

Mindstretching voor managers

In de versnelling

De huidige tijd vraagt van leidinggevendenden dat ze snel kunnen inspelen op de voortdurend veranderende context. Echter, oudere leidinggevendenden lijken nogal eens ‘gevangen’ te zitten in vertrouwde denk- en handelingspatronen, die steeds minder passend worden. Wat leren inzichten vanuit breinonderzoek ons over wat hen juist ‘in de leerstand’ houdt?

Ria van Dinteren & Isolde Kolkhuis Tanke

De huidige tijd wordt voor organisaties gekenmerkt door turbulentie en doorlopende veranderingen. Zeker voor leidinggevendenden geldt, als representanten van de organisatie, dat zij het vermogen moeten hebben om te blijven schakelen en te leren in een voortdurend veranderende context. Tegelijkertijd zien we de maatschappelijke ontwikkeling dat mensen tot op hoge leeftijd moeten blijven doorwerken. Er is 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? Dat deze vraag wel ten aanzien van *medewerkers* wordt gesteld, maar in veel mindere mate voor *managers/leidinggevendenden* is verwonderlijk. Want ook de gemiddelde leeftijd van managers wordt steeds hoger. De vraag hoe managers blijven meegroeien met alle ontwikkelingen waar zij mee geconfronteerd worden, lijkt - zeker vanuit hun leidinggevende rol richting anderen - uitermate relevant. Immers, wanneer oudere managers te veel blijven vasthouden aan hun ‘vertrouwde’, maar mogelijk verouderde, managementopvattingen en -praktijken lopen zij niet alleen *zelf* het risico om op termijn vast te lopen, maar kan dit bovendien teweegbrengen dat vernieuwing en ontwikkeling in de organisatie gaan stagneren.

De ‘oudere’ manager

Kijken we de statistieken erop na, dan blijkt dat al in 2007 51% van de leidinggevendenden 40 jaar of ouder was; 40% was 45 jaar of ouder. Dit percentage zal als gevolg van de vergrijzing verder

blijven toenemen. En dat het om veel leidinggevendenden gaat, blijkt uit de cijfers van het CBS uit 2008, waar gemeten is dat er 1 miljoen leidinggevendenden zijn die leidinggeven aan 5 of meer mensen. (Bron: CBS, 2008.)

Ook blijkt dat oudere (50+) managers vaak al langere tijd in eenzelfde managementpositie en werkomgeving zitten. Divers onderzoek heeft 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 leidinggevendenden 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 en waarde creëren voor de externe omgeving.

Management is dan ook net zo goed een ‘vak’ dat voortdurend aan verandering onderhevig is, want leidinggeven in deze tijd is niet meer hetzelfde als 15 jaar geleden... De eisen die daarmee 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 gevestigde managementuitspraak *Vertrouwen is goed, maar zeker weten is beter*; past die nog wel in deze tijd waarin vertrouwen en verbinding de sleutelwoorden zijn?

We geven een voorbeeld.

Voorbeeld 1: 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 vormde de 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 'werk zonder fouten'. Het gevolg was dat medewerkers niet meer zelf nadachten en dus ook geen initiatief namen om problemen op te lossen; hun vakmanschap was doodgeslagen. De organisatie wilde vervolgens weer ruimte maken voor vakmanschap en dit vroeg van leidinggevend en om de 'sturende en controlerende stijl' meer los te laten. Een oudere manager voelde zich er onzeker over. De eerste de beste keer dat het tot productiefouten leidde - en let wel: risico op fouten is er altijd - keerde de manager terug naar zijn oude vertrouwde managementroutines. De medewerkers, die schoorvoetend probeerden om af en toe zelf meer initiatief te nemen, vielen ook direct terug in 'oud' gedrag: 'Laat maar zitten, anderen bedenken toch wel hoe wij ons werk moeten doen.'

Dit voorbeeld laat 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. Tegelijkertijd is de urgentie in deze tijd - zeker ook voor oudere managers - groot, om zich hierin te blijven ontwikkelen.

Vasthouden of blijven mee ontwikkelen?

Onderzoek van Van Roekel - Kolkhuis Tanke (2008) liet zien hoe mensen in hun latere loopbaanfasen vasthoudend kunnen worden in vertrouwd handelingsrepertoire, terwijl anderen juist lerend en grensverleggend bezig blijven. Er blijkt een onderscheid tussen de zogenaamde 'versmallingsroute' en de 'leerroute'.

In de 'versmallingsroute' blijft iemand vooral doen wat vertrouwd is en waar hij geroutineerd in is. Hij pleegt hier weinig kritische reflectie op, in de zin van dat hij zich afvraagt of dit nog wel het meest effectief is in de betreffende situatie. Maar zolang niets anders gevraagd wordt, kan hij hierin naar voldoening blijven functioneren. Echter, wanneer zich grote veranderingen voordoen, ontstaan onzekerheid en weerstand.

In de 'leerroute' daarentegen, blijft iemand - 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.

Deze routes doorlopen medewerkers van alle leeftijden. Echter, met de toename van het aantal jaren werkervaring (en dus: leeftijd) tekent zich steeds scherper af of iemand meer naar 'versmalling' of naar 'blijven leren' tendeeert. De sociale context blijkt hierbij nadrukkelijk van invloed te zijn op de keuzes die mensen maken, ook wat betreft de mate van grensverlegging die zij in hun werk kiezen.

Projecteren we het voorgaande 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 dat zij zware financiële en personele verantwoordelijkheden op hun schouders hebben rusten, 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 organisatie management kan die verleiding nog verder versterkt worden, als 'van hogerhand' vooral nadruk komt te liggen op het behalen van korte termijn financiële targets en het uitmelken van bestaande succesnummers. De manager die vernieuwend en grensverleggend te werk wil gaan, zal dat dan hoofdzakelijk vanuit eigen geloof en motivatie moeten doen, maar weinig support van anderen ervaren.

Een voorbeeld uit de praktijk:

Voorbeeld 2. Wie zet ik in op deze klus...?

In een adviesbureau, waar senior adviseurs voor een hoog dagdeeltarief ingezet worden bij klanten, is bij elke nieuwe opdracht weer de vraag: welk team van adviseurs zetten we in op dit project? De meest voor de hand liggende oplossing is om er een ervaren projectleider (senior adviseur) op te zetten en die te omringen met collega-adviseurs van wie bekend is dat zij samen snel tot gewenste resultaten komen. Dit levert namelijk de volgende voordelen op:

- *waarschijnlijk kan het project sneller uitgevoerd worden dan begroot, dus is de winstmarge hoger;*
- *de collega's kennen elkaar goed, waardoor minder snel conflicten en onzekere situaties ontstaan (waar de klant niet mee belast mag worden);*
- *er kunnen bestaande succesformules ingezet worden ('we hebben dit eerder zo gedaan samen'), waardoor het risico laag is dat er iets misgaat bij de klant.*

Toch ontstond bij het hoger management van het bureau het inzicht dat vernieuwingsimpulsen onbenut bleven, door steeds weer 'op zeker voor de klant' te spelen. Geleidelijk aan is men begonnen met het samenstellen van 'spannender' projectteams. Hiertoe was het wel noodzakelijk dat het organisatiemanagement ervan overtuigd was dat dit op termijn bij zou dragen aan de vernieuwingskracht van het bureau, en dat men eventuele risico's voor lief nam en zag als uitdaging om van te leren.

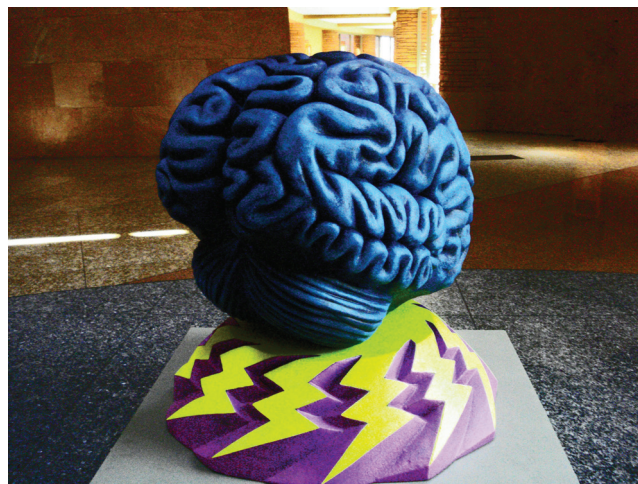
Om nieuwe richtingen te vinden waarop met het door ons beschreven vraagstuk omgegaan kan worden, gaan we op zoek naar inzichten uit een ander domein: vanuit neurowetenschappelijk onderzoek en de kennis over ons brein. Deze inzichten werpen een interessante kijk op wat beïnvloedt dat mensen meer gaan vasthouden aan vertrouwde patronen, dan wel blijven groeien en leren. Vanuit breinonderzoek is bijvoorbeeld bekend dat mensen geneigd zijn om bij spanning terug te vallen op 'oude' geautomatiseerde patronen. Maar er is meer.

