

# Duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers

Hidde de Blouw MSc is program-  
mamanager en  
onderzoeker voor het  
Lectoraat Lerende  
Politieorganisatie van  
de Politieacademie  
Dr. Isolde Kolkhuis  
Tanke is eigenaar  
van onderzoeks- en  
adviesbureau Kolk-  
huis Tanke/duurzaam  
leren in organisaties,  
docent Onderwijs-  
kunde aan de Uni-  
versiteit Utrecht en  
hoofdredacteur van  
het HRD-vakblad  
Opleiding & Ontwik-  
keling.

**In mei 2013 berichtten diverse kranten: ‘de agent wordt te oud’. Wat betekent zo’n vaststelling? Kun je te oud zijn voor politiewerk of voor bepaalde aspecten ervan? En wanneer is dat dan? Onder de titel Inzet op Maat heeft het lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Politieacademie in opdracht van Politie & Wetenschap een onderzoek uitgevoerd naar de duurzame inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers.**

**D**e vergrijzing is een feitelijke ontwikkeling die al veel langer zichtbaar is en ook onvermijdelijk zal doorzetten. In de gehele samenleving en dus ook binnen de politie. Op dit moment is een derde van de collega’s in de operationele sterkte ouder dan 50 jaar. Wat kan een politieman van 64 jaar presteren tijdens bijvoorbeeld een horecadienst of een bemiddeling? Want de essentie is een goede uitvoering van politietaken, ook op oudere leeftijd. De vraag die daarbij van belang is, is hoe oudere collega’s duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Welke kwaliteiten en inzet nodig én mogelijk zijn voor de uitoefening van politietaken in een voortdurend veranderende samenleving, waarin veel druk op politiemensen wordt uitgeoefend.

## Opzet onderzoek

In dat perspectief luidde de vraagstelling voor het onderzoek Inzet op Maat: ‘Hoe is de inzetbaarheid van oudere medewerkers in de basispolitiezorg te typeren en welke persoonlijke en contextuele factoren zijn daarop van invloed?’

Het onderzoek kende drie fasen. In de eerste fase is een verkennend praktijk- en literatuuronderzoek verricht. In fase twee werd een kwantitatieve survey uitgevoerd, voor

een globale diagnose. De eerste en tweede fase leverden aanknopingspunten op voor de derde fase. Die derde fase bestond uit een kwalitatief praktijkonderzoek. Daarin hebben we ons specifiek gericht op succesvol inzetbaar geachte oudere medewerkers, om zicht te krijgen op de factoren die positief bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en op aanknopingspunten voor beleid en activiteiten die de inzetbaarheid van oudere medewerkers kunnen versterken. De kwalitatieve benadering in het derde deel van het onderzoek leverde bruikbare inzichten voor beleid, organisatie en sturing, naast cijfers over ziekteverzuim, opleidingen en cursussen, capaciteit, leeftijdsopbouw, etc. Ook in de aanbiedingsbrief bij het Jaarverslag NP van de minister van Veiligheid en Justitie van 15 mei 2013, wordt verwezen naar de meer kwalitatieve aspecten van het vraagstuk.

## Literatuur- en praktijkonderzoek: de stereotypen over ouderen zijn zelf verouderd

De gedachte dat de agent te oud wordt, lijkt voort te komen uit een mix van beelden over wat politiewerk is en over wat ouderen in het algemeen wel en niet meer zouden kunnen. Iemand zei in de loop van het onderzoek: “Als ik boven de vijftig ben, moet je me niet benaderen alsof ik onder de dertig ben.” Dat lijkt een defensieve, afwerende houding van een oudere collega die ‘het allemaal niet meer zo aankan’. Het was echter juist een oproep om zijn specifieke inzetbaarheid serieus te nemen. Oudere medewerkers zijn immers niet één op één te vergelijken met jongere medewerkers en vice versa. In het onderzoek kwam naar voren dat er nog steeds in stereotypen over ouderdom wordt gedacht. Algemeen is de opvatting dat, naarmate je ouder wordt, je niet zoveel meer kunt, zowel lichamelijk als geestelijk. Maar zo eenduidig is het niet. Fysieke beperkingen zijn, bijzondere gevallen daargelaten, pas echt relevant na het zestigste levensjaar en dan nog zijn er grote individuele verschillen. Voor de cognitieve functies en het leervermogen beginnen echte beperkingen meestal pas na het 65e levensjaar enigszins en luid te spelen, maar ook hier ligt dit individueel heel verschillend (Ilmarinen, 2006; Aleman, 2012). Voor zowel de fysieke als de cognitieve aspecten geldt: *use it or lose it*

