



# Leren in de **tweede** loopbaanhelft

Auteur: **Tineke van Kooten**

Louis van Gaal, Merel van Vroonhoven, Anton Philips: voorbeelden genoeg van mensen die zich op eigen kracht vernieuwen en blijven leren in hun – soms zeer – lange loopbaan. In organisaties ligt het ingewikkelder; een Leven Lang Ontwikkelen houdt voor veel collega's al op als ze rond de vijftig zijn. In dit artikel lees je hoe dat komt en hoe het anders kan.

De werkvloer is behoorlijk ervaren. De Nederlandse beroepsbevolking vergrijsst en ontgroent, door demografische ontwikkelingen en geleidelijke verhoging van de pensioenleeftijd. De beruchte krapte op de arbeidsmarkt geldt niet voor de hogere leeftijdsgroepen: al sinds 2013

maken er meer vijftigers deel uit van de beroepsbevolking dan dertigers, en hun aandeel blijft stijgen. Zestigters werken door of komen terug na hun pensioen, en ook zeventigers zijn steeds vaker nog actief aan het werk [www.CBS.nl](http://www.CBS.nl). Dat heeft als gevolg dat de samenstelling van de

*Het blijkt dat medewerkers naarmate ze ouder worden – al vanaf 45 jaar! – minder ontwikkelmogelijkheden aangeboden krijgen. En dat ze, al krijgen ze die mogelijkheden wel, er minder gebruik van maken.*

gemiddelde werkvloer er anders uitziet dan voorheen; er is veel ervaring aanwezig en minder jong bloed.

### **Een leven lang ontwikkelen... voor iedereen?**

Intussen volgen technologische en maatschappelijke ontwikkelingen elkaar in razend tempo op en is het voor organisaties van levensbelang om bij te blijven, innovatief en wendbaar te zijn. Datzelfde geldt voor de mensen in die organisaties. Blijven leren, jezelf vernieuwen, bijdragen aan innovatie: een leven lang ontwikkelen wordt breed gestimuleerd. Onze beroepsgroep L&D staat er voor op de rol; met leerhuizen en learning communities, ontwikkelbudgetten en leerambassadeurs doen we ons best om 'iedereen in de leerstand' te krijgen.

### **Iedereen?**

Nee, toch niet iedereen. Het blijkt dat medewerkers naarmate ze ouder worden – al vanaf 45 jaar! – minder ontwikkelmogelijkheden aangeboden krijgen. En dat ze, al krijgen ze die mogelijkheden wel, er minder gebruik van maken (Montizaan, Poullissen & Niesten, 2019). Dat is met het ouder worden van de beroepsbevolking een groot en groeiend probleem.

Een probleem voor de medewerkers zelf, want stilstand is achteruitgang en maakt kwetsbaar voor veranderingen. Als mensen zich professioneel niet meer ontwikkelen ontstaat het risico van ervaringsconcentratie: veel weten van een steeds kleiner domein, dat steeds minder relevant wordt (Thijssen et al., 2016).

Dat maakt dat zij minder goed inzetbaar worden en dus ook, als de nood aan de man komt, minder gemakkelijk nieuw werk vinden.

Het is ook een probleem voor de organisatie, want de grote groep vijftig- en zestigplussers heeft alleen al door zijn omvang veel invloed op kwaliteit en innovatiekracht. Niet investeren in die groeiende groep medewerkers betekent dus een levensgroot risico dat de organisatie kansen gaat missen.

Een leven lang ontwikkelen, ook in de tweede loopbaanhelft, is dus van groot belang. Toch gebeurt het onvoldoende. Hoe komt dat?

### Orzaken

Werkgevers (aanbod) en werknemers (vraag) hebben hierin elk een rol. Als L&D-professional heb je met beide partijen te maken en waarschijnlijk komen de argumenten van beide kanten je maar al te bekend voor.

Aan de aanbodzijde zijn werkgevers minder geneigd te investeren in training en opleiding, loopbaanontwikkeling en begeleiding van oudere medewerkers, omdat ze bang zijn de investering niet meer terug te verdienen, omdat ze denken dat ervaren krachten geen begeleiding meer nodig hebben, omdat ze denken dat oudere medewerkers niet meer zo makkelijk iets nieuws leren, of omdat ze denken dat oudere medewerkers niet gemotiveerd zijn om te leren.

En aan de vraagzijde maken werknemers minder gebruik van het leeraanbod, omdat ze vinden dat een training of cursus hen niet genoeg te bieden heeft, omdat het ongemakkelijk voelt om weer in een

lerende rol te stappen, of omdat ze denken dat ze te oud zijn om nog iets nieuws te leren.

Als L&D'er zit je in de positie dat je zowel met de werkgever (cq leidinggevende) als met de medewerkers het gesprek aan kan gaan om dit soort argumenten te weerleggen.

### **Terugverdiëntijd?**

Collega's van zestig kunnen nog zeker zeven jaar een collega blijven – langer dan het gemiddelde dienstverband tegenwoordig duurt. De investering in deze medewerkers is dus echt nog wel de moeite waard.

### **Ervaren krachten geen begeleiding nodig?**

Weggeman (2007) beschrijft een veel voorkomend patroon: starters zitten vol vragen en nieuwe ideeën, hebben nog veel te leren en krijgen daar ook alle ruimte voor. Als het goed gaat groeien ze door naar de positie van 'ster': productief, vol potentieel dat gezien wordt en mag groeien en bloeien. Na verloop van tijd worden deze sterren door ervaring zo goed in bepaalde taken dat ze daar steeds weer op worden teruggevraagd: ze zijn een 'productietijger' geworden – betrouwbaar, voorspelbaar, een rots in de branding. De leidinggevende heeft het inmiddels alweer druk met nieuwe starters en sterren en is blij dat de productietijgers geen aandacht nodig hebben. De functioneringsgesprekken worden steeds korter: "Gaat goed hè! Zo, die kunnen we ook weer afvinken..."

Het klopt natuurlijk dat je er bij ervaren krachten niet meer bovenop hoeft te

zitten. Maar ook mensen die al twintig jaar werken hebben behoefte aan aandacht. Om te horen wat er goed gaat, zodat ze daar meer van kunnen doen, en om ontwikkelmogelijkheden te verkennen. Niet investeren in aandacht en ontwikkeling kan ertoe leiden dat de productietijgers zich steeds minder betrokken voelen, minder bevlogen raken en zelfs kunnen uitvallen (Messioui & Van Vuuren, 2022).

### ***Te oud om te leren?***

Een hardnekkig en wijdverbreid misverstand is dat met het ouder worden onze cognitieve vermogens achteruitgaan. Horn en Cattell (1966) lieten in hun onderzoek naar intelligentie bijna zestig jaar geleden al zien dat het een stuk genuanceerder ligt dan dat. Zij onderscheiden twee typen intelligentie: vloeïende (*fluid*) intelligentie, die te maken heeft met reactiesnelheid en snel op te roepen feiten. Vloeïende intelligentie neemt af bij het ouder worden. Het wordt bijvoorbeeld lastiger om op een woord of naam te komen: "Hè, hoe heet die ene zanger toch ook weer?" Daarnaast is er gekristalliseerde (*crystallized*) intelligentie, die door ervaring en algemene ontwikkeling juist toeneemt met de jaren. Dit is een proces dat nog tot op hoge leeftijd kan doorgaan – zolang iemand maar cognitief actief blijft. Gekristalliseerde intelligentie helpt om verbanden te leggen, strategisch te denken en het grote geheel te overzien, en vormt als het ware een kapstok met haakjes waaraan nieuwe kennis kan worden opgehangen: "Ik kan het verhaal over die wetenschappelijke doorbraak goed volgen, omdat het me doet denken aan wat ik eerder heb gehoord en gelezen op dit gebied."

### **Hoe maak je aantrekkelijk leer- en ontwikkelbeleid voor een ouder wordende doelgroep?**

1. Blijf oudere collega's actief uitnodigen voor projecten, plannen, promotiekansen.
2. Geef hen de regie over hun eigen ontwikkeling.
3. Bied (praktische) hulp waar nodig.
4. Blijf ontwikkelgesprekken voeren.
5. Bied loopbaancoaching aan, gericht op deze loopbaanfase.
6. Stimuleer het delen en gebruiken van ervaringskennis.

Dat betekent dat mensen op latere leeftijd niet zozeer minder goed leren dan toen zij jonger waren, maar dat ze vooral op een andere manier leren. Het is belangrijk dat er genoeg context is om nieuwe kennis mee te verbinden. Een mooi voorbeeld is onderzoek van Nunes en Kramer (2009) onder jonge en ervaren luchtverkeersleiders. IQ-testen op het gebied van denksnelheid en complexe opgaven gaven aanvankelijk een uitslag in het nadeel van ouderen, totdat bij de testen simulaties werden gebruikt van noodsituaties in de praktijk. De oudere luchtverkeersleiders konden hier hun ervaring toepassen in een contextrijke omgeving, waardoor zij de achteruitgang in vloeïende intelligentie volledig compenseerden. Bij deze testen presteerden zij even goed en soms zelfs beter dan hun jongere collega's.

### ***Niet gemotiveerd om te leren?***

Oudere medewerkers maken gemiddeld minder gebruik van door de werkgever

aangeboden leeractiviteiten. Eigenaardig, want diezelfde mensen gaan wel in hun vrije tijd naar Italiaanse les of weten in hun koor vierstemmige liederen onder de knie te krijgen. Leren willen ze dus echt wel. Maar leren in het werk is toch weer anders.

Deels zit het gebrek aan interesse in de aard van het opleidingsaanbod. Cursussen, trainingen, e-learningen en andere formele leeractiviteiten zijn vaak nog altijd ingestoken als one-size-fits-all, zonder onderscheid te maken in ervaringsniveau van deelnemers. Ervaren medewerkers hebben er daardoor maar zeer beperkt baat bij. Stel je voor: je werkt al twintig jaar als beleidsadviseur en je wordt uitgenodigd voor een training gesprekstechnieken. De kans is vrij groot dat je de meeste technieken die daar behandeld worden al in eerdere cursussen, door zelfstudie of tijdens het werk hebt leren kennen. Terwijl je jongere collega's razend enthousiast zijn – want alles is nog nieuw voor hen – ben jij maar matig geboeid, en hoop je dat je snel terug kunt naar de stapel werk die op je bureau ligt te wachten.

Wat daarnaast speelt is dat mensen met veel werkervaring een zekere drempel kunnen voelen om zich in een training weer in de positie van 'de lerende' te begeven. Zeker als zij worden gezien als expert, productietijger, rots in de branding op een bepaald gebied, is het spannend om iets volkomen nieuws te proberen, waarin het risico van mislukking op de loer ligt. Het eigen expertisegebied volkomen loslaten voelt onveilig.

### Hoe dan wel?

Hoe kun je vanuit L&D het leren en ontwikkelen van oudere medewerkers

### Generatief leren

In een overheidsinstelling was de vraag hoe oudere medewerkers konden worden gestimuleerd om nieuwe werkervaringen op te doen en te innoveren; in het eigen werk of erbuiten. Tegelijk lag er een aantal organisatiebrede vraagstukken op het gebied van werkprocessen en positionering van de instelling. We kozen voor een aanpak waarbij een groep medewerkers in de leeftijd van 48 tot 62 werd uitgenodigd om met elkaar te werken aan creatieve oplossingen voor deze vraagstukken. Daarbij werd een structuur toegepast die hen hielp om hun verzamelde ervaringskennis met elkaar te delen en vervolgens in een proces van *design thinking* tot oplossingsrichtingen te komen. Dit traject bracht de deelnemers, naast praktische ideeën, inzicht in hun ervaringskennis en innovatief vermogen en versterkte hun professioneel zelfvertrouwen en motivatie voor innovatie (Van Kooten, 2021).

stimuleren op een passende manier: met aandacht voor hun kennis en ervaring, aansluitend bij hun gekristalliseerde intelligentie en rekening houdend met hun voorkeuren en drijfveren?

Een kansrijke aanpak is stimuleren van leren door te delen. Mensen in de tweede loopbaanhelft hebben over het algemeen meer te brengen dan te halen, en al brengend valt er voor hen het meeste te halen. Ik zal deze cryptische uitspraak hieronder toelichten.

### Ervaringskennis delen

In de begeleiding van startende organisatieadviseurs heb ik gemerkt hoezeer zij verlangen naar de verhalen en ervaringen van oudere vakgenoten. Door te vertellen en te laten zien kan een ervaren professional niet alleen overbrengen 'hoe het werkt', maar ook 'waarom het zo werkt', 'hoe het hoort te werken', 'wanneer het anders werkt' en 'wat je beter niet kunt nadoen'. Het is gemakkelijker gezegd dan gedaan; ervaringskennis is dikwijls impliciet en lastig overdraagbaar. Hoe je een inuus aanlegt kun je laten zien, maar hoe leer je een jongere collega nou om in een lastig gesprek de goede opmerking op het juiste moment te maken? Dat lukt alleen door een gebeurtenis samen onder de loep te nemen en erop te reflecteren. Niet alleen starters, ook de ervaren medewerkers leren van dit proces: zij kijken naar hun ervaring door de ogen van de jongere collega en ontdekken daarmee een nieuw perspectief. Leren-aan is leren-van.

Daar is tijd, ruimte en wederzijds vertrouwen voor nodig. Wat vaak niet wordt onderkend is dat oudere collega's een risico nemen als ze aanbieden om kennis te delen: misschien is wat zij te vertellen hebben helemaal niet interessant, achterhaald, niet van het juiste niveau. Een ervaren professional kan geïntimideerd zijn door het idee om frisse jonge, net afgestudeerde collega's te moeten begeleiden. Dat wordt versterkt door stereotyperingen in de maatschappij en de beelden die er zijn bij 'jong' over 'oud' en vice versa, en die het delen van kennis behoorlijk in de weg kunnen staan. Organisaties waar de tegenstellingen tussen generaties breed worden uitgemeten, zoals 'GenZ versus boomers'

doen zichzelf dan ook geen plezier (Fasbender & Gerpott, 2020). Als dit in jullie organisatie aan de hand is zou je kunnen experimenteren met het vrij te gebruiken trainingsmateriaal van Anne Burmeister en collega's om (groepen) jongere en oudere medewerkers nader tot elkaar te brengen; Burmeister et al., 2021).

### Generatief leren

Generatief of innovierend leren (Ruijters, 2017) is een methode waarbij mensen met elkaar, op basis van hun verzamelde kennis en ervaring, een lastig probleem oplossen of een innovatie bedenken, en al doende van en met elkaar leren. Deze vorm van leren kan toegepast worden met allerlei groepen, maar past bij uitstek in een latere loopbaanfase. De reden hiervoor is dat mensen met het ouder worden meer en meer de behoefte voelen om iets bij te dragen aan een groter geheel, om hun talenten te gebruiken op een zinvolle manier. Drijfveren als status en geld worden relatief minder belangrijk. Deze levensfase, vanaf ongeveer 45 jaar, wordt ook wel de generatieve fase genoemd (Erikson in Rögels, 2014).

Generatief leren sluit heel goed aan bij deze behoefte, als het wordt toegepast op een doel dat door de deelnemers zelf is gekozen. Dat kan van alles zijn: de verbetering van een werkproces, oplossen van een samenwerkingsprobleem of bedenken van een technische innovatie. Waar het om gaat is dat de deelnemers hun ervaringskennis actief in de groep brengen als werkmateriaal. Door op basis daarvan samen te werken in een divers samengestelde groep, leren zij hun kennis en ervaring op een nieuwe manier in te zetten. Dit is enorm motiverend en draagt

bij aan het professioneel zelfvertrouwen. Dat brengt hen verder dan wanneer zij 'van buiten' nieuwe kennis en vaardigheden krijgen aangereikt.

Er zijn verschillende manieren om generatief leren te organiseren. Zelf heb ik met een groep ervaren ambtenaren gewerkt aan een taai organisatieprobleem, volgens de principes van *design thinking* [zie kader]. Als je met deze methode aan de slag wilt is de toolbox *Samen vernieuwen in de praktijk* (Verdonschot & De Jong, 2022) een aanrader: hierin zijn voorbeeldsituaties en werkvormen beschreven, aan de hand van een aantal ontwerpprincipes.

### Als het toch een training moet zijn

Soms is een training echt nodig om nieuwe kennis of vaardigheden aan te leren. Als je bij ontwerp en uitvoering rekening kunt houden met de oudere collega's lukt het vast om ook hen enthousiast te krijgen.

Maak onderscheid naar ervaringsniveau, zodat medewerkers alleen hoeven te leren wat ze nodig hebben. Je kunt de training bijvoorbeeld modulair (laten) ontwerpen en mensen de keuze geven welke modules ze wel en niet volgen. Zorg dat de training dicht op de praktijk zit en dat er gebruik gemaakt wordt van realistische casuïstiek. Geef deelnemers, nog meer dan je anders misschien al zou doen, de ruimte om binnen de training te reflecteren op hun praktijk, zodat ze het verband kunnen leggen tussen eigen werk en nieuwe kennis.

Kijk ook eens met een 'oudere bril' naar het trainingsmateriaal en wervende flyers die je gebruikt: staan er ook oudere lerenden op de foto's? Last but not least: al werkt

de geest nog prima, een ouder wordend lichaam krijgt weleens een kwaaltje. Zorg bij offline trainingen voor goede stoelen, daglicht, en houd de trainingsduur beperkt. Misschien klinkt dit suf, maar... als je zelf tegen de zestig loopt zul je me dankbaar zijn. ♦

### Referenties

- Burmeister, A., Gerpott, F.H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). *Reaching the Heart or the Mind? Test of Two Theory-Based Training Programs to Improve Interactions Between Age-Diverse Coworkers*. Academy of Management Learning and Education, 20/2. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0348>
- Burmeister, A., Gerpott, F.H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). *Identity-oriented, knowledge-oriented and integrated age diversity training materials (downloadable)*. Geraadpleegd 15/12/2022 van <https://www.rsm.nl/faculty-research/centres/erasmus-centre-for-leadership/age-diversity-training/>.
- CBS *Generatieindex*. Geraadpleegd 24/3/2019 van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80802-NED/table?fromstatweb>
- Fasbender, U., & Gerpott, F.H. (2020). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1839421
- 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.
- Messiou, A., & Van Vuuren, T. (2022). Ervaren economische kwalificatieveroudering en ontwikkelmogelijkheden in het werk: de relaties met ziekteverzuim en bevoegenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(2), 192-217. DOI: <https://doi.org/10.5117/TVA2022.2.005.MESS>
  - Montizaan, R., Nieste, M., & Poulissen, D. (2019). Investeren in menselijk kapitaal: Een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief. *Netspar Design Paper No. 121 ROA External Reports*, [https://www.netspar.nl/assets/uploads/P20190502\\_DP121\\_Montizaan.pdf](https://www.netspar.nl/assets/uploads/P20190502_DP121_Montizaan.pdf)
  - Nunes, A., & Kramer, A.F. (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: Evidence from air traffic control. *Journal of Experimental Psychology*, 15(1), 12-24.
  - Rögels, N. (2014). *Levensloopsychologie* (5e herz. dr.). Amsterdam: Boom.
  - Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* (2e herz. ed.). Deventer: Vakmedianet.
  - Thijssen, J., Leisink, P., & Van der Heijden, B. (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* (geh. Herz. 2e dr). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
  - Van Kooten, T. (2021). Voorbij duurzame inzetbaarheid: het innovatief vermogen van ervaren professionals. *Opleiding & Ontwikkeling*, 34(1), 18-22.
  - Verdonshot, S., & De Jong, M. (2022). *Samen vernieuwen in de praktijk: Toolbox om werk te maken van innovatie* (2e herz. ed.). Utrecht: Kessels & Smit.
  - Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.



**Tineke van Kooten MEd.** (1964) is zelfstandig talent- en organisatieontwikkelaar, adviseur en onderzoeker in leren en ontwikkelen. Haar streven is ervoor te zorgen dat iedereen de kans krijgt om zijn of haar talent te blijven aanscherpen en gebruiken, gedurende de hele loopbaan. Zij helpt organisaties en ervaren professionals om de betere kanten van vergrijzing te ontdekken. [www.het-leerbedrijf.nl](http://www.het-leerbedrijf.nl)