

6

Een leven lang leren in een lange loopbaan

Tineke van Kooten

Leren en ontwikkelen is een hot issue in HR-land, en terecht. In een wereld waar alles in beweging is, technologie, markt, geopolitiek, wet- en regelgeving, is het voor bedrijven en sectoren van levensbelang om mee te blijven bewegen: ondernemen vraagt meer dan ooit om adaptiviteit. Daarvoor is het nodig dat ook de medewerkers blijven meebewegen en over actuele kennis en vaardigheden beschikken. Voorheen kon een bedrijf de kennis en vaardigheden nog ‘verversen’ door nieuwe medewerkers aan te trekken, maar in de huidige arbeidsmarkt zit dat er echt niet meer in. Je zult het moeten doen met de medewerkers die in huis zijn en dus zorgen dat zij zich kunnen en willen blijven ontwikkelen: learning and development is het nieuwe recruitment.

Grijze golf? Goed nieuws!

In de meeste Nederlandse bedrijven is de gemiddelde leeftijd hoog en stijgend, dankzij de vergrijzing en de verhoogde pensioenleeftijd. Anno 2025 is bijna 40 procent van onze beroepsbevolking 50 jaar of ouder⁸. Het is dus niet raar als ook in jouw bedrijf een groot deel van de medewerkers tot de categorie *plussers* behoort⁹.

⁸ <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/>, geraadpleegd 1/12/2024.

⁹ De term ‘plussers’ is bedacht door Richard Ridderinkhof, hoogleraar psychologie aan de UvA en bezielde strijder tegen seniorisme. Zie bv Ridderinkhof, R. (2023). *Hey werkgever, boomers leveren bang voor je buck*. De Correspondent, 12/9/2023.

Dat is goed nieuws, want uit onderzoek blijkt dat bedrijven met een hoge gemiddelde leeftijd productiever zijn dan concurrenten waar de gemiddelde leeftijd lager ligt. Hoewel het vooroordeel is dat ouderen trager zijn dan jongeren en daardoor minder productief, blijkt het tegendeel het geval. Ervaring, overzicht en emotionele stabiliteit – eigenschappen die toenemen met de jaren – zorgen ervoor dat plussers het werk gemiddeld efficiënter uitvoeren en minder fouten maken. Bij een gezonde mix van oud en jong kunnen ervaren collega's de jongeren helpen om snel op vlieghoogte te komen, waardoor de productiviteit van de hele organisatie erop vooruitgaat¹⁰.

Ook de innovatiekracht van bedrijven met een gemiddeld hoge leeftijd blijkt groter te zijn dan in 'jongere' bedrijven. Dat is misschien onverwacht, maar als je er even over nadenkt niet zo vreemd: voor een geslaagde innovatie is immers niet alleen een wild idee nodig, maar ook draagvlak en doorzettingsvermogen. En daarin kunnen oudere medewerkers, met hun grote netwerk en strategisch overzicht, veel betekenen.

Daarnaast zijn plussers belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. Collega's die al enkele decennia bij het bedrijf werken kennen de geschiedenis en weten waarom bepaalde dingen zó geregeld zijn en niet anders. Als cultuurdragers houden ze de normen en waarden van het bedrijf hoog en geven die al doende mee aan nieuwe collega's.

Aandacht voor ontwikkeling

Een bedrijf dat goed voor zijn plussers zorgt heeft dan ook een belangrijk concurrentievoordeel. Als mensen zich gezien en gewaardeerd voelen blijven ze gemotiveerd, en is de kans groter dat ze willen blijven tot, of zelfs tot na, de wettelijke pensioendatum. In veel sectoren besteedt HR dan ook aandacht aan ouderenbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid of welke naam er ook aan wordt gegeven. Vaak ligt de focus daarin op rekening houden met fysieke veranderingen: medewerkers zijn vanaf een bepaalde leeftijd vrijgesteld van nachtdienst of van bepaalde taken.

¹⁰ OECD (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*. OECD Publishing.

