

Oudere verzorgenden kunnen wel degelijk leren

In een zorginstelling in Amsterdam is onderzoek gedaan onder een groep oudere werknemers of zij zich kunnen ontwikkelen. Als wordt uitgegaan van hun werkelijke arbeidsvermogens in plaats van het stereotype beeld dat oudere werknemers 'niks meer willen', 'vastgeroest zitten' en het 'toch alleen maar minder wordt', blijken oudere werknemers wis en waarachtig te kunnen leren. Deze bevindingen zijn tot stand gekomen door in de praktijk te experimenteren op basis van de bestaande kennis over het leren van oudere werknemers. Die kennis heeft echter betrekking op hoogopgeleide ouderen. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag: op welke wijze kunnen laag en middelbaar opgeleide oudere werknemers met verzorgende taken leren?

Joop Zinsmeister *

■ Theoretische noties

Het onderzoek is gebaseerd op het feit dat naast de afname van bepaalde vermogens bij het ouder worden, andere vermogens kunnen toenemen (Zinsmeister, 2012). Dit betreft vermogens om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zingevend worden ervaren (Houben, 2009). Deze 'verrijkte' vermogens komen tot uiting in capaciteiten zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal begrip, zingeving aan het leven, loyaliteit aan de werkgever, verantwoordelijkheid voor het werk, werkervaring en motivatie om te leren. Het proces van ouder worden kent echter een gedifferentieerd verloop. Dat betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn (Ilmarinen, 2006).

■ Leren door oudere werknemers

Het vermogen tot abstract denken en de snelheid van denkprocessen nemen bij het ouder worden geleidelijk af. De vloeibare intelligentie, de capaciteit om logisch te denken en problemen op te lossen in nieuwe situaties los van de opgedane kennis, kent zijn piek rond het twintigste levensjaar en neemt daarna af. Het betreft een achteruitgang in mentale snelheid, ruimtelijk-visuele vermogens en het snel kunnen leggen van verbanden. Deze achteruitgang in mentale snelheid wordt gecompenseerd door het aspect van intelligentie dat afhankelijk is van ervaring. Deze gekristalliseerde intelligentie is het vermogen om kennis, vaardigheden en ervaringen te gebruiken, die tot op late leeftijd (boven de 70) kan groeien (Baltes & Mayer, 1999). Het stelt mensen beter in staat tot snelle herkenning en beoordeling van situaties, omdat zij eerder opgedane kennis en ervaring efficiënt kunnen toepassen. Vanuit inhoudelijke en procedurele kennis over de wereld om ons heen, de menselijke omgangsvormen, socialisatieprocessen en het vermogen daarop te reflecteren geven oudere werknemers invulling aan hun behoefte aan zingeving (Houben, 2009). Om zo het eigen functioneren te duiden, te interpreteren, op waarde te schatten en te verbeteren.

Oudere werknemers hebben vooral een motivatie tot leren vanuit de wens het eigen werk in de praktijk beter en met minder moeite te kunnen uitvoeren (Onstenk, 1995). Zij hebben een voorkeur voor leren in een sociale context zoals het concrete dagelijks werk. Leren dat gestuurd wordt vanuit de organisatie staat haaks op de zelfverantwoordelijkheid en zelfsturing die juist in het dagelijks leven (van ouderen) wordt gevraagd. Oudere werknemers leren het liefst informeel, waarbij nieuwe inzichten het best aansluiten op bestaande ervaringen. Zij beleven formele (theoretische) opleidingen die topdown zijn vormgegeven als een diskwalificatie van de eigen ervaringskennis en als bedreigend (Onstenk, 1995). Die formele opleidingen (scholingen) zijn aanpassingsgericht (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Leren in de dagelijkse arbeidspraktijk (leerprogramma) voorkomt bovendien de problematische transfer van de theorie naar de praktijk (Onstenk, 2001).

Een belangrijke voorwaarde is dat de oudere werknemers hun impliciete kennis en ervaring willen en kunnen expliciteren. De werkomgeving wordt de dagelijkse leeromgeving, waarbij de impliciete kennis centraal staat. Dit vraagt om een veilige situatie ('care') waarin de deelnemers het gevoel hebben dat zij elkaar onderling kunnen vertrouwen en dat van de kant van de leiding vertrouwen in hen bestaat (Onstenk, 1997).

Het ideale onderwijs voor oudere werknemers is de verwerving van cognities door verwerking van praktijkervaringen, waardoor kennis is op te vatten als begrepen praktijk.

De leermotivatie kan worden bevorderd door de oudere werknemers zelf te laten aangeven tegen welke problemen zij aanlopen, zodat het initiatief en de sturing tot leren vanuit hen zelf komt (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Met het toenemen van de leeftijd neemt de hoeveelheid ervaringen wel toe, maar op een steeds beperkter terrein met het risico dat ervaringsconcentratie optreedt (Thijssen, 1996). Hoe groter de ervaringsconcentratie hoe minder de oudere werknemers ruimte hebben voor nieuwe inzichten door een leerprogramma. Leren dat aansluit op de ervaringen van dat beperkter wordende terrein levert de oudere werknemers geen nieuwe inzichten. Om de hoeveelheid ervaringen te verruimen zijn teamleerprogramma's te prefereren boven individuele leerprogramma's (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).

Leren van oudere werknemers

Een leerprogramma voor oudere werknemers kan het beste aansluiten bij de achterliggende 'kracht' van de gekristalliseerde intelligentie:

- 1 het vermogen om van de eigen ervaringen te leren;
 - 2 het vermogen daarop te reflecteren vanuit
 - 3 de behoefte aan zingeving met
 - 4 de nadruk op informeel leren in de arbeidspraktijk met
 - 5 ruimte voor zelfsturing.
- En
- 6 ter beperking van de ervaringsconcentratie wordt collectief leren bevorderd,
 - 7 waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan bevordering van een veilige situatie zodat de oudere werknemers hun impliciete kennis en ervaring willen en kunnen expliciteren.

■ Methode

Zowel voorafgaand als na afloop van het experiment met het leerprogramma zijn met de deelnemers, leidinggevend en opleiders diepte-interviews gehouden. Nadrukkelijk is stil gestaan bij hun ervaringen, arbeidsvermogens, reflectieve vermogens en behoefte aan zingeving. Tijdens het leerprogramma observeerde de onderzoeker, waarover vijfmaal verslag is uitgebracht in het teamoverleg.

Alle gesprekken, interviews en vergaderingen zijn opgenomen op een voicerecorder. Alle verslagen hiervan zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de deelnemers.

Specifieke aandacht is besteed aan de evaluatie van het leerprogramma, die uiteenvalt in een proces- en een productevaluatie. De procesevaluatie gaat over de manier waarop het leertraject verloopt. Bij een pilot of try-out zijn individuele procesverslagen de manier om tot een goede evaluatie te komen (Nieveen & Van den Berg, 2001). De procesverslagen hebben de vorm gekregen van mondelinge terugkoppelingen aan het begin van iedere bijeenkomst, waarin de deelnemers verslag uitbrengen van hun ervaringen met het nieuw geleerde.

De interviews vormen de basis voor de productevaluatie. Daarbij zijn de teamleden bevraagd over de veranderingen in de praktijk van hun dagelijkse arbeid en wat dit betekent voor de arbeidsprocessen, arbeidsrelatie en arbeidsresultaten. Alle andere betrokkenen zijn gevraagd naar zichtbaar geworden veranderingen.

■ Onderzoeksverloop

Het oudste team van de zorginstelling doet mee met het onderzoek. Het bestaat uit twintig vrouwen met een vast dienstverband en kent acht verschillende nationaliteiten. De gemiddelde leeftijd is ruim 52 jaar. Bijna een kwart is ouder dan 60, meer dan driekwart is ouder dan 50. De uitzondering vormt een 22-jarige. De basiszorg voor de dementerende bewoners is goed, doch sterk gebaseerd op routinematige arbeid. Het team staat volgens alle betrokkenen (ook de werknemers zelf: verzorgenden, helpenden en assistenten) nauwelijks open voor nieuwe ontwikkelingen.

In de zorginstelling worden organisatieveranderingen begeleid met scholingsprogramma's waarvan de oudere werknemers volgens betrokkenen weinig tot niets leren: verplichte formeel klassikale scholingen waarbij theoretische kennisoverdracht door een deskundige centraal staat. De opleiders en de onderzoeker ontwikkelen het leerprogramma op basis van de eerder genoemde theorie. De uitvoering hebben de opleiders voor hun rekening genomen.

Het team heeft in aansluiting op haar behoeften het leerprogrammaonderwerp zelf bepaald. Ze willen leren werken met activiteitenbegeleiding: de ondersteuning van de dementerenden in hun dagbesteding. Hiermee ligt het initiatief en de sturing tot leren bij de deelnemers. Hun ervaringen staan in het leerprogramma centraal en hen wordt door de opleiders gedurende het gehele leerprogramma telkens gevraagd op hun ervaringen en die van hun collega's te reflecteren met aandacht voor de betekenis die zij aan die ervaringen geven. Dat gebeurt tijdens de bijeenkomsten, maar ook daarbuiten wisselen de teamleden ervaringen uit. Zo wordt beoogd een proces van collectief leren op gang te brengen, waarbij de deelnemers constant worden uitgedaagd hun impliciete kennis te expliciteren. Abstracte kennisoverdracht op basis van theorie is voorkomen. De deelnemers hebben veel uitgeprobeerd in de praktijk, waarmee ruimte wordt geboden aan de diversiteit in het team.

De vier vervolgbijeenkomsten beginnen met een bespreking van de **ervaringen met activiteiten (die in de tussenliggende periode zijn opgedaan) en reflecties daarop. Dan volgt het onderwerp van de bijeenkomst (bijvoorbeeld wat voor activiteiten zijn er, hoe die aan te pakken, praktische voorbeelden uitwisselen).** De bijeenkomsten worden



Foto: Roel Pieper

afgesloten met een evaluatie en een opdracht tot experimenteren met het onderwerp. Door het collectieve leren op basis van hun diverse praktijkervaringen met constante (wederzijdse) reflectie is het risico van ervaringsconcentratie beperkt en blijkt informeel leren vanuit zelfsturing mogelijk. Ze zijn door de opleiders tijdens de bijeenkomsten bevraagd en ze hebben elkaar bevraagd.

Resultaten

Het experiment vindt plaats op het moment dat het team een nieuwe manager heeft gekregen die, in tegenstelling tot haar voorganger, ruimte geeft tot zelfsturing en werken op basis van vertrouwen. De teamleden hebben moeite met wennen aan een manager die minder sturend is en meer initiatief vraagt. Dat staat haaks op de wijze waarop ze jarenlang zijn "afgerekend": ze moesten zich vooral houden aan de bureaucratische regels. De zelfsturing en werken op basis van vertrouwen maken het experiment mogelijk.

Als de oudere werknemers zelf kunnen benoemen wat zij aan problemen tegenkomen aangaande een onderwerp, nemen zijzelf, zij het aarzelend, het initiatief en de sturing tot leren. Essentieel is dat zijzelf kunnen expliciteren waar hun behoefte aan zingeving ligt. Collectief leren lukt doordat de oudere werknemers de ervaringsfeiten expliciteren en toetsen aan hun referentiekaders. Zij brengen deze ervaringen in onderlinge uitwisseling tot uitdrukking. Dat vindt één op één plaats en in groepsverband. De verkenning van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden leidt tot herinterpretaties, waardoor de ervaringen beter worden begrepen. Er vindt dus reflectie plaats.

Van belang is hun vermogen tot sociale interactie, waarbij zij al dan niet gebruik maken van hun gekristalliseerde vermogens om vorm te geven aan het collectieve leren. De meeste teamleden kunnen hun ervaringen al reflecterend en discussierend toetsen aan de ervaringen van hun collega's om bewuster dezelfde of nieuwe activiteiten te ondernemen. Vanuit "gewoon maar gaan doen" is het leren op gang gekomen en worden handelingsalternatieven in de praktijk zichtbaar. Een belangrijke rol hebben de opleiders vervuld. Zij hebben het "aan elkaar gebreid" en bevraagd wat ze hoorden, zodat weer nieuwe informatie uit de groep is voortgekomen. Velen geven aan dat ze zo-

doende aan het denken zijn gezet over hun werk. "Niets is voorgekauwd", alles is uit de groep zelf gekomen, met als gevolg dat het geleerde beklijft. Zo worden alle onderwerpen onder elkaar besproken, vervolgens doordacht, naast de eigen ideeën gelegd en nieuwe keuzes gemaakt. Een aantal noemt het "vooral bewustwording".

Productevaluatie

De leeropbrengst wordt door iedere deelnemer hoog geschat in tegenstelling tot de andere scholingen die ze hebben gevolgd. De leermogelijkheden in de dagelijkse praktijk voorkomen transferproblemen. Het team past het geleerde toe in het werk en laat zien in staat te zijn tot leren te leren. Ze leren als groep al reflecterend van elkaars ervaringen. Als belangrijke voorwaarden geven de teamleden aan:

1. dat ze zelf het leeronderwerp hebben bepaald en niet opgelegd hebben gekregen;
2. dat ze bewust geworden zijn van het onderwerp en daarnaar zijn gaan handelen;
3. dat ze zijn begonnen met uitproberen van het geleerde in de praktijk en van deze ervaringen hebben geleerd zowel individueel als in groepsverband;
4. dat iedereen de ruimte krijgt voor een eigen inbreng;
5. dat er toch vertrouwen van de kant van de leiding nodig is. De argwaan bij het team verdwijnt pas grotendeels na de eerste bijeenkomst.

De effectiviteit van het leerprogramma blijkt uit het op gang komen van het leerproces bij de grote meerderheid van de teamleden en

de veranderingen in het arbeidsproces, zoals meer eigen initiatief, meer samenwerking, grotere autonomie, verbreding en verrijking van het takenpakket, minder strakke aansturing. Een leerprogramma voor oudere werknemers dat aansluit bij hun gekristalliseerde intelligentie kan dus het vermogen om van de eigen ervaringen te leren en daarop te reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving op gang brengen.

■ De arbeidsvermogens

Bijna alle teamleden geven aan dat hun kwaliteiten beter tot hun recht komen in het werk op de afdeling. Ze kunnen bijvoorbeeld beter gebruik maken van hun begrip van het geheel en overzicht van de situatie, maar dit geldt niet voor iedereen. Bij enkelen heeft het leerprogramma weinig effect.

Bij het jongste teamlid zijn de gekristalliseerde vermogens nauwelijks te ontdekken. Zij compenseert haar tekort aan ervaring door extra informatie elders te verwerven en leert volop van de ervaringen van anderen. Inmiddels kan zij in haar werk situaties realiseren die zij als zingevend ervaart.

Gedurende de leerbijeenkomsten valt op dat enkele vrouwen in de discussies soms de essentie missen en andere interpretaties geven dan de rest van de groep. Voorafgaand aan de interventie is bij enkele werknemers geconstateerd dat ze weinig 'rijke' arbeidservaringen hebben, moeite hebben met reflecteren of moeite hebben om de zin van hun arbeid te duiden. Zij hebben veelal pas op latere leeftijd de overstap gemaakt naar de zorg. Bij hen valt geen reflectie waar te nemen. Zij hebben nauwelijks interesse in veranderingen en houden vast aan hun eigen zekerheden. Dit past bij oudere werknemers met ervaringsconcentratie of bij werknemers met een lage onzekerheidstolerantie (Bolhuis & Simons, 2001). Zij zijn niet in de gelegenheid geweest hun 'verrijkte' vermogens te ontwikkelen. Ook dit leerprogramma maakt niet dat zij zich ontwikkelen. De grote meerderheid van het team heeft de scholing aangegrepen om nieuwe initiatieven te ontplooiën. De één meer dan de ander, maar dat heeft vooral te maken met de mogelijkheden op de werkvloer, zoals de bezettingsgraad, calamiteiten en aanwezige materialen.

■ Conclusie

Aangetoond is dat het leerprogramma bij de meeste laag tot middelbaar geschoolde teamleden een leerproces op gang kan brengen door aan te sluiten bij de 'verrijkte' arbeids-

vermogens. Het in sommige gevallen niet optreden van het leerproces lijkt samen te hangen met het bestaan van ervaringsconcentratie en een lage onzekerheidstolerantie.

De ontwikkeling van de oudere 'vastgeroeste' werknemers in deze zorgcasus komt op gang met behulp van een leerprogramma (in plaats van een traditioneel scholingsprogramma) dat gebaseerd is op:

- zelfregulering: de oudere werknemers bepalen zelf het onderwerp waarop zij zich willen ontwikkelen. Niemand vertelt op voorhand wat de gewenste uitkomst is. Hiermee opent zich direct de mogelijkheid tot zelfsturing;
- het ervaringsleren waar vanuit vervolgens de typische vermogens van de oudere werknemers aan bod komen: leren van de eigen ervaringen en daarop reflecteren vanuit een behoefte aan zingeving;
- collectief informeel leren in de eigen arbeidspraktijk, wat dit team van oudere werknemers lukt, omdat de situatie veilig genoeg is om hun impliciete kennis te expliciteren en uit te wisselen.

■ Discussie

Dit artikel berust op een casestudie van een specifieke organisatie in een specifieke sector. Dat beperkt natuurlijk de reikwijdte van de conclusies. Maar het is wel een exemplarische studie: als het lukt om bij deze oudere werknemers een ontwikkeling op gang te brengen, moet dat ook bij anderen mogelijk zijn. Het komt de kennis ten goede om meer onderzoek te doen naar de werking van de 'verrijkte' arbeidsvermogens van oudere werknemers, dat maakt generaliseerbaarheid mogelijk. Te vaak worden oudere werknemers afgeschreven of ontzien omdat in arbeidsorganisaties geen rekening wordt gehouden met de kwaliteiten van (oudere) werknemers.

Literatuur

- Baltes, P.B. & K.U. Mayer (eds.) (1999). *The Berlin Aging Study*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bolhuis, S. & R. Simons (2001). Naar een breder begrip van leren. In: Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (red.). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. p. 37-52 Groningen: Samsom.
- Houben, P. (2009). *Interactief levensloopbeleid*. Amsterdam: SWP.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Nieveen, N. & E. van den Berg (2001). Evaluatie: Typen, benaderingen en toepassingen. In: Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. p.399-415. Groningen: Samsom.
- Onstenk, J. (2001). Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk. In: Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (eds.). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. p.285-300. Groningen: Samsom.
- Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Onstenk, J.H.A.M. (1995). *Op weg naar een leeftijdsbewust opleidingsbeleid*. Den Haag: VUGA.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Zinsmeister, J. H.G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Proefschrift. Amsterdam: Carem.

* **Joop Zinsmeister** is onlangs gepromoveerd op het proefschrift 'Oud is wijs genoeg' een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Hij is werkzaam aan de Hogeschool van Amsterdam als onderzoeker bij het lectoraat gedifferentieerd HRM en als docent bij de opleiding HRM.

E-mail: j.h.g.zinsmeister@hva.nl