Wat gebeurt er in het brein van managers en medewerkers?

De laatste 10-15 jaar zijn er steeds meer mogelijkheden om de processen die zich in ons brein afspelen inzichtelijk te maken. Door 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 wél over onze hersenen, en mede daardoor is het lastig om bredere conclusies te trekken die voor iedereen gelden. Toch zijn er onderzoekers die (voor organisaties) toepasbare resultaten laten zien, vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines (zie: Lazon & Van Dinteren, 2010). We gaan nu eerst in op enkele breininzichten die een nieuw perspectief aanreiken om naar de hiervoor genoemde 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 '60) dachten we dat onze hersenen rond ons 30ste niet meer zouden groeien en dat het vanaf dan steeds lastiger zou worden om nieuwe verbindingen te maken. De ontdekking dat dit dus niet zo hoeft te zijn, komt in de huidige tijd met zijn roep om tot op hoge leeftijd door te werken, goed uit. Het blijkt heel goed mogelijk om als



60-jarige een vernieuwer en een lerende te blijven. Echter, hoe ouder we worden, hoe meer vaste patronen er 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? Al onze kennis en vaardigheden worden ingeslepen in het brein, waarbij de regel is: alles wat we veel oefenen, daar worden we expert in. 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. Het is *use it or lose it* bij de breinverbindingen. Dat wat je gewend bent en waar je veel gebruik van maakt, zit het meest verankerd in je brein. 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. In het brein werkt het net zo: de eerste keer dat we iets doen gaat het moeizaam. Doen we het vaker, dan ontstaat er een betere (snelweg)verbinding. De processen in ons brein zijn zo ingericht dat we de dingen die we vaak doen, gemakkelijker en sneller kunnen. Het brein zoekt altijd de makkelijkste weg. Nieuwe dingen uitproberen doen we niet van nature, ook dat moeten we leren. Het 'oude' gedragspatroon van een manager zal dus altijd prevaleren boven 'het nieuwe' uitproberen, zeker als dit in eenzelfde context moet gebeuren en er sprake is van druk of stress. Het oude patroon was eerder immers succesvol, dus waarom zou het brein een andere weg zoeken? Liever kiezen we voor geautomatiseerde patronen.

Denkvoorkeuren

De genoemde leerroute 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 die een gefixeerde

Denkvoorkeuren volgens Dweck (2006)

Onderstaand schema zet de belangrijkste kenmerken van een *fixed* en *growth* mindset op een rijtje (Dweck, 2006, in: Lazeron & van Dinteren, 2010).

Fixed mindset	Groeimindset
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
Ik misluk doordat ik er geen talent voor heb	Ik kan alles leren als ik maar oefen en probeer

mindset hebben (*fixed mindset*) en mensen die een groeimindset hebben (*growth mindset*). In de hersenen is er duidelijk verschil te zien in gedrag. Zo blijven mensen gedreven op zoek naar een oplossing als ze geloven in groei en zijn mensen met een *fixed mindset* ervan overtuigd dat bepaalde zaken nu eenmaal zijn zoals ze zijn. Mensen met een groeimindset 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 de 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' staan de twee denkvoorkeuren naast elkaar.

Voorbeeldgedrag voor leren

Wanneer mensen nieuwe dingen moeten leren of toepassen, zijn ze gebaat bij een situatie die veilig is en niet te veel stress geeft. Het is daarom belangrijk dat de omgeving een zekere mate van fouten maken tolereert.

