

■ Isolde Kolkhuis Tanke

Dagelijks goed werk leveren als motivatiebron voor blijven leren

# Gewaardeerd of vastgeroest?

**Enkele jaren geleden moesten we nog erg aan het idee wennen, maar inmiddels is het voor iedere werkende een gegeven: in de toekomst zullen we blijven werken tot de leeftijd van 67 jaar. Vervolgens is de vraag interessant hoe oudere medewerkers blijven leren en vakbekwaam en (mentaal) vitaal blijven tot het einde van hun loopbaan. Nog vaak wordt deze vraag vooral benaderd vanuit de probleemkant: hoe krijgen we oudere medewerkers weer in beweging? Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat er onder oudere medewerkers veel stille krachten en 'wijze uilen' zijn, die zeer gewaardeerd worden en waar de organisatie op kan bouwen.**

Zowel vanuit de literatuur (onder andere Thijssen, 2006) als vanuit praktijkonderzoek (Kolkhuis Tanke e.a., 2008, 2010, 2011, 2013) blijkt het grootste verschil tussen de 'probleemgevallen' en de ouderen die van waarde blijven voor de organisatie: de mate waarin iemand blijft leren en zijn grenzen blijft verleggen tot in latere loopbaanfasen. 'Mentale slijtage' blijkt in veel beroepen – veel meer dan fysieke slijtage – het grootste risico voor duurzame inzetbaarheid te vormen. Mentale slijtage ontstaat als mensen heel lang hetzelfde werk enkel nog op routine uitvoeren. Wanneer ze steeds meer op de automatische



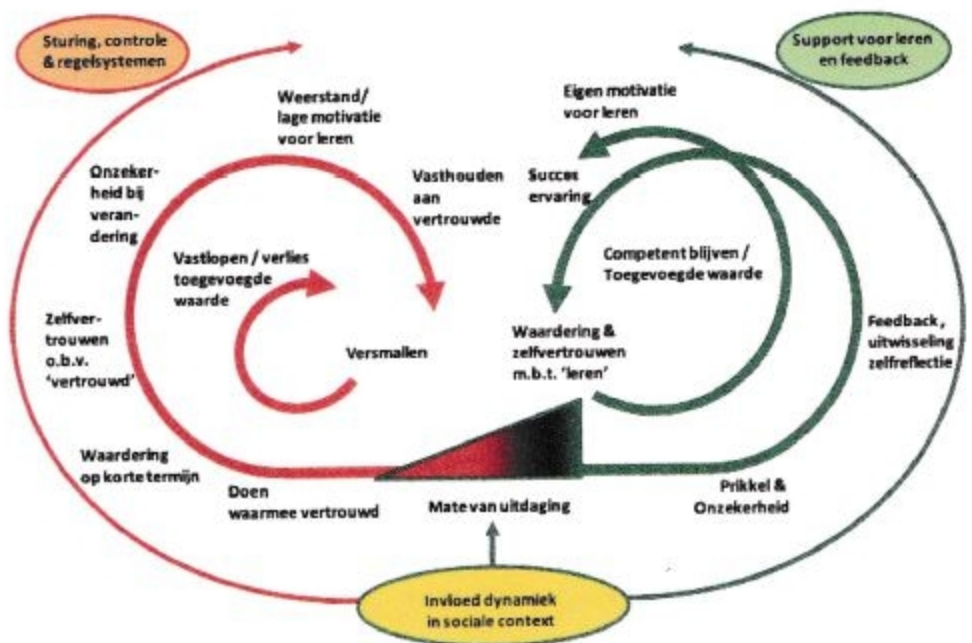
piloot gaan werken, ontstaat niet alleen een gevoel van verveling en 'alles al gezien hebben', maar gaan ze ook vastroesten in hun vertrouwde handelingsrepertoire, waar weinig nieuws meer bijkomt. In een voortdurend veranderende omgeving geeft dit steeds meer problemen, omdat de bereidheid en het vermogen om mee te blijven groeien met de veranderende omstandigheden sterk afnemen. Het goede nieuws is echter dat dit zeker niet op alle oudere medewerkers van toepassing is.

Interessant is daarom de vraag wat maakt dat de ene oudere medewerker lerend en waarde toevoegend aan het werk blijft in latere loopbaanfasen, terwijl de andere juist steeds meer vastloopt in verouderde routines? De vraag is ook in hoeverre samenwerkingspatronen in de werkomgeving hierop van invloed zijn.

### Mentaal in beweging: grenzen blijven verleggen

Onderzoek dat ik uitvoerde in de praktijk van diverse typen organisaties (onderwijsorganisaties, technische productiebedrijven, politie, adviesbureaus) maakte zichtbaar hoe mensen in hun latere loopbaanfasen vast kunnen blijven houden aan vertrouwd handelingsrepertoire, terwijl anderen juist lerend en grensverleggend bezig blijven. Hoewel hun eigen keuzes bepalend zijn, worden ze hierin ook duidelijk beïnvloed door de (sociale) werkcontext. Figuur 1 maakt twee 'routes' zichtbaar, waarnaar mensen kunnen tenderen gedurende hun loopbaan. De routes moeten gezien worden als twee uitersten van een continuüm.

