkt, wordt minder actief. Senioren leren met name door nieuwe informatie te koppelen aan bestaande kennis en vaardigheden. Ze maken gebruik van de schat aan ervaring en (toepassings-)kennis, die groeit door complexere patroonherkenning. De zogenaamde 'fluid intelligence', nodig bij het opnemen van nieuwe informatie, neemt af bij het ouder worden. Verminderde denksnelheid en contextloze kennis verklaren de lagere scores van senioren op intelligentietests. Hetgeen dus niet betekent dat senioren dommer zijn.

## Use it or lose it

Belangrijke voorwaarde om te leren is een

mentale uitdaging. Leerbereidheid blijkt gekoppeld aan je mindset. Een mindset waarbij je leeft in de overtuiging dat je kunt veranderen, motiveert het leren. Dementie blijkt later in te treden bij ouderen die hun leven lang cognitieve arbeid hebben verricht en cognitief actief blijven. 'Use it or lose it' is een realistisch motto. Perspectiefwisseling, rolverandering, opnieuw leerling zijn en het debiteren in de zin van iets voor de eerste keer doen, bevordert cognitieve flexibiliteit.

Ouderen leren anders; ze hebben een voorkeur voor leren in het dagelijks werk en tonen minder belangstelling voor formele leeractiviteiten. De bestede tijd aan informeel leren neemt af met de toename van leeftijd, ongeacht opleidingsniveau en geslacht. Ouderen wegen meer af wat leren toevoegt aan hun 'human capital'. De opbrengst van investeren in opleiding betaalt

zich vaak pas later uit en mensen baseren hun keuze in de tweede levenshelft meer op sociaal emotionele waarden.

## Fouten (mogen) maken

Wat kan een organisatie doen om senioren te stimuleren tot leren? Een positief leerklimaat met leeractiviteiten die aansluiten op hoe oudere werknemers leren, werkt stimulerend. Bied uitdaging en de mogelijkheid om eigen doelen te realiseren, zodat medewerkers autonomie ervaren. En regel feedback en steun van leidinggevenden en collega's. Organiseer afwisseling in taken en samenwerkingsverbanden. Leren en kennis delen wordt bevordert door fouten (mogen) maken. Projectwerk en andere (vernieuwende) samenwerkingsvormen dragen ook bij aan leren.

Investeren in een loopbaan die doorloopt tot 67 jaar of langer, is een gedeelde verantwoorde-

# blijven leren

lijkheid. Werkgevers verwachten van werknemers dat zij ook op latere leeftijd bereid zijn tot ingrijpende loopbaanstappen. Bedrijfsvoering en technologie veranderen immers snel. Zowel het achterstallig onderhoud in kennis en vaardigheden van de werknemer, als gebrek aan aandacht en sturing van het management kunnen leiden tot technische, economische of perspectivische obsolescentie. Aukje Nauta spreekt in dit verband van het herijken van het psychologisch arbeidscontract door middel van IDEALS; individuele afspraken over inzet en ontwikkeling. EVC-certificaten kunnen helpen om aan een opleiding te beginnen en versterken functionele mobiliteit. Functionele flexibiliteit (werken aan verschillende taken in verschillende banen) en informeel leren vergen overigens weinig financiële investering en verhogen de productiviteit van alle medewerkers.

## Bevlogenheid

Ook aansluiten bij de lerende houding van ouderen werkt stimulerend. Bijvoorbeeld door rekening te houden met hun voorkeuren: zelfsturend; vanuit de eigen motivatie; het geleerde direct en praktisch toepasbaar maken. Het aanbieden van losse feiten, totaal nieuwe handleidingen en nieuwe vaardigheden kan lastig zijn. De meeste senioren blijken zich dit overigens prima eigen maken met voldoende tijd en begeleiding. Kennis over

## Do it yourself

**Natuurlijk mag een werkgever ook inzet van de medewerker verwachten. Aandachtspunten voor de medewerker zijn bijvoorbeeld:**

1. **Werk aan bewustzijn van je eigen sterktes en zwaktes en inzicht in je eigen mindset**
2. **Blijf nieuwsgierig: het ingrediënt voor inspiratie en bevologenheid**
3. **Denk positief: relativeer negatieve ervaringen en focus op genieten**
4. **Zorg voor micro/ meso en macro herstelmomenten (of zorg voor voldoende herstelmomenten tijdens en na de werkdag)**
5. **Geef grenzen aan en vraag hulp**
6. **Kies uitdagingen en zorg voor balans tussen oud/bekend en nieuw/onbekend**

Ouderen wegen af wat leren toevoegt aan hun 'human capital'

'leren van oudere medewerkers' bij betrokken leidinggevenden helpt. Bevlogenheid en flow - werkzaamheden waarvoor iemand intrinsiek gemotiveerd is - werken door hun intrinsieke beloning als een magneet op leerprocessen. Flow ontstaat als de uitdaging aansluit bij de capaciteiten, zodanig dat de werker zich als het ware net iets 'moet oprekken' en de complexiteit toeneemt. De weg is: nieuwe uitdaging, groei ervaren, routine, verveling en op zoek naar een nieuwe uitdaging.

*De auteurs zijn register psychologen NIP/Arbeid en Organisatie en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Zij ontwikkelen en verzorgen training en coaching. Reacties of interesse in de literatuurlijst? Mail Mieke.verbaarschot@gmail.com of l.boelens@bureauboelens.nl*

In feite is dit een weg die steeds opnieuw ingeslagen moet worden. Dat hoeft niet voor 100% van de taken te gelden. Dat is zelfs niet wenselijk. Maar iets nieuws kunnen leren is voor veel mensen een geweldige motivator.

Het management kan leren ondersteunen door gerichte feedback te geven op het functioneren van oudere medewerkers en te laten zien welke relatie er is met het actualiseren van kennis, vaardigheden of houding.

We hebben duidelijk gemaakt dat het bij leren van oudere medewerkers gaat om kunnen, willen en gelegenheid bieden. De organisatie kan opleidingen aanbieden die aansluiten op de leervermogens en -behoeften van oudere medewerkers. Strategische personeelsplanning kan de noodzaak zichtbaar maken tot leren vanuit het oogpunt van de organisatie evenals vanuit de employability van het personeel. De grootste leerwinst is te behalen op de werkvloer door het aanbieden van positieve prikkels in (uitdagingende) taken en stimulerend (team)werk. En door een motiverende relatie tussen leidinggevende en medewerker. 🌀