

In deze bijdrage reageert Mieke Verbaarschot op het artikel *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit* van Felix Steemers.

Vereist blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen cognitieve flexibiliteit?

Mieke Verbaarschot

Als trainer van de workshops levensfasen en loopbaan spreek ik veel medewerkers ouder dan 45 jaar over hun werk. 'Jezelf blijven verbinden met het werk en werkomgeving' is daarin een belangrijk thema. Voor sommigen is dat lastig, omdat ze ervaren dat waarden niet meer volledig aansluiten of het gevoel hebben niet meer helemaal voor vol aangezien te worden. Hoe hiermee om te gaan is in mijn ervaring cruciaal. Wie in zo'n situatie in zijn schulp kruipt of cynisch wordt, zet zichzelf vast. Cognitieve inflexibiliteit wordt dan een probleem. Mensen die bij elke wijziging protesteren, die terugvallen op het verleden, worden een last voor hun omgeving – én voor zichzelf.

Veruit de meeste vijftigers en zestigers die ik tegenkom vinden het belangrijk om bij te blijven. Ze erkennen dat het lastig is om nieuwe dingen – een hele nieuwe taal bijvoorbeeld – te leren. Ze zien hoe jonge mensen veel gemakkelijker zich nieuwe technieken en nieuwe informatie eigen maken. Tegelijkertijd zijn ze verbaasd dat ze de dingen die ze echt handig vinden gewoon doen; digitaal een vliegtuigstoel boeken bijvoorbeeld. Als het nuttig is, worden drempels genomen blijkbaar. Men ervaart verder dat het vermogen tot

reflecteren toeneemt en het gemakkelijker is (elders) opgedane ervaring in te zetten als het gaat om complexe vraagstukken.

De onderzoeksresultaten suggereren – zo stelt Steemers – dat globaal genomen na het 37ste levensjaar iets moet worden ondernomen om inzetbaarheid op langere termijn te kunnen handhaven. Herkenbaar, want dit is zo ongeveer ook de leeftijd waarop de eerste horizons opdoemen. Men is niet meer die veelbelovende ... Men is gearriveerd, geseteld. Het accepteren van naderende grenzen als beperkingen in de hardware van lijf en hersenen is een uitdaging. Tegelijkertijd komt het besef dat er een wereld aan persoonlijke ontwikkeling mogelijk is. Zoals Lievegoed en anderen het al lang geleden omschreven, gaat het in deze levensfase om de beweging van gerichtheid op de buitenwereld naar zinging. Dat verklaart tegelijkertijd de in dit artikel geconstateerde afname van taakgerichte streeforientatie. Baltes (1997) maakt zichtbaar hoe de bogen van de fysieke levenslijn en de ervaringslijn elkaar zo rond het 40ste levensjaar kruisen. In de workshops kom ik niet veel deelnemers van boven de 40 jaar tegen die nog een niveauverhogende opleiding gaan oppakken om promotie te maken. Wel zie je deelnemers die ervoor kiezen een heel andere

loopbaanakoers uit te zetten; en als daar een opleiding bijhoort is dat prima. Men is zich er ook van bewust dat ontwikkelde competenties in velerlei contexten meekunnen. Het gaat niet meer om omhoog kijken, het gaat om dichterbij de eigen drijfveren uit te komen.

Over veranderingen, de dialoog en mogelijke interventies

Herkenbaar vind ik het ter discussie stellen van de noodzaak tot het beperken van de functieverblijfsduur. In advisering aan bedrijven ben ik regelmatig tegengekomen dat er niet wordt gekozen (ook niet door medewerkers) voor taakrotatie of jobrotation. Men vindt dit te grote investeringen in relatie tot de opbrengsten en er vinden in het reguliere werk al genoeg veranderingen plaats. Wel ben ik van mening dat het belangrijk is dat de functie voldoende compleet is in termen van voorbereiden, uitvoeren en terugkoppeling. Er dient mijns inziens sprake te zijn van genoeg uitdaging en variatie. Hersenen die niet geprikkeld worden roesten.

Ik hoor vaak over managers die het gesprek uit de weg gaan met oudere medewerkers. Veelal voelen die laatsten de min of meer negatieve waardering in de lucht hangen. Dat helpt helemaal niet om 'open' te staan voor wat dan ook. Managers hebben hierin ook iets nodig: vaardigheden en inzicht om daadwerkelijk in gesprek te zijn met hun oudere medewerkers.

De dialoog voeren over verandering lijkt me zinvol. Verwacht daar geen wonderen van. Men heeft leren relativeren na de zoveelste efficiencyslag of reorganisatie. Natuurlijk moet je mee en is het nuttig te horen waarom het management de verandering noodzakelijk vindt. Van belang is dan om –net als bij

bijscholing – bespreekbaar te maken welke aspecten van de verandering op gespannen voet staan met het eigen referentiekader en vervolgens te bekijken hoe de verandering dan het beste kan worden doorgevoerd. Mijn advies is dat niet alleen tussen chef en medewerker te doen, maar daar ook collega's bij te betrekken. Vooral leeftijdsgenoten weten elkaar heel goed aan te spreken en te stimuleren.

Ten slotte vind ook ik het stimuleren van de leegerichte houding heel belangrijk. Houben (2002) maakt zichtbaar hoe persoonlijke groei gekoppeld is aan individuele inzet en uitgedaagd worden. LEEFtijd ziet bij uitkomsten van scans op duurzame inzetbaarheid inderdaad vaak dat de scholingsinvesteringen in oudere medewerkers sterk teruglopen. Of dat ligt aan de medewerkers is nog maar de vraag. In de eerder genoemde workshops Levensfasen en Loopbaan, is er tussen de verschillende levensfasen geen verschil in het aantal aanmeldingen. Dit suggereert dat het goed aansluiten op leerstijlen en voorkeuren van oudere medewerkers (bij)scholing aantrekkelijker maakt.

Literatuur

- Baltes, P.B. (1997). 'On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory'. In: *American Psychologist* Volume 52 (4) (1997), p. 366-380.
- Houben (2002). In: Zinsmeister, J., Meerman, M. & Hoof van, J. (2009). 'De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie'. *Tijdschrift voor HRM* (2009, 2).

Mieke Verbaarschot (1953) is organisatiepsychologe en als senior adviseur/trainer verbonden aan Expertisecentrum LEEFtijd.