Verkennend praktijk- en literatuuronderzoek	Survey	Verdiepend praktijkonderzoek
	23 teams in 6 regiokorpsen	6 teams in 3 regiokorpsen
10 geïnterviewden medewerkers basispolitiezorg, teamchef, regiokorpschef, beleidsmedewerkers HRM, experts	1295 uitgezette vragenlijsten 601 respondenten (46%) Gem leeftijd 44 jaar	42 geïnterviewden 6 teamchefs 21 oudere medewerkers, (gem leeftijd 54 jaar) 15 jongere medewerkers, (gem leeftijd 30 jaar)
	Man 84 % Vrouw 16 %	Man 94% Vrouw 6%

Aantallen deelnemers in de verschillende fasen van het onderzoek



(Thijssen, 2006). Dat is overigens eveneens op jongere mensen van toepassing, zoals ook in dit onderzoek naar voren kwam in interviews met jongere politiecollega's. Omdat er individueel zulke grote verschillen zijn, is het beleidsmatig minder zinvol om oudere medewerkers als een homogene doelgroep te zien. Hoe ouder, hoe unieker (Nauta et al, 2010). Dit vraagt om inzet op maat.

#### **Survey: ben je up-to-date en flexibel?**

De survey was niet gericht op de logistieke inzetbaarheid op korte termijn, bijvoorbeeld: is betrokkene inzetbaar in de horecadienst aanstaande zaterdagavond? Waar het wel om ging was in hoeverre iemands beroepsmatige competenties en expertise meer of minder potentie hebben om benut te worden op de arbeidsmarkt. In deze betekenis zijn termen als employability, functionele flexibiliteit en loopbaanpotentieel als gelijkwaardig te beschouwen.

De vragen in de survey waren geënt op het concept van ervaringsconcentratie: hoe ouder iemand wordt, hoe meer

zijn ervaring zich concentreert op een steeds beperkter gebied (Thijssen, 2006). Aan de ene kant gaat het er hierbij om hoe gevarieerd dan wel eenzijdig iemands recente ervaring is op het gebied van functie, scholing en netwerken. Aan de andere kant is het de vraag hoe actueel iemands expertise, deskundigheid en ervaring is; is die verouderd of up-to-date?

Het algemene beeld op basis van de uitgevoerde survey is dat de inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie niet afwijkt van vergelijkbare sectoren.

#### **Uitkomsten survey**

Zoals verwacht bestaat er globaal genomen een negatieve samenhang tussen leeftijd en inzetbaarheid, in termen van up-to-date zijn en variatie in ervaring. Die samenhang is op zich niet bijzonder hoog, maar naar verhouding het sterkst voor 45-plussers. Hoe ouder, hoe groter de kans dat medewerkers minder up-to-date zijn en minder variatie in recente werkervaring hebben. Er is ook sprake van een relatief sterke overwaardering van de feitelijke inzetbaarheid in eigen perceptie.

In de uitkomsten van de survey was verder opvallend dat een relatief klein aantal medewerkers, onafhankelijk van leeftijd, veel scholing geniet en de meeste medewerkers helemaal niet aan scholingsactiviteiten deelnemen. Het gemiddelde aantal scholingsdagen wijkt daardoor niet af van andere beroepsgroepen, ook al is het binnen de politie wel onevenwichtig verdeeld. Wellicht is dat het gevolg van lange leergangen die een beperkt deel van de politiemensen volgt. Ditzelfde geldt ook voor functiewisseling: weinigen wisselen relatief vaak van functie terwijl de meesten dat niet of nauwelijks doen. In de groep respondenten ligt de functieverblijfsduur zo tussen de 6 en 26 jaren, met een gemiddelde van ongeveer 16 jaar.

» *In het onderzoek kwam naar voren dat nog steeds in stereotypen over ouderdom wordt gedacht*

## » Wat kan een 64-jarige presteren tijdens bijvoorbeeld een horecadienst of een bemiddeling?

### Specifieke cultuurfactoren en inzetbaarheid

Er is ook gemeten op de politie-specifieke cultuurfactoren die uit de literatuur- en praktijkverkenning naar voren zijn gekomen, te weten: aandacht van collega's en van direct leidinggevend, autonomie in het werk, gebruikte communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie, ervaren (on) rechtvaardigheid bij beoordelingsgesprekken, teamdiversiteit en loopbaanankers.

Met name bij loopbaanankers, kort gezegd waarom je bij de politie bent en blijft, is 'vakmanschap' in hoge mate positief gerelateerd aan inzetbaarheid, zeker voor de groep ouder dan 45 jaar.

Er zijn drie specifieke factoren die een sterke samenhang vertonen met duurzame inzetbaarheid van politiemedewerkers.

- het kunnen benutten van meerdere communicatie- en informatiekkanalen voor loopbaanoriëntatie. Het gaat hier om het zich – buiten de eigen werksituatie en waan van de dag – oriënteren op de eigen inzetbaarheid op lange termijn;
- de ervaren rechtvaardigheid in loopbaangesprekken. Belangrijk is dat men zich in loopbaangesprekken rechtvaardig behandelt en serieus genomen voelt door de leidinggevende. Openheid en eerlijkheid over mogelijkheden en ook onmogelijkheden is voor medewerkers belangrijker dan dat hun concrete oplossingen geboden worden;
- de persoonlijke aandacht van leidinggevend en collega's.

Als we kijken naar de sterkste positieve 'drivers' voor inzetbaarheid die naar voren kwamen uit de survey, dan blijken twee factoren duidelijk een stimulans te geven aan het vergroten van het eigen loopbaanpotentieel:

- de ervaren eigen verantwoordelijkheid van medewerkers;
- de loopbaanondersteunende acties van de leidinggevend: de moeite die zij nemen om te investeren in de inzetbaarheid van de medewerker op langere termijn.

De uitkomsten van de survey zijn meegenomen in de derde fase: het verdiepend praktijkonderzoek bij succesvol inzetbaar geachte oudere medewerkers.

### Naast vakmanschap en leiderschap ook 'collegaschap'

Wanneer en hoe zijn oudere medewerkers – in de ogen van hun teamchefs, hun collega's en henzelf – succesvol in de uitoefening van politietaken? Hoe blijven ze up-to-date en gevarieerd werkzaam? Uit het verdiepende praktijkonderzoek komt naar voren dat het bij inzetbaarheid van oudere medewerkers niet zozeer gaat om de fysieke aspecten, maar vooral om het vermogen om de psychisch-emotionele belasting te kunnen hanteren. Die doorlopende druk van het politiewerk lijkt het grootste risico te vormen voor een afnemende inzetbaarheid. Het kunnen incasseren, verwerken en weer in balans te komen, vormt de kern van duurzame inzetbaarheid. Een goede fysieke conditie is daarvoor wel van belang, als voorwaarde om de belasting te kunnen reguleren. Uitkomsten van onderzoek in het kader van professionele weerbaarheid lijken deze stelling te ondersteunen (Smit, 2012).

Een minstens zo belangrijke pijler is de collegiale samenwerking. Het is de dragende factor in het met elkaar reguleren van de werkdruk en -belasting. In het onderzoek hebben we dit uitgewerkt onder de noemer *collegaschap*. Naast de ontwikkeling van vakmanschap en leiderschap is de ontwikkeling van collegaschap essentieel voor de versterking van de duurzame inzetbaarheid van politiemensen.

Een oudere collega verwoordde dit treffend: *“Normaal gesproken voel ik me heel zelfverzekerd op straat. Maar op bepaalde momenten valt iets je soms ineens heel zwaar. Je stapelt heel veel dingen op in de tijd, en ineens kan het je dan overvallen. Dat voel je ook aan jezelf. Dan heb je ineens moeite om naar een bepaalde situatie toe te gaan die ernstig is. Dan steunen collega's je wel; je kunt even op afstand blijven en dan blijkt dat je zoiets toch weer aankan. En dan ga je steeds weer wat verder: echt erbij komen, weer durven reanimeren, enzovoort. Dan zie je dat het op een gegeven moment wel weer gaat. Daar kunnen je collega's je echt in steunen, om toch weer een stap verder te komen.”*

### Alle leeftijden

In het onderzoek zijn ook jongere collega's geïnterviewd en ook zij geven aan dat de onderlinge collegiale samenwerking cruciaal is om het werk te kunnen doen en om de psychisch-emotionele belasting van het werk te kunnen reguleren. De jongere collega's noemen daarbij met name de volgende kwaliteiten en meerwaarde van oudere collega's: rust en stabiliteit in het optreden, inschattingsvermogen, weten wat er kan gaan gebeuren en het benutten van lokale kennis en kennissen.

Binnen het team hebben ouderen een ondersteunende rol, ze hebben er een vertrouwenspositie en zijn een vraagbaak, onder meer wat betreft toepassingsmogelijkheden in het werk en aangaande kwaliteitsbewaking. De geïnterviewde

Foto: Fotobureau Dijkstra/Peter Brom



jongere medewerkers differentieerden vooral naar individuele personen, niet naar groepen of (leeftijds)categorieën, wanneer doorgevraagd werd naar wat zij kenmerkend vinden voor een oudere collega met wie ze graag werken. Dit ondersteunt de stelling 'hoe ouder, hoe unieker'. Duurzame inzetbaarheid voor politiewerk is zo beschouwd niet alleen een vraagstuk voor oudere medewerkers, maar voor collega's van alle leeftijden. Elkaar en het werkaanbod onderling opvangen blijkt een essentiële kracht en waarde van collega's onder elkaar om de druk die bij politiewerk hoort, hanteerbaar te houden. Volgens de geïnterviewde oudere én jongere medewerkers betekenen collega's hier meer in dan leidinggevenden en ondersteuners. De jongere collega's noemen ook wel voorbeelden van oudere collega's waar ze een negatiever beeld van hebben. Die zijn in hun ogen uitgeblust en verkokerd, te gezapig, te weinig gericht op actie en laten te veel lopen. De jongeren vinden die oudere collega's ook fysiek minder vaardig, waardoor ze op straat minder betrouwbaar worden geacht. Bovendien vinden ze hen minder ICT-vaardig, waardoor ze onvoldoende gebruikmaken van de administratieve systemen.

### Strategieën van oudere medewerkers om inzetbaar te blijven

In het onderzoek worden meerdere strategieën beschreven hoe de geïnterviewde oudere collega's succesvol omgaan met de psychisch-emotionele belastbaarheid, inclusief hun compensatiestrategieën als het gaat om de fysieke component. We noemen hier enkele.

### Elkaar compenseren

De één de taken laten doen die daar de kwaliteiten voor heeft, terwijl de ander zich richt op andere aspecten. Het idee daarachter is: samen kun je meer dan dat wat te verenigen is in één persoon, als je elkaar als collega's goed aanvult. Het betreft een onderling geven en nemen. Dat betekent ook dat het van belang is om goed op de hoogte te zijn van wat collega's onlangs meegemaakt hebben, zodat vooraf is af te stemmen op welke manier daar het best rekening mee gehouden kan worden als men samen ergens op af gaat.

### Leren en bijblijven

De geïnterviewden geven aan dat er vakinhoudelijk voortdurend veranderingen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van procedures, bevoegdheden en regelgeving. Maar ook de wereld buiten verandert steeds, als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom moeten ze, willen ze inzetbaar blijven, voortdurend meegroeien met wat ze kunnen tegenkomen in de maatschappij. Ze willen, ondanks of juist op grond van hun wijsheid en levenservaring, steeds blijven leren. Ze vinden het belangrijk aansluiting te houden met externe ontwikkelingen, maar ook intern met nieuwe, jongere collega's. Ze hebben een sterke voorkeur voor informeel, zelfgestuurd leren, met en van collega's en met name in de situaties die ze in de praktijk meemaken, in samenwerking met verschillende mensen.

Die manier van leren sluit meer bij hen aan dan het volgen van formele scholing en cursussen. Ze creëren bewust informele leermomenten voor zichzelf door nieuwe dingen te doen of routines anders te doen; collegiaal feedback te vragen; variatie en afwisseling in taken en werkzaamheden te regelen; met wisselende collega's op stap te gaan en samen taken aan te pakken; variatie in de eigen netwerken op te zoeken of aan te haken bij netwerken van anderen. Informeel leren komt volgens hen vooral tot stand als mensen scherp en fris naar hun werk willen blijven kijken en daardoor het nieuwe in hun werk kunnen zien. Het werkt minder goed of helemaal niet, wanneer men een houding heeft van: 'ik heb alles al gezien, ik weet het nu allemaal wel'. Dan staat men niet meer open voor nieuwe perspectieven en leert men ook informeel niet veel meer.

*Zoals een collega dat verwoordde: "Ik voel geen belemmering om bij collega's na te vragen hoe ik het gedaan heb. We moeten gewoon samen doen wat goed is voor het werk. En ik stel me ook wel kwetsbaar op, als iemand een beter idee heeft, dan hoor ik dat graag van een collega. En ook als jongere collega's nieuwe dingen leren op de academie die ik niet ken, dan vraag ik daar naar: "Zeg, dat ken ik niet wat jij geleerd hebt. Wil je me dat eens uitleggen?"*

Bijblijven in het werk kent volgens veel geïnterviewden niet alleen een cognitieve, vakinhoudelijke kant, maar zeker ook

een sociale kant. Men gaat bewust met jongere collega's en ook met de jeugd in gesprek, waarbij het vooral gaat om contact kunnen maken en houden. Men opereert in meerdere netwerken om niet te blijven hangen in de eigen ervaring. Men onderkent de valkuil te denken dat de politiewereld de enige wereld is. Het is voor deze geïnterviewden heel belangrijk ruimte en tijd te nemen om zich nieuwe dingen ook echt eigen te maken.

*Zoals een oudere collega verwoordde: "Belangrijk voor mij was dat ik goed de gelegenheid heb gehad om hier mijn werk eigen te maken. Ook bij vernieuwingen en veranderingen. Dat je er de tijd voor krijgt om het te leren. Soms krijg je een cursus, soms kijk je met iemand mee en dan leer je het wel al doende. En vooral dat je even de tijd krijgt om je erin in te werken. Het meeste om van te leren zit in je werk zelf, daar leer je veel van. Als er een stukje opleiding bij zit dat zinvol is voor je werk, dan sta ik daar positief tegenover en wil ik daarin wel investeren."*

### Elkaar kennen en waarderen

Uit de vele interviews kwam naar voren dat de verschillen tussen mensen en de diversiteit in de werkomgeving een belangrijke bron vormen voor informeel leren. Het kunnen zien van verschillen maakt het mogelijk kennis te nemen van meerdere perspectieven en denk- en handelwijzen, het verruimt de eigen blik en het maakt het mogelijk om de deskundigheid, ervaring of kwaliteit van een ander in te zetten waar dat tot effectiever handelen leidt.

Veel geïnterviewden noemen een aantal voorwaarden waaronder diversiteit in een team ook echt gaat werken en bijdraagt aan meer informeel leren en effectiever samenwerken. Ze noemen de onderlinge verbinding en het vertrouwen dat er binnen een team heerst. Wanneer de teamcohesie sterk is, staan mensen meer open voor elkaars verschillen in werkwijzen, vanuit respect voor ieders manier van denken en handelen. Wanneer die openheid er niet is, wordt 'anders' al snel gezien als 'fout' – wat niet bijdraagt

**» Voorwaarde voor informeel leren en effectiever samenwerken is de onderlinge verbinding**

aan het leren van de verschillen.

Bovendien blijken sociale cohesie en vertrouwen onder collega's een belangrijke voorwaarde om elkaar te durven aanspreken. Geïnterviewden geven aan dat onderlinge verschillen onbenut blijven als ze niet bespreekbaar gemaakt kunnen worden of men daar geen feedback op kan geven. Dan houdt ieder zijn overwegingen voor zichzelf en is er weinig sprake van een constructieve uitwisseling van denk- en handelwijzen die tot leren leidt.

De geïnterviewde oudere medewerkers zijn over het algemeen van mening dat jongeren al snel toegevoegde waarde kunnen tonen in het werk. Niet alleen de jongeren zijn in een lerende positie; ook ouderen kunnen leren van jongeren. Bovendien kan een jongere collega een oudere collega prikkelen om scherp te blijven en met een frisse blik naar het werk te blijven kijken. Andersom geldt dat men vooral geïnteresseerd is in de kennis en ervaring van oudere medewerkers als duidelijk blijkt dat zij nog voluit en gedreven meedoen in het werk.

Men geeft aan dat het helpt als je wat vaker met dezelfde collega's kunt samenwerken. Op dit punt wordt door oudere medewerkers opgemerkt dat ze vroeger veel meer met dezelfde collega's samenwerkten en men elkaar dus veel beter leerde kennen. Men bedoelt er overigens niet mee terug te willen keren naar vaste koppels.

### Samen de kar trekken

De geïnterviewden uitten ook een aantal waarschuwingen. Ten eerste vindt men het afzonderen van oudere collega's in een aparte of solistische functie niet goed voor het gezamenlijk benutten van hun toegevoegde waarde. Ouderen laten meedraaien, al is het deels, in de basispolitiezorg houdt ze meer betrokken bij het bredere en gezamenlijke doel van het politiewerk.

Ten tweede vindt men dat er onvoldoende van diversiteit gebruik wordt gemaakt met een te ver doorgevoerde taakverdeling en processcheiding. Men kan dan minder gemakkelijk van elkaar leren en er ontstaan minder mogelijkheden om taakvariatie aan te brengen. Beide punten zijn overigens ook los van de leeftijd van betrokken medewerkers het overwegen waard.

Wat zeer sterk naar voren komt is dat je politiewerk samen doet. De onderlinge sfeer en sterke collegiale relaties vormen de basis voor professionele samenwerking. Voor wat betreft het leveren van goed politiewerk gaat het om het gedeelde gevoel samen in het werk staan, samen de kar te trekken, met elkaar de klus te klaren en op elkaar te kunnen vertrouwen. Dit in combinatie met een gedeeld beeld van waarvoor je werkt en de langere-termijndoelen waaraan je met elkaar werkt.

Een goed teamgevoel is volgens de geïnterviewden gebouwd op een goede onderlinge bekendheid en open collegiale interacties. Die nodigen namelijk uit om elkaar te steunen en waarderende feedback te geven. Dat vormt een basis voor de onderlinge opvang bij belastende en ingrijpende gebeurtenissen. In die zin betreffen al deze factoren van



duurzame inzetbaarheid niet alleen het individuele niveau, maar gaat het ook om de inzetbaarheid van het team als geheel.

### Leiderschap in het licht van duurzame inzetbaarheid

Het onderzoek laat zien dat de invloed van collega's onderling op het inzetbaar blijven van oudere medewerkers groter is dan de invloed van de leidinggevende. Dat wil niet zeggen dat de relatie met de leidinggevende er niet toe doet. Aan de ene kant heeft deze een rol als collega-teamlid, zij het met speciale aandachtspunten. Die liggen in het scheppen van condities die bijdragen aan de inzetbaarheid van het team/de teamleden, zoals: onderlinge regelruimte mogelijk maken, het inzetten van medewerkers op een wijze waardoor men elkaar beter kan leren kennen en het faciliteren van tijd en ruimte om, zeker ook informeel, te debriefen of na te bespreken. Aan de andere kant is de leidinggevende voor de medewerker ook het gezicht en verpersoonlijking van de organisatie en het HRM-beleid. Een rechtvaardige behandeling en serieus genomen worden, wordt door de geïnterviewden als cruciaal beoordeeld.

De leidinggevende heeft in de praktijk dus twee gezichten. Bij het zoeken naar de balans daarin is de gezamenlijke opdracht de graadmeter: de focus op het realiseren van goed politiewerk. Daarin vindt men de balans tussen enerzijds het geven van regelruimte en anderzijds het aangeven van een duidelijke richting en sturing. Aandacht geven en belangstelling tonen voor medewerkers en hun gezamenlijke en doelgerichte vakuitoefening en vakmanschapontwikkeling is zo belangrijk, dat dit als een persoonlijke kwaliteit van een leidinggevende gezien wordt. Daarom zou het ook regelmatig onderwerp van bevraging, reflectie en toetsing moeten zijn. Overigens blijkt uit de gesprekken met de leidinggevendenden dat de eigen inzetbaarheid een onderbelicht punt is, terwijl de factoren van duurzame inzetbaarheid zoals die voor medewerkers naar voren zijn gekomen, zeker zo relevant zijn voor leidinggevendenden zelf. Dit betekent dat ook zij zouden moeten kunnen experimenteren met het zichtbaar maken van de eigen unieke meerwaarde en hierover feedback kunnen vragen aan hun collega's.

### Inzetbaar blijven: bewegen en variëren

Inzetbaar blijven, voor oudere én jongere collega's, betekent vooral: mentaal in beweging blijven, nieuwe ervaringen blijven opdoen, nieuwe mensen blijven ontmoeten, blijven leren, meegroeien in een veranderende context en open blijven staan voor nieuwe inzichten en werkwijzen. Uit het onderzoek komt naar voren dat er vele informele strategieën en contexten zijn waarin nu al beweging en variatie te zien is. Voor leidinggevendenden en HRM zijn dit even zovele aanknopingspunten om gericht in gesprek te gaan over een inzet op maat.

Daarbij is het een uitdaging om niet onmiddellijk nieuw beleid en instrumenten te willen ontwikkelen. Voor oudere medewerkers is het evenzeer zaak niet te gaan zitten afwachten, maar zichzelf duidelijker met hun persoonlijke expertise, ervaring en competenties op de kaart te zetten. Wij denken dat onderling collegiaal contact, behalve over het werk zelf, ook over de eigen inzetbaarheid sterk stimulerend is. Het accent van duurzame inzetbaarheid lijkt te verschuiven van loopbaanontwikkeling naar vakmanschapontwikkeling. Wij menen ook dat op dit punt expliciete belangstelling, steun en voorwaardenscheppende activiteiten vanuit leiding en HRM belangrijke versterkers zijn van duurzame inzetbaarheid, zowel voor jonge als voor oudere medewerkers. <<

### Literatuur

- Aleman, A. (2012). *Het seniorenbrein*. Amsterdam/Antwerpen, Atlas Contact
- Ilmarinen, J. (2006) *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, blz. 137.
- Nauta, A., De Lange A.H., Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. *Gedrag in Organisatie*, 23, 2, 136 - 157.
- Smit, A. (2012). Een weerbare politie. In: *Counseling Magazine*, - 2012 - 4
- Thijssen, J.C.C. (2006). *De tweede loopbaanhelft, ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Utrecht: Uitgeverij Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap