
Duurzame inzetbaarheid (9)

Het innovatief vermogen van ervaren professionals

Voorbij duurzame inzetbaarheid

Grijze duif of ervaren professional? Sputterend naar het pensioen of volop blijven innoveren? Door de toenemende vergrijzing wordt de vraag hoe mensen op latere leeftijd met plezier en succes kunnen blijven werken steeds actueler. In dit artikel lees je hoe ervaren professionals – oftewel vijftigplussers – hun ervaringskennis kunnen inzetten om innovatie op gang te brengen en daarmee ook zichzelf vernieuwen.

Tineke van Kooten

Stel je eens voor dat je twintig, vijfentwintig, dertig jaar werkervaring hebt: wat een rijk bezit. Denk eens aan alles wat je zou hebben gezien in die jaren, wat je hebt geprobeerd en voor elkaar hebt gekregen, of wat niet goed liep en waarvan je hebt geleerd. Denk aan de mensen die je in al die jaren hebt ontmoet, hun verhalen die onderdeel zijn geworden van jouw verhaal. Denk aan de veranderingen in organisaties, technologie en in de maatschappij die je bewust hebt meegemaakt en waarin je een weg hebt weten te vinden. Als vakman of -vrouw boven de vijftig heb je de ervaring, de kennis, de vaardigheden, het zelfvertrouwen én het netwerk dat je in staat stelt om vernieuwend en innovatief in je werk te zijn. Werkgevers mogen blij zijn met zulke ervaren professionals!

Vreemd genoeg zijn oudere werkenden niet erg populair op de arbeidsmarkt. Grijze duiven, fossielen, *boomers*, de grijze leemlaag; we kunnen wel spreken van een fors imago-probleem. Een vijftigplusser die een andere baan zoekt, krijgt zelfs in een krappe arbeidsmarkt te maken met meer of minder zichtbare leeftijdscriminatie, blijkt uit onderzoek van het College voor de Rechten van de Mens (2020). En ook binnen organisaties worden ervaren professionals vaak als probleemgroep gedefinieerd. *'Bij ons is de gemiddelde*

leeftijd 48, dus verandering komt hier niet makkelijk van de grond'; *'Die ouderen denken dat ze alles al hebben meegemaakt, dus die krijg je echt niet meer in de leerstand'*, zijn een paar uitspraken van HR(D)-adviseurs en -managers die ik de afgelopen jaren sprak.

Je ziet deze benadering ook vaak terug in beleid voor duurzame inzetbaarheid. Grofweg is dat onder te verdelen in 'ontzie'-maatregelen (zoals extra vrije dagen, aanpassing van roosters) en ontwikkelgerichte maatregelen (aandacht voor leven lang leren, taakverrijking, enzovoort). Ontwikkelgerichte maatregelen leveren voor alle leeftijdscategorieën meer op – in termen van vitaliteit en bevoegdheid – dan ontzie-maatregelen (Veth, 2018). In de praktijk worden echter andere keuzes gemaakt. Bij duurzame inzetbaarheid voor ouderen ligt de nadruk vaak op het voorkomen van verzuim, minder werken, een stapje terug, demotie, kortom: zonder al te veel problemen op weg naar het pensioen. Niets mis mee, als dat past bij degene om wie het gaat. Maar vele vijftig- of zestigplussers hebben grotere ambities en daar is niet altijd aandacht voor. Oudere werkenden krijgen als gevolg van stereotypering minder leer- en ontwikkelmogelijkheden aangeboden dan jongeren, zowel in formeel als informeel leren, ontdekten Künn et al (2018).

Dit is op meerdere niveaus een probleem. Het is pijnlijk voor de mensen die het betreft om over het hoofd gezien of 'weggezet' te worden. Het is een verlies voor de organisatie als beschikbaar talent niet optimaal wordt ingezet. En het leidt tot maatschappelijk en economisch verlies als zo'n grote groep werkenden niet deelneemt aan 'een leven lang ontwikkelen' (Kossen et al, 2017).

Hoe zit het eigenlijk?

Hoe verandert het leer-, ontwikkel- en innovatievermogen gedurende de levensloop? In de eerste plaats een disclaimer; het is nooit goed om te generaliseren. Ieder mens is anders en hoe ouder we worden hoe meer we van elkaar gaan verschillen, door de uiteenlopende ervaringen die we opdoen. Maar er zijn wel enkele algemene trends te benoemen.