Dit ‘ontzie-beleid’ is een goed idee in sectoren waar sprake is van zwaar werk – maar in andere sectoren is het eigenlijk helemaal niet zo’n goed idee. De focus op ‘ontzien’ gaat namelijk dikwijls ten koste van aandacht voor het leren en ontwikkelen van oudere medewerkers. Dat is een gemiste kans: uit onderzoek blijkt dat juist ontwikkelingsgericht beleid bijdraagt aan motivatie tijdens de latere loopbaanfasen¹¹.

HR-beleid dat gericht is op leren en ontwikkelen sluit aan bij wat de organisatie nodig heeft om adaptief te blijven, én het sluit aan bij de behoeften van plussers om met plezier te blijven werken. Als je dat goed voor elkaar krijgt heb je dus een onmiskenbare win-win.

Maar hoe dan?

Onderzoek van Netspar wijst uit dat werkenden vanaf 45 jaar gemiddeld minder gebruik maken van het opleidingsaanbod van hun werkgevers dan jongeren¹². Misschien maak je dat ook in jouw organisatie mee: lauwe reacties van oudere collega’s op het zorgvuldig samengestelde opleidingsaanbod. De HR(D)-afdeling heeft zijn best gedaan om een relevant en aantrekkelijk pakket van online en offline trainingen in te kopen, misschien een interne academie opgezet, en gelukkig maakt een groot deel van de collega’s daar dankbaar gebruik van. Maar bij de oudere doelgroep is het enthousiasme ondermaats. Ze maken hun opleidingsbudget niet op, zijn niet te vinden op het online leerplatform en als ze naar een training zijn geweest krijg je niet de indruk dat ze erg geïnspireerd terugkomen.

Vreemd, want leren en ontwikkelen wordt wel degelijk als motiverend beschouwd en bovendien: diezelfde 45-, 55-, 65-plussers doen in hun vrije tijd met veel enthousiasme een beleggingscursus of gaan op schilderles. Het is dus niet zo dat plussers niet geïnteresseerd zijn om iets nieuws te leren.

Waarom lopen ze dan niet warm voor opleidingen op het werk? Dat heeft te maken met een vijftal misverstanden tussen werkgevers en werknemers,

11 Veth, K. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 2018/1.

12 Montizaan, R., Nieste, M., & Poulissen, D. (2019). Investeren in menselijk kapitaal: een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief. *Netspar Design Paper* 121.

of soms tussen jong en oud. Hieronder loop ik ze langs, en ook wat je kunt doen om ze uit de weg te ruimen.

Misverstand 1: “Ze denken dat ze alles al weten”

Dit misverstand heeft te maken met de wet op de afnemende meeropbrengst oftewel, *one size does not fit all*. Hoe ouder iemand is, hoe meer werkervaring ze heeft, des te minder baat heeft ze bij het volgen van een training of cursus. Wie al vijftien jaar teams aanstuurt, kan waarschijnlijk best nog iets leren van een leiderschapstraject, maar aanzienlijk minder dan een jongere collega voor wie het allemaal nieuw is. Een cursus timemanagement voelt voor iemand die al meer dan twintig jaar haar eigen werk organiseert meer als time *waste*. Een training of opleiding die weinig nieuws biedt leidt tot irritatie, vooral als die verplicht wordt gesteld en vooral bij mensen die al genoeg te doen hebben. Het beleefde antwoord: “Eh ja, het was wel een leuke dag. Even eruit. En je steekt altijd wel wat op”, spreekt boekdelen.

Het is iets dat je als jonge(re) enthousiaste HRD-adviseur misschien niet meteen bedenkt, maar als een ervaren collega na een training dingen zegt als “leuke cursus, maar ik wist eigenlijk alles al”, dan is dat niet per se arrogantie of eigenwijsheid, maar vaak gewoon waar. Als de training gericht is op het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden, kan er zomaar een mismatch ontstaan tussen het aanbod en de behoeften van ervaren medewerkers.

Wat kun je doen?

Je kunt om te beginnen eens kijken waar het mogelijk is om verschil te maken. Bijvoorbeeld door naast de standaardtraining een masterclass voor gevorderden aan te bieden en te zorgen dat die ook écht op gevorderd niveau insteekt. Het is verstandig om daar de docent of trainer bij te betrekken. Grote verschillen in ervaringsniveau binnen een groep is voor trainers een van de lastigste dingen, zij zullen graag meedenken over manieren om te voorkomen dat een deel van hun groep verveeld uit het raam gaat staren. Natuurlijk betrek je ook de plussers zelf. In het voorbeeld van het leiderschapstraject kun je in gesprek gaan met een aantal ervaren leidinggevers, om uit te zoeken of er dingen zijn waar zij nog tegenaan lopen en wat (en hoe) ze op dat gebied zouden willen leren.

Als differentiatie naar niveau niet mogelijk is, kun je de opleiding misschien in modules opdelen en medewerkers zelf laten inschatten welke modules ze op grond van hun werkervaring kunnen overslaan. Sowieso is enige regelruimte gepast voor deze doelgroep. Zij zijn gewend om verantwoordelijkheid te dragen in hun werk en privéleven, daar past verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces bij.

Misverstand 2: “Te oud om te leren”

Er is een hardnekkig misverstand over leren: dat je er te oud voor zou kunnen worden. Dat je niet meer in staat zou zijn om een nieuwe taal te leren, of een computerprogramma, of een werkaanpak. In werkelijkheid kan een mens eigenlijk nooit niet leren: je leert elke dag door wat je meemaakt en dat houdt nooit op. Is je pannenkoekplant twee keer verzopen doordat je hem te veel water hebt gegeven, dan ben je bij je derde stekje wat minder scheutig. Reageert je collega *not amused* op je gewaagde grapje, dan maak je die grap niet nog een keer. Het gebeurt zonder dat je erbij stil hoeft te staan: leven is leren, tot je laatste snik. Maar ook bewust aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden kan gewoon doorgaan tot op hoge leeftijd.

De manier waarop je leert verandert wel in de loop der jaren. Dat hangt samen met veranderingen in je brein. Wie heel jong is, heeft een sterke ‘vloeiende intelligentie’, het vermogen om snel nieuwe feiten zonder context op te nemen. Die vloeiende intelligentie maakt het mogelijk om bijvoorbeeld alle hoofdsteden van Europa of de Duitse naamvallen in je hoofd te stampen, ook als je nog geen idee hebt hoe (en of) je die kennis ooit gaat gebruiken. Vloeiende intelligentie begint al terug te lopen vanaf het dertigste levensjaar: dan wordt ook het kortetermijngeheugen minder.

Gelukkig neemt tegelijkertijd de ‘gekrystalliseerde intelligentie’ toe. Dat is het deel van het geheugen waar informatie voor langere tijd wordt opgeslagen en waar verbanden worden gelegd, en dat groeit naarmate je meer ervaringen opdoet. Je zou dit geheugen kunnen zien als een kapstok met haakjes. Wie zo rond de vijftig is heeft dankzij die gekrystalliseerde intelligentie een kapstok met heel veel handige haakjes waaraan nieuwe kennis en vaardigheden kunnen worden opgehangen. Ga je op latere leeftijd Italiaans leren en heb je vroeger op school Frans gehad, dan hoeft je minder te ‘stampen’, omdat je al Franse haakjes hebt om de – enigszins verwante –

Italiaanse woorden aan op te hangen. Wil je leren goede prompts te schrijven voor ChatGPT, dan hoef je niet bij nul te beginnen maar maak je gebruik van de haakjes die je hebt door het werken met Google, Siri of Alexa. En heb je twintig jaar geleden iets geleerd over projectmanagement, dan is agile leren werken echt niet zo ingewikkeld meer.

Die gekristalliseerde intelligentie blijft actief en zelfs groeien zolang iemand cognitief actief is. Of dat nu is met werk, studie, vrijwilligerswerk of wat dan ook; wie niet volledig achter de geraniums verdwijnt blijft in staat tot leren.

‘Te oud om te leren’ is dus gewoonweg onzin. Jammer genoeg is het een hardnekkig vooroordeel, waar plussers ook zelf vaak in geloven. En wie niet gelooft dat ze nog kan leren, zal niet meer zo snel iets nieuws gaan proberen. Leren is altijd een beetje spannend en brengt risico’s met zich mee: een nieuw ‘kunstje’ gaat immers meestal een paar keer mis voordat het goed gaat, en daar moet je even doorheen. Om te leren is het daarom nodig om wat zelfvertrouwen te hebben.

Wat kun je doen?

Je kunt in elk geval het ‘te oud om te leren’-vooordeel tegenspreken waar je het maar tegenkomt. Ga erover in gesprek met collega’s, met leidinggevend, met plussers en met jongeren. Voer campagne om te zorgen dat niemand het meer in zijn hoofd haalt om zoiets te zeggen.

Denk eraan dat je in de interne communicatie van de academie of HRD-afdeling ook oudere lerenden laat zien. Als je foto’s gebruikt op het leerplatform dan ben je misschien sowieso al bewust van diversiteit in gender en kleur; kijk ook naar diversiteit in leeftijd. Goede voorbeelden helpen, dus publiceer eens een interview met een oudere collega over een succesvolle leerervaring.

Verder kun je natuurlijk in de manier waarop je het leren en ontwikkelen ontwerpt en organiseert zoveel mogelijk rekening houden met de manier waarop plussers leren. Zorg dat zij gebruik kunnen maken van de ‘haakjes’ van gekristalliseerde intelligentie, dus ontwerp leeropdrachten in of rond de werkpraktijk, laat deelnemers eigen casuïstiek inbrengen of opdrachten in de praktijk uitvoeren en geef ruimte voor tegenspraak – want ook dat is een leeractiviteit die voor plussers belangrijk is.

Misverstand 3: “Ze willen niet leren”

Soms is er een mismatch tussen het aanbod en de vorm waarin mensen graag leren.

De HR-afdeling van een grote retailketen had een online leerplatform laten bouwen met een kennisbank en een ruim aanbod aan e-learnings voor alle functiegroepen, van kassamedewerker tot filiaalmanager. Maar wat bleek: hoewel de filiaalmanagers het leerplatform heel mooi vonden, bleek uit de data dat ze niet of nauwelijks deelnamen aan e-learnings. Wat kon er worden gedaan om deze groep in beweging te krijgen? Verplichte deelname? Of was het leerplatform te ingewikkeld voor deze vijftigplussers en hadden ze meer instructie nodig?

Het antwoord bleek eigenlijk heel eenvoudig. De winkelmanagers waren bijna allemaal doorgegroeid vanaf de winkelvloer, al jaren in dienst van het bedrijf, met hart voor de zaak en echte doeners. De computer in het kantoorje achter de winkel gebruikten ze voor de noodzakelijke administratie en verder waren ze zoveel mogelijk op de winkelvloer. Daar zagen ze het gedrag van klanten en daar konden ze hun medewerkers in de praktijk begeleiden. Zoals ze zelf ook het vak hadden geleerd. Als ze aanliepen tegen iets dat ze niet konden oplossen gingen ze niet online om een e-learning te volgen, maar gingen ze met hun medewerkers in gesprek of belden ze een collega-filiaalmanager om even te sparren. Om op de hoogte te blijven en om inspiratie op te doen, liepen ze regelmatig bij vergelijkbare winkelketens naar binnen, ook als ze in het buitenland op vakantie waren. Zij waren volop in ontwikkeling, maar hadden een leervoorkeur die door HR niet meteen als ‘leren’ herkend werd.

Dat komt vaker voor: informeel leren, werkpleklernen, en leren door ervaringen te delen zijn vormen van leren die bij veel plussers beter aanslaan dan leren in een formele setting. Omdat in organisaties vaak vooral gekeken wordt naar deelname aan opleiding en training, blijven de leeractiviteiten van plussers buiten beeld en ontstaat er een verkeerd beeld van hun motivatie om te leren¹³.

¹³ Van Woerkom, M., Kooij, D., & Kanfer, R. (2023). Growth motives and learning behaviors among older workers: toward a more comprehensive assessment. *Human Resource Development Review*, Vol 2023 0/0, 1-30.. <https://doi.org/10.1177/15344843231199129>.

Wat kun je doen?

In HRD-kringen is al langere tijd aandacht voor vormen van formeel en informeel leren, zoals in de verschillende leervoorkeuren en grondtonen die Manon Ruijters op de kaart heeft gezet¹⁴. Het loont de moeite om eens te kijken hoe die kennis specifiek kan worden ingezet voor de oudere doelgroep. In het voorbeeld van de filiaalmanagers ging het om collectief leren, onderzoekend leren en de kunst afkijken; vormen van toegepast leren dicht bij de praktijk. Een andere vorm die aansluit bij het ervaringsniveau van plussers is generatief leren, dat is leren door kennis te delen en op een nieuwe manier in te zetten. Bijvoorbeeld door in een tijdelijk team te werken aan een taai en slepend probleem: de hersens te laten kraken en te kijken of je samen nieuwe oplossingen kunt verzinnen. Of door mee te doen aan een innovatieproject, waar de plussers kennis en ervaring inbrengen om een idee beter te maken¹⁵. Of door als mentor of buddy van een (aantal) jonge collega(s) op te treden. Daarin vindt ook wederkerigheid plaats: in gesprek met de mentee komt niet alleen de eigen onbewuste kennis weer tot leven, maar leert de plusser ook de belevingswereld kennen van iemand die veel jonger is en andere ervaringen meebrengt.

Let op: deze vormen van leren komen niet vanzelf tot stand, maar vragen – net als formele trainingen - begeleiding en zorgvuldige inbedding. Er moet tijd voor worden vrijgemaakt, dus zowel leidinggevend als medewerkers moeten snappen hoe informeel leren hen kan helpen, en daarvoor zul je als HR moeten zorgen voor goede en wervende interne communicatie.

Misverstand 4: “Die redt zich wel”

Wat op een heel andere manier in de weg kan staan van leren en ontwikkelen is de positie van de plusser tussen collega's. De loopbaan van veel mensen ziet er ongeveer als volgt uit: ze beginnen in een vak als ‘jonge hond’ met veel vragen en frisse ideeën, in die fase krijgen en nemen ze alle ruimte om te leren. Na verloop van tijd zijn ze gegroeid, ze laten zich zien en horen en dat wordt beloond: bijvoorbeeld met interessante projecten of in een talentprogramma waarin ze zich volop verder kunnen ontwikkelen. Na een aantal jaar hebben ze hun specialisatie gevonden en zijn ze goed geworden in bepaalde taken, waar ze dus ook vaak voor gevraagd worden.

14 Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* (2^e herz. editie). Vakmedianet.

15 Van Kooten, T. (2021). Voorbij duurzame inzetbaarheid: het innovatief vermogen van ervaren professionals. *Opleiding & Ontwikkeling*, vol. 34/1, p. 18-22.

Ze zijn uitgegroeid tot betrouwbare ervaren krachten, *productietijgers* in de woorden van organisatiekundige Mathieu Weggeman¹⁶. Als productietijger verkeer je in een comfortabele positie: je weet waar je goed in bent en je krijgt de ruimte om dat te doen. En precies dat maakt het risicovol om weer in de rol van ‘lerende’ te stappen. Als collega’s verwachten dat jij degene bent die de antwoorden heeft, is dat een hele stap buiten je comfort zone.

De productietijger wordt daarin ook niet echt gestimuleerd. ‘Die redt zich wel’ is de gedachte van veel leidinggevers, die hun handen vol hebben aan de begeleiding van nieuwe starters en talenten. Functioneringsgesprekken, ontwikkelgesprekken, POP- of P-gesprekken – de benaming varieert per sector en managementmode – worden maar al te vaak gezien als een verplicht nummer, een moetje, en hoe meer werkervaring een medewerker heeft, hoe korter het gesprek duurt of hoe vager de inhoud.

Wat kun je doen?

Hier ligt een belangrijke rol voor leidinggevers. Ook een medewerker met twintig of dertig jaar werkervaring heeft recht op aandacht én heeft die aandacht nodig om zich te blijven ontwikkelen. Valt er aan haar performance niet veel meer te verbeteren? Dan kan de insteek van het gesprek zijn om samen te analyseren wat er goed gaat en hoe het komt dat het zo goed gaat. Welke talenten en sterke punten de medewerker daarvoor heeft ingezet en hoe ze die sterke punten in het komende jaar verder zou kunnen ontwikkelen, of op nog andere manieren zou kunnen inzetten. Hoe ze haar ervaringskennis aan anderen kan overbrengen, wat ze daar misschien nog voor nodig heeft, en of er mogelijk andere plekken in de organisatie zijn waar ze eens een paar weken of maanden zou willen doorbrengen om haar kennis nog verder te verrijken.

Wat leidinggevers daarnaast kunnen doen, is het goede voorbeeld geven. Ook voor hen kan de rol van lerende oncomfortabel voelen, vooral in wat meer traditionele bedrijfstakken waar “de baas degene is die het altijd het beste weet”. Als een leidinggevende bewust en openlijk laat zien dat zij óók niet alles weet, en nog veel te leren heeft, maakt ze het makkelijker voor ervaren medewerkers om die stap te maken. “Ik ga binnenkort een training presenteren volgen, want ik merk dat jullie niet echt aan mijn lippen hangen”, zei de directeur van het bouwbedrijf bij zijn nieuwjaarstoespraak. Het leek een grap, maar hij vervolgde: “Nee echt, ik weet dat ik af en toe

16 Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum.

langdradig ben. En ik wil volgend jaar een goed verhaal houden bij de Dag van de Bouw, dus ik ga op cursus.”

Misverstand 5: “Waarheen, waarvoor..”

Veel mensen rond de vijftig zijn toe aan een nieuwe stap in hun loopbaan. Ze hebben veel ervaring maar ook nog een flink aantal jaren voor zich, de kinderen zijn de deur uit, er komt weer ruimte voor focus op het werk. Dit geldt in het bijzonder in sectoren waar veel vrouwen werkzaam zijn. Zij zijn traditioneel vaak nog altijd de ouder die de meeste tijd besteedt aan de opvoeding. In bijvoorbeeld de zorgsector is het een bekend fenomeen dat werkneemsters zo rond hun vijftigste aangeven dat ze toe zijn aan een volgende stap, een opleiding of uitbreiding van hun contract.

Ik was benieuwd hoe werkgevers inspelen op die behoefte van plussers. Daarom deed ik in het najaar van 2023 een oproep op LinkedIn waarin ik vroeg welke werkgevers actief loopbaanbegeleiding aanbieden voor de categorie oudere medewerkers. Op mijn oproepje kwam veel respons en zo sprak ik in de weken daarna met een groot aantal HR-professionals, loopbaancoaches en ervaringsdeskundigen. Tot mijn teleurstelling bleek in de meeste gevallen de zogenaamde loopbaanbegeleiding voor vijftigplus-medewerkers beperkt te zijn tot programma's rond vitaliteit (energiebalans, gezond eten en blijven bewegen); rond de zestig volgen dan de gesprekken over rustiger aan gaan doen, de mogelijkheid van demotie en voorbereiding op het pensioen. Veel ontzie-maatregelen dus, en nauwelijks ontwikkelgericht beleid. Voor sommige mensen is dat een goede en passende aanpak, bijvoorbeeld als er gezondheidsproblemen zijn. Maar voor gezonde vijftig- en zestigplussers met zin in iets nieuws is het erg jammer dat met die eenzijdige aanpak de weg naar nieuwe loopbaankansen wordt afgesneden.

Soms wordt de weg letterlijk afgesneden, getuige de volgende voorbeelden:

- Bij een netbeheerder is het beleid dat iedere medewerker per jaar minimaal een cursus of opleiding volgt. De 55-plussers zijn vrijgesteld van die verplichting, want “die kunnen toch niet meer doorgroeien in hun functie”. Ik vermoed dat de 55-plussers bij dit bedrijf niet veel harder lopen dan nodig is.
- Een ervaren schade-expert bij een grote verzekeraar had intern aangegeven dat ze wel toe was aan een leidinggevende functie. De reactie was verbazing: “Maar je bent al 58! Vind je dat zelf ook niet een beetje laat om nu nog te beginnen met leiding geven?” waarna ze haar ambitie had begraven en iets minder gemotiveerd dan voorheen was doorgegaan met haar werk.

We blijven langer gezond, we zijn beter opgeleid dan ooit en we gaan later met pensioen dan ooit, maar wat betreft loopbaanontwikkeling lijkt het soms wel of de klok in de jaren tachtig is blijven stilstaan.

Wat kun je doen?

Loopbaanbegeleiding en leren en ontwikkelen zijn twee samenhangende aspecten van ontwikkelgericht HR-beleid. Het is verstandig om alle medewerkers toegang tot loopbaancoaching te bieden, plussers vormen daarop geen uitzondering. Ga het gesprek aan met mensen van rond de vijftig: waar zijn zij nieuwsgierig naar? Wat zouden ze de komende tijd willen doen, uitproberen of leren, met alle ervaring die ze hebben en de bijna twintig jaar die ze nog te werken hebben?

Maak loopbaanbeleid dat voor iedereen, jong en oud, vanzelfsprekend is gericht op ontwikkeling. En probeer de betutteling achterwege te laten. Gezond eten en genoeg bewegen is voor iedereen goed, dus als je daar aandacht aan wilt besteden doe je dat voor alle medewerkers; maak er geen ‘vijftigplusprogramma’ van.

Als je mensen wilt stimuleren om te blijven leren en ontwikkelen, zul je ook een plan moeten hebben – hierin heeft de leidinggevende een belangrijke rol – voor wat er ná het ontwikkeltraject komt. Natuurlijk kan niet iedereen steeds hoger op en de top bereiken, maar dat hoeft ook niet. Na een opleiding hoeft echt niet altijd een promotie te volgen. Maar het is wel erg prettig en motiverend als je de medewerker perspectief kunt bieden, zodat ze na de opleiding, training of informele leeractiviteit in praktijk kan brengen wat ze geleerd heeft. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een zijwaartse stap, of door nieuwe taken op te pakken (en andere af te stoten uiteraard), maar sluit ook de stap omhoog niet bij voorbaat uit.

Tien tips

- 1 Maak korte metten met vooroordelen: niemand is te oud om te leren.
- 2 Blijf aandacht besteden aan medewerkers, ook als ze al veertig jaar ervaring hebben.
- 3 Geef plussers de verantwoordelijkheid voor hun eigen leren en ontwikkelen, maar biedt daarbij wel structuur en hulp aan.
- 4 Zorg voor verschillende niveaus en keuzemogelijkheden in het opleidingsaanbod.
- 5 Geef het goede voorbeeld: iedereen leert.
- 6 Maak werk van informeel leren, dicht op de praktijk.
- 7 Maak werk van ontwikkelgericht HR-beleid.

- 8 Biedt loopbaancoaching aan, gericht op deze actieve levensfase.
- 9 Zorg voor doorgroeikansen in alle richtingen.
- 10 Geef plussers een podium.

Tineke van Kooten MEd. (1964) begeleidt leer- en veranderprocessen in organisaties waar veel ervaring in huis is. Zij adviseert, traint en coacht onder meer voor overheid, onderwijs, media, zorg en MKB. Meer informatie over haar diensten vind je op www.het-leerbedrijf.nl.

In 2025 verschijnt haar boek *Leve de plussers! Op naar een nieuw HR-beleid* bij uitgeverij Van Duuren. In dit boek lees je hoe je oudere medewerkers in jouw organisatie laat floreren en wat dat oplevert aan motivatie, werkplezier en productiviteit. De vele voorbeelden geven inspiratie, het stappenplan helpt je bij een eigen praktische aanpak. Zodat jouw vergrijzende organisatie geen probleem meer heeft, maar een stevig concurrentievoordeel.