De figuur maakt in essentie een onderscheid zichtbaar tussen de 'versmallingsroute'



Figuur 1. Versmallen of blijven leren (Kolkhuis Tanke, 2008)



(rode cirkels) en de 'leerroute' (groene cirkels). In de versmallingsroute blijft iemand in de loop der tijd steeds meer doen wat vertrouwd is en waarin hij geroutineerd is. Thijssen (2006) spreekt in dit verband van ervaringsconcentratie: steeds beter worden in een steeds beperkter gebied. 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 zijn in wat bekend voor hem is en waar hij ervaring en routine in heeft opgebouwd. Wanneer 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 de onzekerheid en druk toenemen. Uiteindelijk ontstaat het risico dat iemand zich steeds meer gaat afsluiten voor feedback en signalen uit de omgeving, die kritisch zijn over de routines waar hij zich wel bij voelt, omdat hij dit ervaart als een aanval op zijn gevoel van 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 zeer 'belonend'. Bovendien is er sprake van een 'algemenere' succeservaring: het overwinnen van iets moeilijks vergroot het zelfvertrouwen in het kunnen omgaan met uitdagende situaties.

Opgemerkt moet worden dat de beschreven routes worden doorlopen door mensen van alle leeftijden. Maar op termijn wordt steeds meer zichtbaar hoe iemand tendeeft naar de 'versmallende', of naar de 'lerende' kant. In beide routes is 'dat waar iemand goed in is' weliswaar 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 en zich regelmatig af te vragen of dit nog wel het meest effectief is in de betreffende situatie. Terwijl in de leerroute 'dat waar je goed in bent' het vertrekpunt is om eigen grenzen te blijven verleggen.

De scheiding tussen de versmallingsroute en de leerroute is natuurlijk niet zo scherp: medewerkers zullen altijd voor een deel werkzaamheden verrichten die een beroep doen op het vertrouwde. Het gaat er uiteindelijk om hier een uitdagende balans in te vinden, om op de langere termijn te voorkomen dat je steeds meer in de versmallingsroute terecht komt. Bovendien is het van belang dat de medewerker zelf kiest waarin en hoe ver hij zijn grenzen wil verleggen. Iemand verplichten om 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. Pas als medewerkers een keuze maken voor een uitdaging die wel vertrekt vanuit eigen motivatie en kwaliteiten, is de kans op een succeservaring het grootst. En dat nodigt weer uit om een volgende keer opnieuw grenzen te durven verleggen en zo voortdurend te blijven leren.

**Bron van motivatie voor leren**

Nu wordt vaak de vraag gesteld of van iedere oudere medewerker wel te verwachten is dat hij grenzen wil blijven opzoeken om van te leren. In de afgelopen jaren heb ik heel veel medewerkers vanuit diverse organisaties diepgaand geïnterviewd. Het blijkt dat vrijwel alle oudere medewerkers gemotiveerd zijn om te blijven leren, wanneer dat leren zichtbaar bijdraagt aan 'dagelijks goed werk leveren, aan degene voor wie je het allemaal doet' (bijvoorbeeld de klant, de leerling, of de burger). Het zou ook wel verrassend zijn als iemand de ambitie zou hebben om over vijftien



jaar vastgeroest te zijn in zijn werk... Mensen ontlenen immers in belangrijke mate hun identiteit aan het werk. Goed werk leveren voor degene voor wie je er bent, wordt door oudere medewerkers over het algemeen als heel betekenisvol ervaren.

Opvallend in de verschillende onderzoeken die ik uitvoerde, was dat medewerkers in latere loopbaanfasen, als ze een seniorniveau hebben bereikt, vooral aangaven behoefte te hebben aan persoonlijk ontwikkeling. Oftewel: het doorgroeien naar een 'hogere' fase van volwassenheid of senioriteit. Onder andere door – samen met collega's – te reflecteren op ervaringen en door te leren van lastige situaties, kan die persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd worden. Dat betekent dat de bron van motivatie voor leren en grenzen verleggen vaak vrij dicht bij huis te vinden is: in de huidige functie en gebaseerd op de interesses en ambities van de medewerker zelf. Het blijkt dus niet nodig – en het zal vaak zelfs averechts werken – om oudere medewerkers weer naar cursussen te sturen, of regelmatig van functie te laten wisselen, om hen voldoende 'in beweging' te houden (zoals dat vaak in hr-beleid juist wel bepleit wordt).

Voorbeelden van succesvol inzetbare oudere politiemedewerkers lieten bijvoorbeeld zien dat het ontwikkelen binnen de huidige functie een aantrekkelijke optie is. Zij kozen voor een bepaald element in het werk, waar ze zo warm voor liepen dat zij daar uit zichzelf meer expertise in wilden opbouwen en die ook goed wilden onderhouden. Dat had als 'bijvangst' dat collega's hen gingen zien als interne deskundigen op een bepaald gebied en dus steeds vaker met vragen naar de betreffende oudere medewerker toekwamen. Dat versterkte de (blijvende) motivatie om te leren en scherp te blijven, omdat collega's een beroep deden op de specifieke expertise en hun waardering daarover lieten blijken.



### Invloed van de sociale context

Maar als we het hebben over leren en grenzen verleggen vanuit eigen motivatie ten behoeve van 'dagelijks goed werk leveren', is de cruciale vraag vervolgens: laat de werkcontext dit altijd toe? De diverse onderzoeken lieten zien dat de manier waarop men in de werkomgeving met elkaar (samen)werkt, hoe de taken verdeeld zijn, welke onderlinge verwachtingen er zijn over wat je wel en niet doet, et cetera, in de weg kan staan dat de medewerker regelmatig zijn grenzen durft te verleggen. Om een paar voorbeelden te noemen:

- Senior consultants binnen een adviesbureau hebben het imago (zowel bij de jongere collega's als bij klanten) dat zij alles weten op een bepaald gebied. In hoeverre voelen zij zich nog vrij en veilig om af en toe de gebaande paden te verlaten en weer een 'lerende' te zijn?
- Of: de productietargets liggen zo hoog in een productiebedrijf, dat de medewerker liever steeds weer hetzelfde taakje blijft doen, omdat hij meteen al op achterstand staat als hij iets nieuws oppakt, dat wennen leertijd vraagt.
- Of: de politieagent rent – vanwege de capaciteitsdruk op het team – van melding naar melding, waardoor er geen tijd is om met collega's goed te reflecteren op het optreden tijdens de incidenten, die zich gedurende de dienst hebben voorgedaan.
- Of: in een commerciële organisatie worden vragen van klanten vrij snel overgenomen door een medewerker die hoger in de hiërarchie staat, om te voorkomen dat er klachten van klanten komen. In hoeverre leert de frontofficemedewerker dan zelf hoe hij zijn werk voor de klant kan verbeteren?

### Wat leren we hiervan?

We hebben gezien hoe belangrijk het voor medewerkers is om – juist ook in latere

loopbaanfasen – dagelijks goed werk te kunnen leveren. Daar zit hun voornaamste bron van motivatie voor leren en ontwikkelen; in de persoonlijke ontwikkeling die maakt dat ze betekenisvol kunnen zijn en blijven voor degenen voor wie ze het werk doen.

Voor organisaties is de belangrijkste les dan ook dat die motivatie er dus al is! We hoeven

Medewerkers in latere loopbaanfasen hebben vooral behoefte aan persoonlijke ontwikkeling

de meeste oudere medewerkers helemaal niet in beweging te schudden. Winst valt vooral te behalen door meer ruimte te geven voor die motivatie om in het werk zelf (persoonlijk) te blijven groeien. Het gaat er dus om met elkaar te kijken hoe het werk, de samenwerking, de interactiepatronen, et cetera, er uitzien. Hoe staan die mogelijk in de weg dat medewerkers in latere loopbaanfasen hun grenzen nog kunnen blijven verleggen en zich persoonlijk kunnen blijven ontwikkelen? Zijn er, juist ook voor oudere medewerkers, bijvoorbeeld voldoende gelegenheden om regelmatig ervaringen op een diepgaand niveau met elkaar uit te wisselen en erop te reflecteren? Is er voldoende ruimte en veiligheid om als ervaren medewerker af en toe weer een 'lerende' te zijn? Met name dat laatste is voor oudere medewerkers vaak een lastige: er heerst nogal eens de onuitgesproken verwachting dat je het als ervaren oudere allemaal moet weten. Want zo niet, dan ben je misschien wel oud en afgeschreven. Dus leer je niet meer, maar ben je alleen nog bezig met het bevestigen dat je het allemaal al weet...

**Voorkomen is beter dan genezen**

Vaak ontstaat pas aandacht voor het 'mentaal in beweging' blijven van oudere medewerkers, als blijkt dat er enkele zijn die ernstig vastgelopen zijn. Dan wordt de vraag gesteld hoe we hen weer gemotiveerd kunnen krijgen. Maar in algemene zin lijkt het raadzaam de positieve verwachtingen daarover te temperen. Een oudere medewerker, die geheel is vastgelopen in de versmallingsroute, blijkt daar namelijk vaak nog maar moeizaam uit te kunnen komen. Op het moment dat doorgaande versmalling tendeert naar vastlopen, heeft elke vorm van correctie en sturing door een ander voornamelijk een averechts effect: de versmallings- of vastlooprouten wordt er alleen maar meer door versterkt. De aandacht zal zich daarom in organisaties veel meer moeten richten op de vraag hoe medewerkers gedurende hun gehele loopbaan ontwikkelend en lerend kunnen blijven werken. Vooral in de middengroep – de mensen die op zich goed

functioneren, maar bij wie de balans soms al wat overhelt naar routinewerk – valt de meeste winst te halen, door met elkaar te kijken hoe de 'groene' leerroute voldoende ruimte blijft krijgen in het dagelijks werk.

**Referenties**

- 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, 26-31.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft, ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Utrecht: USBO.



**Dr. 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. [www.kolkhuis-tanke.nl](http://www.kolkhuis-tanke.nl)**