

---

Hoe een 'stretchende' werkomgeving mentale slijtage helpt voorkomen

# Uitdagingen op het spoor

Met het oog op de toenemende vergrijzing dringt zich de vraag op hoe medewerkers vakbekwaam, lerend en scherp blijven tot het einde van hun loopbaan. Wat staat blijven leren in het dagelijks werk in de weg? En wat draagt juist wel bij?

Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke & Sandra Ringeling

Steeds nadrukkelijker verschijnt het thema 'duurzame inzetbaarheid' op de HR-beleidsagenda's. Organisaties ervaren de urgentie dat medewerkers zich blijven ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de voortdurend veranderende eisen die de omgeving stelt. Want medewerkers die niet vitaal en 'in beweging' blijven, worden uiteindelijk een blok aan het been van de werkgever. Dit thema speelt zeker ook in organisaties waar veel laag tot middelbaar geschoolde mensen werken. Beleidsmedewerkers en leidinggevenden vragen zich vervolgens af: 'Aan welke knoppen moeten we draaien om onze oudere medewerkers weer gemotiveerd en gedreven te krijgen? Hoe kunnen we hen opschudden om in beweging te komen?' Daarbij wordt vaak over het hoofd gezien dat die motivatie er al is. Het merendeel van de oudere medewerkers blijkt graag goed werk af te willen leveren en hun vakmanschap te willen inzetten. Zelden kom je een oudere medewerker tegen die de 'ambitie' heeft om over 15 jaar 'vastgeroest' te zijn in zijn werk. Toch lijkt verdere ontwikkeling van het vakmanschap regelmatig in de verdrukking te komen.

Met een groep direct betrokkenen - managers, P&O'ers, oudere en jongere monteurs - van Ned-Train, het onderhoudsbedrijf van NS, zijn wij (auteurs) op zoek gegaan naar wat medewerkers stimuleert en belemmert om te blijven leren in het dagelijks werk. Hoe is meer ruimte te geven aan de *reeds aanwezige* motivatie om te blijven leren?

In dit artikel bespreken we de bevindingen vanuit dit traject. We lichten een drietal opvallende patronen toe die van invloed zijn op mogelijkheden om te blijven leren in het werk. En we laten zien dat vooral een onderzoekende werkwijze organisaties helpt om die patronen, met de direct betrokkenen, op het spoor te komen en aan te pakken.

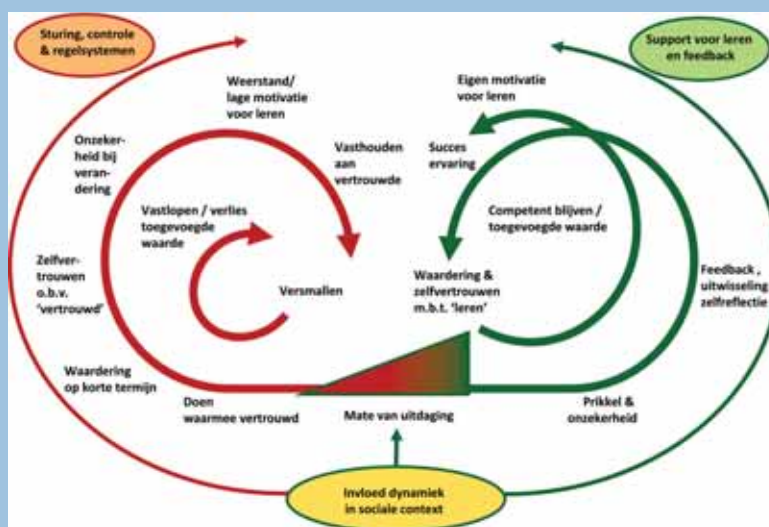
## Mentale slijtage voorkomen

Fysieke slijtage blijkt vaak niet de grootste bedreiging te zijn voor de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. In veel werk, zeker ook binnen productie- en onderhoudsbedrijven, is 'mentale slijtage' een zeker zo belangrijk risico.

## *Hoe is meer ruimte te geven aan de reeds aanwezige motivatie om te blijven leren?*

Mentale slijtage ontstaat als mensen heel lang hetzelfde werk enkel nog op routine doen. Behalve dat zij vaak meer fouten gaan maken als ze op de automatische piloot werken, betekent het ook dat ze gaandeweg 'stollen' in een vertrouwd repertoire waar weinig nieuws meer bijkomt (van Roekel, 2008). Wanneer zich vervolgens veranderingen aandienen, ervaren 'stollende medewerkers' dit als een verstoring van hun vertrouwde routines. De bereidheid en het vermogen om

## Kader 1. Denkkader 'Versmallen (stollen) of blijven leren (stretchen) in latere loopbaanfasen'



Afbeelding 1. Denkkader 'Stollen of stretchen' (van Roekel, 2008)

### Toelichting op het schema:

In de (rode) 'versmallingsroute' blijft de medewerker vooral doen wat vertrouwd is en waar hij geroutineerd in is. Zolang niets anders van hem verwacht wordt, kan hij hierin naar voldoening blijven functioneren. Maar wanneer zich veranderingen voordoen, ontstaan onzekerheid en weerstand, en dreigt hij vast te lopen in verouderde routines. In de (groene) 'leerroute' blijft de medewerker - vanuit waar hij goed in is - nieuwe leerervaringen opzoeken. Omdat hij daardoor 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' tendeeft. Diverse factoren in de *werkomgeving* beïnvloeden of er voldoende gelegenheid is om regelmatig nieuwe leerervaringen op te doen, die de groene route versterken. De manier waarop het werk georganiseerd en geregeld is, kan bijvoorbeeld de ruimte beperken om kritisch en lerend met het werk bezig te zijn, waardoor medewerkers bijna vanzelf op de automatische piloot gaan werken. De hersenkrakers in het werk - waar iets nieuws van geleerd kan worden - vormen dan steeds meer een uitzondering.

mee te groeien met de veranderende eisen worden beperkter, en de weerstand ertegen neemt toe. Zo komt hun (duurzame) inzetbaarheid op termijn steeds meer onder druk te staan.

We hanteren in dit verband het denkkader 'Stollen (versmallen) of stretchen (blijven leren)' (van Roekel, 2008), dat in Kader 1 kort wordt toegelicht. Dit denkkader is leidend geweest in het traject binnen het onderhoudsbedrijf.

Het denkkader met de toelichting maakt duidelijk dat wanneer we het hebben over 'duurzame inzetbaarheid' en 'leren', het zinvol is om de aandacht niet alleen te richten op individuele medewerkers, maar ook op het werk zelf: datgene waar mensen zich die acht uren per dag mee bezighouden en de werkcontext waarbinnen zij dat doen. Hoe uitnodigend blijft het om je ei daarin kwijt te kunnen en je vakmanschap verder te ontwikkelen? Bijvoorbeeld door uit jezelf de boeken of voorschriften weer eens in te duiken en bij collega's te rade te gaan, om lastige kwesties tot een mooie oplossing te brengen? Met verschillende direct betrokkenen binnen NedTrain gingen we in *hun* praktijk op onderzoek uit.

### Aanpak 'Stollen of stretchen'

In 2009 startte - gesponsord door de Foundation of Corporate Education (FCE) - het traject 'Stollen of stretchen'. In het onderhoudsbedrijf van NS mochten we aan de slag met de ook voor hen actuele vraag:

*Hoe kunnen laag tot middelbaar opgeleide medewerkers in hun werk blijven leren, tot aan het einde van hun loopbaan?*

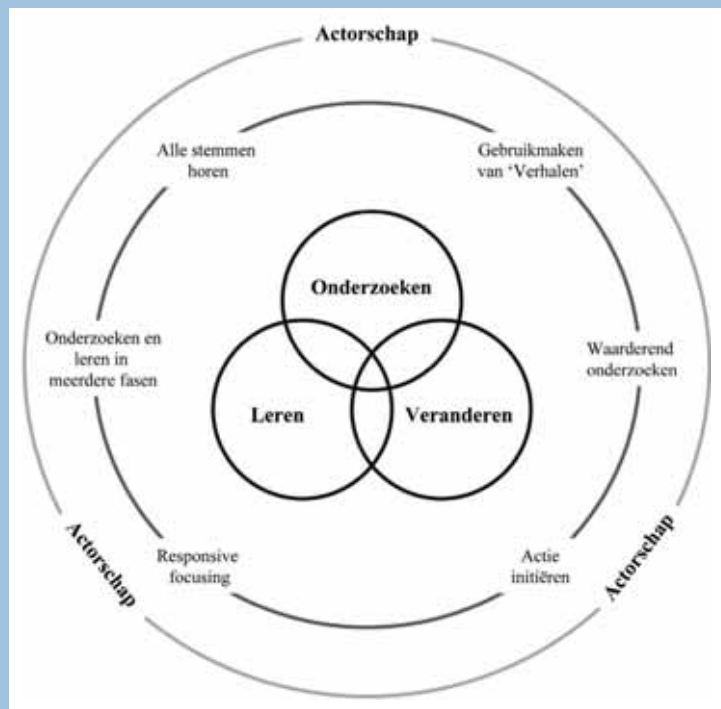
- Wat doen zij daartoe zelf?
- Wat stimuleert hen daarin vanuit hun werkomgeving?
- Welke belemmeringen ondervinden zij vanuit hun omgeving en/of zichzelf?

In Kader 2 lichten we de gevolgde werkwijze kort toe.

### Bevindingen vanuit het traject 'Stollen of stretchen'

We zullen nu drie invloedrijke patronen beschrijven, die we bij NedTrain tegenkwamen. Deze patronen bleken de mogelijkheden om in het dagelijks werk te blijven leren ('stretchen') duidelijk te beïnvloeden. Tegelijkertijd maken ze zicht-

## Kader 2. Gevolgde werkwijze



Afbeelding 2. Model 'Samen onderzoeken-leren-veranderen' (van Roekel, 2009)

Richtinggevend voor de gevolgde werkwijze was het model 'Samen onderzoeken-leren-veranderen' (van Roekel, 2009): het onderzoeken van de praktijksituatie beoogt niet alleen onderzoeksdata op te leveren, maar ook een – gezamenlijk – leerproces voor de direct betrokkenen in gang te zetten. Van daaruit kiezen zij zelf voor vervolgvactiteiten in de eigen context. We begonnen met het afnemen van diepgaande individuele interviews met acht direct betrokken deelnemers (managers, P&O, oudere en jongere monteurs). Daarna volgden meerdere groepsgesprekken. Daarbij breidden we de groep deelnemers verder uit, door iedereen te vragen een collega mee te nemen. Tussentijdse analyses maakten het mogelijk om kernthema's uit alle data te destilleren, die het onderwerp van gesprek vormden voor de daaropvolgende groepsbijeenkomsten (*onderzoeken en leren in meerdere fasen*). Elk volgend groepsgesprek was erop gericht om verdere verdieping aan te brengen in die – mede door de deelnemers - gekozen kernthema's (*responsive focusing*). De thema's maakten we bespreekbaar aan de hand van concrete ervaringen en verhalen van de deelnemers zelf, zodat de aansluiting bij de concrete praktijk sterk bleef (*gebruikmaken van de verhalen*). Daarbij zochten we vooral ook naar positieve voorbeelden (*waarderend onderzoeken*): daar waar al voorbeelden zijn waar mensen lerend, ontwikkelend en uitdagend bezig zijn in hun werk. Gekozen aanpakken en werkvormen waren erop gericht dat de verschillende betrokken actoren in dezelfde mate 'gehoord' konden worden (*alle stemmen horen*), zodat niet één perspectief de boventoon zou voeren. Ten slotte volgde een eindbespreking waarin concrete vervolgvacties genoemd werden (*actie initiëren*).

baar hoe risico's ontstaan om te versmallen ('stollen') in vertrouwde routines, zonder dat er nog veel prikkels zijn tot nadenken en leren.

### Motivatie vanuit goed vakmanschap

De betrokken monteurs bleken zelf veel waarde te hechten aan hun vakmanschap. Ze vonden het belangrijk om goed werk en een goede bijdrage te leveren. Daarin ontstaan voor hen ook de prikkels om te blijven leren en bij te blijven in hun vakgebied; je te verdiepen in de dingen die daarin nieuw zijn. Binnen hun eigen taakruimte vonden zij het dan ook leuk om regelmatig hun hersens te moeten kraken op probleempjes. Bijvoorbeeld door zelf - in samenspraak met 'de klant' - terugkerende storingen op te lossen. Dit zagen zij als een mooie manier om routine en sleur in het werk te

voorkomen en te blijven leren. Of zoals een monteur dat verwoordde:

*'Mijn eigen uitdaging is vooral dat je niet altijd hetzelfde doet. Ik leer graag nieuwe dingen. Het is leuk om je kennis uit te breiden, zodat je niet afstompt. Collega's en bazen weten dat ik het leuk vind om iets nieuws te doen en dat ik dat ook goed kan. Op die manier krijg je natuurlijk steeds meer werk: anderen weten je al gauw te vinden! Ze komen ook naar je toe omdat je niet gauw "nee" zegt. Dat heb ik nooit gedaan, dat "nee" zeggen.'*

Wat deze monteur zegt, maakt zichtbaar hoe je als medewerker zelf kunt beïnvloeden dat je in een positieve spiraal terecht komt. Dit is weergegeven in afbeelding 3.

Het blijven leren in je werk en voorkomen dat je gaat volharden in vaste routines is hier vooral een *individuele* kwestie, dus van de medewerker zelf. Oftewel: als je er *zelf* initiatief toe neemt, creëer je je eigen leerruimte.

Maar hier zien we een frictie met het tweede patroon:

### Eigen regelruimte is belangrijk om te blijven leren, maar staat vaak onder druk

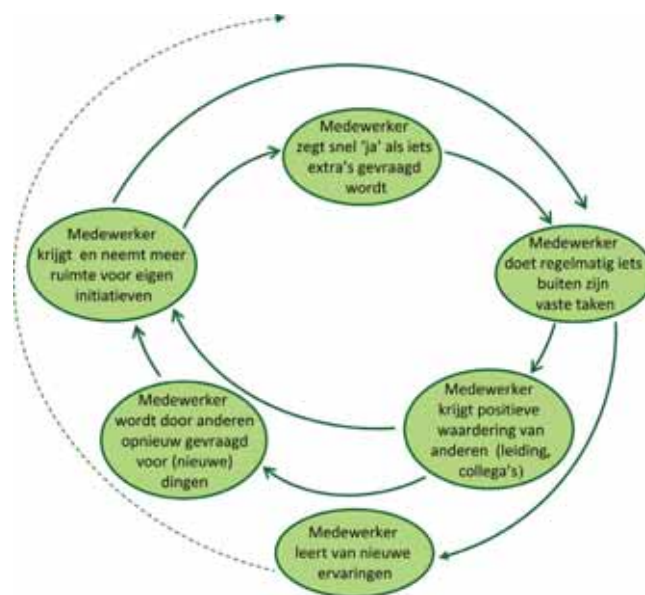
Als gevolg van een toenemende focus op bedrijfsefficiëntie bleek de eigen regelruimte, om goed vakmanschap daadwerkelijk in te zetten en verder te ontwikkelen, vaak onder druk te komen. Monteurs gaven aan zelf steeds minder invloed te ervaren op de goede uitvoering van hun werk. Bij voorkomende problemen in het werk is er al gauw een ander ('hoger', gespecialiseerder) iemand die het overneemt, omdat dat bedrijfsmatig gezien efficiënter is. De toenemende sturing vanuit het management levert bij veel medewerkers vaak een averechtse reactie op. Ze uiten een soort stil protest door voortdurend de rem erop te zetten, in de zin van 'ja, ja, rustig aan maar..., het komt vast wel op tijd af'. De eigen *drive* om goed werk af te leveren en je daarin te verbeteren sneeuwt daardoor onder.

Wat ook in belemmerende zin meespeelt, is dat de werk- en tijdsdruk in eerste instantie alleen maar toenemen, als je als medewerker eens iets geheel nieuws in je werk wilt oppakken. Als 'lerende' haal je al gauw de normtijden niet. Het halen van normtijden gaat je – volgens monteurs – alleen goed af als je zeer geroutineerd bent. Dat verleidt hen er al snel toe om toch maar de gemakkelijke weg te kiezen: dat te doen waarvan ze zeker weten dat ze het 'met twee vingers in de neus' binnen de gestelde normtijd halen.

Een monteur verwoordde dat heel treffend:

*"Het werk bestaat uit allemaal kleine taken en die moeten in een bepaalde tijd af zijn. Voor je het weet is je normtijd al voorbij, nog vóór je begonnen bent! Dat is best frustrerend voor mensen, ze lopen voortdurend achter zichzelf aan. Zeker een beginnend iemand heeft daar moeite mee. Pas als je op routine draait, kun je die normtijd wel halen. Ja, zo werp je wel een drempel op voor mensen om iets nieuws te gaan doen, wat ze nog niet kunnen. Dan denken ze al gauw: "Dit werk ken ik al, dat krijg ik wel op tijd af zonder mezelf over de kop te jagen. Dus laat mij maar hetzelfde blijven doen."*

Kortom, de nadruk op bedrijfsefficiëntie heeft als neveneffect dat het de ruimte om grenzen te verleggen en nieuwe leerervaringen op te doen in het werk sterk beperkt. In afbeelding 4 is dit schematisch weergegeven.



Afbeelding 3. Positieve spiraal

### Aandacht voor negatieve incidenten beperkt de eigen regelruimte nog verder

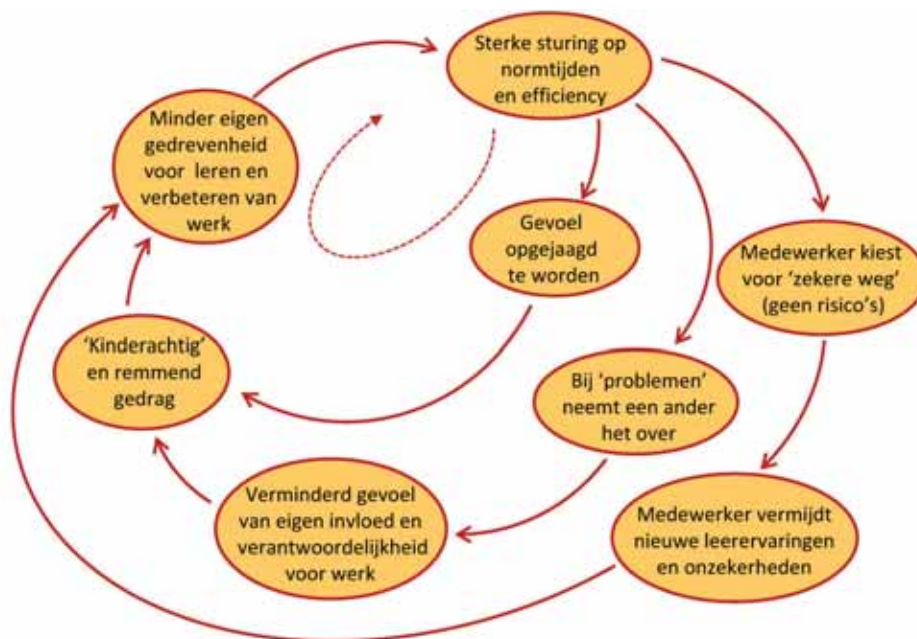
Het vorige punt wordt versterkt doordat er veel aandacht uitgaat naar de negatieve incidenten. Vooral naar de medewerkers die de kantjes eraf lopen en het werk niet doen zoals van hen verwacht wordt (volgens managers betreft dit slechts zo'n 5% van de monteurs). Maar juist op basis van het (onvoldoende) functioneren van deze kleine groep, worden er meer procedures, voorschriften, regels en afspraken gemaakt, om iedereen toch maar in het gareel te krijgen en de incidenten te beteugelen.

De hoeveelheid voorschriften en gedetailleerde procedures maakt dat je als medewerker nauwelijks meer *zelf*kritisch nadenkt en meedenkt (hoe je fouten kunt voorkomen). Alles is al voorbedacht en beschreven, en zo volgen medewerkers dat ook. Terwijl voor de meerderheid (immers: 95% van de mensen) die gedetailleerde richtlijnen helemaal niet nodig blijken te zijn, als maar 5% 'veroorzaker' is van negatieve incidenten. Anders gezegd: de eigen regelruimte en ontwikkeling van het vakmanschap worden zo onnodig ingeperkt.

Maar de andere kant is er ook: medewerkers bleken zich wel graag achter die voorschriften te verschuilen ('voor die fout ben ik niet verantwoordelijk, want het stond niet in het voorschrift'). Afbeelding 5 geeft het voorgaande schematisch weer.

De waarde van het traject 'Stollen of stretchen' was dat het betrokkenen duidelijk maakte dat dit punt verder gaat dan het schrappen van overbodige voorschriften: het vraagt ook een andere manier van omgaan met elkaar. Het betekent dat je als medewerker zelf weer meer verantwoorde-





Afbeelding 4. Sterke sturing op efficiency

lijkheid neemt en aanspreekbaar bent op wat je doet en levert. Dan kun je niet meer zo snel zeggen: 'dat kon ik niet weten, want dat staat niet in het voorschrift'. Het traject bleek een belangrijke eerste stap, waardoor de diverse betrokkenen (management, P&O én monteurs) hier samen actie op wilden ondernemen.

### Wat leerde het traject 'stollen of stretchen' ons?

We hebben gezien hoe belangrijk het voor medewerkers is om – juist ook in latere loopbaanfasen – het gevoel te behouden vakbekwaam te zijn en daarop gewaardeerd te worden. Want daar zit hun directe bron van motivatie voor leren en ontwikkelen: in het verbeteren van het werk zelf, ten behoeve van klanten waar je goed werk aan wilt leveren.

Het thema 'blijvende ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers' vraagt meer dan een eenzijdige focus op de individuele medewerker ('de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling') of op de context ('de organisatie moet het beter regelen'). Het gaat juist om de interactie tussen beide: welke werkwijzen en omgangspatronen – die meer of minder bijdragen aan mogelijkheden om te blijven leren in de dagelijkse praktijk – hanteren betrokkenen met elkaar? En welke veranderingen zijn hierin wenselijk?

We zagen dat je hier pas echt inzicht in ontwikkelt als je – samen met *verschillende* betrokkenen – diepgaand op onderzoek uitgaat in de specifieke eigen context. De gehanteerde methodiek droeg ertoe bij dat zij *zelf* ontdekten wat van belang bleek om op te pakken, teneinde tot ver-

beteringen te komen: verbeteringen die leiden tot meer lerend (samen)werken in de dagelijkse praktijk. En dit komt zowel oudere als jongere medewerkers ten goede.

In kader 3 geven we enkele voorbeelden van concrete vervolgvactiteiten.

Omdat de verschillende betrokkenen gedurende het gehele traject zelf meebepaalden waar kernpunten lagen en hoe ze hier concrete vervolgvacties aan wilden verbinden, ontstond gaandeweg al energie en betrokkenheid om ermee verder te gaan.

De onderzoekende invalshoek bood een 'vrije ruimte' om open met elkaar te kijken: niet vanuit een vooringenomen standpunt of plan, maar vanuit de gedachte 'we weten het nog niet, maar al onderzoekende gaan we er samen meer inzicht in ontwikkelen...'. Dat gaf aanvankelijk nog wel eens de ongeduldige reactie: 'Wat gaat het nu opleveren?' Daarom bleek het van belang dat er aan het einde concrete acties voor de eigen praktijk uitkwamen.

Een aantal keren hebben we onze onderzoeksbevindingen voorgelegd aan HRD-professionals van andere productie-/onderhoudsbedrijven. De geschetste patronen bleken daar zeer herkenbaar te zijn. Ook de gevolgde werkwijze is breder toepasbaar. Echter, het bepalen welke oplossingen het meest zinvol zijn, blijft een zeer contextspecifieke zaak. Een gezamenlijk (onderzoeks/leer) proces met direct betrokkenen zal duidelijk moeten maken welke vervolgvactiteiten in de betreffende context het meest geëigend zijn. Gekozen oplossingen zijn dus niet één op één overdraagbaar naar andere afdelingen of organisatiecontexten.

Voor aanvang van het traject zijn wel eens bedenkingen geuit of ook laaggeschoolde medewerkers in staat zouden zijn een bijdrage te leveren in de voorgestelde aanpak: of zij voldoende kunnen reflecteren op zichzelf, op hun werk en op hun werkomgeving. En of ze daar ook op een goede manier met elkaar over in gesprek kunnen gaan. Het traject heeft ons ervan overtuigd dat zij daartoe heel goed in staat zijn. Wel met als aanbeveling om in zo'n traject vooral het *werk* centraal te stellen, en de vragen en discussies concreet en praktisch toepasbaar te houden, door gebruik te maken van ieders eigen voorbeelden en verhalen.

Mensen vonden het leuk om op een 'anders dan anders' manier over zichzelf en hun werk te praten. Dat kon bovendien in een sfeer van gelijkwaardigheid, ook tussen betrokkenen van verschillende hiërarchische niveaus.

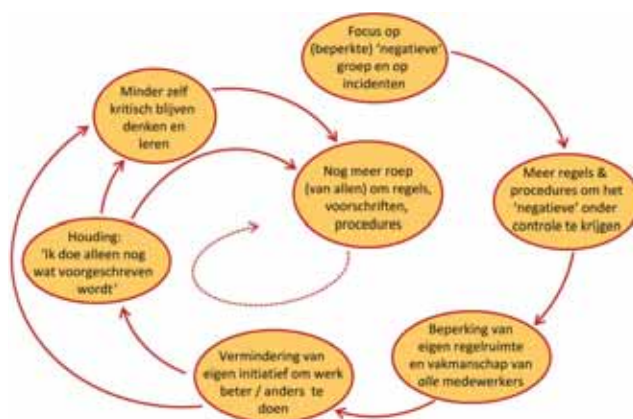
Ten slotte hebben wij gemerkt hoe belangrijk het is om managers in productie-/onderhoudsbedrijven af en toe bewust – naast de bedrijfsmatige en financiële bril – de lerende bril te laten opzetten. Vanuit de vraag: draagt de wijze waarop we het werk steeds bedrijfsmatiger en efficiënter willen organiseren óók voldoende bij aan mogelijkheden voor grensverlegging (en dus het leren en ontwikkelen) van medewerkers? Als we ons willen richten op het urgente vraagstuk van duurzame inzetbaarheid, laten we dan niet van alles eromheen gaan organiseren om ouderen hernieuwd in beweging te krijgen ('aan welke knoppen moeten we draaien...??'). Maar: ga vooral uit van de motivatie die bij oudere medewerkers aanwezig is

### Kader 3. Voorbeelden van concrete vervolgvactiteiten in het onderhoudsbedrijf

Het versterken van het persoonlijke contact tussen monteurs en klanten was volgens alle betrokkenen een zinvolle en haalbare vervolgvactiteit, om het leren met en van (interne) klanten te versterken. In tegenstelling tot de 'papierweg' die vaak bewandeld wordt bij storingen, ervaren monteurs in het persoonlijke contact met hun klant weer meer eigen invloed op hun eigen werk en op de mogelijkheden om dat te verbeteren. Zo kunnen zij hun vakmanschap inzetten en verder ontwikkelen.

Het samenwerken van één vaste groep monteurs aan een technische installatie bleek, zowel volgens de betrokken monteurs als hun managers, een – reeds bestaand – succesvoorbeeld; in meerdere opzichten. Het voorbeeld maakte zichtbaar hoe medewerkers zelf meer verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen en van elkaar blijven leren, wanneer ze samen aan een totaalproduct werken. Dit voorbeeld zal navolging krijgen.

Opvallend is dat de vervolgvactiteiten vooral ontstonden vanuit de kleine – maar door het traject meer zichtbaar geworden – succesvoorbeelden van 'blijven leren in het dagelijks werk': voorbeelden om vast te houden en verder uit te bouwen.



Afbeelding 5. Focus op negatieve incidenten

om goed te zijn en te blijven in het werk. En kijk hoe ze die 8 uren van de dag dat ze aan het werk zijn met regelmaat iets nieuws blijven leren. ●

Met dank aan alle betrokkenen bij NedTrain, die het aandurfden dit experiment aan te gaan. De openheid waarin zij met ons en met elkaar de gesprekken voerden, maakten het een waardevolle leerervaring!

#### Literatuur

- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. In: R.W. Woodman & W.A. Pasmore (red.), **Research in Organizational Change and Development**, vol. 1, pp 129 – 169. London: JAI Press Inc.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln (1989). **Fourth generation evaluation**. London: Sage Publications.
- Roekel - Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). **Competent blijven werken in latere loopbaanfasen**. Delft: Academische uitgeverij Eburon.
- Roekel - Kolkhuis Tanke, I.R. van (2009). Samen werken aan een "leergerichte cultuur". **M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie**, 63<sup>e</sup> jaargang, nr. 4, pp 26 – 40.



**Dr. Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke** heeft een eigen onderzoeks- en adviesbureau: Kolkhuis Tanke/ *duurzaam leren in organisaties*. In 2008 promoveerde zij op het proefschrift 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen'.  
E-mail: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl



**Drs. Sandra Ringeling** werkt als adviseur bij NS Opleidingen. Vanuit de afdeling Advies & Ontwikkeling begeleidt zij leer- en verandertrajecten, onder andere op het terrein van kennisdeling en inzetbaarheid. E-mail: sandra.ringeling@ns.nl