

## 7 In de versnelling: blijvend leren managen

*Ria van Dinteren en Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke\**

Ervaren, oudere leidinggevendens lijken nogal eens 'gevangen' te zitten in hun vertrouwde denk- en handelingspatronen, die niet meer geheel passend zijn voor de huidige tijd.

Individuele en omgevingsinvloeden zijn er de oorzaak van dat mensen zich in de loop der tijd steeds meer vast kunnen zetten in een vertrouwd denk- en handelingsrepertoire. Spanning ontstaat als dit repertoire zodanig verouderd raakt dat het niet meer aansluit bij wat organisaties in een dynamische context van hun leidinggevendens verwachten, namelijk: het vermogen om mee te groeien met veranderende eisen, aan zowel managers zelf als de mensen aan wie zij leiding geven. Wat leren de inzichten vanuit breinonderzoek ons over waarom mensen 'versmallen' of juist blijven leren? En welke mogelijkheden zien we op basis daarvan om het beschreven spanningsveld beter te hanteren? In dit hoofdstuk belichten we de situatie vanuit verschillende invalshoeken en geven we oplossingsrichtingen aan.

### 7.1 Inleiding

De huidige tijden worden voor organisaties gekenmerkt door turbulentie en doorlopende veranderingen, onder andere als gevolg van technologische, arbeidsrelationele en maatschappelijke ontwikkelingen. Organisaties, zowel leidinggevendens als medewerkers, zullen het vermogen moeten hebben om te blijven schakelen en te leren in een voortdurend veranderende context.

Een parallel hieraan lopende ontwikkeling is het groeiend bewustzijn – maatschappelijk gezien, maar ook binnen organisaties – dat mensen tot op hogere leeftijd zullen moeten blijven doorwerken. De pensioenleeftijd schuift op en het aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt neemt af. We hebben iedereen nodig. Daarom is er de laatste jaren steeds meer aandacht voor het blijven leren en ontwikkelen van oudere medewerkers: hoe blijven ze vitaal en gemotiveerd aan het werk en hoe blijven ze meegroeien met alle veranderingen die op hen afkomen?

---

\* Waar we in dit hoofdstuk spreken van 'hij' kan ook 'zij' gelezen worden.

Dat deze vraag wel ten aanzien van *medewerkers* wordt gesteld, maar in veel geringere mate ten aanzien van *managers/leidinggevend* is verwonderlijk. Want ook de gemiddelde leeftijd van managers wordt steeds hoger. De vraag hoe zij blijven meegroeien met alle ontwikkelingen waar zij mee geconfronteerd worden, lijkt – zeker vanuit hun leidinggevende rol richting anderen – uitermate relevant. Temeer daar de impact van hun denken en handelen op de mensen aan wie zij leidinggeven groot geacht mag worden.

Ter illustratie: een medewerker die onderdelen reviseert en monteert moet meegroeien met (technische) ontwikkelingen in zijn vakgebied en met veranderende werkmethoden. Dit is van belang om zijn eigen werk goed te kunnen doen, en het heeft daarnaast een zeker effect op zijn werkwijze en samenwerking met collega's (en klanten). De leidinggevende van de betreffende monteur geeft echter leiding aan nog veertig andere monteurs. Verondersteld mag worden dat zijn handelen daarmee een grotere reikwijdte heeft; het heeft invloed op een grote groep medewerkers en op 'het grotere geheel' (de organisatie).

We zien een spanningsveld ontstaan als ervaren oudere managers te veel blijven vasthouden aan hun 'vertrouwde', maar mogelijk verouderde, managementopvattingen en -praktijken. Enerzijds lopen zij *zelf* het risico daarin vast te lopen en zullen zij zich steeds minder staande kunnen houden in de voortdurend veranderende context. Anderzijds – en nog belangrijker – kan dit op grotere schaal vernieuwing en ontwikkeling binnen de organisatie en van medewerkers doen stagneren.

## 7.2 De 'oudere' manager

Als we de statistieken erop naslaan, blijkt dat al in 2007 51% van de leidinggevend<sup>en</sup> veertig jaar of ouder was; 40% was vijfenveertig jaar of ouder. Dit percentage zal als gevolg van de vergrijzing verder blijven toenemen. In 2010 waren er in Nederland één miljoen mensen die een leidinggevende rol vervulden voor vijf of meer medewerkers (bron: CBS, 2008).

Ook blijkt dat oudere (vijftigplus) managers vaak al langere tijd in eenzelfde managementpositie en werkomgeving zitten. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat als mensen langer dan vijf jaar hetzelfde werk doen, zij het risico lopen steeds meer op routine te gaan draaien (Schein, 1978). De huidige tijd vraagt om leidinggevend<sup>en</sup> die in hun denken en handelen op vernieuwende wijze meegroeien met wat de externe omgeving vraagt. Niet alleen vakinhoudelijk, maar vooral ook in hun eigen 'managementvak': de manier waarop ze werk organiseren, medewerkers faciliteren, regelruimte geven, vernieuwingen initiëren, waarde creëren voor de externe omgeving et cetera.

Leidinggevend<sup>en</sup> van nu moeten volgens Boonstra (2010) authentiek, transformationeel, betekenisvol, waarderend en lerend zijn. Nieuwe aspecten waar

zij bijvoorbeeld mee te maken krijgen zijn: het nieuwe werken, de komst van social media, veranderende wensen en verwachtingen van afnemers en de instroom van een generatie jonge medewerkers met andere opvattingen over gezagsrelaties en loopbaanmogelijkheden (Lanting, 2010).

Een voorbeeld<sup>1</sup>:

---

### **‘Tien broeken verslijten’**

Neem het voorbeeld van de jonge goed opgeleide politieagent, die na twee jaar op straat wel toe was aan een volgende stap in zijn carrière: ‘Mijn teamchef wist mijn enthousiasme gelijk te temperen, door – redenerend vanuit hoe het vroeger altijd bij de politie ging – te zeggen dat ik eerst maar eens tien broeken moest verslijten voordat ik recht van spreken had.’

---

Kortom: management is een ‘vak’ dat op zich al sterk aan verandering onderhevig is, want leidinggeven in deze tijd is niet meer hetzelfde als vijftien jaar geleden ... De eisen die aan hedendaagse managers gesteld worden, raken in veel gevallen aan de dieperliggende opvattingen – die oudere, ervaren managers in de loop van hun carrière ontwikkeld hebben – over wat ‘goed leidinggeven’ en ‘het werk aansturen’ inhoudt. Denk bijvoorbeeld aan de jarenlang gevleugelde uitspraak onder leidinggevendenden: *‘Vertrouwen is goed, maar zeker weten is beter.’* In hoeverre heeft zo’n uitspraak bestaansrecht in de huidige tijd waarin vertrouwen en verbinding de sleutelwoorden worden voor organisaties, om succesvol te kunnen blijven (Lanting, 2010; Stein & Van Wielink, 2012; Estarippa, 2012). We geven in dat verband nog een voorbeeld.

---

### **Vertrouwen in vakmanschap**

In een technische organisatie was het jarenlang gebruikelijk om als manager sterk gefocust te zijn op incidenten; de fouten in het werk en/of het disfunctioneren van enkele medewerkers. Elk negatief incident gaf aanleiding om meer procedures en regels op te stellen, om volgende fouten en problemen te voorkomen. Het vertrouwde managementpatroon bestond hoofdzakelijk uit sturing en controle: goed in de gaten houden of de medewerkers zich aan de regels en procedures hielden, want dat zou vanzelf leiden tot ‘werken zonder fouten’.

Inmiddels wordt het negatieve bijeffect hiervan duidelijker: zo sla je het vakmanschap en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers dood. Niemand die nog zelf nadenkt over wat goed is en die meedenkt en leert hoe het werk beter uitgevoerd kan worden. Het nieuwe inzicht ontwikkelt zich dat er meer ruimte voor en vertrouwen in vakmanschap van medewerkers moet komen.

Concreet betekent dat: vermindering van procedures en regels en medewerkers weer meer zelf/samen problemen laten oplossen. Een oudere manager in de organisatie voelt zich er onzeker over: 'Als dat maar goed gaat ... Je kunt erop wachten dat het aantal fouten toeneemt als je het aan de mensen zelf overlaat.' En inderdaad: bij de eerste pogingen om de nieuwe inzichten over vakmanschap en verantwoordelijkheid in praktijk te brengen, gaat het natuurlijk niet altijd goed. De oudere manager concludeert: 'Zie je wel ...' en keert terug naar zijn vertrouwde managementroutines: het zelf weer overnemen en strak aansturen, onder andere met nieuwe procedures en regeltjes. De medewerkers, die schoorvoetend probeerden om af en toe zelf meer initiatief te nemen, vallen ook direct terug in 'oud' gedrag: 'Laat maar zitten, anderen bedenken toch wel hoe wij ons werk moeten doen.'

---

De voorbeelden laten zien dat de ontwikkelingen en uitdagingen waar ervaren managers zich in hun 'managementvak' voor gesteld zien vaak aanzienlijk kunnen zijn, zeker wanneer ze betrekking hebben op dieperliggende opvattingen en principes over organiseren en leidinggeven aan mensen.

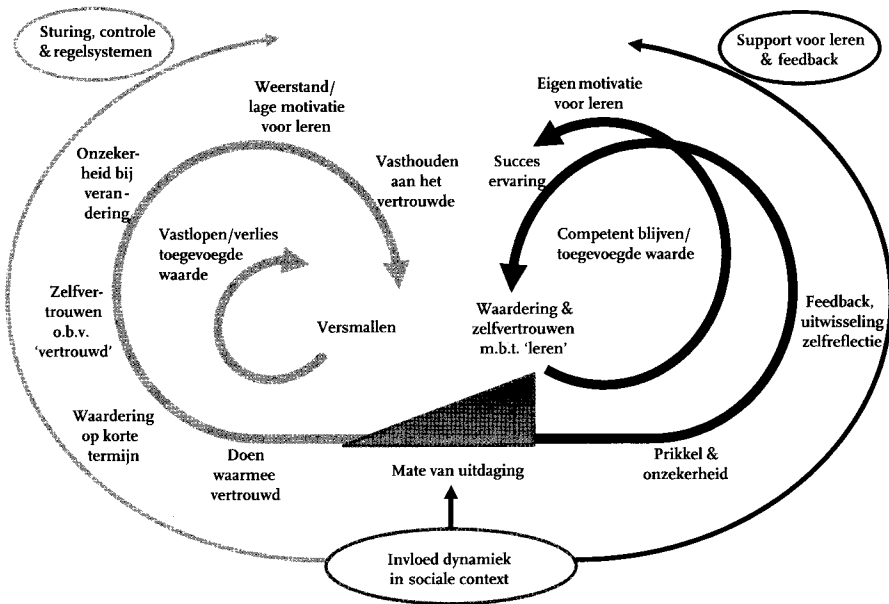
Vooraf voor oudere managers is de urgentie in deze tijd groot om zich hierin te blijven ontwikkelen en mee te groeien.

### 7.3 Vasthouden of blijven mee ontwikkelen?

Onderzoek van Van Roekel (2008, 2010) laat zien hoe mensen in hun latere loopbaanfasen vasthoudend kunnen worden in vertrouwd handelingsrepertoire, terwijl anderen juist lerend en grensverleggend bezig blijven. Ondanks dat hun eigen keuzes bepalend zijn, worden ze hierin ook duidelijk beïnvloed vanuit de (sociale) werkcontext. We lichten dit kort toe.

Figuur 7.1 (op bladzijde 133) maakt twee 'routes' zichtbaar, waarnaar mensen kunnen tenderen gedurende hun loopbaan. De routes moeten gezien worden als twee uitersten van een continuüm. In essentie is er een onderscheid zichtbaar tussen de 'versmallingsroute' (grijze cirkels) en de 'leerroute' (zwarte cirkels).

In de *versmallingsroute* blijft iemand in de loop der tijd steeds meer doen wat vertrouwd is en waar hij geroutineerd in is. Thijssen (1996) spreekt in dit verband van ervaringsconcentratie: steeds beter worden in een steeds beperkter gebied.



Figuur 7.1 *Vermallen of blijven leren* (Van Roekel, 2008)

Op korte termijn levert dat 'beloning' op: iemand doet immers de dingen waar hij zich vertrouwd mee voelt en daar zal hij normaal gesproken ook goed in zijn. Het zelfvertrouwen ontleent hij met name aan het goed doen van dat wat bekend voor hem is en waar hij ervaring en routine in heeft opgebouwd. Wanneer er op langere termijn echter andere dingen verwacht worden, zal dat leiden tot onzekerheid en twijfel. Dit verstoort namelijk de vertrouwde routines. De neiging is groot om juist weer terug te vallen op het oude en vertrouwde gedrag, zeker als onzekerheid en druk toenemen. Uiteindelijk ontstaat het risico dat iemand zich steeds meer afsluit voor feedback en signalen uit de omgeving, die kritisch zijn ten aanzien van de routines waar hij zich goed bij voelt, omdat hij dit ervaart als aanval op de eigen competentie.

In de *leerroute* blijft iemand – vanuit zijn kwaliteiten – telkens weer zijn grenzen verleggen. Het kiezen voor iets waarbij je niet vanzelfsprekend kunt uitgaan van routine en eerdere ervaring blijkt een prikkelende aanzet tot leren te geven. De gekozen nieuwe uitdaging leidt in eerste instantie tot onzekerheid en twijfel: de persoon vraagt zich af of hij deze uitdaging tot een goed einde zal kunnen brengen. Tegelijkertijd leidt die onzekerheid tot zelfreflectie en een zoektocht naar mogelijkheden om de uitdagende situatie het hoofd te bieden. Vaak blijkt dat

mensen het meest geleerd hebben van moeilijke momenten in hun loopbaan, die ze – na zelfreflectie en eigen handelen – te boven zijn gekomen. Wanneer het volbrengen van een lastige opgave vervolgens een succeservaring oplevert, is dat op zich al ‘een beloning’. Bovendien is er sprake van een ‘meer algemene’ succeservaring: het overwinnen van iets moeilijks vergroot het zelfvertrouwen in het kunnen omgaan met uitdagende situaties.

De beschreven routes worden doorlopen door mensen van *alle* leeftijden. Maar op termijn wordt steeds meer zichtbaar hoe iemand tendeert naar de ‘versmallende’ of naar de ‘lerende’ kant.

Ten slotte moet opgemerkt worden dat ‘dat waar iemand goed in is’ in beide routes het uitgangspunt vormt. In de versmallingsroute blijft de persoon daaraan vasthouden. Hij richt zich vooral op het vertrouwde, zonder daar veel kritische reflectie op te plegen en zich regelmatig af te vragen of dit nog wel het meest effectief is in de betreffende situatie. In de leerroute is ‘dat waar je goed in bent’ het vertrekpunt om eigen grenzen te *blijven* verleggen.

#### INVLOED VAN DE SOCIALE CONTEXT

De vraag is of het alleen een *individuele* keuze betreft: is de ene persoon nu eenmaal gericht op grensverlegging en vaart de ander wel bij routine?

Uit het onderzoek (Van Roekel, 2008, 2010) blijkt de sociale context nadrukkelijk van invloed te zijn: mensen handelen vaak vanuit (gedeelde) opvattingen, verwachtingen en gebruikelijke omgangspatronen, die zelden expliciet onderwerp van gesprek zijn, maar die wel door alle betrokkenen gedeeld worden. Deze opvattingen en interactiepatronen beïnvloeden in sterke mate de *individuele* keuzes en het handelen van mensen; ook het al of niet verleggen van grenzen in hun werk.

Projecteren we dit op de positie van leidinggevend, dan zien we dat de huidige turbulente en economisch zware tijd een druk oplegt, die hen ertoe kan verleiden om juist zoveel mogelijk ‘op zeker te spelen’. Vooral als zij de druk ervaren van zware financiële en personele verantwoordelijkheden, kan de verleiding groot worden om minimale risico’s te nemen, de oude en vertrouwde succesformules te blijven herhalen, en juist *geen* nieuwe dingen te proberen en grenzen te verleggen. Vanuit organisatiemanagement kan die verleiding nog verder versterkt worden, als ‘van hogerhand’ vooral nadruk komt te liggen op het behalen van financiële targets op korte termijn en het uitmelken van bestaande succesnummers. De manager die vernieuwend en grensverleggend te werk wil gaan, zal dat hoofdzakelijk vanuit eigen geloof en motivatie moeten doen, en weinig support van anderen ervaren. Ter illustratie een voorbeeld uit de praktijk.

**'Tegen de stroom in ...'**

Een (oudere, ervaren) productiemanager van een onderhoudsbedrijf was er voorstander van om zijn monteurs meer ruimte te geven om het eigen vakmanschap (gezamenlijk) in te zetten. Hij startte een pilot om een groep monteurs zelf verantwoordelijk te maken voor een totale installatie waar zij onderhoud aan verrichtten. Dat leidde tot mooie ontwikkelingen, want het betreffende team liet steeds meer zien hoe ze zelf en met elkaar verantwoordelijkheid konden nemen voor het werk en het resultaat en hoe ze met elkaar complexe zaken konden oplossen.

De installatie waaraan zij werkten was vrij nieuw en kampte met kinderziektes, die leidden tot terugkerende storingen. Het gevolg was dat er – naast alle goede dingen – klachten bleven binnenkomen over het geleverde werk, waar de productiemanager op aangesproken werd door zijn hogere chefs. De nieuwe manier van werken werd daarbij kritisch onder vuur genomen. Het vraagt in zo'n geval veel geloof van de manager in deze manier van werken en in zijn eigen mensen, om tegen de stroom 'van bovenaf' in te zwemmen en vast te blijven houden aan principes van waaruit de nieuwe werkwijze ingevoerd is.

Het organisatie management verleidde de manager immers sterk om 'op zeker te spelen' en te blijven werken 'zoals we het altijd al doen', ook al bleek uit allerlei minder zichtbare signalen dat het een verouderde werkwijze betrof die op termijn juist meer inzetbaarheidsproblemen van medewerkers zou geven.

Om nieuwe richtingen te vinden waarop met het hiervoor beschreven vraagstuk omgegaan kan worden, gaan we op zoek naar inzichten vanuit een ander domein: vanuit neurowetenschappelijk onderzoek en de kennis over ons brein. Deze inzichten werpen een interessante kijk op factoren die beïnvloeden wanneer mensen meer gaan vasthouden aan vertrouwde patronen, dan wel blijven groeien en leren. Bovendien zijn er aanwijzingen uit af te leiden die ertoe kunnen bijdragen dat mensen (dus ook managers) meer in de 'groeierende modus' komen of blijven, in plaats van te versmallen binnen het bekende repertoire.

## **7.4 Wat gebeurt er in het brein van managers en medewerkers?**

Zoals het onderzoek van Van Roekel (2008) laat zien is veel van de leerhouding van mensen te verklaren uit de vertrekhouding. Is deze vasthoudend of juist onderzoekend? En gaat het hier om individuele keuzes of is er een beïnvloedend patroon binnen de organisatie te ontdekken? De laatste tien tot vijftien jaar zijn er steeds meer mogelijkheden om de processen die zich op het individuele niveau in de hersenen afspelen te zien. Met behulp van (F)MRI-scans worden de

processen in beeld gebracht in de hersenen van proefpersonen als ze opdrachten uitvoeren. Daarin is bijvoorbeeld te zien of mensen na het uitvoeren van een bepaalde taak besluiten om ‘door’ te denken of af te haken. Waar doorddenken opgevat kan worden als nieuwsgierig zijn naar wat er nog komt, geeft afhaken een ander patroon aan in de hersenen. Door de FMRI-scans op levende en handelende personen uit te voeren, weten we meer over gedrag en vooral over de invloed van de omgeving bij het nemen van beslissingen. Dus wanneer ‘denken we door’ en wanneer ‘haken we af’? Het hersenonderzoek staat nog in de kinderschoenen; we weten meer niet dan wel over onze hersenen, en mede daardoor is het lastig om conclusies te trekken die organisatiebreed of voor alle medewerkers en managers gelden. Toch zijn er onderzoekers die (voor organisaties) toepasbare resultaten laten zien, vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines (zie: Lazeron & Van Dinteren, 2010). Voordat we overgaan tot een aantal oplossingsrichtingen gaan we eerst nader in op de bekende breininzichten, die een nieuw perspectief aanreiken om naar de beschreven versmallings- en de leerroute te kijken.

#### PLASTICITEIT: SNELWEG OF ZANDPAD?

De hersenen zijn plastisch. Onderzoek (met name van Sitskoorn, 2006) wijst uit dat we tot op zeer hoge leeftijd prima in staat zijn om nieuwe dingen te leren. Nog niet zo heel lang geleden (in de jaren zestig van de vorige eeuw) dachten we dat onze hersenen rond ons dertigste levensjaar niet meer zouden groeien en dat het vanaf die tijd steeds lastiger zou worden om nieuwe verbindingen te maken. De ontdekking dat dit niet zo hoeft te zijn, komt in de huidige tijd met haar roep om tot op hoge leeftijd door te werken, goed uit. Het blijkt heel goed mogelijk om als zestigjarige een vernieuwer en een lerende te blijven. Als we dit vanuit de ontwikkeling van de hersenen benaderen, zien we dat de manier waarop onze hersenen informatie opslaan, vernieuwing en leren van ouderen in de weg kan staan. Immers hoe ouder we worden, hoe meer er vaste patronen in onze hersenen zijn ontstaan. Tegelijkertijd is vanuit de neurowetenschap de belangrijkste boodschap dat we gewoon kunnen blijven leren. Hoe is die moeite met leren dan te verklaren? Kennis en vaardigheden worden ingeslepen in het brein, waarbij de regel is: veel oefenen leidt tot expertise. Het brein maakt daarin geen onderscheid tussen goed en slecht. Dus je kunt een enorme expert worden in mopperen als je maar genoeg oefent. En niet-gebruikte verbindingen verdwijnen: ‘use it or lose it’. Dat wat je gewend bent en waar je veel gebruik van maakt, zit het meest verankerd in het brein. Dingen die je niet regelmatig doet, raak je meestal kwijt. De wijze waarop het werkt in het brein is te vergelijken met de wijze waarop een weg tot stand komt. Het begint bij een zandpad, door dit veelvuldig te gebruiken, wordt het gaandeweg harder en beter begaanbaar. Zo werkt het ook in ons brein: de eerste keer dat we iets doen gaat het moeizaam.



Doen we het vaker, dan ontstaat er een betere (snelweg)verbinding. De dingen die we veel doen, doen we daardoor beter en efficiënter. Die efficiency heeft een biologische oorsprong. Veilig zijn is namelijk het primaire doel van onze hersenen. We rennen allang niet meer weg voor sabeltandtijgers zoals we dat duizenden jaren geleden deden, maar de processen in ons brein zijn wel zo ingericht dat we de dingen die we vaak doen, gemakkelijker kunnen. De reden is dat we op die manier binnen onze context (ook binnen ons werk) tijd en ruimte krijgen om andere dingen te doen. Nieuwe dingen uitproberen doen we niet van nature, ook dat moeten we leren. Het 'oude' gedragspatroon van een manager zal altijd prevaleren boven 'het nieuwe' uitproberen, zeker als dit in eenzelfde context moet gebeuren. Het oude patroon was daar eerder immers succesvol, dus waarom zou het brein een andere weg zoeken? Stressfactoren zorgen er bovendien voor dat we sneller terugvallen in ons 'oude' gedrag. Bij stress en drukte kiezen we makkelijker voor de snelweg in ons brein en oefenen we geen nieuwe dingen. We zien hier overeenkomsten met de hiervoor beschreven 'ver-smallingsroute', waarbij de druk vanuit de context mensen kan verleiden om 'op zeker te spelen'.

#### DENKVOORKEUREN

De leer- en de versmallingsroute zijn duidelijk herkenbaar in het werk van Carol Dweck (2006). Zij heeft aangetoond dat er twee verschillende mindsets te onderscheiden zijn in de hersenen. Er zijn mensen met een gefixeerde mindset (*fixed mindset*) en mensen met een groei mindset (*growth mindset*). In de hersenen is er duidelijk verschil te zien in gedrag en dit is ook zichtbaar in de FMRI-scanner. Zo blijven mensen gedreven op zoek naar een oplossing als ze geloven in groei en zijn mensen met een fixed mindset er van overtuigd dat bepaalde zaken nu eenmaal zijn zoals ze zijn. Bij een taak in de FMRI, waarbij proefpersonen een goed of fout antwoord konden geven, zagen onderzoekers duidelijk verschil. Mensen met een fixed mindset waren niet meer geïnteresseerd in de achtergronden van het vraagstuk, terwijl de hersenen van de mensen met de growth mindset door bleven werken. Deze proefpersonen waren erg benieuwd naar wat ze verkeerd hadden gedaan om daarvan te leren. Mensen met een growth mindset gedragen zich naar de wetenschap dat hersenen als een spier getraind kunnen worden. Dit tegenover mensen met een fixed mindset, die meer uitgaan van vaste gegevens zoals IQ; eenmaal gemeten wordt dat de maatstaf voor het gedrag en de verwachtingen van een persoon. Deze individuele denkvoorkeuren liggen niet vast bij mensen, maar worden beïnvloed door de context waarin zij zich begeven. In een organisatie worden deze denkvoorkeuren van elkaar overgenomen. Vooral de voorkeur van de manager kan bepalend zijn voor de denkvoorkeur van zijn medewerkers. In het kader 'Denkvoorkeuren volgens Dweck' (op de volgende bladzijde) de verschillen in de twee denkvoorkeuren op een rijtje.

**Denkvoorkeuren volgens Dweck (2006)**

Het schema 'Denkvoorkeuren' (Dweck, 2006, in: Lazeron & Van Dinteren, 2010) zet de belangrijkste kenmerken van een fixed en growth mindset naast elkaar. De overtuigingen van de 'fixed mindset'-denker staan tegenover die van een 'growth mindset'-denker. Het effect van die overtuigingen wordt zichtbaar op de laatste regel en heeft betrekking op de leerhouding. Waar de 'fixed mindset'-denker talent koppelt aan slagen of mislukken, koppelt de 'growth mindset'-denker slagen aan oefenen en leren.

<b>Fixed mindset</b>	<b>Growth mindset</b>
Brein is statisch (blijft hetzelfde)	Brein is plastisch (kan veranderen)
Het resultaat is het belangrijkste voor de leidinggevende	De inspanning is het belangrijkste voor de leidinggevende
Metten is weten: op zeker spelen	Mogelijkheden verkennen: innoveren
Talent heb je of heb je niet	Talent kun je ontwikkelen als je oefent
<i>Ik misluk doordat ik er geen talent voor heb</i>	<i>Ik kan alles leren als ik maar oefen en probeer</i>

**VOORBEELDGEDRAG VOOR INNOVEREN**

Een manager, maar ook een medewerker, die nieuwe dingen moet leren of toepassen is gebaat bij een situatie die voor hem veilig is en niet te veel stress geeft. Het is daarom belangrijk dat de omgeving een zekere mate van fouten maken tolereert. Uit neurowetenschappelijk onderzoek blijkt dat de context waarin iemand zich bevindt in hoge mate zijn gedrag bepaalt. Zo is uit onderzoek naar leren en onthouden van Alan Baddeley (2000) naar voren gekomen dat mensen beter kunnen reproduceren als ze dit in de omgeving doen waar ze het geleerd hebben. Ook gaan mensen ander gedrag vertonen als ze van tevoren 'geprimed' zijn (Dijksterhuis, 2007). Lezen ze snelle woorden dan lopen ze daarna ook sneller, lezen ze langzame woorden dan lopen ze net iets langzamer. Daarnaast worden we onbewust beïnvloed door anderen. Primair zoekt het brein contact met anderen: we willen 'erbij horen' en dit beïnvloedt ook in organisaties ons gedrag.

Kijken we vanuit het voorgaande naar hoe een organisatie die het leren ondersteunt eruit moet zien, dan moet zo'n organisatie zelf ook een growth mindset hebben.

Volgens Dweck (2006) en Liedtka et al. (2009) is het management in hoge mate verantwoordelijk voor het leerklimaat in de organisatie. Zowel Dweck als Liedtka legt een verband tussen de denkvoorkeuren van de managers en de invloed van hun mindsets op de organisatie als geheel. Liedtka is – geïnspireerd door het werk van Dweck – onderzoek gaan doen naar de relatie tussen de individuele mindset van de manager en die van de medewerkers in de organisatie. Uit haar onderzoek blijkt dat daar een relatie te vinden is en die begint aan de top van de organisatie: de mindset van de CEO sijpelt door naar anderen in de organisatie en wordt overgenomen. Ook hier maken de breinen geen verschil tussen goed en slecht. Binnen een maand of drie zijn de neurale netwerken van individuen ingesteld op de verwachtingen en de mindset van de leider. Natuurlijk zijn er ook tegenkrachten in organisaties, maar het aangetoonde effect is significant, zeker als er sprake is van teamwerk in eenzelfde gebouw of met gelijke werkprocessen. De verklaring voor het tijdsbestek van drie maanden zou te maken kunnen hebben met de aanmaak van een nieuw neuraal netwerk in het brein. De ontwikkeling daarvan duurt ongeveer veertig tot vijftig dagen; binnen deze tijd hebben medewerkers het gedrag van de organisatie leren nadoen.

Liedtka geeft aan dat er in organisaties waar leiders met een growth mindset aan de top staan, er meer geïnnoveerd wordt en dat 'blijblijven' daar aanzienlijk minder moeite kost. Zij heeft daartoe CEO's van toponderningen getest om te zien welke mindset bij hen aanwezig was. In vrijwel alle gevallen waar innovatie en groei (in omzet) voorkwamen, had de leider de kenmerken van iemand met een growth mindset. Op bladzijde 140 schetsen we een voorbeeld uit de praktijk.

Voor een organisatie betekenen deze bevindingen dat het van groot belang is dat (oudere) managers een growth mindset hebben en behouden. Dweck en Liedtka geven voorbeelden van organisaties en mensen die van een fixed mindset naar een growth mindset zijn ontwikkeld. Anders denken is dus te leren. Op het moment dat mensen helder krijgen dat het brein net als een spier getraind kan worden, zijn oude leerblokkades geslecht en kan er weer ingezet worden op leren. Neurologisch is dat goed verklaarbaar: we kiezen graag de bekende wegen. Voor ouderen zijn dat bijna altijd vertrouwde (en soms dus verouderde) gewoonten. Deze vertrouwde gedragspatronen zijn de snelwegen in het hoofd, meestal heel geschikt om te overleven. Immers, deze gedragspatronen hebben eerder hun dienst bewezen. Maar ze zijn niet effectief om vooruit te komen. Leren we echter 'een ander pad' te bewandelen, dan verandert ook onze denkvoorkeur en kunnen we leren en innoveren.

### **Mindstretching: het goede voorbeeld geven**

Een manager van een uitzendorganisatie wordt op de jaarlijkse heisessie gevraagd hoeveel groei hij volgend jaar wil bereiken. Om aan de veilige en haalbare kant te blijven zet hij in op tien procent. Zijn baas echter daagt alle managers uit, veegt de goede voornemens van tafel en eist niet tien of twintig maar honderd procent groei voor het volgende jaar. De managers worden uitgedaagd om met oplossingen te komen. Nadat ze van de schrik zijn bekomen, pakken ze de handschoenen op en komen met ideeën om meer dan normaal te presteren. Deze ‘mindstretch’-aanpak heeft tot gevolg dat de creativiteit en het leer- en scheppend vermogen van managers worden aangesproken, waardoor er meer geleerd wordt en er creatievere methodes worden ontwikkeld.

## **7.5 Het effect van gestolde kennis van de manager op organisaties**

De overeenkomsten tussen ‘gestolde’ kennis (Van Roekel, 2008) en de fixed mindset lijken niet toevallig. Wellicht is het zelfs zo dat leiders met een fixed mindset eerder terecht komen in de cirkel van versmalling. Zowel vanuit onderzoek naar leerroutevoorkeuren als uit breinonderzoek komt naar voren dat er bij ouderen sprake kan zijn van stolling van leren. Ook blijkt de context hierop nadrukkelijk van invloed: die kan nog meer de voorkeur versterken om veilige routes te kiezen en weinig nieuwe uitdagingen en leerervaringen aan te gaan.

De voorkeur van (met name ‘oudere’) managers voor de bekende en vertrouwde patronen zorgt ervoor dat er een spanningsveld ontstaat tussen de steeds sneller veranderende omgeving en de leermogelijkheden van de organisatie, doordat er wellicht een manager met een fixed mindset aan het roer staat. De manager heeft in die zin een sleutelrol (Liedtka, 2009).

Er zijn goede mogelijkheden om dit spanningsveld te slechten. We beschrijven hier een aantal oplossingsrichtingen die ervoor kunnen zorgen dat managers die dreigen te volharden in bekende maar verouderde denk- en handelingspatronen, weer meer in de ‘ontwikkelstand’ komen.

### **GEEF RUIMTE VOOR GROEI**

Voor jongeren die net in een organisatie komen werken is er vaak een ontwikkelings- of talentprogramma beschikbaar. Voor ouderen daarentegen zijn leerprogramma’s die niet op maat gesneden zijn en die onvoldoende aansluiten bij hun brein lastig om te volgen. De manager heeft om te ‘leren leren’ twee dingen nodig: een leerprogramma op maat dat hem helpt om zich te ontwikkelen om een nieuwe weg in te slaan en een veilige omgeving waarin hij fouten kan

maken en af kan kijken bij anderen. Te lang blijven hangen in eenzelfde context werkt hierbij contraproductief; een programma dat tegemoetkomt aan de mogelijkheid om management uit te wisselen zou goed passen bij de ontwikkeling van oudere managers.

## GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN

Binnen de neurowetenschap is duidelijk naar voren gekomen dat mensen imitatiegedrag vertonen (Liedtka, 2009). We imiteren goede voorbeelden en kunnen met behulp van spiegelneuronen inzicht krijgen in de beweegredenen van anderen. Spiegelneuronen zijn neuronen die in werking worden gezet als we anderen iets zien doen. Degene die afkijkt oefent ongemerkt zijn eigen neuronen. Een goed voorbeeld of rolmodel voor de oudere manager is daarom van groot belang. De mate waarin de manager vernieuwend bezig is, wordt beïnvloed door het voorbeeldgedrag van zijn eigen leidinggevende; het hoger management. Belangrijk is dat dit hoger management de veiligheid en ruimte biedt om te durven leren en groeien, en zelf ook niet blijft vasthouden aan oude zekerheden. En de oudere manager beïnvloedt daarin weer zijn eigen medewerkers; een piramide-effect dus. Het volgende voorbeeld uit de praktijk is illustratief:

---

### **‘Een schop onder je kont’**

Leidinggevend binnen de politie zijn jarenlang gewend geweest om veel ‘zorg’ over te nemen van hun personeel. Zij bedachten voor de medewerker of die zich kon melden voor een andere functie of promotie. Als het allemaal wat minder ging met een medewerker, bedacht de teamchef hoe dit opgelost moest worden door de organisatie. Zolang je als medewerker niets hoorde was het blijkbaar goed.

Een oudere teamchef besloot hier bij zijn komst in een nieuw team verandering in te brengen. Door het voeren van zeer persoonlijke en ‘prikkelende’ gesprekken daagde hij zijn medewerkers uit om écht na te denken over hoe ze in hun werk stonden en welke keuzes ze zélf wilden maken om het werk met meer voldoening en elan te blijven doen. ‘Regie nemen over je eigen loopbaan’ was ineens geen loze kreet meer, maar kreeg na die gesprekken concreet handen en voeten. Het gaf aanvankelijk bij veel medewerkers een enorme schokreactie, omdat ze het niet op zo’n directe manier gewend waren. Bij vrijwel iedereen viel het kwartje snel. Medewerkers (vooral de ervaren, oudere) geven nu zelf aan blij te zijn geweest met deze ‘schop onder hun kont’, waardoor ze weer met een frisse blik naar hun werk en hun toekomst kijken. De oudere teamchef ondervond hierbij blijkbaar voldoende vertrouwen vanuit de hogere leiding om het zo te doen.

---

Een interessant detail: als we ouder worden hebben fysieke beweging en mentaal bijblijven (leren) een aantoonbaar positief effect op ons brein (Sitskoorn, 2004-2009; Lucassen et al., 1998). Zo heeft onderzoek aangetoond dat dit – zelfs bij mensen die al verschijnselen van alzheimer hebben – verbeteringen in het brein tweeeebrent. Het zou wel eens zo kunnen zijn dat ‘langer doorwerken’ een zegen betekent voor ons ouder wordende brein. Want als mensen zichzelf ‘scherp’ kunnen blijven houden door hun werk, en als de werkcontext dit stimuleert, dan blijven zij mentaal fit, lerend en groeiend (Van Roekel, 2008). Met de relatief eenvoudige tips vanuit breinkennis kan de manager door het geven van het goede voorbeeld een positief effect hebben op het leren in de organisatie en houdt de manager zijn eigen brein flexibel.

#### POSITIVITEIT LEIDT TOT BETER LEREN

Inmiddels weten we dat iedereen kan blijven leren, ook ouderen. Ridderinkhof en Stallen (2011) vinden een relatie tussen de leerprestaties van ouderen en de mate waarin zij positief geprikkeld worden. Zij doen qua prestaties niet onder voor jongeren. Dit effect treedt al op na positieve, aanmoedigende feedback. Binnen leerprogramma's voor oudere managers kan de positief stimulerende en veilige leeromgeving een manager die ‘verstarde’ is geraakt weer in de leerstand brengen. Helaas doet in veel organisaties het negatieve stereotype beeld nog vaak de ronde dat vijftigplussers te oud zijn om te leren en dat het niet loont om nog te investeren in hun ontwikkeling.

#### VERLEGGEN VAN DE GRENZEN ZORGT VOOR LEERHOUDING

In de praktijk zien we gelukkig veel goede voorbeelden van oudere managers die hun grenzen blijven verleggen en ‘lerend bezig blijven’. Het is niet zo dat zij vanzelfsprekend versmallen binnen een bekend repertoire en minder meegroeien met ontwikkelingen. We zien onder de oudere ervaren managers juist ook de voorlopers en de ‘wijze uilen’, die hun ervaring en kwaliteiten inzetten om deze verder uit te bouwen en mee te blijven groeien in de veranderende context. Ze blijven zichzelf stretchen om nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Dit zijn vaak de managers die veel zelfvertrouwen en mensenkennis hebben ontwikkeld, die weten waar ze voor staan en doen waar ze echt in geloven. Ze reflecteren regelmatig op de mate waarin hun handelingsrepertoire als manager nog effectief is in de betreffende context.

‘Stretchen’, reflecteren en grenzen verleggen zouden een vanzelfsprekendheid moeten worden voor (oudere, maar ook jongere) managers in organisaties.

## 7.6 Tot slot

In dit hoofdstuk schetsten we het spanningsveld tussen het leren van de oudere manager en het effect dat dit heeft op de rest van de organisatie. We vragen daarom specifieke aandacht voor het creëren van een leerklimaat voor ervaren, oudere managers, zodat degenen die in de 'groeistand' staan dat blijven doen en degenen die dreigen te 'versmallen' weer uitgenodigd worden om regelmatig de eigen grenzen te verleggen. Sleutelwoorden voor zo'n leerbevorderende context zijn: voorbeeldgedrag (van 'hogeren'), veiligheid, positiviteit, ruimte voor grensverlegging en mogelijkheden voor reflectie op de eigen handelings- en denkvoorkeuren. Want één ding is zeker: ook op latere leeftijd kunnen onze hersenen blijven leren en groeien. En gezien van de voorbeeldfunctie van managers, zal dit uiteindelijk een positief effect hebben op het vermogen om te leren en te innoveren binnen de *gehele* organisatie.

Waarom is dat zo belangrijk? Omdat we met zijn allen de komende jaren ouder worden, later met pensioen gaan en de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden zeker niet minder wordt.

---

### **Lessen van Joop van den Ende: een nieuwe carrière vanaf zeventig jaar**

Op 28 februari 2012 vierde Joop van den Ende zijn zeventigste verjaardag bij *De Wereld Draait Door*. Veel prominenten waren aanwezig om hulde te brengen aan deze oudere ondernemer en manager. Met een miljoenenbedrijf, aandelen in Eye-works, een lijntje met Mark Rutte over cultuurbeleid, is Joop van den Ende met recht een coryfee, die ondanks zijn hoge leeftijd nog aan het werk is. Op de vraag of hij ooit wilde stoppen kwam geen antwoord. Wel gaf hij een paar mooie voorbeelden van hoe hij aan het werk blijft en waar hij in gelooft. Zo vertelde hij dat hij Mary Dresselhuys contracteerde op haar 67<sup>e</sup> en dat zij door is blijven werken tot haar 93<sup>e</sup> jaar. Ook had hij een bijzondere verstandhouding met Mies Bouman, die na haar pensioen zijn speciale adviseur is geworden. Elk tv-programma werd door haar becommentarieerd om hem scherp te houden. 'Met zo'n team is langer doorwerken een feestje.' Een mooi voorbeeld van hoe je tot op hoge leeftijd mentaal scherp, lerend, groeiend en gezond kunt blijven.

---

## Noot

- 1 De praktijkvoorbeelden die wij in dit hoofdstuk – enkel ter illustratie – in de kaders beschrijven, zijn afkomstig uit:
  - Het onderzoek *Stollen of stretchen*, uitgevoerd binnen een onderhoudsbedrijf en gesubsidieerd door de Foundation of Corporate Education (FCE). Van dit onderzoek is een interne publicatie verschenen, evenals een artikel in *Opleiding en Ontwikkeling* (Van Roekel & Ringeling, 2011).
  - Een nog lopend onderzoek binnen de politie naar inzetbaarheid (door C. Sprenger, H. de Blouw & I. van Roekel-Kolkhuis Tanke, af te ronden in 2012).
  - De praktijkervaringen van de auteurs (R. van Dinteren & I. van Roekel-Kolkhuis Tanke) vanuit hun rol als HRD-adviseur in diverse organisaties.
  - Interviews voor de rubriek ‘De meest opmerkelijke leerervaring’ voor het tijdschrift *Leren in Organisaties* (2006-2011), gehouden door R. van Dinteren.

## Literatuur

- Baddeley, A.D. (2000). The episodic buffer: A new component of working memory? *Trends in Cognitive Science*, 4, p. 417-423.
- Boonstra, J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum
- CBS (2008). *Ruim een miljoen leidinggevend*. Webmagazine, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2602-wm.htm>.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Random House.
- Estarippa, C. (2012). Herstel van vertrouwen. Slimmer en sterker de crisis door. *Opleiding en Ontwikkeling*, 25, nr. 3, p. 15-18.
- Lanting, M. (2010). *Connect*. Amsterdam: Business Contact.
- Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO*. Amsterdam: Business Contact.
- Lazeron, N. & Dinteren, R. van (2010). *Brein@work. Breinkennis voor organisaties*. Houten: Springer.
- Liedtka, J.R., Rosen, R. & Wiltbank, R. (2009). *The Catalyst*. New York: Crown Business Publishing Group.
- Lucassen P.J., Someren, E.J.W. van & Swaab, D.F. (1998). Zijn actieve neuronen beter bestand tegen veroudering en de ziekte van Alzheimer? *Tijdschrift voor gerontologie en geriatrie*, 29, nr. 4, p. 177-184.



- Ridderinkhof, K.R. & Stallen, M. (2010). Vrolijkheid als remedie tegen veroudering. In: N. Lazeron & R. van Dinteren. *Brein@work: Breinkennis voor Organisaties*. Houten: Springer.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2010). *Leren loont het langst*. Den Haag: SBO.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van & Ringeling, S. (2011). Uitdagingen op het spoor. *Opleiding en Ontwikkeling*, 24, nr. 4, p. 26-31.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sitskoorn, M. (2006). *Het maakbare brein*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Sitskoorn, M. (2004). Cognitie, beweging en plasticiteit van het brein. *Neuro-praxis*, 8, nr. 3, p. 63-68.
- Sitskoorn, M. (2008). *Lang leven de hersenen: positieve prikkels voor hersenen die ouder worden*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer.