

Levenslang leren bij Defensie

Dr J.E. Korteling (TNO, 22 februari 2010)

Door verbetering van de volksgezondheid, de daling van het geboortecijfer en de babyboom na de Tweede Wereldoorlog is een van de cruciale vragen waar onze samenleving voor staat wie de pensioenen zal gaan betalen. Nu al blijft, zo blijkt uit de cijfers, slechts een relatief klein deel van de arbeidsbevolking in dienst tot de pensioengerechtigde leeftijd. Het is de vraag of dit op lange termijn houdbaar blijft. Immers door de ontgroening en vergrijzing ontstaat er een moordende concurrentieslag om de instromende jonge arbeidskrachten. Net zoals vele andere werkgevers zal defensie daardoor steeds meer afhankelijk worden van de inzet van hun oudere personeel. Bijkomend voordeel kan zijn dat langer doorwerken het behoud van kostbare kennis en ervaring impliceert. TNO heeft daarom, op basis van *Levenslang Leren*, de principes in kaart gebracht waarmee deze doelstelling kan worden gerealiseerd.

Oorzaken

Er is een studie uitgevoerd naar de oorzaken van de lage participatie-graad van ouderen (45-plussers) in het arbeidsproces. Deze oorzaken zijn zowel te vinden op het niveau van de *maatschappij*, de *organisatie* en het *individu*.

Op het niveau van de maatschappij ontbreekt een duidelijke probleem-eigenaar, en wordt de verantwoordelijkheid heen en weer geschoven tussen ministeries. Inmiddels is voorgesteld de pensioenleeftijd te verhogen, maar het is de vraag of de huidige 45-plussers voorbereid en gewapend worden om op een adequate wijze langer aan het arbeidsproces te kunnen blijven deelnemen. Op het niveau van de organisatie blijkt dat personeelsmanagers zijn gefocussed op de instroom, motivatie en scholing van het jongere personeel. Oudere werknemers worden gezien als ballast. Daardoor worden ze niet meer geschoold, worden ze minder betrokken bij (formele) netwerken, en/of ze worden op een zijspoor gerangeerd. TNO heeft ook geïnventariseerd welke individuele fysieke en mentale problemen ouderen ondervinden, zoals afnemende reactiesnelheid, verminderde motivatie om te leren en presteren en minder goed/snel kunnen omschakelen en kunnen leren van heel nieuwe vaardigheden. Daar tegenover staat echter weinig of geen achteruitgang in bestaande kennis, vaardigheden en verbale vermogens.

Feiten, misvattingen en gevolgen

Maar wat is nu het gevolg van dit alles als het gaat om ouder personeel? TNO biedt wat dit betreft een omvangrijk overzicht van de feitelijke aard en gevolgen van de problematiek. Misvattingen over oudere werknemers betreffen veelal het eenzijdige negatieve beeld van de ongemotiveerde, traag werkende, behoudende, en door zwakte en ziekte geteisterde oudere. Natuurlijk zijn er oudere werknemers die aan het stereotype negatieve plaatje voldoen. Echter, het opvatten van oudere werknemers als een homogene groep met veel gemeenschappelijke kenmerken is in strijd met het feit dat de prestatieverschillen tussen mensen met het stijgen van leeftijd juist toenemen. Daarnaast wordt het stereotiepe beeld weersproken door feiten zoals het minder vaak ziek zijn van ouderen en het feit dat ouderen gemiddeld langduriger profijt hebben van extra opleidingen omdat jongere medewerkers veel vaker vroegtijdig vertrekken. De return on investment van extra opleiding is gemiddeld bij een werknemer van 45-55 jaar oud aanzienlijk hoger dan bij een jonge medewerker. Ouderen in onze moderne informatiemaatschappij, met de vele ergonomische en ARBO voorzieningen, hebben niet altijd veel nadeel van fysieke en sensorische beperkingen. Dit soort beperkingen worden pas echt relevant onder extreme en fysiek zwaar belastende omstandigheden. Vanuit defensie-perspectief kan daarbij worden gedacht aan uitzendingen en operaties bij nacht, bij extreme hitte of kou, langdurende operaties, zwaar lichamelijk werk en slaapdeprivatie.

Desondanks is het duidelijk dat oudere medewerkers relatief vaak bepaalde problemen vertonen, waardoor ze vroegtijdig kunnen afhaken en op een zijspoor belanden. Deze problemen zijn:

- vermindering van flexibiliteit en van (brede) inzetbaarheid
- lagere prestatie-motivatie
- minder (motivatie) voor bijscholing en leren
- isolatie en afnemende deelname in (sociale, organisatorische) netwerken
- fysieke en sensorische (zien, gehoor) beperkingen
- psychologische beperkingen, bv op het gebied van leren en geheugen, multi-tasking, en reactiesnelheid

Nieuwe leer-benadering

Het rapport zet vervolgens de belangrijkste wetenschappelijke inzichten op een rijtje en biedt richtlijnen en adviezen hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat oudere professionals op basis van een *Levenslang Leren* benadering goed en productief kunnen blijven. De insteek van TNO is dat dit een transparante bedrijfspolicy vereist die gericht is op voortdurende ontwikkeling van werk-gerelateerde competenties. Dit, samen met het bieden van technologische en sociale ondersteuning op het gebied van leren en werken, zal naar verwachting het aandeel van gemotiveerde en productieve oudere werknemers aanzienlijk vergroten.

Aspecten van die aanpak liggen op het gebied van de zelfcontrole, ondersteuning vanuit de organisatie en didactiek. Enkele praktische adviezen:

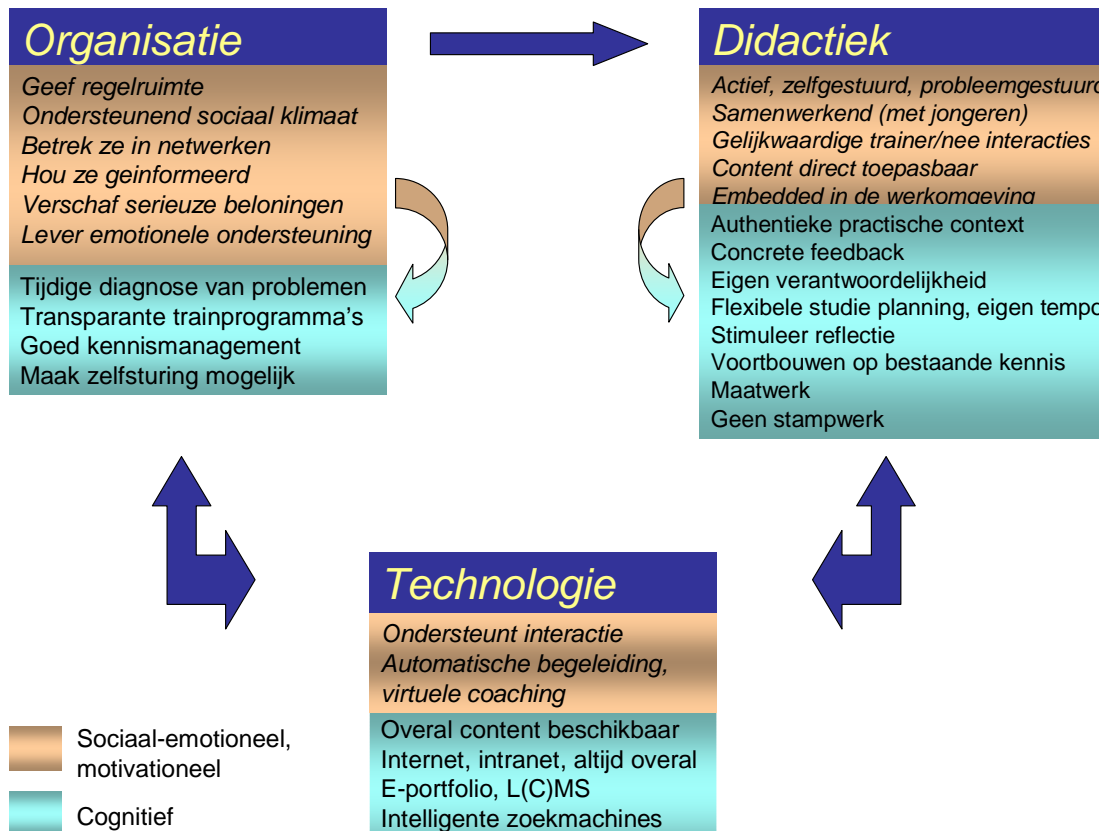
- bijleren moet direct praktisch nut hebben voor het werk
- leren en werken moeten meer integreren (bv dmv genetwerkte leeromgevingen)
- gebruik authentieke en relevante leercontexten (bv dmv gaming en simulatie)
- toekomstige probleemgevallen vroegtijdig identificeren en aanpakken
- stimulatie en activatie ipv regulering en repressie;
- geef ouderen meer regelruimte om strategisch te kunnen compenseren voor evt. beperkingen en om zich geleidelijk te kunnen aanpassen aan vernieuwingen
- leren op maat ipv algemene benaderingen
- tijdsdruk, multi-tasking en competitie (met jongeren) vermijden
- samenwerken (met jongeren) bevorderen (bv Web 2.0 met USG¹ en co-creatie)
- bijscholing met gelijkwaardige leraar-leerling interacties
- meer autonomie, zelfsturing en vrijheid
- nieuwe kennis moet voortbouwen op bestaande kennis
- grote sprongen en veranderingen vermijden door voortdurend bijleren
- leren door te doen, geen “stampwerk”
- concrete feedback

Zelfsturend en altijd overal leren

Twee belangrijke elementen van het levenslang leren in een organisatie zijn: *zelfsturend leren* en *altijd overal leren*. Dit betekent dat werknemers meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en carrière. Ze moeten willen leren van hun fouten en zichzelf voortdurend durven blootstellen aan nieuwe ervaringen en bijscholing. Dit is voor veel mensen, en zeker voor oudere werknemers, makkelijker gezegd dan gedaan. Om dat te kunnen moeten medewerkers nl. gemotiveerd zijn en geloven in hun eigen potentieel en competenties, maar ze moet ook zelfstandig een beroep kunnen doen op collega's als dat nodig is. Daarnaast moeten ze werk en leren slim met elkaar combineren, leerstrategieën

¹ User-Generated Content

hanteren en daarover reflecteren. Levenlang leren dient daarom krachtig te worden gesupport en gestimuleerd door de organisatie met behulp van didactische en technologische ondersteuning. Daarbij gaan motivationele en sociaal-emotionele ondersteuning (zoals bv. laagdrempeligheid, betrokkenheid en toepasbare content) vooraf aan cognitieve support (bv kennismanagement en stimuleren van reflectie). Een wezenlijk aspect van de aanpak is wederzijds vertrouwen, zodat werknemers ook gewoon soms fouten mogen (en durven) maken. Ook dit laatste, is iets waar ouderen vooral huiverig voor zijn.



Een volgende stap die TNO daarom gaat zetten is het ontwikkelen van een integrale methodiek met hulpmiddelen die door organisaties kan worden gebruikt. Daarbij wordt de problematiek op verschillende fronten aangepakt, nl organisatie, didactiek en technologie. Ten eerste worden problemen voorkomen door tijdige screening door de organisatie van het arbeidspotentieel op aspecten van levenlang leren en zorgen voor tijdige bijscholing en/of overstappen bij verouderde of achterhaalde kennis en ervaring. Daarnaast is een aanpak nodig gericht op bv. het verhogen van de leermotivatie, eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen in eigen kunnen, het kunnen combineren van werken en leren, samenwerking en onderhoud van het sociale relatienetwerk. Tot slot gaat het om het altijd-overal beschikbaar maken van (leer)content en gebruik maken van ondersteunende technologie om hiervan effectief gebruik te maken. Daarbij hoort tevens een aanpak hoe dit in organisaties te implementeren.

Resultaat hiervan is toenemende inzetbaarheid en toenemende motivatie om te presteren en nieuwe kwalificaties te winnen. Dit moet uiteindelijk leiden tot meer vertrouwen en betrokkenheid, toegenomen organisatie flexibiliteit, betere interne communicatie, minder verloop en ziekteverzuim en behoud van sleutelfiguren in de organisatie.