Voor wat betreft het leren en ontwikkelen: een breed gedeelde – maar achterhaalde – verwachting is dat cognitief vermogen minder wordt gedurende het leven, op dezelfde manier zoals fysiek vermogen minder wordt. Horn & Cattell weerspraken dit idee al in de jaren zestig van de vorige eeuw en maakten onderscheid in twee vormen van intelligentie: *fluid intelligence*, die te maken heeft met de capaciteit van het geheugen en reactiesnelheid, en *crystallized intelligence*, die relateert aan algemene ontwikkeling, woordenschat en strategisch inzicht (Horn & Cattell, 1966).

Terwijl fluid intelligence afneemt met de jaren – (*Ik kan niet op die naam komen...*), neemt crystallized intelligence juist toe, waardoor het met de jaren steeds gemakkelijker wordt om verbanden te leggen en snel 'het grote plaatje' te zien. Crystallized intelligence compenseert het verlies van fluid intelligence, waardoor mensen op latere leeftijd niet *minder* gemakkelijk leren dan toen zij jonger waren, maar *anders*. Leren in een realistische werkgerelateerde context, bijvoorbeeld aan de hand van cases uit het eigen werk, sluit beter aan dan een cursus of training en is ook aantrekkelijker voor mensen die al veel ervaringskennis in huis hebben (Jeske & Stamov Roßnagel, 2015).

Die ervaringskennis of *personal knowledge* (Eraut, 2014) is het heel persoonlijke en deels impliciete mengsel van kennis en vaardigheden, waarden en overtuigingen die iemand van huis uit heeft meegekregen, aangevuld met ervaringen uit opleiding, beroep en alles wat er verder op iemands pad komt. Ervaringskennis groeit bij iedereen anders; in het professionele domein is het sterk afhankelijk van het type en de variëteit aan ervaringen die iemand gedurende de loopbaan opdoet (Kolkhuis Tanke, 2008). Iemand die lange tijd hetzelfde werk blijft doen en telkens opnieuw wordt gevraagd voor gelijksoortige taken, zal op den duur steeds minder gemakkelijk gaan experimenteren met iets nieuws. Hierdoor ontstaat ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996): steeds meer kennis hebben van een steeds kleiner domein. En iemand die

veel verschillende ervaringen opdoet en initiatieven voor vernieuwing ontplooit, vanuit eigen drijfveren en gestimuleerd door de omgeving, ontwikkelt juist ervaringsvariatie (Thijssen, Leisink & Van der Heijden, 2016): breed inzetbare ervaringskennis en ook meer innovatief vermogen.

Door succeservaringen met leren, ontwikkelen en innoveren groeit bovendien het professioneel zelfvertrouwen, oftewel *occupational self-efficacy* (Bandura, 1993), wat weer een motiverende factor is om door te gaan met leren en innoveren. Innovatief gedrag heeft dan ook, in weerwil van het stereotype, geen relatie met leeftijd; wél met de mate van ervaringsvariatie en self-efficacy die iemand heeft kunnen opdoen (Rietzschel, Zacher & Stroebe, 2016).

Innovatief gedrag wordt ook gestimuleerd door de wens om 'een verschil te maken'; bij te dragen aan een groter goed. Dit is een drijfveer die belangrijker wordt vanaf ongeveer het 45^{ste} levensjaar, als de generatieve fase aanbreekt (Erikson, 1991 in Rögels, 2014). Met het ouder worden gaan de meeste mensen minder

Grijze duiven, fossielen, boomers, de grijze leemlaag; we kunnen wel spreken van een fors imago probleem

waarde hechten aan extrinsieke factoren, zoals behoefte aan promotie, salarisverhoging en erkenning. Intrinsieke drijfveren, zoals autonoom handelen, zinvolle taken uitvoeren en daarbij de eigen vaardigheden kunnen gebruiken, worden juist steeds belangrijker (Kooij et al, 2010).

Daarbij past een manier van leren die genererend of generatief leren wordt genoemd en die je ook zou kunnen duiden als 'samen innoveren' (Ruijters, 2017). Generatief leren impliceert 'het kapitaliseren en vooral het doorontwikkelen op basis van aanwezige kwaliteiten, kennis en ervaring' (Kolkhuis Tanke, 2008). In een generatief proces gaan leren en innoveren samen en versterken ze elkaar.

In de praktijk

Op basis van deze inzichten mocht ik aan de slag met een groep ervaren professionals van het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP). Bij het NIFP, onderdeel van het ministerie van Justitie en Veiligheid, is meer dan de helft van de werknemers ouder dan 45 jaar. Het management maakte zich zorgen over de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers; er zijn in de organisatie weinig doorgroeimogelijkheden, waardoor mensen gemiddeld lang op één post blijven. Er is een schat aan ervaringskennis, maar het gevaar van ervaringsconcentratie ligt

op de loer. Ontwikkelen deze ervaren professionals zich nog wel voldoende? En maakt de organisatie voldoende gebruik van hun talenten? De maatschappij verandert en daarmee veranderen de eisen die aan het NIFP gesteld worden. Vernieuwing en innovatie is gewenst, en er is een aantal behoorlijk lastige vraagstukken.

Daarom kozen we voor een generatieve benadering, waarvan zowel de organisatie als de ervaren professionals konden profiteren. Met als uitgangspunt: er zijn lastige vraagstukken én er zijn betrokken mensen met heel veel ervaringskennis. Wat gebeurt er als we die mensen vragen om, vanuit hun kennis en ervaring, na te denken over innovatieve oplossingen voor één

Ontwikkelen deze ervaren professionals zich nog wel voldoende? En maakt de organisatie voldoende gebruik van hun talenten?

of meer lastige vraagstukken? Op die manier komt er ruimte voor innovatie, wordt ervaringskennis benut en kunnen de deelnemers hun eigen ontwikkeling een positieve impuls geven. Met deze uitgangspunten mocht ik een plan maken voor het NIFP en er deelnemers voor werven.

Het innovatietraject

Er meldden zich al snel tien ervaren professionals, uit allerlei locaties en afdelingen van de organisatie, die zin hadden om mee te doen. Hun drijfveren waren verschillend: sommigen wilden graag aan een specifiek organisatievraagstuk werken, anderen waren meer geïnteresseerd in loopbaanverdieping: wat kan en wil ik met mijn werk in deze levensfase?

Ik wilde graag een interventie ontwerpen die aan beide drijfveren in samenhang recht zou doen. Daarbij was het streven om er niet alleen een succesvolle, maar ook een leuke en energiegevendende ervaring van te maken binnen de beperkte tijd die we hadden. De gewenste uitkomst was – naast het genereren van goede ideeën voor het NIFP – dat de deelnemers meer inzicht zouden krijgen in hun eigen ervaringskennis en dat zij door het opdoen van een succeservaring hun self-efficacy en motivatie voor innovatief gedrag zouden vergroten.

Bij het ontwerp van het innovatietraject heb ik gebruikgemaakt van de principes voor ‘innovatie als leerproces’ (Verdonschot, Keursten & Van Rooij, 2009). Zij noemen (onder meer):

1. werk samen vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid;
2. aan een urgent en intrigerend vraagstuk;

3. zoek samen naar een nieuw perspectief;
4. verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met die daarbuiten.

Hieronder licht ik toe hoe deze principes zijn toegepast en wat dat opleverde.

Vier bijeenkomsten

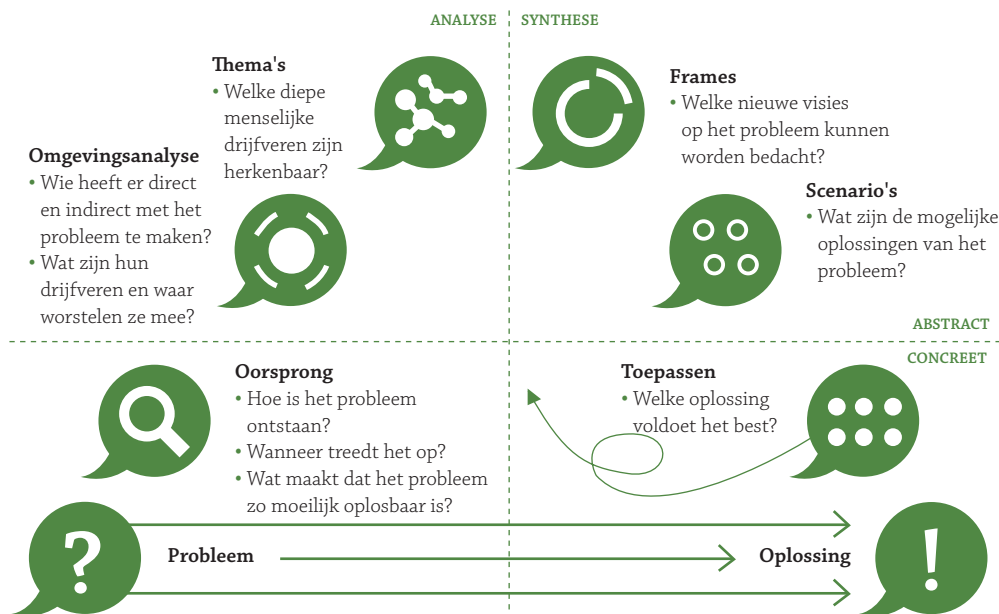
Het traject bestond uit vier bijeenkomsten.

De eerste middag stond in het teken van *samenwerken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid*: elkaar leren kennen, zorgen voor een veilige sfeer en elkaars kwaliteiten en ervaringskennis leren kennen en waarderen. Ervaringskennis is deels impliciet, onbewust of vergeten, ‘ondergesneeuwd’. Om die kennis weer expliciet te maken, zette ik verschillende technieken en werkvormen in. De deelnemers werden uitgenodigd om succeservaringen uit hun lange loopbaan in kaart te brengen: projecten of gebeurtenissen waar zij trots op waren. In waarderende interviews plozen zij met elkaar uit welke kwaliteiten hen hadden geholpen om deze successen te bereiken en hoe ze die kwaliteiten daarna nog hadden doorontwikkeld. Door zo intensief bezig te zijn met elkaars sterke kanten, met als instructie heel goed te luisteren en door te vragen, ontstond psychologische veiligheid in de groep. De groepsleden hadden elkaar van hun beste kanten leren kennen en voelden zich gekend. Voor een aantal deelnemers leverde deze middag ook nieuwe inzichten op over hun eigen kwaliteiten, loopbaan en ontwikkelhistorie.

De tweede middag lag de focus op het verkennen van *intrigerende en urgente vraagstukken*. De groep maakte kennis met de innovatiemethodiek die we zouden gebruiken en dook ter inspiratie in verschillende voorbeelden. Ook werd het begrip ‘innovatief gedrag’ uitgewerkt. Dit werd gekoppeld aan de geëxpliciteerde ervaringskennis van de vorige keer: ‘Wat zijn jouw innovatiekwaliteiten?’ Vervolgens legden we de link met de aangeleverde organisatievraagstukken binnen het NIFP. De uitnodiging aan de deelnemers was om deze vraagstukken uit te diepen, met vragen als: Waarom is dit een probleem? Waarom is het zo geformuleerd en niet anders? Waarom is het nog niet opgelost? Hoe verhoud ik mij tot dit vraagstuk? Nadat alle vraagstukken verkend waren, kozen de deelnemers in twee groepen een vraagstuk waarmee zij in de volgende sessie aan de slag wilden gaan.

De derde dag gingen de deelnemers *op zoek naar een nieuw perspectief* voor de beide vraagstukken. De methodiek die we gebruikten is een *Frame innovation workshop* (Dorst, 2015; zie afbeelding 1).

Dit is een methodiek in negen stappen, die leidt tot het ontwikkelen van een nieuw *frame* (perspectief) voor een vraagstuk en daarmee ook een nieuw perspectief voor een mogelijke oplossing. Ter voorbereiding onderzochten de deelnemers eerst de geschiedenis van het gekozen vraagstuk en interviewden zij stakeholders, om te achterhalen welke belangen en drijf-



Afbeelding 1. Frame innovation workshop (Dorst, 2015)

veren meespeelden. Deze werden vertaald naar overkoepelende thema's. In een brainstorm werden metaforen bedacht, die leidden naar een 'vreemde' andere context. De volgende stap was het benoemen van werkende principes die in die andere context gelden, deze werden vertaald naar ideeën om het vraagstuk op te lossen. Er werd hard gewerkt, er was veel plezier, energie en soms hilariteit. Aan het einde van de dag waren er voor twee vraagstukken nieuwe frames bedacht, met bijbehorende werkende principes en lag er een heel scala aan mogelijke acties. Rijp en groen door elkaar, niet alles even haalbaar, maar dat was voor een volgende stap.

De vierde middag was gepland voor het *verbinden van de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten*: een presentatie aan het management en dialoog over 'hoe nu verder'. Welke scenario's zien we als kansrijk, wat is er nodig om dit verder te brengen, welke acties zijn haalbaar en wenselijk en wie gaat welke acties oppakken? Door de coronamaatregelen was deze bijeenkomst pas maanden later en online, maar het lukte de presenterende deelnemers om hun ideeën goed over het voetlicht te brengen, uit te leggen hoe zij tot de nieuwe frames waren gekomen en wat er vervolgens mee gedaan zou kunnen worden. De beide frames werden met instemming ontvangen en er werden eerste afspraken gemaakt voor vervolgacties om de voorgestelde innovaties waar te maken.

Minstens zo belangrijk was het resultaat van het project als geheel: door het enthousiasme, de bevoegdheid en de resultaten die de deelnemers lieten zien, is het beeld over ervaren professionals gaan schuiven. Staande de vergadering werd het plan geopperd om twee keer per jaar een innovatietraject als dit te initiëren, ofwel weer met ouderen, ofwel met een mix van ouderen en jongeren om wederzijdse kennisoverdracht

te stimuleren. Ook het duurzame inzetbaarheid-beleid gaat op de schop, met meer aandacht voor ontwikkelgericht beleid voor ervaren professionals.

Wat heeft het de deelnemers opgeleverd?

Naast goede oplossingen bedenken voor het NIFP had het traject, zoals hierboven gezegd, tot doel om self-efficacy en motivatie voor innovatie bij de ervaren professionals te versterken. Om te onderzoeken of dat gelukt was, heb ik de deelnemers gevraagd om voor en na het traject een vragenlijst in te vullen en heb ik met acht van hen na afloop een interview gehouden. Het kwantitatief onderzoek laat een positief resultaat zien: een significante toename van zowel de self-efficacy als de motivatie voor innovatie.

De interviews waren interessante en open gesprekken, waarin de deelnemers vertelden hoe zij het traject hadden ervaren en wat het hun had opgeleverd. Sommige deelnemers gaven aan vooral veel over zichzelf en over hun eigen kwaliteiten te hebben geleerd en daardoor te zijn gestimuleerd tot experimenteren met nieuwe taken:

'Ik heb voorgesteld dat ik de volgende teamdag ga voorbereiden. Dat zou ik hiervoor niet zo snel gedaan hebben.'
'Als ik iets nieuws heb bedacht, durf ik nu meer tegen mensen in te gaan en mijn mening te geven, omdat ik weet dat ik niet zomaar wat zeg.'

Anderen heeft vooral het samen innoveren tot nieuwe inzichten gebracht:

'Ik heb een heel ander beeld gekregen van innovatie. Ik dacht altijd dat dat meer iets technisch is en meer voor jongeren.'

'Ik was heel aangenaam verrast door die totaal andere verfrissende insteek, en dat we op die manier toch iets hebben kunnen toevoegen en draagvlak hebben weten te creëren.'

Ook opvallend was de waardering voor de gecombineerde groep. Het samenwerken met voorheen onbekende collega's, uit alle mogelijke functiegroepen, aan vraagstukken die voor iedereen relevant waren, was leuk én leerzaam. De deelnemers hebben elkaar en elkaars werk beter leren kennen en waarderen:

'Ik heb zoveel ontdekt over mijn eigen organisatie en wat andere afdelingen doen, ik heb meteen ook weer een heel nieuw netwerk erbij.'

Door de verdieping in organisatievraagstukken groeide ook het begrip voor de complexiteit ervan en voor de moeilijkheden waarmee het management te maken heeft:

'Wij hebben in de voorbereiding een manager en een directielid geïnterviewd, en dan zie je dat het directielid een bepaald belang ziet en de manager weer een ander belang. Dat gaf wel weer een heel ander beeld over ons vraagstuk.'

Samenvattend heeft het project meer opgeleverd dan we van tevoren hadden kunnen bedenken:

- Er is nieuw perspectief gevonden voor twee lastige vraagstukken;
- Er is het plan om (ervaren) medewerkers meer te betrekken bij innovatie;
- Er komt meer ruimte voor ontwikkelgericht duurzame inzetbaarheid-beleid;
- De deelnemers hebben zich laten zien als innovatieve, ervaren professionals;
- Hun self-efficacy en motivatie ten aanzien van innovatief gedrag is toegenomen;
- Hun begrip van de organisatie en complexe vraagstukken is toegenomen;
- Ze hebben een nieuw netwerk aangelegd, dat weer nieuwe mogelijkheden biedt.

Last but not least wijst dit project uit dat ervaren professionals uitstekend in staat zijn om bij te dragen aan innovatie. Dat gaat niet vanzelf, omdat er belemmerende factoren zijn, zowel bij de professionals zelf als in de organisatie en in de maatschappij. Daardoor blijft veel van hun potentieel en ambitie onbenut. Met een andere benadering van vijftigers en zestigers kan veel gewonnen worden, zowel wat betreft werkplezier als duurzame inzetbaarheid als innovatiekracht voor de organisatie. ●

Tips en suggesties

Voor L&D'ers die op een positieve manier aan het thema vergrijzing willen werken, vijf 'zilveren' tips:

1. Stimuleer ontwikkeling voor medewerkers van *alle* leeftijden
2. Ga het gesprek over stereotypering aan met alle betrokkenen
3. Praat eens wat langer met een (groepje) ervaren professional(s) over hun successen uit het verleden
4. Nodig ervaren professionals uit om mee te denken over innovatie
5. Maak ruimte voor succeservaringen.

Literatuur

- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, Vol. 28 (2), pp. 117-148.
- College voor de Rechten van de Mens (2020). <https://mensenrechten.nl/nl/nieuws/70000-tot-100000-vacatureteksten-met-leeftijdscriminatie-2019>, geraadpleegd op 27 januari 2021.
- Dorst, K. (2015). *Frame innovation. Create new thinking by design*. Massachusetts: MIT.
- Eraut, M. (2014). Developing Knowledge for Qualified Professionals. In: O. McNamara, J. Murray & M. Jones (Eds.) *Workplace Learning in Teacher Education. Professional Learning and Development in Schools and Higher Education*, Volume 10, pp 47-72. Dordrecht: Springer Science.
- Horn, J.L. & R.B. Cattell (1966). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 57, 253- 270.
- Jeske, D. & C. Stamov Roßnagel (2015). Learning capability and performance in later working life: towards a contextual view, *Education and Training*, Vol. 57, Issue 4, pp. 378-391
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen* (Proefschrift). Delft: Eburon.
- Kooij, D.T.A.M., A.H. de Lange, P.G.W. Jansen, R. Kanfer & J.S.E. Dikkers (2010). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 32(2), 197-225.
- Kossen, J., I. Doude van Troostwijk, F. Kalshoven & T. de Korte (2017). *Aan de slag met een Leven Lang Ontwikkelen*. Amsterdam: De Argumentenfabriek.
- Künn, A., D. Poulissen, P. van Eldert, D. Fouarge & A. de Grip (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt*. ROA Reports; No. 005. Research Centre for Education and the Labour Market.
- Rietzschel, E.F., H. Zacher & W. Stroebe (2016). A lifespan perspective on creativity and innovation at work. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 105-120. doi: 10.1093/worker/waw005
- Rögels, N. (2014). *Levensloopspsychologie*. 5e herziene druk, Amsterdam: Boom.
- Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* (2e herziene editie). Deventer: Vakmedianet.
- Thijsen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Thijsen, J., P. Leisink & B. van der Heijden (2016). Betekenis van opleiding en ervaring voor inzetbaarheid op latere leeftijd. In: A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (red.) *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, 'best practices' en integrale benaderingen*. Geheel herziene 2e druk. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Verdonschot, S., P. Keursten & M. van Rooij (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk. Principes en aanpakken om werk te maken van innovatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Veth, K. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 2018 Editie 1, pp 1-17.



Tineke van Kooten MEd. is zelfstandig adviseur en onderzoeker op het gebied van leren en innoveren. Met Het Leerbedrijf helpt zij organisaties en professionals om optimaal gebruik te maken van ervaringskennis, innovatief gedrag te stimuleren en kennisoverdracht mogelijk te maken. tineke@het-leerbedrijf.nl