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 leggen 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. Natuur-

lijk zijn er ook tegenkrachten in organisaties, maar het aangetoonde effect blijkt significant, zeker als er sprake is van teamwerk in eenzelfde gebouw of met gelijke werkprocessen.

Liedtka geeft aan dat in organisaties waar groeimindset-leiders aan de top staan, er meer geïnoveerd wordt en dat 'bijblijven' daar aanzienlijk minder moeite kost.

We schetsen een voorbeeld uit de praktijk:

Voorbeeld 3. Mindstretching: het goede voorbeeld geven

Een manager wordt op de jaarlijkse heisessie geconfronteerd met de resultaten die hij volgend jaar zou willen halen. Om aan de veilige en haalbare kant te blijven, zet hij in op 10% groei. Echter, zijn baas daagt alle managers uit, veegt de goede voornemens van tafel en eist niet 10 of 20, maar 100% groei voor het volgende jaar. De managers worden uitgedaagd om met oplossingen te komen. Na een aanvankelijke schrik wordt de handschoen opgepakt en komen de ideeën om meer dan normaal te presteren. Deze 'mindstretch aanpak' heeft tot gevolg dat de creativiteit en het leer- en scheppend vermogen van managers wordt aangesproken, waardoor er meer geleerd wordt en er creatievere aanpakken worden ontwikkeld.

Voor een organisatie betekenen deze bevindingen dat het van groot belang is dat (oudere) managers een groeimindset hebben en behouden. Dweck en Liedtka laten zien hoe organisaties en mensen van een *fixed mindset* naar een groeimindset 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 wegen die we kennen, dat zijn voor ouderen bijna altijd vertrouwde (en soms dus verouderde) gewoonten. Deze vertrouwde gedrag patronen zijn de snelwegen in het hoofd, meestal heel geschikt om te overleven. Immers, deze gedrag patronen hebben eerder hun dienst bewezen. Maar ze zijn niet effectief om vooruit te komen. Leren we ech-



Vier richtlijnen om 'in de leerstand' te komen (Van Dinteren & Kolkhuis Tanke, 2013)

ter 'een ander pad' te bewandelen, dan verandert ook onze denkvoorkeur en kunnen we leren en innoveren.

De overeenkomsten tussen 'gestolde' kennis (Van Roekel, 2008) en de fixed mindset zullen niet toevallig zijn. Wellicht is het zelfs zo dat fixed mindset-leiders eerder terechtkomen 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 dat de context nadrukkelijk hierop van invloed is: die kan nog meer de voorkeur versterken om veilige routes te kiezen en dus weinig nieuwe uitdagingen en leerervaringen aan te gaan.

Betekenis voor HRD-professionals

Wat betekent dit voor HRD-professionals in organisaties? HRD-professionals kunnen de organisatie ondersteunen door het leerklimaat te versterken voor managers en medewerkers. We schetsen hieronder vier richtlijnen waarmee HRD-professionals managers kunnen ondersteunen om weer meer in de 'groeistand' te komen en daarmee ook hun team meer 'in de leerstand' mee te nemen. De vier richtlijnen zijn (zie ook figuur 1):

- Vier successen;
- Zet voorbeeldgedrag in als spiegel;
- Zorg voor een veilig leerklimaat;
- Doorbreek patronen.

Vier successen. Inmiddels is duidelijk geworden dat iedereen kan blijven leren, ook ouderen. Ridderinkhof & Stallen (2010) vinden een relatie tussen

de leerprestaties van ouderen en de mate waarin zij positief geprikkeld worden. Zij doen qua prestaties dan niet onder voor jongeren. Dit effect treedt al op na positieve, aanmoedigende feedback. Bijvoorbeeld door het geven van complimenten. Binnen leerprogramma's voor oudere managers is het dan ook van belang om de focus vooral te leggen op het positief stimuleren en waarderen van dat wat goed gaat, om van daaruit de grenzen wat op te rekken naar nieuwe uitdagingen en leermomenten. HRD-professionals kunnen hier in de vormgeving van leerprogramma's bewust rekening mee houden.

Zet voorbeeldgedrag in als spiegel. Binnen de neurowetenschap is duidelijk naar voren gekomen dat mensen imitatiegedrag vertonen. We imiteren goede voorbeelden en kunnen met behulp van spiegelneuronen inzicht krijgen in de bewegingen van anderen. Spiegelneuronen zijn neuronen die in werking worden gezet als we anderen iets zien doen. 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. Op het moment dat de oudere manager af en toe een stapje terug doet om het goede voorbeeld door iemand anders te laten geven, beïnvloedt dat zijn brein

en dat van zijn medewerkers. Bewustwording bij de oudere manager dat zijn voorbeeldgedrag gevolgd wordt, kan al genoeg zijn om het eigen gedrag onder de loep te nemen. HRD-professionals kunnen als 'critical friend' de managers voor wie zij werken hiervan bewust maken.

Zorg voor een veilig leerklimaat. De oudere manager heeft om te 'leren leren' twee dingen nodig: een op maat gesneden leerprogramma dat hem helpt om zich te ontwikkelen en 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 tegemoet komt aan de mogelijkheid om management uit te wisselen zou goed passen bij de ontwikkeling van oudere managers. HRD-professionals kunnen hier een initiërende en/of faciliterende rol in spelen.

Doorbreek patronen. Er zijn gelukkig ook veel goede voorbeelden van oudere managers die hun grenzen blijven verleggen en 'lerend bezig blijven'. 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 ook 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. Kritisch reflecteren, stilstaan bij wat je echt belangrijk vindt, grenzen durven verleggen en handelen vanuit zelfvertrouwen in eigen kwaliteiten; dat zijn de elementen die een nadrukkelijke plaats kunnen krijgen in leerprogramma's voor managers; bedoeld om uiteindelijk steeds vanzelfsprekender te worden in het werk zelf.

Voorbeeld 4. Een andere projectleider

Tijdens een sessie waarbij het doorbreken van patronen aan de orde kwam bij een ministerie, werd er aan het einde van de sessie gevraagd wat de leidinggevend anders zouden willen aanpakken. Een leidinggevende nam het woord en gaf aan dat ze een nieuw project aan een van haar medewerkers moest geven. Ze had al iemand op het oog, een medewerker die het altijd goed deed. Echter, bewust geworden van haar eigen 'snelwegen', koos ze naar aanleiding van de sessie voor een andere medewerker.

Tot slot

Er is vandaag de dag veel aandacht voor het blijven leren en inzetbaar houden van oudere mede-

werkers. In dit artikel hebben we echter specifiek aandacht willen vragen voor het creëren van een leerklimaat voor ervaren, oudere managers. Hierbij zijn we vooral ingegaan op het flexibel houden van hun brein. Juist HRD-professionals kunnen - vanuit hun expertise op het gebied van leren - managers ondersteunen om in de leerstand te komen en/of te blijven. Sleutelwoorden voor een leerbevorderende context zijn: voorbeeldgedrag, 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 nog altijd leren en groeien. Als we beginnen met de oudere manager, zal dit uiteindelijk een positief effect hebben op het vermogen om te leren en te innoveren binnen teams en uiteindelijk dus binnen de gehele organisatie. En zo gaat iedereen uiteindelijk 'in de versnelling'. ●

Literatuur

- CBS (2008). *Ruim een miljoen leidinggevendenden*. Webmagazine, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themes/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2602-wm.htm>
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Random House.
- Lazonby, N.R. & R. van Dinteren (2010). *Brein@work. Breinkennis voor organisaties*. Houten: Springer.
- Liedtka, J.R., R. Rosen & R. Wiltbank (2009). *The Catalyst*. New York: Crown business.
- Ridderinkhof, K.R. & M. Stallen (2010). Vrolijkheid als remedie tegen veroudering. In: N. Lazonby & R. van Dinteren, *Brein@work: Breinkennis voor Organisaties*. Houten: Springer.
- Roedel - Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
- 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.



Ria van Dinteren MA is organisatieadviseur, spreker en auteur. Ze heeft haar eigen bedrijf Breinwerk en is medeoprichtster van Twistit.nu.
E-mail: ria.vandinteren@actieflereninorganisaties.nl



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan de Universiteit Utrecht.
E-mail: i.van.roedel@kolkhuis-tanke.nl