

Inzet op Maat



---

# Inzet op Maat

Onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid  
van oudere medewerkers

H. de Blouw MSc  
Dr. I.R. Kolkhuis Tanke  
Dr. C.C. Sprenger

m.m.v.  
Prof. dr. J.G.L. Thijssen  
Dr. E. Knies

In opdracht van:  
Programma Politie & Wetenschap

Foto omslag:  
Hollandse Hoogte/Reyer Boxem

Ontwerp:  
Vantilt Producties & Martien Frijns

ISBN: 978 90 3524 698 0  
NUR: 800, 624

Realisatie:  
Reed Business, Amsterdam

© 2013 Politie & Wetenschap, Apeldoorn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

---

# Inhoud

|     |                                                   |    |
|-----|---------------------------------------------------|----|
|     | Woord vooraf                                      | 9  |
|     | Samenvatting                                      | 11 |
| 1   | Inleiding                                         | 15 |
| 1.1 | Vergrijzing als gegeven                           | 15 |
| 1.2 | Inzetbaarheid als vraagstuk binnen de politie     | 16 |
| 1.3 | ‘Inzet op Maat’: focus op individu én context     | 18 |
| 1.4 | Duurzame inzetbaarheid: verkenning van het begrip | 19 |
| 2   | Doelstelling en vraagstelling                     | 21 |
| 2.1 | Doelstelling                                      | 21 |
| 2.2 | Vraagstelling                                     | 21 |
| 3   | Opzet en methode van onderzoek                    | 23 |
| 3.1 | Literatuur- en praktijkverkenning                 | 23 |
| 3.2 | Survey-onderzoek                                  | 25 |
| 3.3 | Verdiepend praktijkonderzoek                      | 33 |
| 3.4 | Op elkaar voortbouwende fasen                     | 38 |

|     |                                                                               |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4   | Literatuur- en praktijkverkenning                                             | 39  |
| 4.1 | Individuele medewerker                                                        | 39  |
| 4.2 | Medewerker - leidinggevende                                                   | 51  |
| 4.3 | Medewerker in team/met collega's                                              | 57  |
| 4.4 | Medewerker - organisatie en beleid                                            | 63  |
| 4.5 | Conclusie                                                                     | 68  |
| 5   | Survey                                                                        | 71  |
| 5.1 | Inzetbaarheidsmaten in het kader van de loopbaanspiegel                       | 71  |
| 5.2 | Achtergrondkenmerken en hun samenhang met inzetbaarheid                       | 74  |
| 5.3 | Politiespecifieke factoren en hun samenhang met inzetbaarheid                 | 76  |
| 5.4 | Deelvraagoverstijgende uitkomsten                                             | 80  |
| 5.5 | Conclusie                                                                     | 82  |
| 6   | Verdiepend praktijkonderzoek                                                  | 85  |
| 6.1 | Oudere politiemedewerkers: van stereotypering naar waardering                 | 85  |
| 6.2 | Psychisch-emotionele belastbaarheid als kern voor duurzame inzetbaarheid      | 90  |
| 6.3 | Informeel leren en formele scholingsactiviteiten                              | 98  |
| 6.4 | Belang van inzetbaarheid in en als team                                       | 106 |
| 6.5 | Leidinggeven: van 'opdracht naar aandacht' en 'de medewerker zien'            | 111 |
| 6.6 | Loopbaan: van functiewisseling naar vakmanschapontwikkeling                   | 119 |
| 6.7 | Organisatie en beleid; van 'alles of niets' naar 'ruimte voor differentiatie' | 122 |
| 6.8 | Conclusie                                                                     | 126 |
| 7   | Samenvattende analyse en conclusie                                            | 129 |
| 7.1 | Perspectief op het thema en verschuiving van focus                            | 129 |
| 7.2 | Patronen van inzetbaarheid                                                    | 131 |
| 7.3 | Drie samenhangende velden                                                     | 135 |

|     |                                                       |         |
|-----|-------------------------------------------------------|---------|
| 8   | Richtingen voor vervolg – suggesties en aanbevelingen | 137     |
| 8.1 | Collegaschap                                          | 138     |
| 8.2 | Vakmanschap                                           | 139     |
| 8.3 | Leiderschap                                           | 140     |
| 8.4 | Van oude concepten naar nieuwe praktijken             | 142     |
|     | <br>Literatuur                                        | <br>145 |
|     | <br>Bijlagen                                          | <br>153 |
| 1   | Terugkoppelingsinfo survey voor teamchefs             | 153     |
| 2   | Interviewprotocol verdiepend praktijkonderzoek        | 160     |
| 3   | Itemkaartjes en score                                 | 167     |
| 4   | Codering van de data uit verdiepend praktijkonderzoek | 169     |
| 5   | Deelnemers spiegelbijeenkomst                         | 175     |
| 6   | Leden Begeleidingscommissie                           | 176     |





## Woord vooraf

In de Call 2009 van het Onderzoeksprogramma Politie & Wetenschap is ‘vergrijzing bij de politie’ als thema opgenomen. Het Lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Politieacademie heeft samen met een tweetal partners een onderzoeksvoorstel op dit thema ingediend (Sprenger, De Blouw, Thijssen & Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2009). Oorspronkelijk onder de titel ‘Vergrijzing: probleem of kans?’, die we later veranderd hebben in ‘Inzet op Maat’.

We hebben het onderzoek in drie fasen uitgevoerd in de periode 2010-2012, met als doel het genereren van kennis en inzicht over inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie. We beogen daarmee extra voeding te bieden voor beleid en activiteiten om goed in te spelen op de toenemende vergrijzing binnen de politieorganisatie. We richten ons daarbij op management, beleidsmakers, HR-professionals, maar vooral ook op medewerkers zelf en hun leidinggevers.

Het vraagstuk van inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers is breed en kan vanuit meerdere invalshoeken en posities onderzocht worden. In dit onderzoek hebben we dit ook gedaan, maar wel met een focus op medewerkers die werkzaam zijn in de primaire processen, met name in de basispolitiezorg.

Op deze plaats willen we de vele politiemensen in zes deelnemende regiokorpsen, die in verschillende fasen hebben bijgedragen aan dit onderzoek, bedanken. In de eerste verkennende fase betrof dit ruim 10 mensen, in de survey-fase ruim 600 en in de verdiepende praktijkonderzoeksfase zo’n 40 collega’s.

Het onderzoek is grotendeels door ondergetekenden uitgevoerd, maar we willen op deze plaats onze dank en waardering uitspreken voor de onderzoekers van de Universiteit Utrecht, departement USBO, prof. dr. J. Thijssen en mevr. dr. E. Knies. Zij hebben de, wetenschappelijk verantwoorde, inhoudelijke opzet van de survey en de analyse van responsdata in fase 2 van het onderzoek voor hun rekening genomen. Daarbij zijn bij de inrichting en toepassing van het enquête tool mevr. drs. V. Dormans en mevr. drs. L. Vredegoor van de Politieacademie nauw betrokken geweest. Ook hen danken wij voor hun bijdrage en ondersteuning.

We danken, last but not least, de Commissie Politie & Wetenschap, die als opdrachtgever het onderzoek mogelijk maakte, en de leden van de begeleidingscommissie voor hun tijd, interesse, feedback en suggesties.

Hidde de Blouw  
Isolde Kolkhuis Tanke

## Samenvatting

Onder de oorspronkelijke titel ‘Vergrijzing: probleem of kans?’ verkreeg het Lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Commissie Politie & Wetenschap de opdracht onderzoek te doen naar kenmerken van duurzame inzetbaarheid van ouderen en mogelijkheden ter versterking daarvan. De onderzoeksvraag luidde: hoe is, gelet op oudere medewerkers in de basispolitiezorg, de inzetbaarheid te typeren en welke persoonlijke en contextuele factoren zijn daarop van invloed?

Het onderzoek kreeg in de loop van zijn uitvoering de titel ‘Inzet op Maat’.

Vergrijzing wordt op zichzelf niet als probleem neergezet, maar als een gegeven dat niet alleen voor de politie geldt, maar ook algemeen maatschappelijk een uitdaging is. Het gaat niet alleen om een sterktevraagstuk, maar om de vraag welke kwaliteiten nodig zijn voor de uitoefening van de politietaken in een voortdurend veranderende samenleving. De voorspelling is dat over enige jaren zo’n 40% van de politiemensen ouder dan 50 jaar is.

Van medio 2010 tot medio 2012 werd dit onderzoek in drie fasen uitgevoerd (zie hoofdstukken 2 en 3). Een korte literatuur- en praktijkverkenning om een eerste zicht te krijgen op factoren die relevant zijn voor het behoud en onderhoud van inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers is te lezen in hoofdstuk 4. Deze verkenning was niet alleen gericht op de inzetbaarheidsfactoren van de individuele medewerker, maar ook op de factoren in de relatie van het individu met leidinggevende, team en organisatie. Dit leverde een aantal aandachtspunten op, zoals een te beperkte focus op de fysieke beperkingen van oudere medewerkers en daarmee samenhangend ‘ontziebeleid’. Een verbreding daarvan is echter al ingezet, hoewel verouderde stereotypen nog heersen. Andere aandachtspunten die naar voren kwamen, zijn: regelruimte, collegiale betrouwbaarheid, gebruik van compensatiestrategieën en relatieaspecten met de leidinggevende.

Een passend perspectief voor het vervolg van het onderzoek werd gevonden in het concept ‘ervaringsconcentratie’, waarbij vooral gekeken wordt naar variatie en het up-to-date zijn van ervaring en expertise. Dit concept is vertaald naar het begrip ‘loopbaanpotentieel’, als kern van een meetinstrument: de loopbaan-

spiegel. Dit meetinstrument is aangevuld met een aantal specifiek voor de politie gevonden factoren.

Middels een survey is in de tweede fase van onderzoek een meting verricht in meer dan twintig basispolitieteams en enkele specialistische teams (zie hoofdstuk 5). In vergelijking met soortgelijke sectoren blijkt de politie niet af te wijken van de algemene maat voor inzetbaarheid. Binnen de politie vallen een aantal scores echter wel op. Zo bleek dat veel medewerkers niet of nauwelijks formele scholing genieten. De aanvullende specifieke factoren bleken al in meerdere of mindere mate te correleren met inzetbaarheid.

In de laatste fase van het onderzoek werd een verdiepend praktijkonderzoek uitgevoerd. Meer dan veertig oudere en jongere medewerkers en hun leidinggevendenden werden geïnterviewd. De focus lag hierbij met opzet op succesvolle oudere medewerkers, om zicht te krijgen op werkzame factoren voor behoud en onderhoud van inzetbaarheid. De opvallende uitkomsten van zowel de literatuurverkenning als de survey werden hierin meegenomen. Een uitvoerige analyse leverde een rijkdom aan relevante factoren en patronen op, die in een zevental thema's zijn gebundeld (zie hoofdstuk 6).

Zo bleek er sprake te zijn van een belangrijke informele 'leerruimte' bij collega's onderling. De door zowel leidinggevendenden als door jongere collega's waargenomen kwaliteiten van oudere medewerkers zijn helder naar voren gekomen. Ook is duidelijk geworden dat duurzame inzetbaarheid minder een loopbaanvraagstuk is, dan een kwestie van voortdurende ontwikkeling van vakmanschap. De centrale factor voor inzetbaarheid blijkt de belastbaarheid te zijn, niet alleen individueel, maar ook van het team als geheel. Specifiek gaat het om de op de gezamenlijke opdracht gerichte samenwerking en interacties met de nabije collega's. Dit is gevat in het begrip 'collegaschap'. Verder bleken in meerdere teams sommige oudere medewerkers de rol van 'nestor' te vervullen, waarmee ze voor een deel de leidinggevende aanvullen.

De leidinggevende zelf is zowel lid van het team als het gezicht van de organisatie en het organisatiebeleid. Dit vraagt om een eigen invulling van leiderschapsruimte. Aandacht geven en de medewerker willen zien, zijn van belang. Tegelijkertijd is het aan de individuele medewerker zich te laten zien en eigen verantwoordelijkheid en regie te nemen voor zijn inzetbaarheid.

De richtingen voor vervolg, in de vorm van suggesties en aanbevelingen, zijn verwoord vanuit drie velden: collegaschap, vakmanschap en leiderschap (zie hoofdstuk 8). Er wordt aanbevolen vooral experimenten op te zetten rondom deze verschillende factoren, zodat er nieuwe praktijken kunnen ontstaan.

Ten slotte kan worden gesteld dat de vergrijzing en de kwestie van duurz-

me inzetbaarheid onderdeel zijn van een grotere algemeen maatschappelijke en sociaal-economische transitie, waar de politie in mee zal gaan. Actief hierin meebewegen zal het risico verminderen dat de politie als organisatie over enige jaren als verouderd wordt gezien. Op macroniveau gaat het om de inzetbaarheid van de politie als geheel.



# Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk positioneren we het onderzoek naar inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers in de maatschappelijke en organisatorische context.

## 1.1 Vergrijzing als gegeven

De vergrijzing van onze (beroeps)bevolking is een gegeven. Het is al lang niet meer te kwalificeren als een beperkte afwijking van de standaardbevolkingsopbouw zoals we die jarenlang hebben gekend. Daarmee is ook de vergrijzing van het politieapparaat een gegeven. Dit betekent dat het werk gedaan moet worden met meer ouderen en minder jongeren dan voorheen. De toenemende belangstelling voor de vergrijzing in onze samenleving, in dit verband primair wat de arbeidsparticipatie betreft, leidt politiek-maatschappelijk gezien tot allerlei beleidsvoorstellen en -wijzigingen om de arbeidsparticipatie van ouderen zodanig te beïnvloeden dat mensen langer blijven werken.

Naast aandacht voor langdurigere arbeidsparticipatie van ouderen komt nu ook het thema ‘(duurzame) inzetbaarheid’ meer en meer in beeld bij organisaties. Een goede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers is immers een voorwaarde om mensen langer succesvol te laten doorwerken.

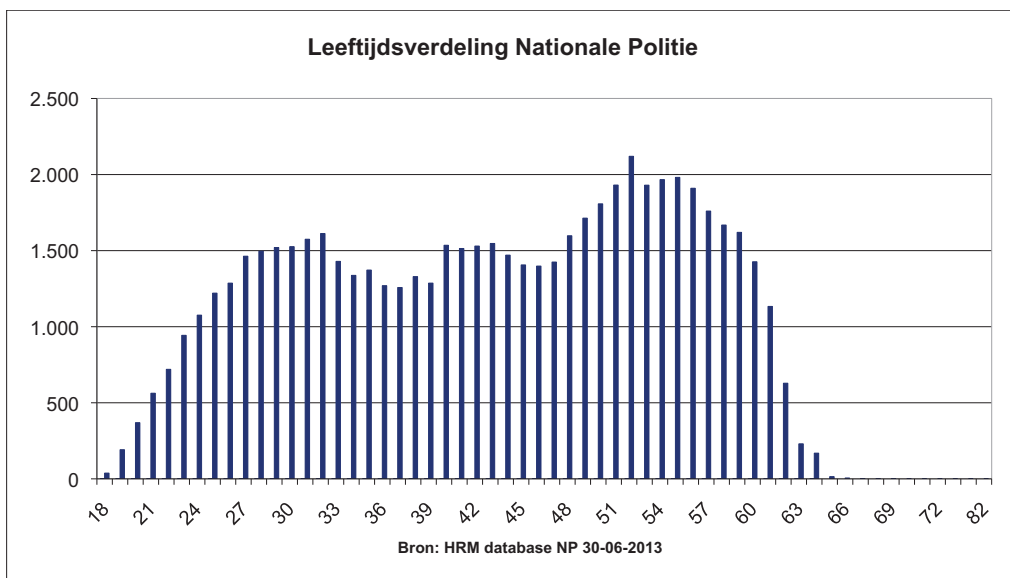
Van oorsprong is veel ‘ouderenbeleid’ – vanwege de toenemende aantallen en wijzigende verhoudingen tussen jongeren en ouderen – vooral gericht op het ontzien van oudere medewerkers. De achtergrondgedachte bij ontziebeleid is dat alle ouderen met inzetbaarheidsbeperkingen te kampen hebben en dat zij daarom van bepaalde taken moeten worden vrijgesteld.

In veel humanresourcesmanagement (hrm)-beleid zien we de laatste jaren wel een verschuiving van ouderenbeleid naar levensfasebewust personeelsbeleid. Het accent ligt daarbij op een arbeidsinzet en loopbaanontwikkeling die aansluiten op de specifieke kenmerken van de levensfasen die medewerkers doormaken. Van nog recentere datum is de focus op duurzame inzetbaarheid, waarbij sterker rekening wordt gehouden met specifieke persoonskenmerken

en levenslang leren. Feitelijk is er in organisaties echter nog veel sprake van ouderenbeleid in de vorm van ontsiemaatregelen voor een doelgroep, die mede samenhangen met regelingen die in rechtspositioneel kader en cao-afspraken zijn vastgelegd.

## 1.2 Inzetbaarheid als vraagstuk binnen de politie

Binnen de politie is vergrijzing uiteraard al een aantal jaren een aandachtspunt op diverse beleidsagenda's, zowel landelijk als binnen de korpsen. Qua bedrijfsvoering gaat het om de vervanging van de voorzienbare uitstroom van medewerkers. Dit is niet alleen een sterktevraagstuk; het gaat ook over de vraag welke kwaliteiten en competenties nodig zijn voor de uitoefening van de politietaken in een voortdurend veranderende samenleving. Figuur 1.1 geeft de leeftijdsopbouw binnen de politie weer. Uit de kerngegevens over de politie 2013 blijkt dat 33,3% van de mensen in de operationele sterkte 50 jaar of ouder is.



**Figuur 1.1:** Leeftijdsopbouw per juni 2013. Bron: HRM database NP 30-06-2013

De voormalige regiokorpsen hebben tot nu toe in hun eigen regionale en lokale contexten ook zelf aandacht voor vergrijzing. Op landelijk niveau liepen er meerdere programma's die voortvloeien uit bijvoorbeeld 'Versterking opspo-



ring' en de visienota *Politie in Ontwikkeling* (2005). Ook de Politieacademie levert in de realisatie van een aanpassing van het competentiegericht politietoerwingsstelsel een bijdrage. Het thema en de ingezette ontwikkelingen zijn meegenomen in het ontwerp en de inrichting en realisatie van de Nationale Politie.

Op hrm-gebied zien we ook binnen de politie een ontwikkeling van ouderenbeleid via levensfasebewust personeelsbeleid naar een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Ouderenbeleid was met name gericht op het beschermen van oudere medewerkers in de vorm van ontsiemaatregelen in de cao-afspraken. Zo gold in de onderzoeksperiode de regel dat 55-plussers geen nachtdiensten meer hoefden te draaien. Deze tijdelijke regeling voor de nachtdienstontheffing is op moment van schrijven verlengd tot 1 januari 2013. Tegelijkertijd is er een solidariteitsafpraak geformuleerd.<sup>1</sup>

Het levensfasebewust personeelsbeleid legt de nadruk op de diverse levensfasen (meestal 3 à 5), waarin medewerkers verschillende ambities en kwaliteiten hebben. Het beleid stimuleert om het aanbod aan personeelsinstrumenten aan te passen aan deze behoeften. Ondermeer door chefs te leren hierover in gesprek te gaan met medewerkers.

De *Werkgeversvisie Politie* (Landelijk Programma HRM Politie, 2008) vormt, met de samenhangende projecten 'Vitale Loopbaan' en 'Fit & Vitaal', de basis voor de overgang van traditioneel ouderenbeleid naar duurzame inzetbaarheid. De grootste verandering is de mentale switch in het kijken naar ouderen. Het stereotiepe beeld van de aftakelende oudere die fysiek en mentaal steeds minder kan, maakt plaats voor een focus op wat de oudere medewerker wel kan en wil. In eerste instantie liggen hier economische motieven aan ten grondslag: de ouderen zullen nodig zijn om de primaire processen draaiende te houden. Daarnaast groeit ook het inzicht dat ouderen meerwaarde en capaciteiten hebben voor de organisatie, die verder strekken dan het overdragen van ervaring aan jongere collega's. De bevindingen van ons onderzoek laten hier concrete voorbeelden van zien.

Kortom: het perspectief verandert van ontzien van ouderen naar duurzame inzetbaarheid op langere termijn. In het kader van de vitale loopbaan zijn zeven bouwstenen benoemd: scherp blijven op het vak, eigen regie op loopbaan, loopbaankansen, leermogelijkheden, differentiatie, aansturen op ontwikkeling,

---

1 De onderhandelingspartijen voor de cao Politie hebben in 2011 de volgende afspraak gemaakt: 'Ten aanzien van het regime nachtdienstontheffing zullen partijen actief bevorderen dat medewerkers ouder dan 55 jaar zich vanuit de noodzaak van vergroting van inzetbaarheid en solidariteit met jongere collega's op vrijwillige basis gaan inzetten voor nachtelijke diensten/consignatie, desgewenst niet tussen vrijdagavond 23.00 uur en maandagochtend 07.00 uur.'

en blijven ontdekken en ontwikkelen. Het gesprek hierover tussen medewerker en leidinggevende wordt centraal gesteld (Programmakrant Landelijk Programma HRM Politie, 2010/2011). Het Landelijke Expertisecentrum Diversiteit heeft in samenwerking met het Landelijk Programma HRM inmiddels een workshop ‘levensfasen en werk’ ontwikkeld en uitgevoerd.

Voor het Centraal Georganiseerd Overleg sector Politie (CGOP) heeft de Werkgroep Inzetbaarheid in september 2011 het rapport *Een leven lang werken – Het realiseren van Duurzame Inzetbaarheid in de sector politie* opgeleverd. De werkgroep vind aandacht voor duurzame inzetbaarheid noodzakelijk binnen de politieorganisatie:

- vanwege de hoge gemiddelde leeftijd van de politiemedewerkers;
- om fit en gezond aan de finish te komen;
- omdat langer doorwerken gestimuleerd wordt vanuit de overheid;
- om een aantrekkelijke werkgever te blijven;
- voor een effectief en integraal hrm-beleid.

De werkgroep heeft het onderwerp duurzame inzetbaarheid benaderd via de hiervoor genoemde zeven bouwstenen uit de beleidsnota *Een leven lang werken en leren* van het Landelijk Programma HRM (2009).

Zo’n verandering van perspectief verlegt de aandacht van de vraag ‘hoe we kunnen meten wat ouderen niet meer kunnen, waar ze niet meer inzetbaar voor zijn’, naar de vraag: ‘hoe kunnen we het werk met de beschikbare arbeidskrachten zo goed mogelijk doen?’

Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid is momenteel nog steeds in ontwikkeling. Duurzame inzetbaarheid benadrukt niet alleen de kant van de mogelijkheden van medewerkers, maar ook de kant van de organisatie en het werkgeverschap. Het onderzoek ‘Inzet op Maat’ is mede gericht op het genereren van inzichten en kennis voor de verdere ontwikkeling en versterking van beleid en activiteiten ten behoeve van duurzame inzetbaarheid.

### 1.3 ‘Inzet op Maat’: focus op individu én context

Kalenderleeftijd sec blijkt weinig voorspellend te zijn voor inzetbaarheid (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Leeftijd zegt niets over iemands talenten, ambities en tekortkomingen. Een afbakening op basis van leeftijdsgrenzen komen we wel veel tegen, maar individuele verschillen binnen de grenzen zijn groot en wetenschappelijke onderbouwing voor de relevantie van die grenzen

ontbreekt vaak. In het Engels wordt in dit verband de term ‘differential aging’ gebruikt: naarmate mensen ouder worden, neemt de variabiliteit tussen mensen toe. Tussen groepen ouderen, tussen oudere individuen en zelfs tussen organen in hetzelfde lichaam bestaan grote verschillen in functioneren. Anders gezegd: ‘hoe ouder, hoe unieker’ (Wagemakers & Quispel, 2003). Onderzoek naar inzetbaarheid van oudere medewerkers is dan ook noodzakelijkerwijs ‘op maat’. Dit betekent enerzijds aansluiting zoeken bij de persoonlijke, individuele kenmerken van medewerkers en anderzijds bij contextuele kenmerken als werk, team, leidinggevende en organisatie.

In ons onderzoek hebben we daarom niet alleen gekeken naar de individuele oudere medewerker zelf, maar juist ook naar de context waar hij of zij deel van uitmaakt. Welke wisselwerkingen, interacties en patronen tussen individu en context zien we en welke invloed heeft dat op hun inzetbaarheid? We veronderstellen dat de mate waarin iemand inzetbaar is en blijft niet alleen bepaald wordt door individuele factoren en kenmerken, maar nadrukkelijk ook door invloeden vanuit de context waarin hij werkzaam is.<sup>2</sup>

## 1.4 Duurzame inzetbaarheid: verkenning van het begrip

Het onderzoek zijn we gestart met een literatuurverkenning naar factoren van duurzame inzetbaarheid. Uit een veelheid van omschrijvingen hebben we een uitgangspositie gekozen die voldoende open en ruim is om in het onderzoek een zo groot mogelijke opbrengst aan relevante factoren te kunnen ophalen. De bedoeling van ons onderzoek is immers niet om een definitie of een hypothese over duurzame inzetbaarheid te bewijzen, maar om een relevant zoekvenster te gebruiken om kennis en inzicht te verwerven over duurzame inzetbaarheid.

Onder duurzame inzetbaarheid verstaan we in dit onderzoek dat medewerkers zowel nu als in de toekomst hun werk vakbekwaam en waardetoevoegend kunnen blijven uitvoeren. Een hoofdelement daarin is dat de medewerker blijft leren van en meegroeien met de veranderende eisen en verwachtingen die vanuit de omgeving aan hem gesteld worden.

Inzetbaar blijven wordt in de literatuur ook wel gelijkgesteld aan *employability*: het vermogen van medewerkers om de eigen werkgelegenheid te waarborgen, bijvoorbeeld door kansrijk en mobiel te blijven op de (externe) arbeidsmarkt (Thijssen, 1996). In de survey (onderzoeksfase 2) is met name naar

---

2 We beschrijven en onderbouwen deze benadering in ons onderzoek uitvoerig in hoofdstuk 3.

inzetbaarheid gekeken vanuit het concept ‘loopbaanpotentieel’, zoals door Thijssen gedefinieerd en meetbaar gemaakt in de vorm van de loopbaanspiegel (Walter, Leisink & Thijssen, 2009). Het begrip ‘loopbaan’ heeft vanuit deze invalshoek veel te maken met een zichtbare loopbaanontwikkeling in termen van functiewisseling en doorstroom in een carrière en – in breder perspectief – met het geschikt blijven voor de arbeidsmarkt in ruime zin.

Vervolgens hebben we het begrip ‘inzetbaarheid’ (met name in onderzoeksfase 3) vooral toegespitst op de *professional career*, dat wil zeggen: de ontwikkeling van de politievakman als professional in zijn vakuitoefening. Hoe blijft hij zich hierin ontwikkelen, teneinde goed inzetbaar te blijven? Belangrijke aspecten hiervan zijn ontwikkeling en groei in het eigen vakmanschap, zowel vakinhoudelijk als in sociaal opzicht. Maar ook: fysiek en mentaal op sterkte blijven, omdat ook dit een belangrijk aspect blijkt te vormen van het politievak. Loopbaanpotentieel krijgt daarmee een ruimere betekenis: het richt zich ook op het inzetbaar zijn voor andere taken binnen de functie en/of veranderingen binnen het huidige takenpakket, waarbij overigens wel sprake is van een steeds veranderende context. Dat we – met name in fase 3 – het zwaartepunt leggen op het inzetbaar blijven van medewerkers in hun huidige politievak, wil niet zeggen dat we inzetbaarheid in smalle zin opvatten als operationele beschikbaarheid en inzet op korte termijn (bijvoorbeeld of een medewerker momenteel kan worden ingepland in de noodhulp). Het gaat in dit onderzoek om inzetbaarheid in een bredere zin: de door medewerkers zelf gestuurde professionele inzetbaarheid gedurende hun *gehele* loopbaan. Doorstroommogelijkheden kunnen in dit verband ook ruimer opgevat worden dan alleen wisseling en mobiliteit naar een steeds andere of hogere functie, namelijk: als groei in vakmanschap en professionaliteit.

Kortom: in het onderzoek ‘Inzet op Maat’ hebben we het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ als een zoekvenster vanuit elkaar aanvullende en verdiepende invalshoeken gebruikt, om zo een rijker inzicht te krijgen in de factoren die duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie bepalen.

## Doelstelling en vraagstelling

### 2.1 Doelstelling

We willen met dit onderzoek kennis en inzichten genereren over relevante factoren van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie. Dit vraagstuk is breed en we hebben het vanuit meerdere invalshoeken en posities onderzocht. Het is bedoeld om voeding te geven aan beleid en activiteiten, en zo goed in te spelen op de toenemende vergrijzing binnen de politieorganisatie. We richten ons daarbij op management, beleidsmakers, hrm-professionals, maar ook op medewerkers zelf en hun leidinggevenden.

We hebben ons gericht op oudere medewerkers die werkzaam zijn in de primaire processen, met name in de basispolitiezorg.

### 2.2 Vraagstelling

We hebben antwoord gezocht op de volgende algemene vraagstelling:

**Hoe is, gelet op oudere medewerkers in de basispolitiezorg, de inzetbaarheid te typeren en welke persoonlijke en contextuele factoren zijn daarop van invloed?**

Deze algemene vraagstelling is verder gespecificeerd in de volgende deelonderzoeksvragen:

- 1 Wat is er bekend over inzetbaarheid van oudere medewerkers in het algemeen en welke aspecten daarvan zijn relevant voor oudere medewerkers werkzaam in de basispolitiezorg? Welke initiatieven zijn er binnen de politie genomen om meer inzicht te krijgen in, of voor het op gang brengen van, nieuwe ontwikkelingen op het gebied van vergrijzing? Deze vragen staan centraal in onderzoeksfase 1: de literatuur- en praktijkverkenning.
- 2 Welke inzetbaarheidsindicatoren (sterkere en zwakkere inzetbaarheidsaspecten) zijn globaal genomen karakteristiek voor politiemedewerkers in de

tweede loopbaanhelft (45+)? In hoeverre is er sprake van differentiatie in inzetbaarheid op grond van achtergrondkenmerken, zoals verschillen in leeftijd en organisatieonderdeel? Deze vragen staan centraal in onderzoeksfase 2: het survey-onderzoek.

- 3 Welke denk- en handelingsstrategieën hanteren succesvolle oudere medewerkers aangaande behoud en onderhoud van hun inzetbaarheid, en behoud, ontwikkeling en benutting van toevoegende waarde van hun kennis en ervaring? Welke contextuele factoren hebben hier invloed op? Deze vragen staan centraal in onderzoeksfase 3: het verdiepende praktijk-onderzoek.

## Opzet en methode van onderzoek

De onderzoeksvragen zijn beantwoord in drie achtereenvolgende onderzoeksfasen, met ieder een eigen invalshoek: een literatuur- en praktijkverkenning, een survey-onderzoek en ten slotte een verdiepend praktijkonderzoek. Iedere fase heeft een afzonderlijk deelrapport opgeleverd, waar deze eindrapportage op is gebaseerd.

In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet van het onderzoek, het verloop van de drie fasen en we verantwoorden de gebruikte methode.

### 3.1 Literatuur- en praktijkverkenning

Medio 2010 begonnen we met een verkennend vooronderzoek waarin we, rondom het thema ‘inzetbaarheid van oudere medewerkers’, een literatuurverkenning hebben gedaan en oriënterende interviews hebben gehouden met een tiental actoren in het politieveld. Deze fase van het onderzoek richtte zich op de eerste deelvragen:

**Wat is er bekend over inzetbaarheid van oudere medewerkers in het algemeen en welke aspecten daarvan zijn relevant voor oudere medewerkers werkzaam in de basispolitiezorg?**

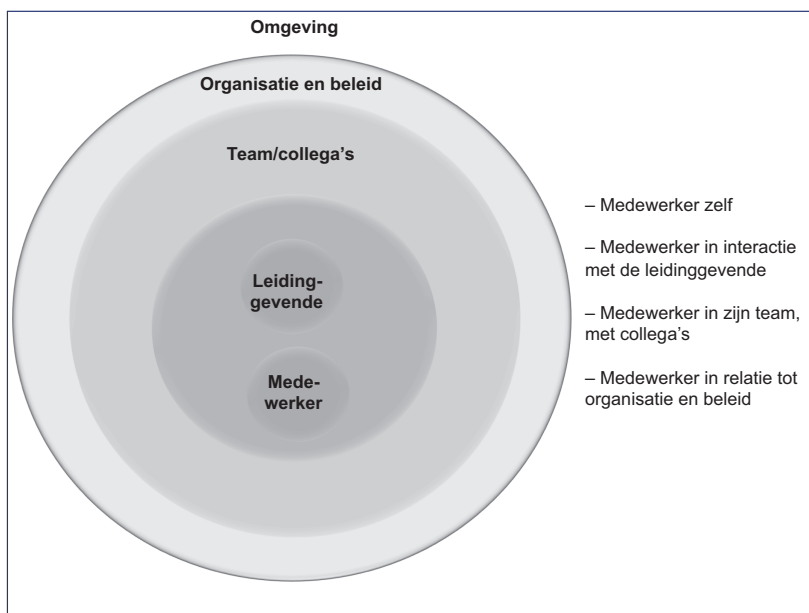
**Welke initiatieven zijn er binnen de politie genomen om meer inzicht te krijgen in, of voor het op gang brengen van, nieuwe ontwikkelingen op het gebied van vergrijzing?**

De praktijkverkenning bestond enerzijds uit een globale oriëntatie op beleidsdocumenten die binnen de politieorganisatie aanwezig zijn rondom thema's als ‘vergrijzing’, ‘vitaliteit’ en ‘duurzame inzetbaarheid’. En anderzijds uit zes oriënterende interviews met tien actoren in verschillende posities, op zowel beleids- als praktijkniveau, binnen de politie. Er zijn interviews afgenomen met:

- Twee executieve medewerkers (45+) en een teamchef van een basispolitie-zorgteam;
- Een beleidsmedewerker hrm van een korps, tevens lid van de ondernemingsraad;
- Een regiokorpschef;
- De directeur en een adviseur van het landelijk programma hrm;
- Een beleidsmedewerker van een politievakbond, tevens teamchef van de personeelsafdeling in een korps;
- De directeur en een adviseur van het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit.

We beschouwen deze actoren, op basis van hun eigen ervaringen, als belangrijke kennisdragers. Tevens zien we hen als de doelgroep voor wie de verkregen onderzoeksuitkomsten relevant zijn als het gaat om toekomstige uitwerkingen van preventieve en correctieve maatregelen.

De bevindingen uit deze oriënterende interviews hebben we geclusterd naar verschillende invalshoeken of niveaus, steeds gezien vanuit de individuele medewerker. Van daaruit hebben we met hen gekeken naar de steeds grotere gehelen waar de individuele medewerker deel van uitmaakt. Deze niveaus zijn weergegeven in figuur 3.1.



**Figuur 3.1:** Niveaus politieorganisatie gezien vanuit individuele medewerker



Uiteraard overlappen deze invalshoeken en niveaus elkaar. De invalshoeken en niveaus zijn als globaal onderscheid bedoeld en fungeren als zoekvenster voor de literatuur- en praktijkverkenning.

De bevindingen van deze literatuur- en praktijkverkenning zijn weergegeven in hoofdstuk 4. Ze hebben mede bijgedragen aan de opzet van de survey in fase 2 van het onderzoek (zie ook §3.2 en hoofdstuk 5).

### 3.2 Survey-onderzoek

In de periode september 2010 tot juni 2011 is, middels een survey, een globale diagnose van inzetbaarheid bij politiemedewerkers en de mogelijke samenhang met leeftijd gesteld. De survey geeft een globaal inzicht in het zogenoemde loopbaanpotentieel van medewerkers binnen de politie.

Deze survey is uitbesteed aan de Universiteit Utrecht, in casu aan het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap, kortweg USBO. Het betreft een grootschalig survey-onderzoek op grond van een vragenlijst. De kern van die vragenlijst wordt gevormd door de zogeheten loopbaanspiegel, een door USBO ontwikkeld onderzoeksinstrument. Doelstelling van fase 2 is het maken van een globale diagnose van de inzetbaarheid van politiepersoneel, waarop fase 3 kan voortbouwen. Dit hoofdstuk is gebaseerd op het door de onderzoekers van USBO opgeleverde deelrapport (Knies & Thijssen, 2011).

Het is van belang de theoretische inbedding van de loopbaanspiegel en de wetenschappelijke benadering van de aanpak eerst nader toe te lichten. Er zijn immers verschillende manieren waarop het begrip ‘inzetbaarheid’ gebruikt kan worden.

De overkoepelende vraagstelling voor deze fase van het onderzoek was:

**Welke inzetbaarheidsindicatoren (sterkere en zwakkere inzetbaarheidsaspecten) zijn globaal genomen karakteristiek voor politiemedewerkers in de tweede loopbaanhelft (45+) en in hoeverre is er sprake van differentiatie in inzetbaarheid op grond van achtergrondkenmerken, zoals verschillen in leeftijd en organisatieonderdeel?**

Deze vraagstelling heeft richting gegeven aan de meer toegespitste vraagstelling van het survey-onderzoek waarop in §3.2.3 wordt ingegaan.

### 3.2.1 Theoretische inbedding loopbaanspiegel

Om te beginnen is het van belang een tweetal mogelijke begripsmatige misverstanden over de focus van het survey-onderzoek te verhelderen. De term ‘inzetbaarheid’ kan een rol spelen binnen twee geheel verschillende onderzoeksdoelstellingen.

- Ten eerste is de term ‘inzetbaarheid’ in dit survey-onderzoek niet gericht op de logistieke inzetbaarheid op korte termijn, bijvoorbeeld: is betrokkene inzetbaar in de horecadienst aanstaande zaterdagavond? Waar het wel om gaat is: in hoeverre heeft iemands beroepsmatige expertise of *human capital* veel of weinig potentie om benut te worden op de arbeidsmarkt? In deze tweede betekenis zijn termen als *employability*, functionele flexibiliteit, loopbaanpotentieel en *career potential* als equivalent te beschouwen. Dit geeft mede vorm aan de survey.
- Een tweede mogelijk misverstand betreft de term ‘braindrain’. In dit survey-onderzoek wordt met deze term niet bedoeld: het uitstromen van talentvolle groepen personeelsleden naar buiten de organisatie, maar: het in de loop der jaren wegvloeien van expertise op individueel niveau. We noemen hierbij in het bijzonder de mogelijke bekwaamheidsvermindering bij ouder wordende individuen, een verschijnsel dat in de vakliteratuur wel ‘obsoletie’ wordt genoemd (zie §4.1.1 en §4.4.4).

De in alle westerse landen opkomende vergrijzing en de daarmee samenhangende sociale en economische problemen zijn de laatste jaren aanleiding geweest voor veel onderzoek. Conferentiebundels en overzichtstudies laten een brede, internationale verscheidenheid aan invalshoeken zien, zowel op het niveau van individuele arbeidskrachten en arbeidsorganisaties, als op het niveau van sectoren en landen (zie o.a. Rocco & Thijssen, 2006; Taylor, 2002; Van Loo & Bohlinger, 2010). De volgende aspecten zijn eveneens van belang bij de uitwerking en vormgeving van de survey:

- Negatieve stereotypen (zie ook §4.2.1) over oudere medewerkers zijn nog algemeen verspreid binnen arbeidsorganisaties (Chui e.a., 2001; Henkens, 2010; Redman & Snape, 2002). Dergelijke verouderde stereotypen leiden niet alleen een taai leven onder beleidsmakers en managers in organisaties, maar ook onder oudere medewerkers zelf, hetgeen een sterke belemmering kan zijn voor investeringen in inzetbaarheid (Maurer, 2001).

- Tussen leeftijd en inzetbaarheid worden weliswaar in recente studies samenhangen van wisselende sterkte gevonden, maar niet zelden met afnemende ervaringsvariatie als oorzaak. De investeringen in recente ervaringsvernieuwing en -verbreding (met name scholing, functiewisseling, *networking*) nemen vaak, maar lang niet altijd, met de leeftijd af, juist ook door de remmende werking van eerdergenoemde stereotyperingen (zie onder meer Thijssen, 2006; Thijssen & Rocco, 2010).
- Ook de samenhangen tussen een modern psychologisch contract (de verwachtingen van organisatie en werknemer met betrekking tot de verhouding tussen wat ze in elkaar investeren en wat ze daarvoor denken terug te ontvangen), inzetbaarheid en loopbaanperspectief zijn, zowel in theoretische als in empirische studies, herhaaldelijk onderwerp van onderzoek geweest (zie o.m. Lankhuijzen, 2002; Van Loo, 2005; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Deze samenhangen blijken onder verschillende omstandigheden nogal sterk te variëren, hetgeen aanknopingspunten kan bieden voor optimalisering van hrm-beleid in de praktijk (Leisink & Knies, 2011; Nauta, De Lange & Görtz, 2010; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). Managers en organisaties verschillen namelijk niet alleen in generieke beleidsmaatregelen die op jongere en oudere personeelsleden een andere uitwerking hebben, zij behandelen hun jongere en oudere medewerkers ook vaak verschillend. Iets wat onder meer tot uiting komt in factoren als managementstijl, loopbaanoverleg en *people-management* (Thijssen, 2006).
- Een vaak waargenomen verschijnsel is dat oudere werknemers ‘meer mogen’ en ‘minder hoeven’. Dit is een vorm van, als ontziebeleid getypeerde, autonomie en heeft vaak een averechts effect op de inzetbaarheid van ouderen en daarmee ook op hun toekomstig loopbaanperspectief (De Lange & Van den Bogaard, 2007; Remery, Henkens, Schippers & Ekamper, 2001).

De typen inzetbaarheidsproblemen die in de literatuur aan de orde komen, lopen sterk uiteen. Dat komt onder andere door de vele factoren die direct of indirect van invloed kunnen zijn op inzetbaarheid, maar zeker ook door de omschrijvingen van het begrip ‘inzetbaarheid.’ Inzetbaarheid, flexibele inzetbaarheid, functionele flexibiliteit, *employability*, loopbaanpotentieel en career potential worden vaak als uitwisselbaar gezien, terwijl er tegelijkertijd nogal uiteenlopende definities en betekenissen van bestaan (Forrier & Seis, 2003; Fugate e.a., 2004; Harvey, 2001; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Ondanks die grote verscheidenheid is er een ‘harde kern’ aan te wijzen die in alle omschrijvingen voorkomt. Deze kern wordt kortweg aangeduid als ‘actuele inzetbaarheid’ of *current employability*, in casu: het geheel van thans aanwezig menselijk kapitaal om een diversiteit aan taken en functies te kunnen vervullen. Een brede diversiteit van thans aanwezige te benutten expertise om arbeid te verrichten maakt iemands arbeidsmarktpositie in de nabije toekomst gunstiger en minder kwetsbaar voor enige verandering in arbeidsvraag, zo is de achterliggende gedachte.

In §3.2.2 wordt beschreven hoe vanuit het voorgaande de loopbaanspiegel als meetinstrument is opgebouwd.

### 3.2.2 Loopbaanspiegel als meetinstrument

Instrumenten om inzetbaarheid te meten kunnen gebaseerd zijn op harde indicatoren (feitelijkheden) of op zachte indicatoren (percepties), maar – omwille van een betere betrouwbaarheid en validiteit – ook wel op een combinatie van beide typen indicatoren. De aanvankelijke omvang van zo’n gecombineerd instrument (meer dan 60 vragen) maakt dit type meting vaak minder geschikt voor gebruik in de praktijk van arbeidsorganisaties, maar na veelvuldig testen zijn zeer verantwoorde inkortingen (ca. 15 vragen) voorhanden. Een dergelijke compact instrument, dat naast actuele inzetbaarheid ook loopbaanverwachtingen en loopbaansturende acties conform een modern psychologisch contract meet, vinden we in de loopbaanspiegel (Walter, Leisink & Thijssen, 2009).

De kern van de loopbaanspiegel wordt gevormd door de volgende algemene inzetbaarheidsindicatoren, die onder het begrip ‘ervaringsconcentratie’ vallen (zie ook §4.1.2):

- De mate waarin recente inzetbaarheidsinvesteringen zijn gedaan. Hierbij gaat het om informatie over investeringen in mogelijke leerervaringen via scholing, networking en functiewisseling. Dergelijke metingen gaan vaak terug op feitelijkheden (bijvoorbeeld scholingsdagen in het afgelopen jaar), dat wil zeggen: op harde indicatoren.
- De mate waarin iemands inzetbare expertise bijdetijds is. Hierbij gaat het om informatie over de stand van zaken betreffende iemands professionele expertise, met name of deze als up-to-date dan wel obsoleet kan worden beschouwd. Dergelijke metingen gaan vaak terug op percepties (bijvoorbeeld de indruk of iemand goed thuis is in moderne werkwijzen), dat wil zeggen: op zachte indicatoren.

Loopbaanverwachtingen en loopbaansturende acties (conform een modern psychologisch contract) zijn doorgaans van invloed op inzetbaarheid. De concepten inzetbaarheid, loopbaanacties en loopbaanverwachtingen vormen samen de kern van het onderzoeksinstrument loopbaanspiegel.

Naast deze concepten kunnen ook andere, zeer uiteenlopende factoren de inzetbaarheid van personeelsleden beïnvloeden. In het bijzonder persoonlijke en contextuele condities die inzetbaarheid op langere termijn kunnen onderhouden en bevorderen.

- Persoonlijke condities gaan onder meer over het vermogen en de bereidheid van personeelsleden om hun huidige human capital te onderhouden en zo nodig te verbreden, in dit geval leer- of ontplooiingscompetenties. Alsook het human capital te benutten om functies te behouden en te verwerven, in casu loopbaan- of mobiliteitscompetenties. Maar ook het vermogen een balans te handhaven tussen werk en privé kan gezien worden als een persoonlijke conditie die bijdraagt aan het behoud van inzetbaarheid op langere termijn.
- Contextuele condities zijn arbeidsmarktcondities van organisatie-interne en -externe aard. Vooral organisatie-interne arbeidsmarktcondities ondersteunen de individuele inzetbaarheidsmogelijkheden (Kirschner & Thijssen, 2005). Ergo: duurzame inzetbaarheid of *lifetime employability* betreft een uitbreiding van actuele inzetbaarheid met mogelijkheden of condities voor een benutting en ontwikkeling van inzetbaarheid voorbij de nabije toekomst, vanaf nu tot 1 à 2 jaar. Het effectueren van genoemde condities betekent niets anders dan het investeren in preventie van inzetbaarheidsproblemen op langere termijn.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat een sterke samenhang tussen een toenemende leeftijd en een afnemende inzetbaarheid geen onontkoombaar gegeven is. Investeren in inzetbaarheid hoeven niet leeftijdsafhankelijk te zijn, al kunnen leeftijdstereotyperingen gemakkelijk een belangrijke rem daarop zijn.

De genoemde persoonlijke en contextuele condities zijn zo talrijk, dat zij nooit allemaal tegelijk in een onderzoek zullen worden betrokken of in het kader van een organisatiebeleid aan de orde kunnen komen. Gevalideerde instrumenten die dergelijke condities in hun meting betrekken, maken altijd een selectieve keuze (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Daarom wordt in onderzoek vaak per situatie bepaald welke selectie van condities in een meting wordt betrokken. Dit zijn vaak de condities die in die betreffende situ-

atie het meest van invloed lijken te zijn op de actuele inzetbaarheid van personeelsleden en op de houdbaarheid ervan voor de langere termijn. Het maken van een dergelijke selectie was een van de doelstellingen van de literatuur- en praktijkverkenning binnen dit onderzoek.

### 3.2.3 Vraagstelling binnen de survey

Naar aanleiding van de theoretische inbedding van het gebruikte meetinstrument en de algemene onderzoeksvraag is de hoofdvraag voor het survey-onderzoek als volgt geformuleerd:

**Welke inzetbaarheidsindicatoren zijn karakteristiek voor politiepersoneel en in hoeverre is sprake van differentiatie in leeftijd, met name 45-plus, en organisatieonderdeel, met name op teamniveau?**

In feite richt het eerste deel van deze survey-vraag zich op de kern van de loopbaanspiegel. Aansluitend bij deze hoofdvraag zijn drie deelvragen geformuleerd:

- 1 **Welke inzetbaarheidsmaten typeren politiemedewerkers en in hoeverre hangt inzetbaarheid samen met loopbaansturende acties en loopbaanverwachtingen?**
- 2 **Welke algemene achtergrondkenmerken zijn van belang voor inzetbaarheid?**
- 3 **Welke politiespecifieke factoren zijn van belang voor inzetbaarheid?**

Het onderzoek omvat standaardvragen naar de drie besproken kernconcepten: inzetbaarheid, loopbaanacties en loopbaanverwachtingen (deelvraag 1).

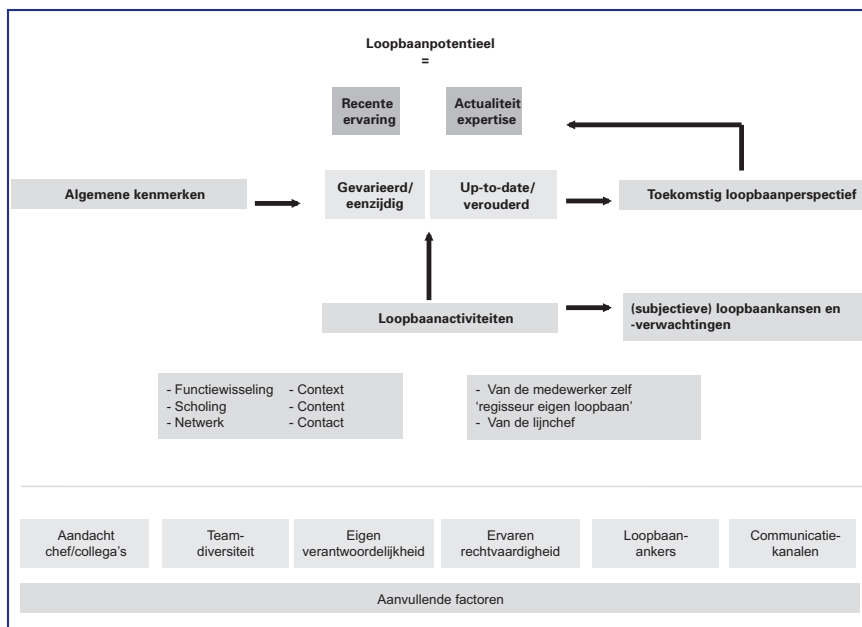
Daarnaast zijn vragen naar een diversiteit van algemene achtergrondkenmerken opgenomen, die bij dit type onderzoek gebruikelijk zijn (onder meer leeftijd, opleiding, geslacht). Op grond van empirische aanwijzingen (zie o.m. Thijssen, 2006) zijn ook enkele vragen naar managerskenmerken die van invloed zouden kunnen zijn op inzetbaarheid (leeftijd en geslacht van de manager) toegevoegd (deelvraag 2).

In het kader van het onderzoek is bovendien, zoals al is aangegeven, een reeks van politiespecifieke factoren in de survey betrokken (deelvraag 3),

die zijn vastgesteld op grond van bevindingen uit de literatuur- en praktijk-verkenning. De politiespecifieke cultuurfactoren zijn:

- aandacht van collega's en direct leidinggevenden;
- autonomie in het werk;
- gebruikte communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie;
- ervaren (on)rechtvaardigheid bij beoordelingsgesprekken;
- loopbaanankers en teamdiversiteit.

De loopbaanspiegel is schematisch weergegeven in figuur 3.2.



**Figuur 3.2:** Samenhang factoren loopbaanpotentieel / inzetbaarheid

Wat het daadwerkelijk gebruik van deze aangevulde loopbaanspiegel in de survey betreft, is er voor gekozen de nadruk te leggen op politiemedewerkers uit de zogenoemde 'blauwe teams' in de algemene basispolitiezorg. Daarnaast, als politie-interne vergelijking, personeelsleden uit meer 'specialistische teams', die eveneens gericht zijn op het primair proces, bijvoorbeeld rechercheurs. De inhoudelijke aanpassing van het instrumentarium, de data-analyse en de verslaglegging van het survey-onderzoek behoorden tot de verantwoordelijkheid van USBO.

### 3.2.4 Opzet en verloop van de survey

Om de vragenlijst van de survey breed uit te zetten in het politieveld, is vanuit het Lectoraat Lerende Politieorganisatie een wervingstraject gestart. Via de Hoofden P&O van de toenmalige regiokorpsen is gepolst of er belangstelling was om mee te doen met het onderzoek. In acht korpsen was er een zodanige belangstelling dat er vervolgesprekken plaatsvonden om teamchefs te vinden die bereid waren met hun team deel te nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk deden zes korpsen daadwerkelijk mee in het onderzoek.

De opzet was om via teamchefs de vragenlijst uit te zetten bij medewerkers. De vragenlijst zelf was via internet bereikbaar. In voorgesprekken met de teamchefs werd een toelichting gegeven op het onderzoek en er werd ondersteuning geboden om, via het eigen mailadres, het onderzoek en de vragenlijst onder de aandacht te brengen en de toegekende teamcodes aan de medewerkers te overhandigen. Per teamchef werd een startmoment afgesproken voor een responsperiode van vier weken, met een tussentijds rappel na twee weken. Qua doorlooptijd lagen hier grote verschillen: het eerste team was in oktober 2010 klaar en het laatste team in maart 2012. De analyse door de onderzoekers van USBO kon derhalve vanaf maart 2012 worden opgepakt.

Door deze opzet raakten de teamchefs persoonlijk betrokken bij het onderzoek en de uitkomsten. Hun werd ook toegezegd dat zij als eersten de uitkomsten van hun eigen team terug zouden krijgen, hetgeen later ook gebeurd is als voorbereiding op de start van het verdiepende praktijkonderzoek. Zie hiertoe de volgende paragraaf, waarin de opzet en methode van het verdiepend praktijkonderzoek worden toegelicht.

In totaal zijn 1295 vragenlijsten gedistribueerd, verdeeld over 23 teams, waarvan 601 geretourneerde vragenlijsten zijn opgenomen in een, voor statistische analyses te benutten, databestand. Verdeeld naar de twee onderscheiden groepen gaat het om 319 respondenten (groepsrespons 37,9 %) in de blauwe teams en 275 respondenten (groepsrespons 60,6 %) in de specialistische teams.

De gemiddelde leeftijd van beide groepen is ruim 43 jaar met een flinke spreiding. De leeftijdsverdeling van de respondenten komt overeen met de leeftijdsverdeling van de totale politiepopulatie, hetgeen betekent dat de gemiddelde leeftijd van verwerkte steekproef en populatie dicht bij het loopbaanmidden van 45 jaar ligt.

In tabel 3.1 worden de steekproefkenmerken weergegeven.



In hoofdstuk 5 worden de bevindingen van de survey weergegeven.

### 3.3 Verdiepend praktijkonderzoek

**Tabel 3 1:** Steekproefkenmerken

| Variabele                                  | Totaal                                                                                                 | BT                                                                                                   | ST                                                                                                  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respons                                    | 46,4%                                                                                                  | 37,9%                                                                                                | 60,6%                                                                                               |
| N =                                        | 601                                                                                                    | 319                                                                                                  | 275                                                                                                 |
| Gemiddelde leeftijd<br>(standaarddeviatie) | 43,6 jaar (10,7 jaar)                                                                                  | 43,4 jaar (11,1 jaar)                                                                                | 43,9 jaar (10,2 jaar)                                                                               |
| Geslacht                                   | man: 83,5% (502)<br>vrouw: 16,5% (99)                                                                  | man: 79,6%<br>vrouw: 20,4%                                                                           | man: 87,6%<br>vrouw: 12,4%                                                                          |
| Hoogst genoten<br>basispolitieopleiding    | Laag: 46,4%<br>Midden: 19,3%<br>Hoog: 1,5%<br>Overig: 32,8%                                            | Laag: 66,1%<br>Midden: 25,1%<br>Hoog: 2,5%<br>Overig: 6,3%                                           | Laag: 22,9%<br>Midden: 12,7%<br>Hoog: 0,4%<br>Overig: 64,0%                                         |
| Hoogst genoten<br>algemene opleiding       | Laag: 36,8%<br>Midden: 57,0%<br>Hoog: 6,2%                                                             | Laag: 30,6%<br>Midden: 59,9%<br>Hoog: 9,6%                                                           | Laag: 44,0%<br>Midden: 53,5%<br>Hoog: 2,5%                                                          |
| Aantal jaren onder<br>huidige teamchef     | 2,6 jaar (1,8 jaar)                                                                                    | 2,7 jaar (1,9 jaar)                                                                                  | 2,6 jaar (1,6 jaar)                                                                                 |
| Functieschaal                              | 4: 0,3%<br>5: 25,9%<br>6: 12,1%<br>7: 25,9%<br>8: 27,6%<br>9: 4,8%<br>10: 1,4%<br>11: 1,7%<br>12: 0,2% | 4: 0,3%<br>5: 3,2%<br>6: 7,7%<br>7: 39,7%<br>8: 41,3%<br>9: 4,2%<br>10: 1,6%<br>11: 1,6%<br>12: 0,3% | 4: 0,4%<br>5: 53,1%<br>6: 16,8%<br>7: 9,2%<br>8: 11,8%<br>9: 5,7%<br>10: 1,1%<br>11: 1,9%<br>12: 0% |

In de periode september 2011 tot april 2012 verrichtten we een kwalitatief onderzoek, waarin met name denk- en handelingsstrategieën van succesvolle oudere medewerkers onderzocht zijn, evenals onderliggende opvattingen (ook van diverse andere betrokkenen in de context).

Onderzoeksfase 3 was gericht op beantwoording van de deelvraag:

**Welke denk- en handelingsstrategieën hanteren succesvolle oudere medewerkers aangaande behoud en onderhoud van hun inzetbaarheid**

**en aangaande behoud, ontwikkeling en benutting van de toegevoegde waarde van hun kennis en ervaring, en welke contextuele factoren hebben hier invloed op?**

Bovenstaande vraagstelling is omgezet in de belangrijkste openingsvraag aan de geïnterviewden in onderzoeksfase 3: hoe blijf je, ook op termijn, inzetbaar voor het werk dat je nu doet? Daarop doorgaand: wat denken en doen oudere medewerkers om inzetbaar te blijven, wat voor waarde heeft dit voor het werk en het team/de organisatie en wat zijn belangrijke elementen in de context waardoor die waarde tot uitdrukking kan komen?

We hebben er bij het verdiepend praktijkonderzoek voor gekozen om primair uit te gaan van het perspectief van de medewerker. Van daaruit hebben we met hen gekeken naar de steeds grotere gehelen waar hij deel van uitmaakt (zie ook figuur 3.1). Dit is verwerkt in het interviewprotocol (zie bijlage 2).

De lagen waar we naar gevraagd hebben, zijn:

- Medewerker zelf (persoon, eigen beelden en keuzes, zijn denk- en handelingsstrategieën, enzovoort).
- Medewerker in zijn team, met collega's: hoe beïnvloedt de sociale context van het werk hem, en hoe beïnvloedt hij die zelf?
- Medewerker in interactie met de leidinggevende: hoe beïnvloeden zij elkaar in denken en handelen?
- Medewerker in de organisatie en beleid: hoe gaat hij om met de (on)mogelijkheden vanuit organisatie en beleid? Hoe beïnvloedt dit zijn denken, handelen en keuzes?
- Medewerker in de externe omgeving/maatschappij: hoe wordt hij beïnvloed door wat de externe omgeving van hem vraagt en de ervaringen die hij daar opdoet? Hoe staat hij zelf tegenover die externe omgeving (degenen voor wie je 'het doet')?

We hebben daartoe ook gesproken met betrokkenen die deel uitmaken van die 'grotere gehelen', zoals (jongere) collega's in het team en de leidinggevende van het team.

### 3.3.1 Opzet en verloop

De selectie van deelnemende teams kwam tot stand tijdens de terugkoppeling van de surveyresultaten (uit fase 2) naar de betrokken 23 teamchefs in de 6

deelnemende korpsen. We hebben gezocht naar teams met een relatief hoge, gemiddelde en lage teamscore op inzetbaarheid, zoals gemeten in de survey. Tijdens de terugkoppeling van de surveyresultaten werd gepolst bij teamchefs of ze wilden meedoen aan onderzoeksfase 3. Hun eigen bereidheid en belang om mee te doen aan deze – vrij intensieve – verdiepende onderzoeksfase bleek essentieel voor een zorgvuldige en goede uitvoering van het onderzoek. Vijf blauwe teams en één specialistisch team hebben aan het verdiepende praktijkonderzoek meegewerkt.

De teamchefs werden als eerste geïnterviewd. Het interview zelf was de opstap om, in samenspraak met de teamchef, toegang te krijgen tot vier succesvol inzetbare oudere medewerkers per team (zie over het begrip ‘succesvol inzetbaar’ ook §3.3.2).

Vervolgens werden met deze medewerkers de interviews gepland. Tijdens onze aanwezigheid in het team hebben we ook interviews met de jongere medewerkers gehouden.

Deze geïnterviewden zijn dus oudere politiemensen (45+), die door de teamchef – en naar later bleek ook de geïnterviewde jongere collega’s – worden gezien als goed inzetbaar voor hun taken en werkzaamheden in de basispolitiezorg.

In totaal zijn in 6 teams in 3 regiokorpsen 42 personen geïnterviewd in 40 interviews (2 interviews met 2 personen tegelijkertijd). Het betrof:

- 6 teamchefs, van wie 2 vrouwen en 4 mannen, met een gemiddelde leeftijd van 50,7 jaar.
- 21 oudere medewerkers, van wie 3 vrouwen en 18 mannen, met een gemiddelde leeftijd van 53,8 jaar en een bandbreedte van 44 tot 62 jaar.
- 15 jongere medewerkers, van wie 3 vrouwen en 12 mannen, met een gemiddelde leeftijd van 30 jaar.

Met deze oudere medewerkers zijn we gaan kijken naar hun eigen denk- en handelingsstrategieën om inzetbaar te zijn en te blijven. Daarbij hebben we ook gekeken naar de omringende context: wat beïnvloedt hen vanuit die context en hoe draagt dit bij aan de waarde die zij kunnen hebben? Specifiek hebben we daarbij gevraagd en gekeken naar de sociale context: de interactie met de leidinggevende, de samenwerking met collega’s, de condities vanuit (personeels)beleid en organisatie. Oftewel: wat geeft hun daarin ruimte en mogelijkheden en versterkt hen in het (ook door anderen) als succesvol ervaren denken en handelen?

Naast deze gekozen algemene invalshoek is een aantal inhoudelijke thema’s gekozen die we specifiek onder de loep hebben genomen in het verdiepende praktijkonderzoek.

Uit de literatuur- en praktijkverkenning kwamen de volgende punten naar voren:

- Het gebruik door oudere medewerkers van compensatiestrategieën en wijsheid.
- Het belang van individuele onderlinge regelruimte in teams.
- De sociale (team)cohesie.
- De fysiek (en mentale) belastbaarheid.

Uit de survey komen als belangrijkste factoren van inzetbaarheid naar voren:

- Ervaren van eigen verantwoordelijkheid in het werk.
- Aandacht en support door direct leidinggevende.
- Het gebruik van meerdere communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie.

Ook was vanuit de survey opvallend, en daarom interessant om nader te onderzoeken:

- De grote spreiding in 'gebruik' van scholing en in functiewisseling.
- Een correlatie tussen leeftijd van zowel manager als medewerker en de inzetbaarheid.
- Een relatief sterke overwaardering van de zelfpercepties van inzetbaarheid.

Ten behoeve van dataverzameling zijn de volgende onderzoeksactiviteiten verricht:

- Een individueel diepte-interview met de teamchef, waarbij na afloop gevraagd is de onderzoekers te introduceren bij enkele volgens hem/haar goed functionerende oudere medewerkers.
- Diepte-interviews van max. 2 uur met deze oudere medewerkers.
- Korte interviews met jongere medewerkers die konden worden benaderd op de momenten dat de onderzoekers in het team aanwezig waren (bijvoorbeeld tijdens het meelopen in een dienst of tijdens een pauzemoment).
- Mailcontact met geïnterviewden, ter controle op en aanvulling van de uitgewerkte interviews.

Beide onderzoekers hebben ten behoeve van de interviews gewerkt met het eerdergenoemde interviewprotocol (zie bijlage 2). Om de items die als relevant naar voren kwamen in onderzoeksfase 1 en 2 gestructureerd te bespreken gedurende het interview, is gewerkt met een zogenoemde 'kaartjesmethode' (zie bijlage 3). Alle interviews zijn opgenomen en daarna vrijwel letterlijk uitgeschreven. De uitgewerkte interviewverslagen zijn ter controle en aanvulling voorgelegd aan de geïnterviewden.

De ruwe, maar rijke, onderzoeksdata – in de vorm van uitgebreide interviewverslagen – zijn gedetailleerd geanalyseerd door ze per tekstdeel te coderen aan de hand van een lijst van 53 codes (zie bijlage 4). Deze codes zijn ingedeeld aan de hand van de hiervoor al genoemde invalshoeken en niveaus. De codebegrippen komen inhoudelijk mede voort uit de eerdere onderzoeksfasen 1 en 2, de kernvragen in het interviewprotocol en de belangrijke thema's die gedurende de interviews zelf herhaaldelijk naar voren bleken te komen.

Na het coderen, filteren en interpreteren van alle onderzoeksdata konden zeven thema's gedestilleerd worden die de kern vormen van de onderzoeksbevindingen van onderzoeksfase 3. We hebben een mogelijke clustering naar de eerdere genoemde invalshoeken en niveaus hier niet meer gehanteerd, maar deze zeven kernthema's als structuur gebruikt om de bevindingen weer te geven, zodat de inhoudelijkheid van de bevindingen direct naar voren komt (zie hoofdstuk 6).

### 3.3.2 Het begrip 'succesvol inzetbaar'

We hebben, zoals gezegd, het perspectief van de individuele medewerker als uitgangspunt genomen. Tegelijkertijd hebben we daarbij de focus gericht op de succesvol inzetbare oudere medewerkers. Het begrip 'succesvol inzetbaar' hebben we bij het begin van dit onderzoek bewust open gelaten, omdat we in de praktijk zelf de factoren wilden opsporen die het succesvol inzetbaar zijn nader specificeren. We hebben daarom eerst aan de geïnterviewde teamchefs gevraagd wie zij in hun team succesvol inzetbare oudere medewerkers vinden. Vervolgens begonnen we de interviews met de oudere medewerkers met de open vraag wat zij als succesvol inzetbaar zien en hoe ze die inzetbaarheid voor zichzelf kunnen behouden in hun werk.

Het begrip 'succesvol inzetbaar' is dus ingevuld als een (subjectieve en intersubjectieve) perceptie van anderen in de directe omgeving van de oudere medewerker. Het is gebaseerd op de waarde die aan deze medewerkers toegedicht wordt, ten behoeve van het team. In de interviews is duidelijk geworden op welke waarde gedoeld wordt.

De focus in fase 3 lag derhalve niet direct bij de probleemkant van het vraagstuk en de vraag: zijn ouderen eigenlijk nog wel inzetbaar? Het ging er ons om expliciet te maken wat deze oudere medewerkers wel inzetbaar maakt en ook houdt op termijn. Ondanks de bewuste keuze om succesvol inzetbare medewerkers te interviewen, wil dat dus niet zeggen dat er in het onderzoek geen

aandacht is voor problemen en negatieve ervaringen. Ook als mensen positieve ervaringen vertellen, besteden ze aandacht aan de keerzijden. Bovendien kon de onderzoeker daar expliciet naar vragen.

### 3.4 Op elkaar voortbouwende fasen

Zoals hierboven al aangegeven, is iedere onderzoeksfase gericht op een van de drie onderzoeksvragen, maar bouwen de drie fasen nadrukkelijk op elkaar voort: de bevindingen en inzichten die voortkomen uit een eerdere onderzoeksfase vormen de input voor verdieping in de volgende. De onderzoeksbevindingen in fase 3 vormen daarmee niet alleen een weerslag van deze laatste onderzoeksfase, maar reflecteren eveneens op de bevindingen uit de eerdere fasen, die in fase 3 uitgediept en verrijkt zijn in het kwalitatieve, verdiepende praktijkonderzoek. In dit eindrapport hebben we de bevindingen van onderzoeksfase 3 dan ook als leidraad genomen, waaraan de bevindingen uit de voorgaande twee fasen gekoppeld worden.

In de volgende hoofdstukken worden de bevindingen uit de literatuur- en praktijkverkenning (hoofdstuk 4), de survey (hoofdstuk 5) en het verdiepend praktijkonderzoek (hoofdstuk 6) weergegeven.

## Literatuur- en praktijkverkenning

In dit hoofdstuk geven we de bevindingen weer van het verkennend vooronderzoek. Dit bestond uit een praktijkverkenning middels interviews en een literatuurverkenning.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste deelvragen van het onderzoek (zie §3.1).

**Wat is er bekend over inzetbaarheid van oudere medewerkers in het algemeen en welke aspecten daarvan zijn relevant voor oudere medewerkers werkzaam in de basispolitiezorg? Welke initiatieven zijn er binnen de politie genomen om meer inzicht te krijgen in, of voor het op gang brengen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van vergrijzing?**

We beschrijven de bevindingen uit de literatuurverkenning en de verkennende interviews vanuit vier invalshoeken en niveaus:

- individuele medewerker;
- medewerker en leidinggevende;
- medewerker in team/met collega's;
- medewerker en organisatie en beleid.

### 4.1 Individuele medewerker

In de literatuur rondom inzetbaarheid van oudere medewerkers hebben we – op het niveau van de *individuele medewerker* – de volgende onderwerpen herhaaldelijk zien terugkeren:

- obsolescentie - veroudering;
- ervaringsconcentratie;
- uitdaging en belasting;
- compensatiestrategieën en wijsheid;
- *fluid en crystallized intelligence*;

- motivatie en loopbaanankers;
- loopbaanverwachtingen en informatiebenutting.

We zullen deze onderwerpen nu achtereenvolgens bespreken.

#### 4.1.1 Obsolete - veroudering

Obsoletie betekent: verouderd, in onbruik geraakt, overbodig, niet meer nodig. Het begrip ‘obsoletie’ verwijst naar de verminderde waarde van menselijk kapitaal, ofwel, iets uitgebreider, naar de veroudering van relevante kwaliteiten voor een passende beroepsuitoefening. Obsoletie kan betrekking hebben op iemands vaardigheid, maar ook op kennis, inzicht, opvatting, attitude enzovoort. Obsoletie kent diverse verschijningsvormen die, gezien het belang ervan voor inzetbaarheidsvraagstukken, hierna nader worden besproken.

##### *Technische (fysiek-mentale) obsoletie*

De meest in het oog springende vorm van obsoletie is de mate waarin iemand fysiek en mentaal het werk nog aankan, de technische obsoletie. Technische obsoletie blijkt gebruiksgelateerd en kan te maken hebben met een tekort aan oefening, maar kan ook veroorzaakt zijn door overbelasting of gewoon door slijtage, een vorm van ‘gebruiksduur’. Slijtage van bepaalde lichaamfuncties – die zich vooral laat merken bij fysieke arbeid – is bij toenemende leeftijd onontkoombaar.

Ter illustratie: wie niet jaarlijks zijn Integrale Beroepsvaardigheidstraining (IBT) bijhoudt als politiemedewerker mag niet meer wapendragend zijn. Training is op dit punt verplicht (al geldt dit niet alleen voor oudere medewerkers) en is een indicator voor het up-to-date blijven van kennis en vaardigheid.

Een oudere medewerker zegt daarover: ‘IBT is belangrijk. Als je dat niet serieus neemt, als je daarmee gaat soebatten, dan doe je de jongens met wie je werkt tekort. Die hebben recht op een uitvoerend coach die met hen meegaat, die achter hen staat. Misschien kun je soms wel een klein stapje terugdoen. De IBT-docent kan inschatten of iemand nog genoeg



kunstjes beheerst om hem met een veilig gevoel de straat op te sturen met collega's.'

Problemen met technische obsolescentie gaan in deze tijd van overwegend dienstverlenende arbeid echter meestal over *disuse*, gebrek aan onderhoud van kennis en vaardigheden. 'Use it, or loose it' is de inmiddels veelgebruikte slogan (Salt-house, 1991; aangehaald in Thijssen, 2006).

Beperkte inzetbaarheid is soms ook een gevolg van het minder frequent een taak uitvoeren, bijvoorbeeld het gebruik van het basisregistratiesysteem als wijkagent. Dit is echter, ook door oudere medewerkers, gewoon aan te leren door oefening en frequenter gebruik.

Volgens een geïnterviewde wijkagent: 'Je merkt weleens dat je sommige proceduredingen niet meer zo goed weet, dat je niet meer helemaal bij bent met hoe het nu moet. Dat komt doordat je het zo weinig doet. Dat heeft niets te maken met leeftijd, maar met het feit dat je hoofdzakelijk ander werk [wijkagentwerk] doet, waar je die dingen niet zo in tegenkomt. Maar dan vraag je het aan een collega of dan zoek je het gewoon even op.'

Echte beperkingen in cognitief functioneren en leren komen meestal pas na het 65<sup>e</sup> levensjaar aan het licht. Tussen 55 en 65 jaar zijn de effecten gering, en de individuele verschillen tussen mensen zijn groot (Orlbeke, 2002; in Nauta, De Lange & Görtz, 2010).

### Economische obsolescentie

De tweede vorm, economische obsolescentie, gaat over menselijke kwaliteiten waarnaar de vraag is verminderd. Kwaliteiten die arbeidsmarkt- en bedrijfsvoering-economisch gezien van weinig of geen betekenis meer zijn. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren door veranderingen in technologie of werkwijzen, waardoor aanwezige kwalificaties als verouderd of overbodig gelden. Het kan ook gaan om algemene werkgelegenheidsinvloeden: naar bedrijfsspecifieke vaar-

digheden is geen vraag meer als een organisatie(onderdeel) ophoudt te bestaan, terwijl er ook hele bedrijfstakken zijn waarvan de werkgelegenheid is verdwenen.

### Perspectivische of culturele obsoletie

Aan de hiervoor genoemde twee typen obsoletie is, op grond van later onderzoek, nog een derde type toegevoegd. Daarbij gaat het in essentie om verouderde opvattingen, waarden en normen. Dit type wordt aangeduid als perspectivische of culturele obsoletie (Thijssen 2001, 2005).

Daarbij gaat het erom dat iemands perspectieven en opvattingen over werk(wijzen), actuele ontwikkelingen, waarden en normen als achterhaald en ouderwets worden beschouwd in de ogen van anderen, in het bijzonder vanuit het perspectief van veranderend beleid. Het zal overigens duidelijk zijn dat dit niet per se aan een hogere leeftijd gebonden is. Een evident voorbeeld is een politiemans werken onder een vrouwelijke leidinggevende afwijst. Een dergelijk perspectief wordt als achterhaald beschouwd en geldt als cultureel obsolet.

Veel politiemensen noemen zelf ook wel het risico van beroepsdeformatie en verkoking: door zoveel jaren het politiewerk te doen zien ze op enig moment alles om zich heen vanuit het perspectief van 'wat er fout kan gaan'. Ze zien overal de potentiële gevaren in. Dit kan een obstakel vormen voor het denken over loopbaanmogelijkheden: bij elke mogelijke stap denkt de politiemedewerker al gauw aan de potentiële risico's en onmogelijkheden, net als zijn collega's en chef (Sprenger e.a., 2010).

Samengevat gaat het om de volgende varianten van obsoletie:

- Technische obsoletie: verminderde (*deteriorated*) kwalificaties, i.c. terugval van fysieke of geestelijke vermogens of vaardigheden.
- Economische obsoletie: achterhaalde (*outdated*) kwalificaties, i.c. vermogens of vaardigheden die overtollig zijn geworden, dan wel niet meer up-to-date zijn.
- Perspectivische obsoletie: achterhaalde (*outmoded*) opvattingen, in casu ouderwetse visies omtrent ontwikkelingen in arbeid en beroep, en omtrent beroepsmatig relevante waarden en normen.

#### 4.1.2 Ervaringsconcentratie

Ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996) betekent dat met de toename van de jaren de ervaring versmalt en dat de medewerker steeds beter thuis raakt in een steeds kleiner wordend gebied. Met het toenemen van de leeftijd neemt de hoeveelheid ervaringen wel toe, maar neemt de verscheidenheid in ervaringen af. Op die manier ontstaan specialisten: medewerkers maken een steeds beperkter scala van ervaringen mee, waarin ze met een zekere routine een toenemende productiviteit kunnen realiseren, binnen dat ene beperkte terrein. Agenten of rechercheurs die jarenlang in dezelfde wijk opereren, aan soortgelijke zaken werken of met een nauwelijks wisselende groep collega's werken, krijgen steeds meer te maken met ervaringsconcentratie. Het verraderlijke hieraan is dat de betrokkene dit zelf nauwelijks waarneemt. Het gevolg daarvan is, dat ze op een gegeven moment niet meer zien dat hun werkterrein erg smal is geworden. Het vermogen om, mentaal en kwalitatief, dit versmalde werkterrein weer op te rekken en te verruimen, raakt verzwakt.

Ervaringsconcentratie is een proces waarbij het gaat om de versmalling van de domeingrenzen van expertise en de verstarring van het vermogen om die versmalde domeingrenzen te overschrijden, weer op te rekken en te verruimen. Deze versmalling en verstarring kunnen zich manifesteren op verschillende arbeidsrelevante terreinen, maar komen met name voor op het gebied van functie-ervaring, scholingservaring en netwerkervaring. Het gaat dan respectievelijk om vakinhoudelijke, leerstrategische en sociaal-culturele ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996):

- vakinhoudelijk: de ervaringen versmallen op het gebied van de vakinhoud/functiebreedte;
- leerstrategisch: het aantal en de verscheidenheid in leerervaringen wordt steeds minder (zowel formele als informele leermomenten);
- sociaal-cultureel: de sociale netwerken waarin iemand participeert, worden steeds geringer in aantal en vooral ook eenzijdiger.

Hiermee hangen de volgende drie begrippen samen:

- Functieconcentratie: afnemende mobiliteit van de werknemer, het overstappen naar andere functietypen en arbeidsomgevingen neemt vaak af met de leeftijd. Maar ook de verandering van taakstelling binnen de huidige functie, de zogeheten kleine mobiliteit, vermindert veelal als de leeftijd stijgt.
- Scholingsconcentratie: het inperken van leerstrategische doelen tot bijblijven in bepaalde huidige taken, maar ook het inperken van de te gebruiken

leerstrategieën. Van lieverlee blijken veel oudere werknemers zich te beperken tot het al doende leren uit werkervaring in de praktijk.

- Netwerkconcentratie: versmalling en verstarring van professionele relaties.

De ervaringsconcentratietheorie laat zien hoe de inzetbaarheid van medewerkers in de loop der tijd af kan nemen. Met name bij routinewerk is toenemende ervaring(sconcentratie) onder ouderen op zich al een risico voor behoud van een goede prestatie: de medewerker stompt snel af en gaat op de automatische piloot, waardoor de kans op het maken van fouten juist toeneemt. Eigenlijk moet hij dan doorgroeien naar iets anders, om op de ontwikkelde ervaring verder door te bouwen en deze positief te benutten. Aviolo, Waldmann & McDaniel (1990) noemen dit *plateauing*.

De carrièreleeftijd (het aantal jaar in dezelfde functie) is sterker beperkend voor loopbaanperspectief dan chronologische leeftijd (Hall & Mirvis, 1995).

Bij toenemende ervaringsconcentratie kan op langere termijn de vakbekwame inzetbaarheid meer en meer onder druk komen te staan, met name in tijden van voortdurende veranderingen, omdat de medewerker onvoldoende blijft meegroeien met veranderende eisen en nieuwe kwalificaties die van hem gevraagd worden (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008).

Onderzoek indiceert dan ook dat aspecten van ervaringsconcentratie belangrijke vroegtijdige indicatoren zijn van obsolescentie. De *individuele verschillen* in scores voor ervaringsconcentratie en obsolescentie zijn groot: herhaaldelijk blijken de verschillen *binnen* de leeftijdscategorieën groter te zijn dan tussen de leeftijdscategorieën (zie o.a. Boerlijst & Van der Heijden, 2002).

Leeftijd op zichzelf is daarom een slechte indicator voor iemands obsolescentie; ervaringsconcentratie is wel een goede indicator. Het tijdig onderkennen van een beginnend ervaringsconcentratieproces is van belang om met succes preventieve en corrigerende maatregelen te nemen om obsolescentie te voorkomen (Thijssen, 2006).

In de tweede fase van dit onderzoek is het concept van ervaringsconcentratie de kern van het begrip 'loopbaanpotentieel'. Dit begrip is verder geoperationaaliseerd in de loopbaanspiegel als meetinstrument.

#### 4.1.3 Uitdaging en belasting

Onderzoek van Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008) laat zien hoe sommige medewerkers op termijn neigen naar versmalling (vasthouden aan een vertrouwd repertoire van routines), terwijl andere juist lerend en grensverleggend bezig blijven tot in latere loopbaanfasen. De oudere medewerker die vooral tendeert naar versmalling, doet wat vertrouwd is en waar hij geroutineerd in is. Zolang niets anders gevraagd wordt, kan hij hierin naar voldoening blijven functioneren. De medewerker die lerend bezig blijft, probeert – vanuit zijn kwaliteiten – steeds grenzen te verleggen. Dit doet een beroep op het omgaan met volledig nieuwe elementen en onzekere factoren. Versmallen en blijven leren zijn twee uitersten van een continuüm.

Een belangrijke factor voor inzetbaarheid is de mate van uitdaging die iemand in zijn werk kiest, variërend van een lage mate van uitdaging tot een hoge mate van uitdaging. Idealiter kiest een werknemer voor een uitdaging die verder gaat dan het vertrouwde (comfortabel werk dat weinig spankracht vraagt), maar niet zo ver dat psychologisch succes niet meer haalbaar zou zijn (Hall & Mirvis, 1995). Onbalans tussen inzet en vaardigheid kan leiden tot onder- of overbelasting van medewerkers, er moet dus gezocht worden naar de juiste balans (Van Krimpen & Florijn, 2008). De Lange e.a. (2006, in Nauta, De Lange & Görtz, 2010) bevestigen dat 45+-medewerkers emotioneel uitgeput kunnen raken door té hoge taakeisen.

Kortom: het behouden van uitdaging in het werk blijkt belangrijk om te blijven (mee)groeien en duurzaam inzetbaar te blijven. De gekozen mate van uitdaging biedt immers mogelijkheden om, buiten de grenzen van het vertrouwde, te blijven leren. Belangrijk is dat de medewerker zelf kiest voor een nieuwe uitdaging, die aansluit en verder bouwt op zijn reeds aanwezige kwaliteiten (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008). Juist bij het zoeken naar een passende uitdaging die bijdraagt aan de verdere ontwikkeling en inzetbaarheid van de oudere medewerker, is de steun en het meedenken vanuit de organisatie, in de praktijk vaak de leidinggevende, uitermate belangrijk (zie ook Sprenger e.a., 2010).

Tegelijkertijd blijkt ook de directe werkomgeving duidelijk van invloed te zijn op het blijven opzoeken van nieuwe uitdagingen in het werk. Voor oudere medewerkers kunnen er nogal wat drempels zijn om die uitdagingen te blijven opzoeken. Het succesvol zijn binnen een specifiek terrein, in eerdere loopbaanfasen, leidt bijvoorbeeld tot terughoudendheid om je op een nieuw terrein te begeven (Hall & Mirvis, 1995; Vrugt, 1991). Het doen van werk waar je goed

in bent, geeft veel zelfvertrouwen, waardering en status in de werkomgeving. In feite is het een comfortabele positie: met weinig inspanning kan – op basis van ervaring en routine – een hoge productiviteit behaald worden. Geheel nieuw of uitdagend werk gaan doen, werpt de oudere medewerker daarentegen al gauw terug in de positie van een beginnende en een lerende (Schein, 1978; Hall & Mirvis, 1995). Dat levert stress en een verminderd gevoel van competentie op. Veel mensen vermijden nieuwe ervaringen door onderschatting van de eigen waargenomen competentie. Uit angst voor falen dus. Daardoor sluiten ze zich af voor nieuwe ervaringen waar ze hun competenties verder mee zouden kunnen uitbouwen (Vrugt, 1991) en beperken ze zich steeds meer tot hun vertrouwde repertoire.

Ook allerlei omgangspatronen tussen collega's onderling kunnen stimulerend of juist remmend werken op de mate waarin de oudere medewerker blijft leren. Kun je als ervaren medewerker bijvoorbeeld open en eerlijk naar anderen zijn over wat je lastig vindt, of moet je dat verhullen? Krijg je support van collega's als je iets doet wat moeilijk of nieuw is, of moet je vooral bewijzen dat je het allemaal al kunt? Het onderzoek *Kennis in Beweging* (Sprenger e.a., 2010), maakte een aantal specifieke invloedrijke omgangspatronen zichtbaar, die het 'bewegen' van oudere (blauwe) politiemedewerkers in de praktijk blijken te belemmeren. Bijvoorbeeld: de loyaliteit en collegialiteit naar collega's en naar het 'blauwe werk', het beeld dat het *not done* is om jezelf te veel te profileren en voor je eigen wensen en ambities op te komen, en uitgaan van wat er allemaal mis kan gaan, in plaats van denken in mogelijkheden.

#### 4.1.4 Compensatiestrategieën en wijsheid

Rondom het begrip 'obsoletie' beschreven we dat fysieke en/of mentale capaciteiten van oudere medewerkers achteruit kunnen gaan, bijvoorbeeld doordat zij die onvoldoende gebruiken of verder ontwikkelen.

Eerder onderzoek laat tegelijkertijd zien hoe veel oudere medewerkers een eventuele vermindering van hun fysieke capaciteiten compenseren met bijvoorbeeld sociale vaardigheden, inschattingsvermogen, ervaring of mensenkennis (Brouwer, 1998; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994). Uit de interviews in de politiepraktijk kwam duidelijk naar voren hoe oudere medewerkers hun fysieke beperkingen compenseren:

‘Je kunt fysieke beperkingen voor een deel natuurlijk heel goed compenseren met je ervaring. Als ik een gozer voor me heb van wie ik al weet dat ik die met lopen niet ga inhalen, dan pak ik hem van tevoren al beet bij zijn schouder. Dat zeg ik ook, zo van: “Ik pak je alvast bij je schouder beet, want als je hem peert, dan heb ik je alvast.” Dan zeg ik ook: “Jij bent een stuk jonger dan ik, dat ga ik anders niet redden.” Met dat soort vaardigheden voorkom je dat het op een sprintje aan moet komen. Dan denkt zo iemand vaak: hij heeft nog gelijk ook. Met zulke grappen en grollen voorkom je al heel veel.’

De genoemde compensatiestrategieën kunnen oudere politiemedewerkers vooral ontwikkelen als ze daartoe voldoende autonomie en eigen regelruimte hebben in de werkuitvoering. Maar ook als ze ruimte krijgen om – in overleg met hun collega’s – keuzes te maken waardoor het werk en de werkdruk hanteerbaar blijft, bijvoorbeeld door zelf rust en hersteltijd in te bouwen. Zo vertelde een geïnterviewde medewerker: ‘Ik geef een vrije dag aan, dan word ik nergens voor ingepland. Dan kom ik alsnog in dienst die dag en heb ik m’n handen vrij om bepaalde klussen in mijn eigen tempo aan te pakken.’

Ouderen compenseren hun beperkingen vaak door het inzetten van ‘wijsheid’: de integratie van kennis, ervaring en intuïtie. Wijsheid betekent het leggen van intuïtieve, verstandige en creatieve verbanden tussen diverse verschijnselen, kennis en gevoelens. Wijsheid ontstaat door levenservaring, maar wel onder voorwaarde van een breed scala van kennis, ervaringen en ondervindingen (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994). Wijsheid is een instelling die betrokkenen in staat stelt met inzicht en overzicht op een positieve wijze om te gaan met veranderingen en verliezen (Schabracq, 1998). Ouderen zijn over het algemeen beter in postformeel denken en praktische wijsheid, zoals meerdere perspectieven integreren, tegenstrijdigheden meer bij elkaar brengen, relativeren van kennis en waarden. Dit maakt hen met name geschikt voor beroepen waarin sociale vaardigheden van belang zijn (Brouwer, 1998).

Een geïnterviewde teamchef zegt hierover: ‘Jongere collega’s zijn vaak minder handig in het contact met burgers. Ouderen hebben daar veel meer gevoel voor. Jongeren zijn meestal nog niet zo gericht op de ander, ouderen richten zich meer op de omgeving en op anderen. Ze denken ook minder zwart-wit en relativeren meer. Daarom werkt een combinatie tussen jong en oud ook heel goed.’

Er zijn grote individuele verschillen in mate waarin mensen ‘wijs zijn’. Die verschillen ontstaan onder andere door de ervaringen die ze in hun leven opdoen, hoe ze daarmee om zijn gegaan en wat ze ervan geleerd hebben (of juist niet). Volgens Schein (1978) stoppen mensen niet met groeien na hun puberteit, maar blijven ze zich ontwikkelen als gevolg van effectieve *coping* met situaties en levenstaken. Ze ontwikkelen zich verder, als gevolg van achtereenvolgende levenservaringen waarin ze keuzes maken. Om effectief om te kunnen gaan met moeilijke gebeurtenissen en daarvan te leren (*coping*) is goed zelfinzicht van belang. *Coping*-strategieën zijn actieve manieren om zelf met problemen om te gaan en daar uiteindelijk beter uit te komen (Nauta, De Lange & Görtz, 2010).

Baltes & Baltes (1990) beschrijven het selectieoptimalisatie-compensatiemodel (SOC-model). Dit is een compensatiestrategie waarmee mensen gedurende hun leven steeds die activiteiten selecteren waar ze goed in zijn en deze activiteiten vervolgens optimaliseren. Als ze ouder worden en in hun vermogens achteruitgaan, kunnen ze dit verlies meestal goed compenseren met deze geoptimaliseerde activiteiten. Opgemerkt moet wel worden dat als die optimalisatie plaatsvindt in een taak- of functiegebied dat uiteindelijk obsoleet wordt, er uiteindelijk weinig meer te compenseren valt.

#### 4.1.5 Fluid en cristallized intelligence

Dat oudere medewerkers het meest leren van situaties die een duidelijke aansluiting hebben bij hun (werk)ervaringen en eigen referentiekaders, werd reeds aangetoond in het werk van Horn & Cattell (1972). Zij ontwikkelden een theorie rondom fluid en cristallized intelligence. Fluid intelligence is nodig om geheel nieuwe vraagstukken of problemen op te lossen, waarin vrijwel geen beroep kan worden gedaan op bestaande referentiekaders en ervaringen. Cristallized intelligence is daarentegen de praktische intelligentie om ervaringen te combineren en toe te passen in herkenbare situaties die aansluiten bij eerdere ervaringen. Horn & Cattell constateerden dat bij jonge mensen (tot ongeveer 20 jaar) fluid intelligence in hoge mate aanwezig is. Terwijl cristallized intelligence zich vooral ontwikkelt door ervaring, en daarom juist bij oudere medewerkers sterk ontwikkeld is. Cristallized intelligence neemt volgens hen toe tot de leeftijd van ongeveer 60 jaar.

Onderzoek van Rouiller & Goldstein (1993) bevestigde dat ouderen beter leren binnen domeinen die aansluiten bij hun ervarings- en referentiekaders, terwijl jongeren juist makkelijker leren in geheel nieuwe domeinen. Ook



Knowles, Holton & Swanson (1998) betogen dat de eerdere ervaringen van de (oudere) lerende de basis vormen waarop verder leren aansluit. Candy (1991) onderbouwt dit als volgt: mensen verwerven in de loop der tijd persoonlijke constructen, referentiekaders, op basis van eerdere ervaringen. Deze constructen fungeren als perceptueel filter bij het observeren, ervaren en evalueren van gebeurtenissen. Nieuw leren bouwt voort op en wordt geconstrueerd door de reeds verworven referentiekaders.

#### 4.1.6 Motivatie en loopbaanankers

Een loopbaananker is een combinatie van talenten, drijfveren en waarden die iemand in zijn of haar loopbaan vervuld wil zien (Schein, 2008). Aan (beroeps)-motivaties en loopbaanankers wordt een positieve invloed op loopbaanpotentieel toegeschreven, zoals de mate waarin iemand over een breed en bij overheids-taken passend type motivatie beschikt. Maar bijvoorbeeld ook de motivatie om dienstbaar te willen zijn of het recht te willen handhaven.

Veel 45-plussers zijn met een ander loopbaanperspectief, maar ook met een andere 'roeping' bij de politie gekomen dan zoals dat nu van medewerkers verwacht wordt. We zien hier ook een samenhang met het veranderde psychologisch contract, waarover later meer.

Essentieel voor oudere medewerkers om gemotiveerd en gedreven te blijven werken is het gevoel zinvol bezig te zijn en iets waardevols toe te voegen (voor anderen, voor het team). Niet 'voor spek en bonen' taken te moeten doen, maar taken waarvoor je waardering ervaart van zowel collega's als de leidinggevende.

Een oudere politiemedewerker verwoordt dit als: 'Ik merk aan collega's dat ze me waarderen, zo van: "Hé, ga je weer mee?" Ze zien je toch als de man met ervaring, die alles heeft meegemaakt, die het imago heeft van: "Je kunt hem er goed bij hebben, want hij deinst niet gauw terug." Ik ben nog vol inzetbaar en zo wil ik mijn werk doen. En anders niet. Ik ben er niet het mannetje naar dat je een beleidsplan kunt laten schrijven of zo. Dit is het enige wat ik wil [het werk buiten op straat] en dat vraagt volledige inzetbaarheid.'

Oudere politiemedewerkers halen vooral veel voldoening uit zinvol werk voor burgers: dienstbaar zijn en problemen helpen oplossen (Sprenger e.a., 2010). De sociale component blijkt van groot belang: politiewerk is mensenwerk, je levenservaring en mensenkennis inzetten, is een belangrijke drijfveer voor politiemensen. Bovendien wordt veel waarde gehecht aan een goede samenwerking met collega's. Samen sterk staan en samen ingrijpende dingen meegemaakt hebben, is een sterk bindende factor tussen collega's.

Over het algemeen komt naar voren dat oudere medewerkers sterker gemotiveerd worden door factoren in het werk zelf (zinvolheid, eigen regelruimte, uitdaging) dan door externe beloningen (Stagner, 1985). Als leidinggevenden proberen hen te motiveren met externe prikkels (bijvoorbeeld targets en bonussen), ondermijnt dat hun eigen motivatie juist.

De uitkomsten van de survey en het verdiepend praktijkonderzoek bevestigen dat de zinvolheid en betekenis van het vak en het eigen vakmanschap belangrijke loopbaanankers zijn (zie hoofdstukken 7 en 8).

#### 4.1.7 Loopbaanverwachtingen en informatiebenutting

Mensen hebben een idee over hoe zij (fysiek) in de toekomst zullen zijn, zonder dat dit werkelijk zo hoeft te zijn (Nauta e.a., 2004). Dit zijn meestal negatieve verwachtingen over bijvoorbeeld de gezondheid op je 60<sup>e</sup>. Op basis van die beelden hebben zij (vaak negatieve) loopbaanverwachtingen. Soms kiezen zij uit voorzorg al eieren voor hun geld ('ik zorg dat ik op tijd stop met werken'). Of er ontstaat een vorm van gelatenheid ('ik zie wel hoe het dan verder moet').

Een geïnterviewde politiemedewerker vertelde: 'Een collega van ongeveer mijn leeftijd kreeg een schouderblessure en haalde zijn IBT niet. Dat betekent dat hij geen wapen meer kan dragen en dus moest hij naar het binnenwerk, want hij was niet meer inzetbaar in de buitendienst. Toen heb ik me wel afgevraagd: wat doe ik nou zelf? Als je buitenwerk blijft doen en je krijgt een fysiek gebrek, wat gebeurt er dan met je? Dan word je "Hoofd Gevonden Vliegtuigen", of anders gezegd: dan kom je in een hoekje waar je eigenlijk helemaal niets meer te doen hebt.'

Mensen verschillen in de mate waarin zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun blijvende inzetbaarheid. Uiteraard kunnen dingen je overkomen, maar een groot deel heeft de medewerker zelf in de hand: blijf leren en je ontwikkelen, zorg dat je gezond leeft, sport bijvoorbeeld voldoende om je fysieke conditie op peil te houden enzovoort (Nauta, De Lange & Görtz, 2010). De een ziet het als een verantwoordelijkheid die duidelijk ook bij jezelf ligt. De ander houdt zich er niet zo mee bezig, laat het erop aankomen hoe zaken lopen en kijkt vervolgens naar de werkgever; ‘wat ga je nu voor mij regelen?’

Als het gaat om het ondernemen van activiteiten ten behoeve van de eigen loopbaan is de doortastendheid van politiemedewerkers om tot actie te komen binnenshuis veel beperkter dan ‘buiten op straat’ (Sprenger e.a., 2010). Medewerkers hebben nog wel veel ambities, maar ze zien veel beren op de weg en laten zich snel ontmoedigen na een kleine tegenslag.

Het beeld onder oudere politiemedewerkers is dat anderen wel beoordelen wat voor mogelijkheden er voor je in het verschiets liggen, en dat die dat ook voor je regelen en je ergens voor vragen (Sprenger e.a., 2010). Zo was het in het verleden ook, maar nu is dat lang niet meer altijd zo.

Beelden en verwachtingen worden ook beïnvloed door de mate waarin een modern en een breed palet van communicatiekanalen wordt benut om je te oriënteren op loopbaanmogelijkheden. De verwachting is dat de mate waarin dat gebeurt een positieve invloed zal hebben op iemands loopbaanpotentieel (Sprenger e.a., 2010). Het jezelf oriënteren op je loopbaan past ook in het modern psychologisch contract. De *Werkgeversvisie Politie* (Landelijk Programma HRM Politie, 2008) gaat hier ook van uit.

## 4.2 Medewerker - leidinggevende

In de literatuur zijn we, rondom de relatie *medewerker - leidinggevende*, de volgende onderwerpen tegengekomen die van invloed lijken te zijn op de inzetbaarheid van oudere medewerkers:

- stereotypering;
- instrumenteel management;
- support en wederzijds vertrouwen;
- support en waargenomen eigen competentie;
- de medewerker als mens kennen.

We zullen deze onderwerpen nu achtereenvolgens bespreken.

#### 4.2.1 Stereotypering

Als het gaat om inzetbaarheid van oudere medewerkers bestaan er – zeker ook onder leidinggevendenden – vrij hardnekkige stereotypen, die erop neerkomen dat ouderdom te beschouwen is als een deficit, een gebrek. Met het toenemen van de leeftijd zouden kwalificaties en prestaties van medewerkers afnemen. Deze deficithypothese, ooit gepostuleerd door Lehman (1953), heeft na onderzoek en debat geen stand kunnen houden. De deficitgerelateerde stereotypen over de ontwikkeling van ouderen lijken echter tot op de dag van vandaag overal in de samenleving en met name ook in arbeidsorganisaties nog steeds voor te komen (Chui e.a., 2001; Finkelstein & Burke, 1998; Redman & Snape, 2002; Visser, Henkens & Schippers, 2003, aangehaald in Thijssen, 2006). In organisaties spelen vooral twee clusters van negatieve stereotypen een belangrijke rol: oudere werknemers worden door het management vaak weinig flexibel en weinig productief geacht. Niet alleen managers schrijven dergelijke negatieve stereotypen toe aan leeftijd, ook ouderen zelf hebben vaak deze neiging (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994; Leisink, Thijssen & Walter, 2004, aangehaald in Thijssen, 2006).

Diverse onderzoeken tonen aan dat er een veelheid aan stereotyperingen gehanteerd wordt door werkgevers en leidinggevendenden, ten aanzien van oudere medewerkers (Rosen & Jerdee, 1976; Lyon & Pollard, 1997; Stagner, 1985; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994; Remery e.a., 2001; Thijssen & Maassen van de Brink, 2002). De onderzoeken tonen tegelijkertijd aan dat deze stereotiepe beelden over het algemeen ongegrond zijn. De gehanteerde stereotypen kunnen werken als een *self fulfilling prophecy*: medewerkers gaan zelf ook steeds meer geloven in die stereotypen en zich daarnaar gedragen (Stagner, 1985; SER, 1999).

Voorbeelden van stereotyperingen die, zoals gezegd, over het algemeen ongegrond zijn:

- Ouderen hebben minder ontwikkelingspotentieel en zijn minder verandingsbereid.
- Ouderen bieden meer weerstand ten aanzien van invloed en sturing van managers. Ze zijn dus lastiger te sturen en te managen en stellen zich autonoom op dan jongeren.
- Ouderen vertonen inflexibel gedrag: ze willen vooral doen waar ze – op basis van hun ervaring – goed in zijn, maar staan weinig open voor het werken volgens een andere aanpak of iets totaal nieuws. Ze zijn minder geïnteresseerd in nieuwe werkwijzen in de werkkuitvoering.

- Ouderen kunnen slecht meegroeien met technologische ontwikkelingen.
- Ouderen zijn minder creatief en vernieuwend. Ze zijn vooral behoudend en voorzichtig.
- Ouderen beschikken over verouderde kennis en vaardigheden.
- Ouderen willen graag zo snel mogelijk stoppen met werken: ze tellen de jaren af, en zijn minder gemotiveerd ten aanzien van hun werk dan jongeren.
- Ouderen zijn duur, minder productief en vaker/langer ziek.

Omdat (met name nieuwe) leidinggevendenden de individuele (oudere) medewerkers vaak niet echt kennen en er ook weinig energie in steken om wel met hen in gesprek te gaan, baseren zij hun handelen vooral op (negatieve) stereotypen (Lee & Clemons, 1985; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994).

Wanneer stereotypen de boventoon voeren in de beelden en het handelen van leidinggevendenden ten opzichte van de oudere medewerker, voelt deze zich onvoldoende persoonlijk erkend en gewaardeerd. Teleurgesteld ook, dat de verdiensten uit het verleden blijkbaar weinig waarde meer hebben voor de organisatie. Het *commitment* en de loyaliteit van de medewerker richting de organisatie kunnen daardoor beduidend afnemen (Steers, 1977). De medewerker zal vervolgens de balans in de relatie (zie psychologisch contract, §4.4.3) voor zichzelf herstellen door een tandje minder hard te gaan lopen en alleen nog het minimale te doen van wat er gevraagd wordt. Hij ontplooit dan weinig initiatieven meer om zelf aantrekkelijk en inzetbaar te blijven voor de organisatie.

In het verdiepend praktijkonderzoek komen we hier uitvoerig op terug (zie hoofdstuk 6).

#### 4.2.2 Instrumenteel management

Diverse auteurs (Kerkhoff, 1998; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994) beschrijven hoe kortetermijngericht, instrumenteel management (wat in veel organisaties zichtbaar is) een negatief effect heeft op de blijvende ontwikkeling en inzetbaarheid van oudere medewerkers. Vanuit de focus op kortetermijnresultaat zetten managers oudere medewerkers vooral in op dat wat ze altijd al doen en wat op dat moment lucratief is, zonder verder vooruit te kijken wat deze groep nog meer zou kunnen en willen. Op de korte termijn biedt het managers ook geen voordeel om te investeren in oudere medewerkers; het is vooral een last als zij iets anders willen en stappen gaan ondernemen, omdat de

stabiele basis in het werk daardoor wegvalt (Gaspersz & Ott, 1997; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1994; Sprenger e.a., 2010).

Zo worden oudere medewerkers de kansen ontnomen om zich verder te ontwikkelen in hun werk en hun loopbaan, wat op termijn ten koste gaat van hun inzetbaarheidspotentieel.

Een teamchef zegt daarover in een interview: ‘Door de bezuinigingen is het invullen van de “enge noodhulp” prioriteit nummer 1. Er is weinig ruimte voor extra werk dat niet direct noodzakelijk is. Ouderen die niet meer in de enge noodhulp inzetbaar zijn (die IBT niet gehaald hebben), zouden nog veel andere dingen kunnen doen die zinvol zijn en waarde toevoegen voor het team. Om kwaliteitsslagen te maken, of in de preventie. Maar dat werk is niet acuut noodzakelijk en is pas op langere termijn lucratief (preventie verdient zich bijvoorbeeld pas op termijn zichtbaar terug). De formatieve ruimte is nu beperkt voor dit soort werk.’

#### 4.2.3 Support en wederzijds vertrouwen

Hoe belangrijk het ook is dat mensen zelf keuzes maken in hun loopbaan en ten behoeve van hun eigen ontwikkeling en (duurzame) inzetbaarheid, de support van anderen in de omgeving blijkt hier sterk op van invloed te zijn (Hall & Mirvis, 1995; Van der Sluis, 2000; Thijssen, 2006; Sprenger e.a., 2010). Het zetten van loopbaanstappen en het aangaan van nieuwe uitdagingen vraagt van de medewerker enig zelfvertrouwen, namelijk: dat je iets wat nog niet geheel bekend is, toch tot een goed einde kunt brengen.

Onderzoek van Sprenger e.a. (2010) liet zien hoe belangrijk de support van de leidinggevende is: dat de teamchef erachter staat en je aanmoedigt om nieuwe stappen te zetten. Anderzijds bleek de leidinggevende ook een belanghebbende te zijn die vanuit andere (operationele) belangen handelt en die ook vaak weinig tijd heeft om een persoonlijk en vertrouwelijk gesprek te voeren over de loopbaanambities van de medewerker. Daarom kunnen ook anderen (een buitenstaander, een loopbaanadviseur, een personeelsadviseur of collega's) juist vaak heel ondersteunend zijn bij het nadenken over loopbaanstappen en -keuzes.

Over het algemeen wordt gezegd dat als een leidinggevende de medewerker al langer kent, hij (bij goed functioneren) positievere percepties heeft over

diens mogelijkheden qua leren en loopbaan dan wanneer hij de medewerker pas net kent (Thijssen, 1996). De leidinggevende weet in het eerste geval hoe de medewerker zijn werk doet en wat hij kan en zal zich minder laten leiden door algemene (negatieve) stereotiepe beelden. Daardoor zal hij de medewerker beter ondersteunen als die expliciet aangeeft iets te willen.

Zoals een geïnterviewde medewerker vertelt: ‘Je merkt dat de teamleiding je in alle opzichten ter wille wil zijn. Dat geeft een goed gevoel. Ze willen ook wel uit mij halen wat erin zit, dat voelt goed. Dat ze blij zijn dat ik er ben, en dat het waarde voor hen heeft wat ik doe. Als ze zouden zeggen: “Kijk maar wat je doet, het maakt ons niet zoveel uit,” dat zou ik echt erg vinden.’

Tegelijkertijd signaleert Thijssen (1996) een risico: hoe mobieler managers tegenwoordig zijn, hoe minder bekend ze zijn met het ervaringsverleden en de capaciteiten van oudere medewerkers. Ook Schein (1978) stelt dat leidinggevendenden vaak weinig zicht hebben op en zich zelden verdiepen in de motivaties en ambities van oudere medewerkers.

In het verlengde hiervan lijkt vooral de onderlinge relatie tussen medewerker en leidinggevende van belang te zijn voor de ruimte die de medewerker krijgt om zijn kwaliteiten optimaal in te zetten en naar eigen – professioneel – inzicht te kunnen handelen in voorkomende praktijksituaties (Sprenger e.a., 2010). Omgekeerd is ook het vertrouwen van de medewerker in het beoordelingsvermogen van de chef van belang, bijvoorbeeld de mate waarin functionerings- en loopbaangesprekken tot een rechtvaardige beoordeling hebben geleid in de ogen van de medewerker. Het is feitelijk een kwestie van geven en nemen: als de chef zich positief voor jou inzet, ben je ook bereid een tandje harder te lopen en eens wat extra's te doen. Anderzijds: ervaren imperfecties zullen ontmoedigend werken en daarom een negatieve samenhang vertonen met iemands loopbaanpotentieel (Sprenger e.a., 2010).

Affiniteit van leidinggevendenden met personele zorg en goede communicatie met medewerkers is van invloed op het loopbaanpotentieel. Mogelijk is de leeftijd van de leidinggevende zelf hier ook op van invloed, omdat ze bijvoorbeeld kunnen invoelen hoe het is om 50+ te zijn en meer rekening houden met oudere medewerkers.

Geïnterviewden geven aan dat er op zich genoeg instrumenten voor perso-

neelsbeleid zijn; er hoeven geen nieuwe te komen. Het gaat erom hoe die instrumenten in de praktijk gebruikt worden. Het blijkt bijvoorbeeld heel belangrijk dat ze rechtvaardig gebruikt worden: dat een leidinggevende goed kan uitleggen hoe hij tot een oordeel en een beslissing gekomen is en dat de medewerker dit ook als rechtvaardig ervaart.

Een belangrijke factor voor het loopbaanpotentieel is ook het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in het eigen beoordelings- en regelvermogen van (oudere) medewerkers. Mensen de ruimte geven om naar eigen (professioneel) inzicht te handelen en zaken onderling af te stemmen met collega's, creëert een onderling vertrouwen waarin van beide kanten gezocht wordt naar oplossingen voor (inzetbaarheids)knelpunten. Als de relatie tussen medewerker en leidinggevende goed is, komt men in overleg met elkaar tot individuele maatwerkafspraken, en voelen medewerkers geen behoefte om zich te beroepen op collectieve regelingen en rechten. Door een medewerker verwoordt als: 'Beleid is eigenlijk alleen nodig om je te beschermen tegen een slechte baas [...] Een goede verstandhouding met je baas is van groot belang en heeft een veel positiever effect.'

Naast het loopbaanpotentieel, wordt ook de algehele sfeer in het team beïnvloed door de ruimte die de leidinggevende geeft om zaken onderling zo te regelen, dat er zo veel mogelijk rekening met elkaar gehouden wordt.

#### 4.2.4 Support en waargenomen eigen competentie

We noemden eerder het begrip 'self fulfilling prophecy': medewerkers gaan uiteindelijk zelf ook steeds meer geloven in de (negatieve) stereotypen en zich daarnaar gedragen. Terwijl juist de waargenomen eigen competentie of *perceived selfefficacy* (Bandura, 1982; Vrugt, 1991) essentieel van invloed blijkt te zijn op het functioneren van (oudere) medewerkers. Dit zelfvertrouwen van mensen in een bepaald domein of een situatie wordt positief beïnvloed door de steun van anderen in de omgeving, zoals leidinggevendenden maar ook collega's. Zij kunnen aanmoediging geven tijdens de wat taaiere momenten, maar ook de vooruitgang en tussentijdse successen expliciteren (Van der Sluis, 2000). Bovendien dragen eerdere eigen succeservaringen bij aan de waargenomen eigen competentie. Psychologisch succes leidt, volgens Hall & Mirvis (1995), tot positieve verwachtingen om iets lastigs ook een volgende keer weer te kunnen volbrengen. Vrugt (1991) stelt dat als iemand zichzelf – op basis van eerdere succeservaringen – over het algemeen bekwaam acht in het omgaan met nieuwe uitda-



gingen, hij zichzelf volgende keren hogere en uitdagender doelen blijft stellen. Anderen kunnen je bevestigen in het beeld dat je hier goed in bent en je daardoor aanmoedigen om grenzen te blijven verleggen en persoonlijk te blijven groeien.

#### 4.2.5 De medewerker als mens kennen

In de literatuur wordt benadrukt hoe belangrijk het is dat leidinggevendenden medewerkers persoonlijk kennen en benaderen. Wanneer stereotypen de boventoon voeren in de beelden en het handelen van leidinggevendenden ten opzichte van de oudere medewerker, voelt deze zich onvoldoende persoonlijk erkend en gewaardeerd. Het commitment en de loyaliteit van de medewerker richting de organisatie kunnen daardoor beduidend afnemen (Steers, 1977). De medewerker zal vervolgens de balans in de relatie voor zichzelf herstellen door een tandje minder hard te gaan lopen en alleen nog het minimale te doen van wat er gevraagd wordt. Hij ontplooit dan weinig initiatieven meer om zelf aantrekkelijk en inzetbaar te blijven voor de organisatie.

Het concept 'psychologisch contract' werd door Schein (1978) geïntroduceerd om de wederzijdse, vaak ook impliciete en onuitgesproken verwachtingen aan te geven die zowel bij de organisatie als bij de medewerker leven. Die verwachtingen betreffen de verhouding tussen wat ze in elkaar investeren en wat ze daarvoor denken terug te ontvangen. Van belang is dat dit psychologisch contract in balans is, waarbij beide partijen het gevoel hebben dat aan hun verwachtingen evenredig voldaan wordt.

Veranderende arbeidsrelaties geven medewerkers echter in toenemende mate een gevoel van onbalans (Anderson & Schalk, 1998): de organisatie is steeds minder verantwoordelijk voor de medewerker, terwijl de medewerker steeds meer verplichtingen krijgt vanuit de organisatie. Anderzijds dragen te weinig of onduidelijke verplichtingen ook niet bij aan een sterke relatie tussen medewerker en organisatie/leidinggevende (Shore & Barksdale, 1998). Zie ook §4.4.3.

### 4.3 Medewerker in team/met collega's

In de literatuur zijn we, rondom de medewerker in zijn team/met collega's, de volgende onderwerpen tegengekomen die van invloed lijken te zijn op de inzetbaarheid van oudere medewerkers:

- ‘prikkelende’ werkomgeving;
- collegiale betrouwbaarheid;
- teamdiversiteit werkt niet vanzelf;
- eigen regelruimte in het werk.

We zullen deze onderwerpen nu achtereenvolgens bespreken.

#### 4.3.1 ‘Prikkelende’ werkomgeving

Een terugkerend thema rond inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers in hun werk uitgedaagd en gesteund worden om zich te blijven ontwikkelen en te blijven groeien. Voor oudere medewerkers kunnen er nogal wat drempels zijn om die uitdagingen in hun werk te blijven opzoeken. Het succesvol zijn binnen een specifiek terrein in eerdere loopbaanfasen, leidt bijvoorbeeld tot terughoudendheid (Hall & Mirvis, 1995; Vrugt, 1991). Het doen van werk waar je goed in bent, geeft immers veel zelfvertrouwen, waardering en status in de werkomgeving. In feite is het een comfortabele positie: met weinig inspanning kan – op basis van ervaring en routine – een hoge productiviteit behaald worden. Geheel nieuw of uitdagend werk gaan doen, werpt de oudere medewerker daarentegen al gauw terug in de positie van een beginnende en een lerende (Schein, 1978; Hall & Mirvis, 1995). Dat levert stress en een verminderd gevoel van competentie op. Veel mensen vermijden nieuwe ervaringen door onderschatting van de waargenomen eigen competentie en derhalve uit angst voor falen. Daardoor sluiten ze zich af voor nieuwe ervaringen waar ze hun competenties verder mee zouden kunnen uitbouwen (Vrugt, 1991) en beperken ze zich steeds meer tot hun vertrouwde repertoire. Uiteindelijk kunnen ze daarin zo volharden, dat ze erin vastroesten en steeds meer moeite ondervinden om mee te groeien met de veranderende eisen vanuit de omgeving.

De support die nodig is om nieuwe uitdagingen wel aan te durven gaan en je te blijven ontwikkelen in je loopbaan, wordt vaak alleen beschouwd voor zover hij afkomstig is van de leidinggevende. In de literatuur over oudere medewerkers is daar ook de meeste aandacht voor. Maar ook de houding van collega’s in de directe werkomgeving blijkt duidelijk van invloed te zijn op de mate waarin oudere medewerkers zich gesterkt voelen om aan hun (loopbaan)ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid te werken. Onderzoek (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008) maakt inzichtelijk hoe omgangspatronen en gedeelde opvattingen de dagelijkse werkomgeving beïnvloeden en op welke

manier (oudere) medewerkers daarin regelmatig uitgedaagd worden om zich te blijven ontwikkelen en te groeien in hun werk (of dat ze juist steeds meer vastlopen in een bekend repertoire van vaste routines (ervaringsconcentratie)). Deze beelden, opvattingen en gebruikelijke patronen van omgaan met elkaar zijn zelden expliciet onderwerp van gesprek tussen collega's. Dergelijke patronen in de (sociale) werkcontext kunnen stimulerend of juist remmend zijn op het maken van keuzes die bijdragen aan duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid van oudere medewerkers. Bijvoorbeeld: word je door je collega's gewaardeerd voor je specifieke kwaliteiten (als ervaren medewerker) of ligt de focus juist op de (fysieke/mentale) beperkingen? Kun je als ervaren medewerker open en eerlijk naar anderen zijn over wat je lastig vindt of moet je dat verhullen (verdedigen, in plaats van leren en groeien)? Krijg je support van collega's als je iets doet wat moeilijk of nieuw is of moet je vooral bewijzen dat je het allemaal al kunt?

Het onderzoek *Kennis in Beweging* (Sprenger e.a., 2010) maakte een aantal specifieke invloedrijke patronen zichtbaar die het 'bewegen' van oudere (blauwe) politiemedewerkers belemmeren, bijvoorbeeld de loyaliteit en collegialiteit naar collega's en naar het 'blauwe werk', het beeld dat het not done is om jezelf te veel te profileren en voor je eigen wensen en ambities op te komen, en het uitgaan van wat er allemaal mis kan gaan in plaats van denken in mogelijkheden.

#### 4.3.2 Collegiale betrouwbaarheid

In relatie tot de directe werkomgeving vindt men collegiale betrouwbaarheid in verband met veiligheid op straat belangrijk als criterium voor inzetbaarheid ('aan hem heb je een goeie op straat'). Je moet wel met elkaar de straat op durven en erop kunnen vertrouwen dat de ander geen blok aan je been wordt in geval van een incident.

In het verlengde daarvan wordt aangegeven dat er binnen de politie een focus is op de harde, repressieve kerntaken, waarbij de aandacht voor preventie meer op de achtergrond raakt. Een opvatting is dat juist ouderen (beter) geschikt lijken voor preventieve taken. Men ziet hen over het algemeen ook als beter en handiger in contact met burgers en bij conflicten.

Het geweldsmonopolie is de *bottom line* voor de taakuitoefening door politiemensen. In de ogen van geïnterviewden is daarom het volgens professionele standaarden en normen kunnen uitoefenen van bevoegdheden en, indien

nodig, geweld, voor inzetbaarheid ook de bottom line. De eisen van de IBT en de fysieke vaardigheidstraining (FVT) zijn daar mede op afgestemd. Tegelijkertijd wordt de vraag gesteld of er in dit verband van leeftijdsdifferentiatie en/of afstemming op individuele mogelijkheden en beperkingen sprake kan zijn.

#### 4.3.3 Teamdiversiteit werkt niet vanzelf

Over het algemeen wordt aangenomen dat de mate van diversiteit in een team van invloed is op de mate waarin een medewerker in aanraking komt met andere en verbredende perspectieven. Door de diversiteit blijft hij scherp in zijn werk en valt hij niet terug op oude patronen, zonder dat daar nog veel nieuws aan toegevoegd wordt.

De mix tussen jongere en oudere collega's wordt vaak genoemd als een belangrijke, positieve factor: ouderen en jongeren kunnen elkaar aanvullen en elkaars sterke kanten, ervaring en deskundigheid benutten.

Zoals een oudere medewerker het verwoordt tijdens het interview: 'Het is wel belangrijk dat je ook voldoende jonge collega's erbij hebt in je team: jonge honden, die er gelijk achteraan willen rennen. Die hebben snelheid, niet alleen fysiek, maar ook in het werken met technologie en zo. Die schakelen sneller. De mix tussen jongeren en ouderen is heel prettig.'

Schalk, Taillieu & Vansina (1995) geven aan dat oudere en jongere medewerkers complementair kunnen zijn en meerwaarde genereren als ze samenwerken. Onderzoek van Kerkhoff (1998) liet bijvoorbeeld zien hoe bepaalde commerciële functies meer bij ouderen bleken te passen (bijvoorbeeld relatiebeheer) en ander werk meer bij jongeren (bijvoorbeeld het 'hardere' verkoopwerk bij nieuwe klanten). Zo konden hun kwaliteiten aanvullend aan elkaar ingezet worden. Ook onderzoek van Schabracq (1998) laat dergelijke voorbeelden zien.

Boerlijst e.a. (1994) beschrijven hoe in coachingsfuncties de verschillen tussen jongeren en ouderen benut kunnen worden. Zij merken wel op dat dit alleen positief uitwerkt als de oudere medewerker up-to-date is en als het leren wederzijds plaatsvindt. Bestaande beelden en verwachtingen van elkaar maken vaak dat ouderen als 'alwetend' worden gezien (en zich daar dus ook naar gaan gedragen) en de jongeren als 'de lerenden'. In die gevallen is er weinig sprake

van kruisbestuiving en wederzijds leren; eerder van eenrichtingverkeer in kennisoverdracht (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008; 2010). Jongeren blijken het vaak moeilijk te vinden om ouderen aan te spreken, met name op hun waarden en hoe ze in hun werk staan (Schabracq, 1998).

Leeftijdsverschillen in een team kunnen dus zowel positief als negatief uitpakken; de aanwezigheid van leeftijdsverschil is als zodanig is niet per se een positieve factor (Wegge e.a., 2008, in Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Wanneer 'anders' ervaren wordt als lastig of fout, zal er weinig positiefs van de verschillen uitgaan en zullen die eerder averechts werken.

De splitsing tussen 'de onzen' en 'de anderen' is een bekend defensiemechanisme (Hirschhorn, 1988). De 'anders = fout/lastig-opvatting' verkleint drastisch de mogelijkheden voor het ontstaan van (inhoudelijke) meningsverschillen waarvan geleerd kan worden. Wanneer je – om je eigen mening te toetsen – alleen je oor te luisteren legt bij gelijkgestemden, neemt iedere partij zijn eigen stelling in en is er weinig sprake van het ontstaan van verrijkende inzichten en meerwaarde als gevolg van de diversiteit.

Rupert (2010) benadrukt dat samenwerken in divers samengestelde teams beter gaat als teamleden elkaar goed kennen, de afstand tussen subgroepen klein is, er psychologische veiligheid is, er een gedeeld verleden en collectief geheugen is, er sprake is van een gemeenschappelijke identiteit, er open communicatie is tussen teamleden en als de nadruk meer ligt op wat men samen deelt (overeenkomsten) in plaats van wat hen scheidt (verschillen).

Onderzoek van Van Roekel-Kolkhuis Tanke (2008; 2010) laat zien hoe belangrijk het is om de onbesproken, onderliggende beelden en opvattingen over elkaar (ouderen en jongeren) en de hieruit voortvloeiende interactiepatronen eerst bewust en bespreekbaar te maken, teneinde de verschillen beter te kunnen benutten.

#### 4.3.4 Eigen regelruimte in de werkkuitvoering

In de literatuur wordt het belang van eigen regelruimte (autonomie) in het werk – met name voor oudere medewerkers – veelvuldig onderstreept. Ouderen zijn immers ook in hun eigen dagelijks leven gewend hun eigen zaakjes te regelen (Knowles, Holton & Swanson, 1998), en willen in hun werk dan ook niet alles voorgeschreven krijgen. Autonomie, zelfcompetentie en zelfvertrouwen nemen toe in de loop der jaren, vooral als gevolg van levenservaringen en door de wijze waarop je daarmee omgaat (Bengtson, Reedy & Gordon, 1985).

Of, zoals een geïnterviewde politiemedewerker zegt: ‘Als oudere heb je sowieso meer zelfverzekerdheid in je optreden ontwikkeld, vind ik. Je bent wie je bent, met je goede en je minder goede kanten. En daar moet een ander het maar mee doen. Je loopt niet meer – zoals vroeger toen je jonger was – voortdurend met die onzekerheden van: “wat vinden ze van me? Ik loop hier nu in mijn uniform...” Je bent niet meer steeds met jezelf en met je rol bezig, maar juist meer gericht op de ander.’

Dat betekent ook dat het geven van teveel richtlijnen en aanwijzingen inzake doelen en invulling van functies (dus: weinig eigen regelruimte) averechts werkt op het leren en de ontwikkeling van individuen, aldus Van der Sluis (2000). Dat anderen (leiding, collega's) vertrouwen op het eigen vakmanschap en de ervaring van ervaren medewerkers, is van belang voor hun zelfbeeld en hun gevoel van eigenwaarde. Want ervaring en vakmanschap: daar sta je als medewerker voor en dat maakt wat je bent; het is belangrijk om daar recht aan te doen.

Verwoord door een medewerker als: ‘Veel oudere collega's zijn heel sociaal vaardig, vind ik. Ze kunnen erg goed zelf inschatten wat de meest effectieve werkwijze is. Je moet niet altijd zonder meer de procedures alleen maar volgen. Dat wekt bij burgers juist alleen maar weerstand op, als je aan een regeltje vasthoudt dat eigenlijk nergens op slaat. Die inschatting kun je zelf het beste maken.’

Met hun ervaring en vakmanschap compenseren ouderen bovendien de zaken die eventueel minder worden (snelheid, fysieke aspecten). Om dat mogelijk te maken is het nodig dat zij voldoende autonomie in hun werk hebben om juist de kwaliteiten die ze hebben optimaal in te zetten, en hun beperkingen op andere manieren dan gebruikelijk of dan voorgeschreven op te lossen. Die eigen regelruimte betreft een individuele ('welke effectieve strategieën zet ik zelf in in mijn werk?') en een gezamenlijke kant ('hoe regelen we het zo met elkaar dat we ieder onze individuele kwaliteiten kunnen inzetten en samen tot het beste resultaat komen?').

Anderzijds: te veel autonomie van medewerkers kan leiden tot te veel vrijblijvendheid (Shore & Barksdale, 1998). Bij te veel vrijblijvendheid is het de vraag wat de medewerker zelf nog aan zijn ontwikkeling doet (Thijssen, 1996); er is dan heel veel ruimte om het goed te doen, maar ook om het fout te laten lopen (Van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2008; 2010). De andere kant van ruimte voor autonomie en vertrouwen is dan ook: verantwoordelijkheid nemen en verantwoording willen afleggen. Er moet sprake zijn van een gezonde balans daarin.

#### 4.4 Medewerker – organisatie en beleid

In de literatuur en praktijkverkenning zijn we, rondom de invloed vanuit organisatie en beleid, de volgende onderwerpen tegengekomen die van invloed lijken te zijn op de inzetbaarheid van oudere medewerkers:

- focus op fysieke beperkingen en inzetbaarheid in dienstrooster;
- ‘oneigenlijke’ bezetting van functies;
- veranderend psychologisch contract;
- braindrain;
- competentieprofielen en inzetbaarheidseisen (one-size-fits-all).

We zullen deze onderwerpen nu achtereenvolgens bespreken.

##### 4.4.1 Focus op fysieke beperkingen en inzetbaarheid in dienstrooster

Uit de praktijkverkenning blijkt de inzet van oudere politiemedewerkers in eerste instantie vooral gerelateerd te worden aan fysieke achteruitgang. Tegelijkertijd komt uit de interviews naar voren dat fysieke beperkingen (bijvoorbeeld tot uitdrukking komend in het niet meer halen van de IBT) over het algemeen pas optreden vanaf ongeveer 57 jaar. In het team waaruit medewerkers en een teamchef geïnterviewd zijn, bleek het maar te gaan om ongeveer 5% van alle medewerkers. De mate waarin iemand zelf zorgt voor een fysiek goede conditie (gezond leven en sporten) heeft een positieve invloed op het voorkomen van fysieke beperkingen. Hoewel daarmee niet geheel uit te sluiten is dat iemand beperkingen gaat ervaren (bijvoorbeeld als gevolg van opgelopen letsels). De fysieke gesteldheid van oudere medewerkers blijkt individueel erg verschillend te zijn: de ene 50+’er is de andere niet. Meerdere geïnterviewden lichten hun antwoorden toe met voorbeelden van medewerkers die juist op latere leeftijd

goed inzetbaar zijn en waarde toevoegen voor de organisatie/het team. Bovendien blijkt de mate waarin je als (blauwe) medewerker fysiek topfit moet zijn nogal te verschillen per functie. Bijvoorbeeld: een wijkagent of coördinator komt veel minder in situaties terecht waarin je moet rennen. En juist ervaren (oudere) medewerkers komen in dit soort functies terecht.

De kalenderleeftijd is dus zeker niet de enige bepalende factor voor inzetbaarheid. Oudere medewerkers vormen een zeer heterogene groep, waarover weinig categorische uitspraken gedaan kunnen worden. Hoe ouder, hoe unieker.

De vergrijzing als knelpunt uit zich op dit moment het meest zichtbaar in de 24 uur per dag in te roosteren capaciteit voor noodhulp. Er wordt nauwelijks gedifferentieerd in typen meldingen, zodat de inzet van medewerkers langs de meetlat van 'je kunt alles helemaal aanpakken of niet' wordt gelegd. Er wordt door enkele geïnterviewden geopperd om noodhulpmeldingen te onderscheiden in lichte en zware meldingen, zodat daar naar vermogen op ingezet kan worden.

Binnen de organisatie ziet men het uitstroom- en vervangingsvraagstuk wel aankomen, maar alternatieven zijn niet echt voorhanden, zeker niet in tijden van bezuinigingen en budgettaire krapte. Ouderen die niet meer wapendragend kunnen zijn omdat ze hun IBT niet halen, zouden actief kunnen zijn in preventief werk en het realiseren van kwaliteitsslagen in het werk; dat loont op langere termijn. Dat werk is echter niet acuut noodzakelijk en er is geen formatieve ruimte om hen hierop in te zetten.

Veel teams en korpsen lopen in de praktijk tegen knelpunten aan, maar wachten tot er landelijk beleid komt. Tot die tijd proberen ze er binnen hun eigen grenzen het beste van te maken. Er is wel beleid specifiek voor ouderen, maar bij medewerkers is dat over het algemeen niet zo bekend. Wanneer zij zelf initiatieven nemen om tot afspraken te komen met hun leidinggevende (over hun werk of over hoe ze in hun eigen ontwikkeling zouden willen investeren), werkt dit volgens geïnterviewde oudere medewerkers vaak beter dan je te beroepen op de regels.

#### 4.4.2 'Oneigenlijke' bezetting van functies

In aansluiting op het voorgaande punt blijkt nu in de praktijk dat als een oudere collega minder inzetbaar is, hij een functie oneigenlijk bezet, doordat hij die functie feitelijk niet meer echt vervult. Hij is bijvoorbeeld volgens het formatie-



plaatje wijkagent – met bijbehorende salarisschaal –, maar feitelijk doet hij alleen schriftelijk bureauwerk. Dat kan er enerzijds toe leiden dat de medewerker zelf het gevoel heeft dat men hem liever kwijt dan rijk is en brengt dan afnemende motivatie met zich mee ('tijd uitzitten'). Anderzijds leidt het tot een blokkade voor andere medewerkers die de betreffende functie zouden willen bezetten, ook omdat zij in een aantal gevallen het werk al daadwerkelijk doen.

Tegelijkertijd komt het voor dat er jongeren op functies worden geplaatst die juist voor ouderen heel geschikt zouden zijn, bijvoorbeeld het wijkagentschap.

#### 4.4.3 Veranderend psychologisch contract

De arbeidsverhoudingen zijn – maatschappelijk gezien – fundamenteel gewijzigd. Met name voor oudere medewerkers betekent dit een enorme omschakeling in denken en doen met betrekking tot de eigen loopbaan(ontwikkeling). In dit verband wordt gesproken van een veranderd psychologisch contract.

Schein (1978) introduceerde als een van de eersten het begrip 'psychologisch contract', om de wederzijdse – impliciete en onuitgesproken – verwachtingen aan te geven die zowel de organisatie als de medewerker hanteert. Die verwachtingen betreffen de verhouding tussen wat ze in elkaar investeren en wat ze daarvoor denken te ontvangen. Schein geeft aan dat het van belang is dat dit psychologisch contract in balans is, oftewel dat beide partijen het gevoel hebben dat aan hun verwachtingen evenredig voldaan wordt.

Het contract is voortdurend aan verandering onderhevig, als gevolg van de interactie tussen beide partijen. Anderson & Schalk (1998) signaleren de trend dat medewerkers steeds minder baanzekerheid ervaren, gecombineerd met toenemende vragen en eisen van werkgevers om flexibel, innovatief en toegewijd aan de organisatie te zijn. Dat geeft een gevoel van onbalans bij medewerkers: de organisatie is steeds minder verantwoordelijk voor de medewerker, terwijl de medewerker steeds meer verplichtingen krijgt vanuit de organisatie. Een voorbeeld van onbalans is als de medewerker vindt dat hij grote verdiensten heeft gehad in het verleden, terwijl de organisatie daar – in zijn ogen – niet veel voor heeft teruggegeven. De medewerker vindt dan na verloop van tijd dat hij zelf geen grote verplichtingen meer heeft naar de organisatie, omdat dat de organisatie eerst maar eens wat terug moet doen (Shore & Barksdale, 1998).

Als er sprake is van een structurele onbalans, dan kan dit leiden tot demotivatie, afnemend commitment, een verstoorde arbeidsrelatie of zelfs ontslag

(Schein, 1978; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Hall & Moss, 1998). Shore & Barksdale (1998) geven anderzijds aan dat te weinig verplichtingen stellen aan oudere medewerkers (dus te veel vrijblijvendheid) ook niet bijdraagt aan een sterke relatie tussen medewerker en organisatie/leidinggevende. Duidelijke verwachtingen en verplichtingen geven immers het gevoel dat het ertoe doet wat je als medewerker bijdraagt.

Het modern psychologisch contract heeft een ideologische claim op de perceptie van de context (Lankhuizen, De Jong & Thijssen, 2001). Bijvoorbeeld: 'Als je wilt, is er altijd een baan voor je.' En: 'Niet meer naar de werkgever wijzen, want je hebt je eigen verantwoordelijkheid.' Het modern psychologisch contract geldt vooral voor mensen op de primaire arbeidsmarkt en voor HBO en hoger opgeleiden. Primair is de focus op de kern van de arbeid, vitaliteit, competentie enzovoort. Dit contract lijkt dus maximaal aantrekkelijk voor een werkgever.

Het is de vraag in hoeverre (oudere) politiemedewerkers het gevoel hebben dat ze zelf een verantwoordelijkheid dragen voor hun blijvende inzetbaarheid, zowel fysiek als mentaal. Ze blijken niet altijd uit zichzelf actie te nemen om fysiek goed in conditie te blijven (sporten, gezond leven) of initiatieven te nemen om te blijven leren en groeien in hun werk (bijvoorbeeld door regelmatig opleidingen te volgen of andere werkzaamheden te doen). De gedachte is dan vooral: 'Zolang het goed gaat, gaat het goed en als dat niet meer zo is, dan zie ik wel waar het schip strandt en wat er nog voor mij te doen is.'

Tegelijkertijd bleek dat medewerkers geen goed beeld hebben van hoe hun loopbaan er de komende jaren uit zal zien en hoe ze daar eventueel zelf invloed op kunnen hebben. In de interviews met oudere medewerkers klonk meerdere malen de angst door: 'Stel dat ik de IBT op enig moment niet meer haal, wat dan?'

#### 4.4.4 Braindrain

Onderdeel van de algemene onderzoeksvraag van dit onderzoek betrof de vraag naar aspecten van braindrain in geval van uitstroom van oudere medewerkers. Met braindrain wordt in het algemeen bedoeld op het vertrek van zeer goede, meestal jongere, arbeidskrachten naar andere arbeidsorganisaties of naar andere landen. Braindrain is een vorm van migratie waarbij de hoogopgeleide beroepsbevolking collectief wegtrekt uit een geografische locatie, om zich elders te vestigen (Timmer, 2008). Het is daarmee ook te zien als een vorm van arbeidsmobiliteit.

In het kader van dit onderzoek gaat het om twee meer specifieke (afgeleide)

betekenissen. Enerzijds het vertrek van zeer goed gekwalificeerde oudere werknemers, wegens pensioengerechtigde leeftijd of wegens vervroegde uitstroom. Anderzijds het wegvloeien van expertise tijdens het loopbaanleven van ouder wordend personeel: op jongere leeftijd zeer goed gekwalificeerde medewerkers blijken in zo'n geval op oudere leeftijd minder up-to-date te zijn.

Kennis veroudert snel, de vraag is hoeveel je mist aan verouderde kennis en ervaring, als ouderen de organisatie uitstromen en hun kennis en ervaring wegvloeit (Sprenger, 2007). Het gaat juist om up-to-date kennis waarmee de (oudere) medewerker echt iets unieks te bieden heeft. Om te kunnen concluderen of van braindrain in de eerstgenoemde betekenis in een bepaalde werksituatie sprake zou kunnen zijn, kan inzetbaarheid (in de zin van loopbaanpotentieel) gemeten worden en gerelateerd worden aan leeftijd.

In de survey hebben we braindrain in deze zin opgevat en daarop met behulp van de loopbaanspiegel een meting verricht (zie hoofdstuk 3 voor de verantwoording van opzet en methode en hoofdstuk 5 voor de bevindingen uit de survey).

#### 4.4.5 Competentieprofielen en inzetbaarheidseisen (*one-size-fits-all*)

De afgelopen jaren zijn veel organisaties gaan werken met competentieprofielen en inzetbaarheidseisen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze aan alle eisen in deze profielen voldoen, de differentiatie naar verschil (in leeftijd, geslacht, maar ook naar kwaliteiten en talenten) is beperkt. Binnen de politiek komt dit bijvoorbeeld heel concreet naar voren bij het voldoen aan de fysieke inzetbaarheidseisen.

Zoals een teamchef dat verwoordt: 'De IBT is dé sleutel tot "alles of niets": of je bent 100% inzetbaar buiten, of helemaal niet meer. Er wordt weinig rekening gehouden met verschillen [in leeftijd, geslacht] in de weg ernaartoe. Ik bedoel te zeggen: aan de IBT-eisen voldoen, is natuurlijk belangrijk, maar hoe je er komt kan meer maatwerk zijn.'

Als onderzoekers merken we hier op dat het werken met *one-size-fits-all*-profielen en -eisen het gevaar in zich draagt om het ideaalbeeld van de (oudere) medewerker neer te zetten, als het ware een positieve stereotypering. Daarmee kan

tekortgedaan worden aan de uniciteit van individuele medewerkers, hun specifieke waarde, belastbaarheid, inzetbaarheid en mogelijkheden. Nieuwe trends in human resources management (hrm) vragen steeds meer om aandacht voor de waardering van unieke talenten en diversiteit.

Voor oudere medewerkers in het bijzonder geldt: hoe ouder hoe unieke. Individuele verschillen tussen 45-plussers zijn groot, niet alleen in beperkingen maar juist ook in kwaliteiten en mogelijkheden. En die worden ook steeds groter.

Veel (organisatie)beleid, juist ook voor ouderen, richt zich echter op de grote gemene deler: welke eisen stellen we? Maar ook: welke (ontzie)regelingen bedenken we? Uitgaand van de stelling dat verschillen tussen individuen alleen maar toenemen met de leeftijd, doet een dergelijke benadering hier ernstig tekort aan.

Mooi verwoord door een oudere politiemedewerker tijdens een interview: 'Dat beleid en die regelingen: het is enkel een soort bescherming voor oudere medewerkers die een slechte baas hebben! Als de leidinggevende zijn best doet om rekening te houden met zijn mensen, heeft dat veel meer effect. Een goede verstandhouding met je baas is van groot belang. Te veel beleid en uitzonderingen voor ouderen maken je als medewerker juist ook heel onaantrekkelijk: geen nachtdienst, minder uren enzovoort. Wie wil je nog hebben?'

## 4.5 Conclusie

Op basis van de praktijk- en literatuurverkenning concluderen we voorlopig het volgende over inzetbaarheid en mogelijke braindrain van oudere medewerkers in de basispolitiezorg.

Een belangrijk inzicht is dat de stereotiepe beeldvorming over de oudere medewerker, ook bij oudere medewerkers zelf, nog steeds een valkuil is. Dit kan zich vertalen in beleid en organisatorische maatregelen die niet op maat en context gericht zijn en in het achterwege blijven van individuele initiatieven. Terwijl overduidelijk uit de literatuur naar voren komt dat juist geldt: hoe ouder, hoe unieke. Dit vraagt aandacht voor de individuele verschillen en daarmee ook voor de unieke waarde en de kwaliteiten van individuele (oudere) medewerkers.

De ingezette initiatieven binnen de organisatie bevinden zich op het kantelpunt tussen ontzien en zien, van ouderenbeleid naar duurzame inzetbaarheid. De *Werkgeversvisie Politie* (Landelijk Programma HRM Politie, 2008) formuleert daartoe een voorzet die gekenschetst kan worden als een uitwerking van het moderne psychologisch contract. De nadruk wordt hierbij gelegd op het gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Daarbij vormen een persoonsgerichte, niet-instrumentele benadering, wederzijds vertrouwen en de ervaren rechtvaardigheid in de functionerings- en loopbaangesprekken, een belangrijke voorwaarde. Dat vraagt aandacht voor het kunnen voeren van diepgaande gesprekken tussen medewerker en leidinggevende: wat is voor deze medewerker een uitdagend maar ook haalbaar perspectief, waardoor hij met voldoening en plezier blijft werken, en tegelijkertijd ook up-to-date en scherp blijft in zijn werk? Wat zijn uitdagingen voor deze medewerker, die hem ook echt motiveren en prikkelen om grenzen te blijven verleggen en fysiek en mentaal in beweging te blijven? Dat hier zowel een verantwoordelijkheid ligt voor de organisatie/leidinggevende als voor de medewerker zelf lijkt binnen de politie een aanzienlijke omschakeling te betekenen.

De aandacht binnen de politie voor fysieke inzetbaarheid werkt, gegeven diverse onderzoeksuitkomsten, mogelijk afleidend. Fysieke beperkingen zijn zeer individueel bepaald en in het algemeen pas echt relevant na het 60<sup>e</sup> levensjaar. Voor cognitief functioneren en leren komen beperkingen meestal pas na het 65<sup>e</sup> levensjaar meer merkbaar aan het licht. Voor deze aspecten geldt het bekende adagium: *use it or lose it*. Inzetbaar blijven betekent vooral ook: mentaal in beweging blijven, nieuwe ervaringen blijven opdoen, blijven leren, meegroeien in een veranderende context en open blijven staan voor nieuwe inzichten en werkwijzen. Oftewel: het voorkomen van ervaringsconcentratie en het vastroesten in (verouderde) routinepatronen.

De focus op de kortetermijninzetbaarheid (in de noodhulp, waarbij fysieke maatstaven zoals de IBT vaak leidend zijn) overschaduwde het nadenken – zowel onder medewerkers als leidinggevend – over inzetbaarheid vanuit een langetermijnperspectief: hoe blijft de medewerker fysiek én mentaal wendbaar en in beweging?

Het geweldsmonopolie wordt gezien als de bottom line voor de taakuitoefening door politiemensen. Professionele en collegiale betrouwbaarheid in verband met veiligheid op straat zijn een belangrijk criterium voor inzetbaarheid. Individuele compensatiestrategieën, eigen en intercollegiale regelruimte, en balans in taakopvattingen en stijlen van aanpak, geven hier vorm aan.

Vanuit de sociale context van medewerkers blijkt de invloed groot te zijn op de manier waarop men in zijn werk staat en zelf verantwoordelijkheid en actie neemt om inzetbaar te blijven. Zaken als waardering van collega's, het gevoel nog een zinvolle bijdrage te leveren, onderlinge (informele) regelruimte, support om iets uitdagends op te pakken, wederzijds vertrouwen, het benutten van elkaars kwaliteiten en het kunnen inzetten van compensatiestrategieën blijken belangrijke issues te zijn (zowel op basis van de literatuurverkenning als de oriënterende praktijkinterviews).

Teamdiversiteit is van invloed op de mate waarin een medewerker in aanraking komt met andere en verbredende perspectieven, waardoor hij scherp blijft in zijn werk en niet terugvalt op routine. De mix tussen jongere en oudere collega's wordt vaak genoemd als een belangrijke positieve factor: ouderen en jongeren kunnen elkaar aanvullen en elkaars sterke kanten, ervaring en deskundigheid benutten. Leeftijdsverschillen in een team kunnen zowel positief als negatief uitpakken; de aanwezigheid van leeftijdsverschil is als zodanig niet per se een positieve factor. Het is belangrijk om onbesproken, onderliggende beelden en opvattingen over elkaar (ouderen en jongeren) en de hieruit voortvloeiende interactiepatronen eerst bewust en bespreekbaar te maken, teneinde de verschillen beter te kunnen benutten.

In het kader van dit onderzoek is braindrain enerzijds meer specifiek opgevat als het vertrek van goed gekwalificeerde en inzetbare oudere medewerkers en anderzijds als het wegvloeien van expertise al tijdens de actieve loopbaan, als vorm van obsolescentie. Braindrain is problematisch wanneer het leidt tot slechter functioneren van de organisatie en/of vermindering van haar effectiviteit. Hierover kan voor de politie (nog) geen uitspraak worden gedaan. Mogelijk dat nadelige braindrain vooral speelt bij specialisten met een bijzondere en schaarse expertise. Wel komt naar voren dat het aloude meester-gezelmodel voor begeleiding van jongeren door ouderen en voor overdracht van kennis en expertise, niet meer klopt in een werkelijkheid waarin ouderen en jongeren meer evenwaardig zijn en van elkaar kunnen leren.

## Survey

De survey was gericht op een globale diagnose van inzetbaarheid bij politie-medewerkers en de mogelijke samenhang met leeftijd. Het geeft een inzicht in het loopbaanpotentieel van medewerkers binnen de politie. Middels de survey is de volgende onderzoeksvraag beantwoordt:

**Welke inzetbaarheidsindicatoren zijn karakteristiek voor politiepersoneel en in hoeverre is sprake van differentiatie in leeftijd, met name 45-plus, en organisatieonderdeel, met name op teamniveau?**

Het eerste deel van deze survey-vraag richt zich op de kern van de loopbaanspiegel, die als meetinstrument is gebruikt. Daarnaast spelen meer individuegebonden en meer organisatiegerelateerde aspecten een rol. Aansluitend daarbij zijn drie deelvragen geformuleerd:

- 1 **Welke inzetbaarheidsmaten typeren politiemedewerkers en in hoeverre hangt inzetbaarheid samen met loopbaansturende acties en loopbaanverwachtingen?**
- 2 **Welke algemene achtergrondkenmerken zijn van belang voor inzetbaarheid?**
- 3 **Welke politiespecifieke factoren zijn van belang voor inzetbaarheid?**

De belangrijkste resultaten, zoals voortgekomen uit de statistische analyses, worden hierna beknopt en geordend per deelvraag aan de orde gesteld.

### 5.1 Inzetbaarheidsmaten in het kader van de loopbaanspiegel

De belangrijkste resultaten van deelvraag 1 worden hierna puntsgewijze aan de orde gesteld en toegelicht.

In enkele gevallen zullen de resultaten uit deze politiesurvey worden vergeleken met landelijke loopbaanspiegelgegevens uit eerder onderzoek, die door USBO in een databank zijn opgeslagen.

Tabel 5.1 biedt een algemeen overzicht van de scores (gemiddelden en standaardafwijkingen) op de drie hoofdcomponenten van de loopbaanspiegel, als ook van de scores op de deelcomponenten.

**Tabel 5.1:** Loopbaanspiegelscores: gemiddelden en standaardafwijkingen van de scores op de drie hoofdcomponenten. Scores gemeten op een vijfpuntsschaal (1=laag; 5=hoog)

|                                                          | Gemiddelde score | Standaarddeviatie |
|----------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| INZETBAARHEID TOTAAL                                     | 3,23             | 0,52              |
| zelfperceptie actuele inzetbaarheidsexpertise            | 3,66             | 0,60              |
| feitelijke recente inzetbaarheidsinvesteringen           | 2,92             | 0,68              |
| • met betrekking tot scholing                            | 2,54             | 1,09              |
| • met betrekking tot functiewisseling                    | 3,33             | 1,23              |
| • met betrekking tot networking                          | 2,97             | 0,88              |
| LOOPBAANSTURENDE ACTIES TOTAAL                           | 3,12             | 0,75              |
| career selfmanagement (door medewerkers zelf)            | 3,51             | 0,93              |
| career managementsupport (door hun direct leidinggevend) | 2,74             | 0,99              |
| LOOPBAANVERWACHTINGEN TOTAAL                             | 3,33             | 0,61              |
| doorstromen                                              | 2,75             | 0,89              |
| blijven                                                  | 3,90             | 0,56              |

### 5.1.1 Politie wijkt niet af van vergelijkbare sectoren

Politiemedewerkers scoren met een gemiddelde van 3,2 een fractie hoger dan het landelijke cijfer van 3,1. Het gemiddelde inzetbaarheidsniveau van onderzochte politiemedewerkers is daarom noch als gunstig noch als ongunstig afwijkend te kwalificeren.

Voor de politieorganisatie dienen sectoren uit de dienstverlening als referentiekader. De inzetbaarheidsindicatoren van andere sectoren in de dienstverlening lopen uiteen van 3,1 (Zorg en Welzijn) tot 3,4 (Financiële instellingen). De politie neemt in vergelijking daarmee een middenpositie in. Ook op grond van deze referentiegegevens kan gesteld worden dat het gemiddelde inzetbaarheidsniveau van de onderzochte politiemedewerkers noch in gunstige noch in ongunstige zin als afwijkend te kwalificeren is.

De politie gaat beleidsmatig uit van een modern psychologisch contract, dus van moderne loopbaansturing (zie ook hoofdstuk 7). De gerealiseerde loopbaansturende acties van medewerkers (*career self management*) en van hun lei-



dinggeevenden (*career management support*) blijken duidelijk positief samen te hangen met inzetbaarheid (de correlaties bedragen respectievelijk .309 en .289).

De derde component van de loopbaanspiegel, loopbaanverwachtingen (m.b.t. kans op ‘doorstromen’ en ‘blijven’), is gemiddeld genomen in evenwicht met inzetbaarheid. Dat wil zeggen dat medewerkers met een lagere inzetbaarheid over het algemeen ook lagere loopbaanverwachtingen hebben. De correlatie tussen inzetbaarheid en loopbaanverwachting is nogal hoog (.486), hetgeen individuele afwijkingen (onbalans bij uitwaaiëring naar beide kanten) niet uitsluit.

### 5.1.2 Normaal beeld, maar enkele opvallende scores binnen politie

Behalve een vergelijking van de inzetbaarheidsmaten tussen politie en landelijke cijfers, is een nadere beschouwing van enkele politie-interne inzetbaarheidsmaten van belang. Gekeken is naar de differentiatie m.b.t. drie feitelijke inzetbaarheidsmaten, de drie pijlers van investeringsmogelijkheden in leerervaringen, namelijk: scholing, functiewisseling en *networking*. Uitgaande van de vijf puntsscores vallen in het overzicht van de scores (zie tabel 5.1) op specifieke deelcomponenten van inzetbaarheid twee zaken op:

- Recente scholing scoort met een gemiddelde van 2,54 nogal laag en de onderlinge verschillen zijn nogal groot (SD 1,09).
- Functiewisseling scoort met een gemiddelde van 3,33 heel bevredigend, maar de onderlinge verschillen zijn zeer groot (SD 1,23).

Samenvattend kan worden gesteld dat de gemiddelde inzetbaarheidsmaten voor de betrokken politiemedewerkers zich globaal genomen noch positief, noch negatief onderscheiden van de bekende landelijke referentiecijfers. Ook de samenhangen tussen inzetbaarheid enerzijds en loopbaansturende activiteiten en loopbaanverwachtingen anderzijds bieden een normaal beeld. Echter, diverse onderlinge verschillen binnen de politie zijn dusdanig groot dat *deze* extra aandacht vragen. In §5.3.2 wordt hier nader op ingegaan.

## 5.2 Achtergrondkenmerken en hun samenhang met inzetbaarheid

Deelvraag 2 is primair gericht op de betekenis van de leeftijden van de respondenten.

Tabel 5.2 biedt een overzicht van diverse leeftijdsgebonden correlaties die in het kader van deelvraag 2 zijn vastgesteld.

**Tabel 5.2:** Samenhang tussen inzetbaarheid en leeftijd

|                                                | leeftijd | <45 jaar | >45 jaar |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| INZETBAARHEID TOTAAL                           | -.315*   | -.132**  | -.310*   |
| zelfperceptie actuele inzetbaarheidsexpertises | -.157*   | -.032    | -.189*   |
| feitelijke recente inzetbaarheidsinvesteringen | -.306*   | -.135**  | -.307*   |
| • met betrekking tot scholing                  | -.061    | -.001    | -.182*   |
| • met betrekking tot functiewisseling          | -.609*   | -.406*   | -.382*   |
| • met betrekking tot networking                | .164*    | .020     | -.064    |

De tabel laat niet alleen de correlaties zien tussen leeftijd en inzetbaarheid in het algemeen (kolom 1), maar ook uitgesplitst naar medewerkers tot 45 jaar (kolom 2) en van 45 jaar en ouder (kolom 3)

\*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .05$

### 5.2.1 Negatieve samenhang leeftijd en inzetbaarheid; positief zelfbeeld

Zoals verwacht, bestaat er globaal genomen een negatieve samenhang tussen leeftijd en inzetbaarheid (in termen van loopbaanpotentieel). Die samenhang is niet bijzonder hoog, zoals de ooit verdedigde deficithypothese suggereert (zie §4.2.1). Deze negatieve samenhang tussen leeftijd en inzetbaarheid is naar verhouding het sterkst voor 45-plussers (-.310).

Ook valt af te leiden dat politiemedewerkers van zichzelf vinden dat hun inzetbaarheid wel meevalt, terwijl het gat tussen feitelijke inzetbaarheidsinvesteringen en het naar eigen indruk bijblijven gemiddeld genomen met de leeftijd steeds groter wordt. Anders gezegd: het zelfbeeld, inzake de eigen inzetbaarheid, van de onderzochte politiemedewerkers zal met het toenemen van de leeftijd een steeds slechtere indicator worden voor de daadwerkelijke investeringen in hun inzetbaarheid.

Het lijkt van belang na te gaan in hoeverre of bij de politie sprake is van vervroegde uitstroom vóór 65 jaar en of een dergelijke vervroegde uitstroom qua inzetbaarheid aselekt is, hetgeen zou betekenen dat evenveel goed als slecht inzetbare politiemensen vervroegd uitstromen. In het kader van dit survey-onderzoek ontbreken daarvoor de gegevens, maar dit aspect zou in een vervolgonderzoek aandacht kunnen krijgen.

### 5.2.2 Relatie met vooropleiding, functieschaal en leeftijd leidinggevende

Ook is nagegaan in hoeverre een verband bestaat tussen inzetbaarheid en niveau, zowel vooropleidingsniveau als functieniveau (salarisschaal). Tegen elke verwachting in is er geen significant verband tussen vooropleidingsniveau en inzetbaarheid: de berekende correlatiecoëfficiënt is nagenoeg nul (.018).

Opvallend, maar niet erg ongewoon, is dat de inzetbaarheid met het stijgen van de functieschaal afneemt (correlatie bedraagt  $-.230$ ), waarbij een duidelijk verschil waarneembaar is tussen de eerste en de tweede loopbaanhelft. De doorstroomkansen, niet alleen omhoog, maar ook in horizontale zin, naderen op een hoger functieniveau eerder de grens. Daarom zou op hogere salarisseniveaus een bovengemiddelde investering in inzetbaarheid nuttig zijn als preventie voor vastlopen, maar dat gebeurt lang niet altijd. Aangenomen mag worden dat lagere loopbaanverwachtingen de gewenste inzetbaarheidsinvesteringen ontmoedigen, vooral in de tweede loopbaanhelft, althans indien er geen andere stimuli aanwezig zijn, zoals specifieke culturele contextfactoren die bij de resultaten van deelvraag 3 aan de orde komen.

Ook de leeftijd van de manager is een differentiatiefactor die met een beperkte correlatie naar voren komt. Naarmate een manager ouder is, blijkt de inzetbaarheid van een medewerker beperkter te zijn (correlatie bedraagt  $.139$ ). Uit eerder onderzoek is bekend dat oudere managers lang niet altijd competent zijn wat betreft het begeleiden en ondersteunen van de loopbaanontwikkeling van hun (oudere) medewerkers (Henkens & Van Solinge, 2003; Thijssen, 2006). Dit levert een aandachtspunt op voor vervolgonderzoek naar de relatie tussen leidinggevende en medewerker.

Samenvattend kan worden gesteld dat leeftijd in meerdere opzichten negatief samenhangt met diverse inzetbaarheidsaspecten. Die negatieve correlaties zijn doorgaans in de tweede loopbaanhelft sterker dan in de eerste loopbaanhelft. De relatief sterke overwaardering van zelfpercepties met betrekking tot de feitelijke inzetbaarheid is zeer opmerkelijk. Dat geldt eveneens voor het ontbreken van een samenhang tussen vooropleiding en inzetbaarheid. Beide waarnemingen roepen waarom-vragen op, die hooguit in gericht vervolgonderzoek kunnen worden beantwoord.

### 5.3 Politiespecifieke factoren en hun samenhang met inzetbaarheid

In de hierna beschreven resultaten betreffende deelvraag 3, wordt eerst ingegaan op het onderscheid tussen de twee typen groepen in het onderzoek, de blauwe teams (BT) en de specialistische teams (ST). Een overzicht van de inzetbaarheidsverschillen tussen beide groepen is te vinden in tabel 5.3.

**Tabel 5.3:** Loopbaanspiegelscores voor politieresponsgroepen

|                                                | BT   |      | ST   |      |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                                | gem  | SD   | gem  | SD   |
| INZETBAARHEID TOTAAL                           | 3,12 | 0,54 | 3,35 | 0,48 |
| zelfperceptie actuele inzetbaarheidsexpertise  | 3,60 | 0,61 | 3,75 | 0,60 |
| feitelijke recente inzetbaarheidsinvesteringen | 2,79 | 0,69 | 3,07 | 0,64 |
| • met betrekking tot scholing                  | 2,37 | 1,03 | 2,72 | 1,12 |
| • met betrekking tot functiewisseling          | 2,97 | 1,28 | 3,75 | 1,02 |
| • met betrekking tot networking                | 3,11 | 0,92 | 2,82 | 0,82 |

Gemiddelden en standaardafwijkingen van de scores op de drie hoofdcomponenten (en deelcomponenten) van de loopbaanspiegel per groep

Scores gemeten op een vijfpuntsschaal (1=laag; 5=hoog)

#### 5.3.1 Scoreverschil blauwe teams en specialistische teams

De inzetbaarheid van de BT-groep is gemiddeld lager dan van ST-groep. Dat verschil is voor feitelijke inzetbaarheidsinvesteringen nog sterker dan voor zelfpercepties van up-to-date inzetbaarheidsexpertise. Aangezien de ST-groep gemiddeld een lager niveau van vooropleiding heeft dan de BT-groep, gaat dit tegen iedere verwachting in.

Wanneer de inzetbaarheidsresultaten op teamniveau worden bekeken, komt de hiervoor geconstateerde verscheidenheid in inzetbaarheidsmaten nog scherper naar voren, namelijk gemiddeld 3,43 voor het hoogst scorende team (behorend tot de ST-groep) versus 2,85 voor het laagst scorende team (behorend tot de BT-groep), met een score voor recente scholingsinvestering van 1,96.

Tabel 5.4 geeft een overzicht van de inzetbaarheidsscores per (type) team, met een uitsplitsing naar de hiervoor besproken variabelen.

**Tabel 5.4:** Overzicht algemene inzetbaarheidsscores per (type) team, met uitsplitsing naar specifieke variabelen

|      | n   | Leeftijd | Inzetbaarheid | bij-de-tijd beleving | Feitelijke leerervaring | Functiewisseling | Recente scholing | Netwerking | Ervaren eigen verantwoordelijkheid in het werk | Career-management support | Aantal gebruikte communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie |
|------|-----|----------|---------------|----------------------|-------------------------|------------------|------------------|------------|------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------|
| BT1  | 27  | 43,41    | 3,3           | 3,79                 | 2,97                    | 3,35             | 2,44             | 3,15       | 3,04                                           | 2,39                      | 2,37                                                         |
| BT2  | 30  | 41,8     | 3,22          | 3,7                  | 2,88                    | 3,22             | 2,47             | 3,02       | 2,96                                           | 2,30                      | 2,47                                                         |
| BT3  | 36  | 41,97    | 3,2           | 3,6                  | 2,9                     | 3,17             | 2,65             | 3,03       | 3,07                                           | 2,45                      | 2,20                                                         |
| BT4  | 32  | 42,31    | 3,19          | 3,73                 | 2,81                    | 3,18             | 2,28             | 3,04       | 3,01                                           | 2,55                      | 1,69                                                         |
| BT5  | 17  | 44,94    | 3,15          | 3,74                 | 2,75                    | 2,18             | 2,57             | 3,5        | 3,04                                           | 2,30                      | 2,41                                                         |
| BT6  | 20  | 44,3     | 3,1           | 3,39                 | 2,93                    | 3,23             | 2,32             | 3,08       | 3,01                                           | 2,49                      | 1,35                                                         |
| BT7  | 15  | 49,93    | 3,09          | 3,57                 | 2,72                    | 2,58             | 2,29             | 3,46       | 3,30                                           | 3,05                      | 1,87                                                         |
| BT8  | 22  | 47,41    | 3,05          | 3,82                 | 2,5                     | 2,11             | 2,06             | 3,41       | 3,40                                           | 3,00                      | 2,00                                                         |
| BT9  | 46  | 41,41    | 3,03          | 3,42                 | 2,76                    | 3,21             | 2,26             | 2,97       | 3,20                                           | 2,63                      | 2,20                                                         |
| BT10 | 23  | 46,83    | 2,96          | 3,46                 | 2,66                    | 2,43             | 2,3              | 3,39       | 2,89                                           | 2,22                      | 2,04                                                         |
| BT11 | 15  | 42,6     | 2,85          | 3,33                 | 2,53                    | 3,06             | 1,96             | 2,71       | 2,53                                           | 2,03                      | 2,07                                                         |
| ST1  | 175 | 41,71    | 3,43          | 3,73                 | 3,22                    | 4,19             | 2,83             | 2,78       | 2,93                                           | 3,08                      | 2,45                                                         |
| ST2  | 22  | 45,73    | 3,35          | 3,91                 | 2,97                    | 3,52             | 2,55             | 2,85       | 2,98                                           | 3,07                      | 2,64                                                         |
| ST3  | 26  | 42,04    | 3,22          | 3,92                 | 2,67                    | 3,54             | 2,13             | 2,47       | 2,74                                           | 2,33                      | 1,81                                                         |
| ST4  | 23  | 50,09    | 3,15          | 3,64                 | 2,81                    | 2,79             | 2,64             | 3,01       | 3,40                                           | 2,43                      | 1,78                                                         |
| ST5  | 15  | 54,33    | 2,96          | 3,68                 | 2,49                    | 1,93             | 2,47             | 3,07       | 3,38                                           | 2,28                      | 1,47                                                         |

### 5.3.2 Individuele verschillen groot, met name scholing en functiewisseling

De verschillen tussen politiespecifieke groeperingen zijn soms groot, zeker op teamniveau, maar op individueel niveau zijn ze nog groter. Deze individuele verschillen komen extra duidelijk naar voren als gekeken wordt naar de belangrijkste zogenaamde ruwe scores, met name voor functiewisseling en voor scholing. Indien mobiliteit (de verblijftijd in huidige en vorige functie) als inzetbaarheidsindicator wordt genomen, komt de gemiddelde ruwe score uit op 16,6 jaar (SD 10,8). Wat de recente bijscholing betreft, betekent dat, dat een selecte groep gedurende de afgelopen jaren veel scholingsdagen heeft genoten en een grote groep in het geheel geen scholing heeft gevolgd, terwijl daartussenin een minderheid in de buurt van het gemiddelde komt. Een relatief klein aantal medewerkers geniet dus veel scholing en de meeste medewerkers genieten helemaal geen scholing. Ditzelfde geldt ook voor functiewisseling: weinigen wisselen relatief vaak van functie terwijl de meesten niet of nauwelijks van functie wisselen.

In feite gaat het hier om de meest 'harde indicatoren' en de meest betrouwbaar te meten indicatoren voor investeringen in de flexibele of functionele inzetbaarheid van menselijk kapitaal.

### 5.3.3 Politiespecifieke cultuurfactoren alle relevant voor inzetbaarheid

Het is van belang in te gaan op de zogeheten politiespecifieke cultuurfactoren die uit de literatuur- en praktijkverkenning naar voren zijn gekomen: aandacht van collega's en directe leidinggevenden, autonomie in het werk, gebruikte communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie, ervaren (on)rechtvaardigheid bij beoordelingsgesprekken, teamdiversiteit en loopbaanankers.

De variabele 'loopbaanankers' is niet te beschouwen als één factor: hij bestaat uit een reeks onafhankelijke motivatie-indicatoren, die een wisselend niveau van samenhang met inzetbaarheid vertonen. In dit kader is het loopbaananker 'dienstbaarheid' van bijzonder belang, vanwege zijn verwantschap met *public service motivation*. Een hoge score daarop zou bij personeelsleden in de publieke sector een *motivator* zijn voor diverse personele inspanningen, dus ook voor inzetbaarheid. De correlatie tussen dienstbaarheid en leeftijd is in deze survey significant, maar beperkt (.092). Hoog scorend, met een hogere correlatie met inzetbaarheid, zeker voor de groep ouder dan 45 jaar, is het loopbaananker 'vaktechniek' (vakmanschap).

Zie voor alle loopbaanankerscores en correlaties tabel 5.5.

**Tabel 5.5:** Loopbaanankerscores en hun correlatie met inzetbaarheid, naar leeftijd

| Motivatoren/loopbaanankers | gem  | sd   | leeftijd | <45 j  | >45 j  |
|----------------------------|------|------|----------|--------|--------|
| Vaktechniek                | 4,13 | 0,76 | .178*    | .121** | .240*  |
| Management                 | 3,90 | 0,79 | .151*    | .107   | .219*  |
| Autonomie                  | 3,77 | 0,89 | -.013    | .008   | -.028  |
| Zekerheid                  | 4,03 | 0,84 | .057     | -.004  | .088   |
| Creativiteit               | 3,90 | 0,82 | .153*    | .040   | .209*  |
| Dienstbaarheid             | 4,17 | 0,74 | .092**   | .048   | .122** |
| Uitdaging                  | 4,13 | 0,79 | .144*    | .096   | .157*  |
| Levensstijl                | 4,32 | 0,76 | .122*    | .100   | .157*  |

\*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .05$

De zes overige politiespecifieke culturele contextfactoren blijken allemaal significant samen te hangen met inzetbaarheid. En, wat in dit verband extra belangrijk is, voor het merendeel van deze factoren geldt dat de samenhang nog sterker wordt tijdens de tweede loopbaanhelft. Zie tabel 5.6 voor een totaaloverzicht.

**Tabel 5.6:** Politiespecifieke culturele contextfactoren en hun samenhang met inzetbaarheid

|                                        | gem  | sd   | Corr.<br>leeftijd | Corr.<br>< 45 j. | Corr.<br>> 45 j. |
|----------------------------------------|------|------|-------------------|------------------|------------------|
| Persoonlijke aandacht van collega's    | 3,36 | 0,83 | .213*             | -.083            | .290*            |
| Persoonlijke aandacht van managers     | 3,18 | 0,83 | .241*             | .181*            | .280*            |
| Ervaren eigen verantwoordelijkheid     | 3,06 | 0,70 | .106*             | .148**           | .115**           |
| Ervaren onrechtvaardigheid             |      |      |                   |                  |                  |
| • In functioneringsgesprek             | 4,10 | 0,83 | .145*             | .219*            | .199*            |
| • In gesprek over loopbaanontwikkeling | 3,88 | 0,84 | .254*             | .193**           | .291*            |
| Teamdiversiteit                        | 3,68 | 0,70 | .184*             | .030             | .203*            |
| Communicatiekanalen loopbaanoriëntatie | 2,22 | 1,53 | .332*             | -.112            | .380*            |

\*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .05$

Samenvattend kan worden gesteld dat de inzetbaarheid van medewerkers gevoelig is voor culturele contextfactoren, hetgeen eens te meer geldt voor 45-plussers. Op groepsniveau blijkt de ST-groep ondanks een lagere vooropleiding gemiddeld een hogere inzetbaarheid te kennen dan de BT-groep. Een opvallende bevinding betreft de grote politie-interne verschillen in inzetbaarheid tussen teams. Nog opvallender zijn de zeer grote verschillen op individueel niveau: de inzetbaarheidsinvesteringen lijken erg onevenredig verdeeld. Dat valt extra op indien gelet wordt op de 'harde' inzetbaarheidscomponenten scholing en mobiliteit.

## 5.4 Deelvraagoverstijgende uitkomsten

Uit de in §5.3 vermelde afzonderlijke correlaties met inzetbaarheid wordt duidelijk dat veel van de mogelijke invloedsfactoren op inzetbaarheid onderling moeten samenhangen. Een belangrijke vraag is daarom welke factoren de belangrijkste drivers van inzetbaarheid zijn, hetgeen alleen kan worden beoordeeld als al deze factoren in één analyse worden betrokken. Een viertal factoren is als belangrijkste drivers naar voren gekomen.

In volgorde van belangrijkheid zijn dat:

- 1 Leeftijd van de personeelsleden.
- 2 Ervaren eigen verantwoordelijkheid in het werk.
- 3 Career managementsupport door direct leidinggevende.
- 4 Gebruikte communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie.

Deze vier factoren verklaren gezamenlijk 34,4% van de inzetbaarheidsverschillen. Een nadere beschouwing van diverse clusters van samenhangen als mogelijke invloedsfactoren is wenselijk, mede als input voor vervolgonderzoek.

Allereerst is het van belang dat loopbaanverwachtingen (over doorstromen en blijven) en loopbaansturende acties van medewerkers en hun managers samenhangen met inzetbaarheid. Het betreft hier een niet ongebruikelijke samenhang die in eerder onderzoek herhaaldelijk is vastgesteld. Kortom: verschillen in inzetbaarheidsscores hangen samen met verschillen in loopbaanverwachtingen en loopbaansturende acties conform een modern psychologisch contract.

Een tweede belangrijke bevinding is dat de onderzochte politiespecifieke culturele contextfactoren allemaal blijken samen te hangen met inzetbaarheid en bovendien onderling met elkaar verweven zijn.

Als derde bevinding moet worden toegevoegd dat zowel de leeftijd van medewerkers als de leeftijd van hun managers samenhangt met inzetbaarheid, een vaak geconstateerd verband dat op zichzelf nog weinig inzicht geeft in de achterliggende veroorzakers van deze correlaties.

Het verschil tussen inzetbaarheidsindicatoren gebaseerd op zelfpercepties en feitelijkheden, is een niet ongewoon verschijnsel dat binnen bepaalde grenzen niet verwerpelijk is. Een positief beeld van de eigen inzetbaarheid is in feite een goede zaak, maar een grote afstand tussen zelfpercepties en feitelijkheden roept vragen op over de mogelijke oorzaken ervan, waarbij met name het ontberen van externe criteria en objectieve feedback als verklaring in aanmerking komt. Communicatiekanalen die benut worden voor loop-



baanoriëntatie kunnen daarbij zeker een rol spelen en daarbinnen meer in het bijzonder de directe leidinggevende als ‘warme’ expertisebron. Hoe meer bronnen voor loopbaanoriëntatie worden gebruikt, hoe meer kans op geobjectiveerde feedback omtrent inzetbaarheidsmogelijkheden, zo zou de redenering kunnen luiden.

Het benutten van communicatiekanalen voor loopbaanoriëntatie is de enige factor die uit elk van de drie overkoepelende analyses als betekenisvol naar voren komt, terwijl de beïnvloeding ervan eenvoudig lijkt, maar er is helaas nog weinig bekend over verschillen tussen diverse warme (o.m. collega’s en managers) en koude (o.m. boeken en internetsites) expertisebronnen (Bakardjieva, 2005), laat staan over mogelijke leeftijdsdifferentiatie bij de feitelijke benutting van diverse communicatiekanalen (Loos, 2010). Nadere analyses hieromtrent zijn dus wenselijk, alvorens hierop beleid te baseren.

De samenhang tussen leeftijds- en inzetbaarheidsverschillen kan ook op een andere wijze worden uitgelegd. Bij eerder onderzoek in andere organisaties konden deze verschillen deels verklaard worden vanuit werksituaties waarin oudere medewerkers met het stijgen van hun leeftijd meer mogen en minder hoeven, iets wat doorgaans vooral terugslaat op directe leidinggeven- den die (te) veel autonomie en speelruimte bieden. Deze speelruimte neemt met name toe in de tweede loopbaanhelft (Henkens & Van Solinge, 2003; Thijssen, 2006). Of dit ook bij de politie het geval is, is vooralsnog onduidelijk, maar het gegeven dat de inzetbaarheid van medewerkers mede samenhangt met de leeftijd van de manager en diens career managementsupport maakt deze overweging tot een serieuze assumptie voor vervolgonderzoek. De assumptie sluit bovendien aan bij de hiervoor beschreven overweging inzake communicatiekanalen en de rol van de leidinggevende als ‘warme’ expertisebron.

In feite zou te veel speelruimte en autonomie, in het bijzonder voor oudere medewerkers, ook een gedeeltelijke verklaring kunnen bieden voor de enorme individuele verschillen in inzetbaarheidsinvesteringen in nascholing en mobiliteit. Wie los van zijn of haar manager initiatief en verantwoordelijkheid neemt voor de eigen loopbaanontwikkeling zou dan vrij baan krijgen, maar wie dat in het geheel niet doet, wordt daartoe ook niet geprikkeld, zo zou de mogelijke, enigszins speculatieve, verklaring kunnen luiden.

## 5.5 Conclusie

Deze survey biedt weliswaar een globale inzetbaarheidsdiagnose van de status quo, maar hij laat nog veel vragen open, met name betreffende mogelijke verklaringen voor diverse inzetbaarheidsverschillen. De geconstateerde samenhangen van allerlei factoren met inzetbaarheid kunnen een aanzet voor mogelijke verklaringen bieden, hoewel ze niet zonder meer als causaal mogen worden uitgelegd.

In de eerste plaats kan gezegd worden dat de (duurzame) inzetbaarheid (ofwel loopbaanpotentieel op termijn) van politiemensen niet noemenswaardig afwijkt van het landelijke beeld in beroepsgroepen die (zowel naar vooropleiding als naar sector) vergelijkbaar zijn met de politie. Met andere woorden: de mate van up-to-date zijn en inzetbaarheid is in algemene zin ‘normaal’, vergeleken met die andere beroepsgroepen.

Een paar feitelijke indicatoren voor inzetbaarheid vertonen grote verschillen tussen mensen en groepen binnen de politie. Dat geldt vooral voor scholing en functiewisseling. Dat wil zeggen dat er een kleine groep is die heel veel gebruikmaakt van scholingsmogelijkheden en een grote groep die daar niet of nauwelijks gebruik van maakt. Hetzelfde geldt voor functiewisseling: er is een betrekkelijk kleine groep die vaak van functie wisselt en een grote groep die dat zelden (meer) doet.

De onderzoeksbevindingen laten zien dat met de toename van leeftijd de (duurzame) inzetbaarheid van mensen afneemt. We benadrukken nogmaals dat inzetbaarheid hier opgevat wordt als de mate waarin iemand nieuwe leerervaringen blijft opdoen en up-to-date blijft in zijn werk (onder andere door scholing, functiewisseling en in netwerkcontacten). Deze afname geldt extra sterk voor mensen boven de 45 jaar.

Daarbij valt ook op dat hoe iemand zijn eigen inzetbaarheid beleeft, verschilt met de feitelijke inzetbaarheid. Over het algemeen ziet men de eigen inzetbaarheid op termijn positiever dan blijkt uit de feitelijke, harde indicatoren (scholing, functiewisseling en netwerken). Ook hier blijkt het verschil extra groot bij een leeftijd boven de 45 jaar. Dat wil zeggen dat oudere medewerkers gemiddeld genomen een zekere positieve vertekening hebben met betrekking tot de eigen inzetbaarheid op termijn. Zij ervaren zelf dat zij goed duurzaam inzetbaar zijn, ook al hebben zij al langere tijd weinig gedaan op het gebied van scholing, functiewisseling of actieve deelname in (beroepsmatige) netwerken.

Gemiddeld genomen blijkt ook dat een hoger functieniveau (loonschaal) samenhangt met een lagere inzetbaarheid op termijn. Omdat inzetbaarheid in

dit onderzoek wordt opgevat als loopbaanpotentieel, is een verklaring voor deze uitkomst dat wanneer men een hoger functieniveau heeft bereikt in de carrière, men eerder tegen een loopbaanplafond aanloopt. Een voorbeeld hiervan is de moeizame doorgroei van een schaal 8- naar een schaal 9-functie.

Er is geen samenhang aangetroffen tussen de vooropleiding en duurzame inzetbaarheid. Dat wil zeggen dat een hogere of lagere vooropleiding niet van invloed is op de algemene inzetbaarheid op termijn.

De gemiddelde inzetbaarheid (bedoeld als toekomstig loopbaanpotentieel) van de groep blauwe teams is lager dan die van de groep specialistische teams. De verschillen tussen de teams zijn groot, en op individueel niveau zijn ze nog veel groter. Hierbij vallen vooral de individuele verschillen in gebruik van scholingsmogelijkheden en de mate van functiewisseling op.

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 zijn voor medewerkers belangrijker dan dat hun concrete oplossingen geboden worden.
- De persoonlijke aandacht van leidinggevers en van collega's.

Als we kijken naar de sterkste positieve drivers voor inzetbaarheid, blijken er drie sterk naar voren te komen die duidelijk stimuleren tot het vergroten van het eigen loopbaanpotentieel:

- De ervaren eigen verantwoordelijkheid van medewerkers;
- De loopbaanondersteunende acties van de leidinggevende. Dat wil zeggen: de moeite die de leidinggevende neemt om te investeren in de inzetbaarheid van de medewerker op langere termijn;
- Het gebruik van communicatie- en informatiekkanalen door de medewerker, voor oriëntatie op de eigen loopbaan.

Bovengenoemde bevindingen en gevonden significante samenhangen hebben aandachtspunten opgeleverd voor fase 3 van het onderzoek, het verdiepend praktijkonderzoek.



## Verdiepend praktijkonderzoek

Het verdiepend praktijkonderzoek geeft antwoord op de derde deelvraag in het onderzoek:

**Welke denk- en handelingsstrategieën hanteren succesvolle oudere medewerkers aangaande behoud en onderhoud van hun inzetbaarheid en aangaande behoud, ontwikkeling en benutting van de toegevoegde waarde van hun kennis en ervaring, en welke contextuele factoren hebben hier invloed op?**

In dit hoofdstuk geven we de bevindingen uit de derde fase van het onderzoek, op basis van een diepgaande en gestructureerde analyse van de meer dan veertig interviews met oudere en jongere medewerkers en hun leidinggevendenden uit zes verschillende teams in drie verschillende regiokorpsen (nu eenheden).

Uit die analyse kwamen zeven kernthema's naar voren, die we in dit hoofdstuk achtereenvolgens zullen uitwerken:

- oudere politiemedewerkers: van stereotypering naar waardering;
- psychisch-emotionele belastbaarheid als kern voor duurzame inzetbaarheid;
- informeel leren en formele scholingsactiviteiten;
- belang van inzetbaarheid in en als team;
- leidinggevendenden: van 'opdracht naar aandacht' en 'de medewerker zien';
- loopbaan: van functiewisseling naar vakmanschapsontwikkeling;
- organisatie en beleid: van 'alles of niets' naar 'ruimte voor differentiatie'.

### 6.1 Oudere politiemedewerkers: van stereotypering naar waardering

Een belangrijk inzicht uit de literatuurverkenning was dat de stereotiepe beeldvorming over de oudere medewerker, ook bij oudere medewerkers zelf, een valkuil is. Dit kan zich vertalen in beleid en organisatorische maatregelen die niet op maat en contextgericht zijn. Ook kan het voor oudere medewerkers een zelf opgeworpen drempel zijn om individuele ontwikkelinitiatieven te ontplooiën.

Terwijl tegelijkertijd uit de literatuurverkenning ook naar voren komt dat juist geldt: hoe ouder, hoe unieke (zie §4.2.1).

Vanuit het inzicht dat negatieve stereotiepe beelden van oudere medewerkers nog vaak leven onder collega's en leidinggevend, zijn we in de praktijk van oudere politiemedewerkers op zoek gegaan naar de beeldvorming over hen. Met daarbij ook aandacht voor de individuele verschillen en daarmee voor de unieke waarde en kwaliteiten van individuele oudere medewerkers. Hiermee specificeren we de factoren van de succesvolle inzetbaarheid van de oudere medewerkers die we mochten interviewen. Zowel uit deze interviews met oudere medewerkers zelf als met hun leidinggevend en jongere collega's is zichtbaar geworden waar en hoe in de praktijk de waarde van oudere politiemedewerkers naar voren komt.

### 6.1.1 Kwaliteiten van succesvolle oudere medewerkers

Beeldvorming over kwaliteiten van succesvolle oudere politiemedewerkers uit zich in positieve zin in de constatering dat zij in hun politiepraktijk (met name volgens leidinggevend en henzelf):

- wijsheid en ervaring meebrengen;
- sociaal vaardig zijn;
- relativeren, afstand kunnen nemen;
- overwicht en een gezaghebbende houding naar anderen uitstralen, waardoor ze hun positie naar burgers toe niet zo hoeven te bevechten;
- een goed inschattingsvermogen hebben bij nieuwe situaties, op basis van hun ervaring;
- conflicten eerst (en beter) met woorden oplossen;
- zich kunnen verplaatsen in een ander;
- zelfbewust zijn: weten waar ze goed in zijn en welke kwaliteiten ze in kunnen zetten. Dat betekent ook: een goed zelfbewustzijn van het effect dat zij op burgers hebben vanuit hun rol en positie als politie;
- minder rechtlijnig en voorbarig in de actie en de aanval gaan bij een potentieel conflict;
- uiteindelijk ook wel (fysiek) doorpakken als het nodig is.

Een aantal (succesvolle) oudere collega's vervult in hun senioriteit een vorm van informeel leiderschap binnen het team. We noemen dit ook wel de rol van nestor, waar we nog op terug zullen komen.

‘We hebben een jongere collega die voor de zoveelste keer een geweldsincident had. Die koppelen we bewust aan een oudere collega die wat rustiger reageert. Die kan dan als voorbeeld dienen voor die ander. Dan vraag je zo’n jongere collega om eens goed te kijken hoe die ander dat aanpakt, wat je daaraan ziet, hoe dat uitwerkt en wat je daarvan zou kunnen leren. Dan zien ze ook dat het een positiever effect heeft op de relatie met die burger. Want als je gelijk hoog in de emotie gaat zitten, dan is het moeilijk om daarna ook nog in gesprek te blijven. Ervaren medewerkers laten daar vaak een goed voorbeeld in zien aan anderen.’  
(leidinggevende)

### 6.1.2 Door jongeren waargenomen kwaliteiten en waarde van oudere medewerkers

De jongere collega’s in dit onderzoek noemen met name de volgende kwaliteiten en meerwaarde van oudere collega’s:

Extern in de politiepraktijk:

- rust en stabiliteit in het optreden;
- inschattingsvermogen, weten wat er kan gaan gebeuren;
- lokale kennis en kennissen benutten in voorkomende situaties.

Intern binnen het team:

- een steunrol, vertrouwenspositie voor collega’s vervullen;
- vraagbaakfunctie vervullen, onder andere wat betreft toepassingsmogelijkheden in het werk en aangaande kwaliteitsbewaking (bijvoorbeeld van schriftelijk werk).

Uiteindelijk blijkt het voor jongere medewerkers meer te gaan om de persoon, dan om de leeftijd van een oudere collega op zichzelf. Alle geïnterviewden differentiëren vooral naar individuele personen, niet naar groepen of leeftijdscategorieën, wanneer doorgevraagd wordt naar wat kenmerkend is voor een oudere collega met wie ze graag werken. Dit ondersteunt de stelling: hoe ouder, hoe unieker. Traditionele onderscheidingen in jong-oud, man-vrouw, autochtoon-allochtoon blijken er minder toe te doen. Een oudere is volgens hen gewoon een collega, zolang hij/zij ‘zijn mannetje staat’, voluit meedoet in de uitvoering

van het politiewerk en niet wegduikt. Het verschil in leeftijd blijkt minder belangrijk dan de klik met de persoon en de collegiale betrouwbaarheid in het werk op straat.

Bovendien is het voor sommige jongere collega's een compensatiestrategie om een oudere bij zich te hebben, met name om de ervaring te compenseren die zijzelf nog niet hebben.

'We noemen die twee oudere collega's wel eens de "muppets", die mannetjes op het balkon. Maar dat is gekscherend bedoeld. Ik ga graag met ze de straat op.'

(jongere collega)

'Mensen zeggen dat ze het leuk vinden om noodhulp met mij te doen. Dat ligt ook aan hoe je zelf in je vel zit en je opstelt. Als ik mopperend in de auto stap "wat is dit toch een klotebedrijf..." (want dat vind je natuurlijk best wel eens), dan geeft dat ook geen sfeer tijdens zo'n dienst.'

(oudere collega)

Evenwel noemen jongeren ook (meer dan ouderen zelf en meer dan leidinggevenden) voorbeelden van oudere collega's waar ze een negatiever beeld van hebben. Het betreft veelal aanwijsbare oudere collega's. Deze zijn in hun ogen:

- uitgeblust en verkokerd;
- te gezapig, te weinig gericht op actie, laten te veel lopen;
- fysiek minder vaardig, waardoor ze op straat minder betrouwbaar worden geacht;
- niet ICT-vaardig, waardoor ze onvoldoende gebruikmaken van de administratieve systemen.

Wij zien het als onderzoekers als een belangrijke bevinding dat, op het moment dat men elkaar kent, de algemene stereotypering over ouderen blijkbaar naar de achtergrond verdwijnt. Een soort kennen en gekend worden, maar dan intern. Wanneer medewerkers te veel in wisselende samenstellingen werken en niet persoonlijk met elkaar samen (hoeven te) werken, is de kans op terugval in stereotypering groot. In onze aanbevelingen zullen we hierop terugkomen.



### 6.1.3 Wat doen oudere medewerkers zelf om succesvol inzetbaar te blijven?

De door ons geïnterviewde oudere medewerkers hebben helder onder woorden kunnen brengen welke algemene houdingskenmerken er voor hen meespelen in het werk. Op de open vraag hoe zij zelf duurzaam inzetbaar denken te blijven in het werk dat ze nu doen, antwoorden ze:

- Openstaan voor nieuwe dingen.
- Aandacht hebben voor anderen en geïnteresseerd zijn in waarom en hoe zij bepaalde dingen doen.
- Nieuwsgierig blijven, het nieuwe willen blijven zien in de bekende dingen, met een open blik blijven kijken zonder het allemaal al te weten.
- Vragen durven stellen, niet bang zijn om niet alles te weten.
- Feedback willen horen.
- Positief ingesteld zijn, ook in geval van problemen en tegenslagen: ‘maak er wat van’.
- Zoeken naar variatie, zelf fris en scherp willen blijven, niet vast willen blijven houden aan zoals het was en wat vertrouwd is.
- Hun grenzen kennen (of die hebben leren kennen door ondervinding).
- Verantwoordelijkheid willen en durven nemen, zowel voor het werk als voor de eigen inzetbaarheid.
- Ook zelf zorgen voor een voldoende fysieke basisconditie.

Zij brengen zelf naar voren dat levenservaring maakt wie ze geworden zijn en waar ze sterk in zijn. De eigen biografie maakt hoe iemand in het leven staat, wat zijn motivaties zijn, hoe weerbaar hij is, hoe ruimdenkend hij zich opstelt enzovoort. Politiewerk is volgens geïnterviewden hard en zwaar werk en kan mensen daarom net zo goed in negatieve zin vormen: iemand die in het werk veel heeft meegemaakt, kan ook onderkoeld, te afstandelijk en/of te gewend raken aan wat hij tegenkomt in het werk. Dat kan bovendien leiden tot een verbitterde en verzuurde houding. De succesvolle oudere medewerkers blijken juist te leren en sterker te worden van zware beroepsincidenten. Een belangrijke factor die hierop van invloed is, is volgens de geïnterviewden hoe je (in al die jaren) leert omgaan met deze werk- en levenservaringen. Het ontwikkelen van denk- en handelingsstrategieën die betrekking hebben op het hanteerbaar houden van psychisch emotionele belasting in het werk, blijkt in het onderzoek een van de belangrijkste factoren voor blijvende inzetbaarheid te zijn. We komen hier op terug in de §6.2 over psychisch emotionele belastbaarheid.

‘Wat ook belangrijk is in dit werk: je moet het ook kunnen accepteren als je het niet bij het goede eind hebt. Als er informatie is die tegensprekt, dan moet je dat ook kunnen toegeven en niet vast blijven houden aan wat je dacht dat het zou zijn.’  
(oudere collega)

## 6.2 Psychisch-emotionele belastbaarheid als kern voor duurzame inzetbaarheid

We merkten in de praktijkverkennde fase van het onderzoek dat op de vraag hoe je als oudere medewerker duurzaam inzetbaar blijft in het politiewerk, er in eerste instantie gedacht wordt aan de fysieke kant: ‘kan iemand nog achter boeven aanrennen, hoe lang houdt hij de onregelmatigheid vol, wordt de IBT nog gehaald?’

Een van de belangrijkste bevindingen uit het verdiepende praktijkonderzoek in fase 3 is, dat de geïnterviewden naar voren brengen dat zij politiewerk weliswaar als fysiek belastend en zwaar werk ervaren, maar dat het kunnen omgaan met de psychisch-emotionele belasting van het werk de voornaamste factor is die van invloed is op inzetbaarheid in het uitoefenen van het politiewerk (zie ook §4.3.1 en §4.4.1).

### 6.2.1 Hanteren van psychisch-emotionele belasting

Het kunnen hanteren van psychisch-emotionele belasting is een belangrijke voorwaarde om goed inzetbaar te blijven, aldus de geïnterviewden. Ze beschrijven hoe zij al tijdens de uitvoering van het werk in staat moeten zijn de eerste klappen primair op te vangen en te incasseren. Na afronding van het optreden komt de fase waarin men de ervaringen moet verwerken en op een rij zetten. Daarna komen de fasen waarin men moet herstellen, als het ware op kracht komen en vervolgens weer een balans en evenwicht moet vinden als ‘start-toestand’ om weer fris en professioneel volgende praktijksituaties in te stappen.

Als onderzoekers onderscheiden we in dit proces van het hanteerbaar houden van de psychische belasting een aantal fasen : incasseren – verwerken – herstellen – in balans brengen/houden. Belastbaarheid is daarmee niet een statisch vermogen, maar een dynamisch proces.

Succesvol inzetbare oudere medewerkers beschrijven verschillende strategieën die zij hiertoe hanteren:

- Praten met elkaar in het team over ingrijpende gebeurtenissen die men mee heeft gemaakt, ervaringen delen, inclusief de bijbehorende emoties. Dat laatste gebeurde vroeger zelden, maar tegenwoordig steeds meer. Het vraagt van medewerkers wel om zelf open te durven praten (elkaar aanspreken en zelf aangesproken worden).
- 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 af te stemmen is op welke manier daar het best rekening mee gehouden kan worden als men samen ergens op af gaat.

'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 die ernstig is toe te gaan.

Dan steunen collega's je wel; je kunt even op afstand blijven en dan blijkt dat je zoiets toch weer aan kan. En dan ga je steeds weer wat verder: dichterbij 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.'

(oudere collega)

- Voor jezelf (en samen met collega's) vaststellen dat het best mogelijke gedaan is in de betreffende situatie, ook al had het altijd beter en anders gekund. Dit kan de medewerker voor zichzelf doen, maar het is vooral ondersteunend als de onderlinge uitwisseling van ervaringen tussen collega's rondom het incident dit bekrachtigt. Goed onderling debriefen speelt hierin volgens geïnterviewden een belangrijke rol.
- De balans blijven zoeken tussen professionele betrokkenheid bij de slachtoffers (tijdens het werk) en afstand nemen als alles gedaan is. Dat betekent

ook: aanvaarden dat er aan de ernst van de situatie vaak niets meer te veranderen is, anders dan te doen wat er op dat moment gedaan moest worden.

- Bewust zijn van de (vaak beperkte) reikwijdte van de eigen bijdrage aan het grotere maatschappelijke geheel (denk aan draaideurcriminelen of aan daders die uiteindelijk niet veroordeeld worden). Niet de ambitie hebben om de hele wereld te verbeteren, maar het klein houden en voldoening halen uit de kleine successen.
- Afwisseling in taken en werkzaamheden organiseren, waarbij verschillende taken een verschillend soort belasting met zich meebrengen, wat een piekbelasting op één aspect kan voorkomen.
- Niet schromen om de medewerking en hulp van collega's te vragen, in werkzaamheden die veelomvattend en zwaar zijn. Zaken uit handen durven geven. Alleen al de wetenschap dat anderen kunnen helpen, geeft vaak de nodige verlichting, aldus enkele geïnterviewden.
- De positieve dingen blijven zien, vooral oog hebben voor wat wel goed gaat en wat je als medewerker zelf kunt beïnvloeden. Geen (negatieve) energie steken in zaken die niet te beïnvloeden zijn. Veel voorbeelden die de geïnterviewden hier noemen, gingen over intern organisatorische zaken waar medewerkers last van hadden, maar die ze vaak niet zelf (meenden te) kunnen beïnvloeden. Bijvoorbeeld de beslissingen vanuit de (organisatie)leiding om voortaan met een auto minder in de nachtdienst te gaan rijden.
- Van werkzaamheden die negatieve energie geven, proberen toch iets 'leuks' te maken samen met collega's. Dit om te voorkomen dat het geklaag onder elkaar verergert en men elkaar nog meer de negativiteit in trekt. Een concrete strategie is ook: de niet inspirerende klusjes snel afhandelen, zodat ze uit het hoofd zijn.

'Ik heb er geen zin in om mee te gaan in het negatieve geklaag onder collega's. Dat kost alleen maar energie. Neem nou het rondbrengen van bepaalde folders, dat moesten wij als wijkagenten doen. Weken is daarover gesproken onder collega's, veel negatief geklaag. Ik heb gewoon, tijdens een late dienst, samen met een maat die dozen opgepakt en we zijn dat gaan rondbrengen, klaar! Dat is wel een strategie van me: het is iets waar ik niet warm voor loop, maar ik heb geen zin om me er negatief door te laten beïnvloeden. Dan ga ik het gewoon direct doen en probeer er wat leuks van te maken en dan ben ik het kwijt, dan is het klaar. Het is een strategie om om te gaan met de dingen die je niet zo leuk vindt in je werk. Zo krijg je er geen grijze haren van.'

(oudere collega)

- Emoties en psychische belasting afladen in de privésfeer (sociale privécontacten, sportbeoefening, hobby's enzovoort).
- Een aantal geïnterviewden geeft aan dat professionele begeleiding zinvol kan zijn als iemand psychisch echt vastloopt (bijvoorbeeld in een burn-out terechtkomt).

Elkaar en het werkaanbod onderling opvangen blijkt een essentiële kracht en waarde van collega's onder elkaar om de psychische druk die bij het politiewerk hoort, hanteerbaar te houden. Collega's betekenen hier volgens de geïnterviewde oudere en jongere medewerkers meer in dan leidinggevend. Verderop zullen we zien dat (het proces van) belastbaarheid zowel op individueel als op collectief (team)niveau aandachtspunt is, als factor van duurzame inzetbaarheid.

### 6.2.2 (In)formeel debriefen cruciaal

Veel geïnterviewden noemden de werkplek zelf als de voornaamste plek om emotioneel 'af te laden' en weer in balans te komen. Collega's weten en begrijpen volgens hen het best hoe het voelt wat je meegemaakt hebt. Het hoeft wat hen betreft niet iedere keer georganiseerd te zijn (bijvoorbeeld door het bedrijfs-opvangteam (BOT) of de leidinggevende), want in hun ervaring werkt het het best en is het het meest vertrouwd als direct na een incident informeel en onder elkaar gesproken kan worden over wat er gebeurd is.

Een goede debriefing kan volgens meerdere geïnterviewden een belangrijke functie vervullen. Men ziet in de debriefing een mogelijkheid om van zich af te praten, met elkaar na te praten en emoties te erkennen en te delen. Tegelijkertijd geven geïnterviewden aan dat de tijd vaak ontbreekt om aan het eind van de dienst nog goed te debriefen. Nu gebeurt dat volgens hen eigenlijk alleen na ingrijpende incidenten, maar ze vinden dat het meer vanzelfsprekend zou moeten worden om de debriefing altijd te doen (ook na minder schokkende gebeurtenissen). Want het is nooit te zeggen hoe iets eenvoudigs toch voor een ander ingrijpend kan zijn, aldus de geïnterviewden. Bovendien vormt het voor alle betrokkenen een informeel leermoment. Overigens geeft men aan dat de verwerking van de druk en de belasting op zichzelf iets is wat men ook nog meer moet leren. In de aanbevelingen zullen we hierop terugkomen.

‘In de debriefing vertel ik altijd wel mijn eigen verhaal en mijn gevoel daarbij. Dat helpt mij ook wel. Het is niet alleen voor mijn collega’s, maar dus ook voor mij goed. In die situatie op het woonwagenkamp besloot ik op enig moment om niet verder op te treden. Dan kan een ander denken: waarom niet? Dus is het goed om dat achteraf goed na te bespreken en dat collega’s ook begrijpen waarom je die beslissing genomen hebt. Dat is belangrijk, dat anderen begrijpen waarom je dat op dat moment in die situatie besluit. Niet dat zo’n collega de volgende dag denkt: in de volgende situatie doet hij ook niets. Dan begrijpen ze hoe je overweegt en keuzes maakt.’  
(oudere collega)

### 6.2.3 Zelfvertrouwen in eigen vermogen om belastbaarheid te kunnen hanteren

We merkten in de interviews dat een positieve grondhouding meehelpt om de psychisch-emotionele belasting van het werk aan te kunnen. In die zin is een positieve zelfvertekening van de eigen inzetbaarheid (in onderzoeksfase 2 bleek dat oudere politiemedewerkers die in sterkere mate hebben) gunstig (zie §5.2.1).

Meerdere geïnterviewde oudere medewerkers geven aan dat zij hun zelfvertrouwen in de loop der tijd vooral ontwikkeld hebben doordat zij ingrijpende situaties steeds weer aankunnen en dat ze de ervaring hebben daar uiteindelijk beter (sterker en wijzer) uit te komen. In die zin benoemen ze in positieve zin een vliegwieleffect: het overwinnen van zware momenten kan iemand sterker maken qua inzetbaarheid en weerbaarheid in de toekomst, mits hij geleerd heeft zware gebeurtenissen in het werk op een goede manier te incasseren, te verwerken en ervan te herstellen (zie §4.2.4).

Meerdere oudere medewerkers hebben zelf ervaren en geleerd hoe ze zware situaties te boven kunnen komen en dat ze daar psychisch sterker uitkomen. Op basis daarvan heeft een aantal van hen ook de kracht ontwikkeld om anderen te ondersteunen in het leren hanteren van de psychisch-emotionele druk die het werk met zich meebrengt. Volgens ons als onderzoekers is het niet verwonderlijk dat juist oudere medewerkers binnen een team regelmatig enig informeel leiderschap op zich nemen. Een deel van deze oudere medewerkers vervult een spilfunctie in het team, die wij als onderzoekers bestempelen als het vervullen van de rol van nestor. Ze leveren een belangrijk aandeel aan de onderlinge verbinding en samenhang binnen het team, ofwel de teamcohesie.

‘In dit werk ben je altijd met de shit van een ander bezig en daar moet je mee leren omgaan. Als ik me dan ook nog druk moet gaan maken over hoe mijn toekomst eruit gaat zien, kom nou! Dat is ook zo’n punt: dat je leert door alle dingen die je al meegemaakt hebt in je werk. Je hebt al zoveel moeilijke dingen meegemaakt, dat je het volgende ook wel zult overleven. Als ik eens een keer iets heb (bijvoorbeeld omdat je een beetje ziek bent), dan valt dat gelijk op hier. Want men is gewend dat ik altijd wel opgewekt rondloop.’  
(oudere collega)

#### 6.2.4 Fysieke conditie: voorwaarde en eis

Het voorgaande wil niet zeggen dat de oudere politiemedewerkers vinden dat de fysieke conditie in het werk er niet toe doet. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat men een zeker niveau van fysieke conditie wel degelijk noodzakelijk vindt. De geïnterviewden vinden dat men in het bijhouden van de fysieke conditie ook een eigen verantwoordelijkheid heeft. Dit heeft te maken met twee kwesties die ze in dit verband belangrijk vinden.

Ten eerste zien de geïnterviewden de fysieke conditie als een voorwaarde om de genoemde psychische belasting te verwerken en herstel te vergemakkelijken en/of te versnellen. Als zij zich fit voelen, zijn zij over het algemeen beter in staat om tegenslagen te incasseren en beter bestand tegen moeilijke situaties, aldus de geïnterviewden. Ze realiseren zich dit en vinden ook dat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben om voor een goede fysieke conditie te zorgen. Er wordt onder collega’s ook een eigen verantwoordelijkheid verwacht: men vindt dat je er in je levensstijl rekening mee moet houden dat, wanneer je moet werken, je wel fysiek voldoende in vorm moet zijn. Concreet gezegd: je kunt niet oververmoeid op je werk komen. Ondanks het feit dat de geïnterviewden vinden dat medewerkers hier zelf een verantwoordelijkheid hebben, vinden ze dat de organisatie hier ook bevorderende voorwaarden voor moet scheppen, bijvoorbeeld door voldoende hersteltijd in de planning op te nemen. Eigen verantwoordelijkheid nemen, betekent volgens hen niet dat de organisatie kan zeggen: ‘Je zoekt het zelf maar uit; als je maar voldoet aan de (IBT- en FVT-) eisen, je diensten draait en je prestaties levert.’ Wat betreft de IBT-eisen wordt door vrijwel alle geïnterviewden opgemerkt dat die wel als een belangrijke

voorwaarde voor de fysieke basisconditie gelden, maar dat de oudere medewerker op meerdere manieren zou moeten kunnen bewijzen dat hij die norm haalt. Als voorbeeld werd genoemd: een goede zwemmer kan misschien niet goed over de kast springen, maar is wel gewoon fit. Ook vraagt een aantal geïnterviewden zich af of de hoogte van de meetlat voor de fysieke conditie afgeleid moet zijn van wat nodig is tijdens piekbelastingen en extreme situaties in het werk. Of dat eerder uitgegaan zou moeten worden van een minder veeleisende basisconditie.

Ten tweede komt in de interviews vaak naar voren dat als onderlinge collegiale eis geldt dat iedere collega op straat fysiek in staat moet zijn om de handen uit de mouwen te steken wanneer het erop aankomt. Een veel genoemd voorbeeld is de achtervolging die eindigt met een aanhouding: de oudere collega mag wel later aankomen, maar moet wel vaardig kunnen meehelpen met boeien en afvoeren. Medewerkers geven aan hoe belangrijk het is dat deze basis van onderling vertrouwen er op straat is, namelijk: dat de eigen en collegiale veiligheid is gewaarborgd. De manieren waarop dat onderlinge vertrouwen tot uitdrukking komt, mogen wat hen betreft wel verschillen. Naast de handen uit de mouwen kunnen steken, geven de geïnterviewden aan dat een zekere basisconditie het zelfvertrouwen sterkt en tot een zelfverzekerde uitstraling leidt. Dat heeft in hun ervaring een positief effect in het optreden, waardoor ze meer vanzelfsprekend gezag uitstralen naar burgers en dus minder expliciet zaken hoeven af te dwingen. Het ervaren dat je als politiemedewerker gezag en respect hebt, vormt weer een positief element in het omgaan met de genoemde psychische belasting. Dat blijkt een zich versterkend patroon. Aldus vormen collegiale betrouwbaarheid, een basisconditie, een zelfverzekerde uitstraling en ervaren respect en gezag hiermee ook belangrijke pijlers voor de legitieme uitoefening van het geweldsmonopolie.

‘Laat ik het zo zeggen: als je zeker bent van jezelf, dan kun je nog op straat werken, en als je daaraan zelf twijfelt, dan moet je dat niet doen. Ja, dat is gewoon: ik ben zeker van mezelf, ik kan het werk nog aan, ik ben niet direct ondersteboven van bepaalde meldingen, ik blijf functioneren, en ik kan ook nog fysiek mijn mannetje staan, of samen met mijn collega. Dan denk ik: dat zijn de belangrijkste dingen. Als je zelf in het hoofd hebt: ik kan het fysiek niet meer doen, dan moet je het niet meer doen. Heb je dat niet meer tussen je oren of twijfel je aan jezelf, dan breng je je collega ook in een lastig parket.’  
(jongere collega)



### 6.2.5 Fysieke compensatiestrategieën

Dat ouderdom met (fysieke) gebreken komt, is volgens ons als onderzoekers een van de stereotypen die voor ieder individu een eigen unieke variant en uitwerking kent. Voor zover oudere medewerkers hier last van hebben in hun werk, compenseren ze dat, volgens de geïnterviewden. Onder andere op de volgende manieren (zie ook §4.1.4):

- zelfvertrouwen uitstralen, waardoor daadwerkelijke fysieke actie minder nodig is;
- sociale vaardigheid inzetten in conflictsituaties, wat fysieke actie kan voorkomen;
- samenwerken met anderen (jongeren die fysiek sneller en vaardiger zijn), zodat ieder doet waar hij goed in is;
- conditie op peil houden door te blijven sporten.

### 6.2.6 Fysieke belasting door onregelmatigheid

Voor alle medewerkers, zowel oud als jong, is de onregelmatigheid zonder meer fysiek belastend, volgens de geïnterviewden. Iedereen heeft daar op zijn of haar eigen manier last van. Zeker wanneer de onregelmatigheid op zichzelf ook weer onregelmatig is, zoals wisselende blokken nachtdiensten en opvolgingen van late en vroege diensten, wordt dat als extra verzwarend ervaren. Onregelmatigheid heeft vooral een negatief effect op de fysieke conditie wanneer er te weinig herstel is. Daardoor kan een negatieve spiraal ontstaan. Het vermijden van nachtdiensten, meer ziekmeldingen (niet alleen door oudere medewerkers, maar ook door jongere) enzovoort, kunnen dan een manier worden om overeind te blijven, maar daardoor worden andere collega's juist weer extra belast.

Om met fysieke belasting en vermoeidheid als gevolg van onregelmatigheid en nachtdiensten om te gaan benoemen de geïnterviewden de volgende manieren of strategieën:

- in de privésfeer herstellen en daar energie opladen (hobby's);
- afleiding zoeken in het werk, er 'iets leuks' van maken, waardoor vermoeidheid minder gevoeld wordt;
- in de onregelmatigheid blijven werken, want als je eenmaal langere tijd uit de onregelmatigheid bent, kom je er moeilijk weer in;
- carrière maken: dan kom je immers verder af te staan van het dagelijks werk buiten.

Meerdere geïnterviewden geven aan dat niet iedereen (dus ook niet alle ouderen) een hekel heeft aan nachtdiensten. Sommigen vinden het geen bezwaar als ze daarin juist wel meer ingepland worden. De planning van onregelmatigheid houdt echter, in de ervaring van zowel jongere als oudere medewerkers die we hebben geïnterviewd, weinig rekening met de individuele inzetbaarheid en herstel mogelijkheden. Medewerkers ervaren het als een ‘alles-of-nietskeuze’: of je doet volop mee in de onregelmatigheid of helemaal niet. Dit terwijl meerdere van de geïnterviewde oudere medewerkers aangeven toch nog wel een zekere onregelmatigheid te kunnen draaien, qua volume en qua herstelruimte, maar liever niet de volle 100%. Enkelen geven aan dat, wanneer je eenmaal de nachtdiensten bent ontwend, het opnieuw nachtdiensten gaan draaien behoorlijk zwaar is.

Uit de interviews werd ons duidelijk hoe essentieel het is om ook fysiek voldoende gelegenheid en tijd te hebben om steeds weer te herstellen. Meer vermoeidheid leidt, naast minder concentratie en scherpste, ook tot verminderde psychische veerkracht en incasservermogen tijdens het werk. Er is tijd en gelegenheid nodig om fysiek te herstellen, niet alleen tijdens, maar ook na het werk. In het bijzonder is dat nodig om ook de eerder genoemde psychisch-emotionele belasting te verwerken en zo weer voldoende in balans te komen.

Het privéleven kan daarbij overigens drukverlichtend werken, maar juist ook de druk verzwaren. Bijvoorbeeld: bij jongeren bleek regelmatig sprake van een gezinssituatie met jonge kinderen, die veel energie vraagt; bij ouderen is soms sprake van mantelzorg voor de eigen partner en/of de eigen ouders.

Enkele geïnterviewden gaven aan dat in de onregelmatigheid werken het kunnen deelnemen aan teamsporten in de privésfeer kan beperken, waardoor, behalve herstel en werken aan de fysieke conditie, ook de aansluiting bij sociale netwerken vermindert.

Ten slotte geven veel geïnterviewden aan het mentaal in beweging blijven voor zichzelf vooral van belang te vinden om goed inzetbaar te blijven. Hier geldt wellicht het gezegde: een gezonde geest in een gezond lichaam. Hoe men blijft leren en scherp blijft in het werk, komt aan de orde in §6.3.

### 6.3 Informeel leren en formele scholingsactiviteiten

Uit de survey kwam naar voren dat weinig medewerkers veel (formele) scholing genieten en de meeste niet of nauwelijks (§ 5.3.2). In het verdiepende praktijkonderzoek geven oudere medewerkers aan hoe belangrijk het is dat je jezelf blijft ontwikkelen in het werk, om goed inzetbaar te blijven. Enerzijds

gaat het om meegroeien met ontwikkelingen in het vak/de vakinhoud. Maar anderzijds gaat het ook om persoonlijke ontwikkeling en aansluiting houden met anderen in de sociale omgeving (werkomgeving en maatschappij).

De geïnterviewden geven aan dat er vakinhoudelijk voortdurend veranderingen zijn, bijvoorbeeld op het gebied van procedures, bevoegdheden en regelgeving. Men ervaart dat, wanneer je dat als medewerker niet bijhoudt, je fouten gaat maken en/of onzeker wordt in het optreden, omdat je niet meer precies weet wat mag en kan. Maar ook de wereld 'buiten' verandert voortdurend, als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. De politiemedewerkers die wij geïnterviewd hebben, vinden dan ook dat ze voortdurend moeten blijven meegroeien met wat ze kunnen tegenkomen in de maatschappelijke context, om adequaat te kunnen blijven handelen.

### 6.3.1 Belang van informeel leren

De geïnterviewde oudere medewerkers gaven aan dat ze ondanks, of juist op grond van hun wijsheid en levenservaring, nog steeds willen blijven leren. Ze vinden het belangrijk aansluiting te houden met externe ontwikkelingen, maar ook intern met nieuwe, jongere collega's.

Wel geven zij aan een sterke voorkeur te hebben voor informeel leren, met en van collega's, in situaties die ze in de praktijk meemaken, in samenwerking met verschillende mensen.

De succesvolle oudere medewerkers die we voor dit onderzoek hebben gesproken, 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 zijn recht als mensen nog scherp en fris naar hun werk blijven kijken (externe prikkels waarnemen) en daardoor 'het nieuwe' in hun werk blijven zien. Het werkt minder goed of niet, wanneer men een houding heeft van: 'Ik heb alles al gezien, ik weet het nu allemaal wel,' want dan staat men niet open voor nieuwe perspectieven en leert men ook informeel niet veel meer.

In de dagelijkse praktijk van het politiewerk zien geïnterviewden het proces van voorbespreken, handelen, samen nabespreken en reflecteren als een belangrijk terugkerend leermechanisme. Het is voor hen als het ware informeel leren in actie. Dit leermechanisme werkt zowel individueel als in teamverband: ‘hoe hebben wij het gedaan en wat kan beter?’ Ook het vooraf bespreken van een aanpak en daarop terugkijken vindt men belangrijk. Men ervaart terugkoppeling, in welke vorm dan ook, als essentieel om van het eigen en gezamenlijke handelen te kunnen leren.

Al eerder bleek dat debriefen als een goede psychische compensatiestrategie wordt ervaren door de geïnterviewden: het van je af praten, met elkaar napraten en het erkennen en delen van emoties. Daarnaast noemen zij dat goed brieven en debriefen ook belangrijke (informele) leermomenten kan opleveren, omdat hier mogelijkheden ontstaan in het werk zelf om ervaringen uit te wisselen, vanuit verschillende perspectieven ergens naar te kijken en te reflecteren op de effectiviteit van het eigen en gezamenlijke handelen. Overigens geeft men aan dat het informeel leren en elkaar opvangen lang niet altijd plaatsvindt tijdens het formele geplande moment van briefing en debriefing. Er wordt ook met elkaar gesproken en informeel ge(de)brieft bij de koffieautomaat of bij het broodje in de wacht of kantine.

‘Ik denk dat ik best wel een beetje dominant ben, ik vraag niet altijd iets aan een collega, maar ik deel het mee: “Dit is wat we nu gaan doen.” Jongere collega’s zullen geen weerwoord geven. Wat ik wel doe, is dat ik altijd achteraf een terugkoppeling vraag. Dat we het nabespreken. Ik kom daar vaak later pas achter, wat ik gedaan heb en hoe, en bedenk me dan alsnog om aan mijn collega te vragen: “Zeg, ik heb je eigenlijk helemaal niet gevraagd wat jij ervan vond.” Of: “Ik heb alsmaar het woord bij die cliënt gevoerd, voel jij je niet achtergesteld?”, of iets dergelijks.

Ik voel geen belemmering om dat aan hen te vragen. De hiërarchie telt niet zo tijdens het werk zelf, als we ons werk doen, dan denk ik niet: o, die is agent of die is inspecteur... 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?”

(oudere collega)

### 6.3.2 Strategieën om te blijven leren

Geïnterviewde oudere medewerkers noemden vooral de volgende strategieën om zelf scherp en lerend in hun werk te blijven staan:

- Interesse in andere/nieuwe vraagstukken en in mensen die verschillend zijn. Daarmee verrijk je je inzichten en verbreed je het eigen perspectief.
- Zelf zorgen de vakkennis bij te houden op de gebieden waarin men werkzaam is. Via intranet/kennisnet is van alles te vinden en te leren op het vakgebied.
- Zelf organiseren dat er af en toe tijd en ruimte in het werk ontstaat om jezelf (bijvoorbeeld via intranet/kennisnet) op de hoogte te brengen van nieuwe updates in het vakgebied. Dit doet men bijvoorbeeld door zich te laten inplanen voor binnenwerk, om even uit de hectiek van het buitenwerk te zijn, of door een verlofdag op te nemen en uiteindelijk toch in dienst te komen.
- Binnen het eigen team de juiste collega opzoeken met een bijzondere interesse in bepaalde aspecten in het vak, want zij houden dat goed bij. Zo zijn er meerdere 'interne deskundigen' bij wie je met vragen terecht kunt. Het is daarbij belangrijk om als medewerker goed op de hoogte te zijn van de deskundigheid en interessegebieden van collega's. En om geen schroom te hebben om hun iets te vragen.

Positief effect is, dat de collega's die als interne deskundige worden gezien als vanzelfsprekend een prikkel ervaren om te zorgen dat ze op hun interessegebied goed up-to-date blijven om vragen te kunnen beantwoorden. Bovendien krijgen ze waardering en zelfvertrouwen omdat anderen bij hen aankomen met vragen en omdat zij hen kunnen helpen (zie ook §4.1.3).

'Bijblijven' in het werk betreft volgens veel geïnterviewden niet alleen een cognitieve, vakinhoudelijke kant, maar zeker ook een sociale kant. Om in sociaal opzicht aansluiting te blijven houden met de omgeving, werden door geïnterviewden meerdere strategieën genoemd (zie ook §4.1.2):

- Met jongeren en 'de jeugd' in gesprek blijven en hen leren kennen, maar wel in een balans met afstand houden: 'je bent van de politie en dus geen vriend.' Het gaat vooral om contact kunnen maken en houden.
- Werk en taken verdelen met en/of delegeren naar anderen, die beter zijn in het omgaan met bepaalde doelgroepen.
- Studenten begeleiden, omdat je je daardoor meer gaat inleven in jongeren en hun leefwereld, weer met andere ogen naar het werk kijkt, het nieuwe erin ziet en leert van de nieuwe inzichten die studenten vanuit hun opleiding meenemen.

- Leren twitteren, om bewust aansluiting te houden met de jongere generatie.
- Bewust in meerdere netwerken participeren en deze ook aanspreken/inzetten. Het breder in de wereld staan, in meerdere netwerken, vindt men belangrijk om niet te verkokeren. Men is zich bewust van de valkuil te denken dat de politiewereld de enige wereld is.

Geïnterviewden noemen expliciet dat het belangrijk is dat je niet weggrijpt uit het sociale circuit of onzichtbaar wordt en uit beeld raakt bij anderen. Want dat vergroot het risico op isolement en daardoor verstarring van eigen denkbeelden.

Oudere medewerkers geven aan dat ze niet alleen informeel leren van en met collega's die dingen anders doen, maar zeker ook van netwerkpartners met wie ze samenwerken. Men noemt het voorbeeld van de wijkagent die leert van de samenwerking en het overleg met de burgemeester, wijkvertegenwoordigers, medewerkers in GGZ-instellingen enzovoort. Voor ons als onderzoekers blijkt een breed en gevarieerd netwerk dan ook een duidelijke voedingsbodem voor informeel leren.

‘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. Maar 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 wel positief tegenover, dan wil ik daar wel heen.’

(oudere collega)

### 6.3.3 Formele scholing voor een deel nuttig

Als algemeen beeld vanuit het onderzoek komt steeds naar voren dat het informele leren een grotere en positievere impact heeft op het blijven leren en ontwikkelen van oudere politiemedewerkers dan het volgen van formele scholing en cursussen.

Vrijwel alle geïnterviewde oudere medewerkers geven aan dat scholing al

gauw weerstand oproept. Men brengt er weinig motivatie voor op, zeker als men verplicht naar een cursus gestuurd wordt. Vaak voegen cursussen weinig nieuws toe, boven de ervaring die men informeel al heeft opgedaan in het werk zelf. Ook wordt vaak gezegd dat scholing niet echt aansluit bij de feitelijke manier van werken in de praktijk, waardoor het weinig oplevert voor een betere werkuitvoering. Wellicht verklaart dit (deels) de opvallende scores in de survey op de spreiding in scholing (zie §5.3.2).

Scholing voor certificering is verplicht en in die zin volgt men dat wel, gezien de beloning/straf, namelijk: bepaalde werkzaamheden wel/niet kunnen en mogen uitvoeren.

Wanneer de geïnterviewden spreken over georganiseerde scholingsactiviteiten, noemen zij ook voorbeelden van scholing die men wel als zinvol ervaart. Vooral opleidingen – of onderdelen daarvan – die zich richten op persoonlijke ontwikkeling ervaart men als zinvol, omdat men daar het persoonlijke vakmanschap door kan vergroten. Bijvoorbeeld door stil te staan bij het zelfbeeld, te reflecteren op gebruikelijke handelingspatronen en denkbeelden, alternatief repertoire te leren kennen enzovoort. Men geeft aan dat er op dit aspect meer opleidingsmogelijkheden geboden zouden mogen worden. Politiewerk is mensenwerk en dus vindt men het juist in dit werk erg belangrijk om een goede kijk op zichzelf als persoon te houden.

Sommige geïnterviewden geven aan dat scholingsactiviteiten een goede gelegenheid kunnen vormen om onderling ervaringen uit te wisselen. Voor hen dient de opleidingssetting vaak hoofdzakelijk om met andere deelnemers te reflecteren op het werk, waar men in de waan van de dag vaak weinig gelegenheid voor heeft. De ontmoeting met een bredere kring van collega's maakt ook het eigen netwerk groter.

Verder zoekt men formele scholingsmogelijkheden wel op wanneer dat nodig, direct bruikbaar en toepasbaar is voor de concrete taken die men te vervullen heeft. Naast het aanbieden van formele scholing vinden de geïnterviewden het belangrijk dat ze (vanuit de organisatie) de tijd krijgen om in het werk zelf voortdurend goed kennis te nemen van veranderende inhoudelijke zaken en om zich die eigen te maken (zie ook §4.1.5).

#### 6.3.4 Teamdiversiteit als impuls voor informeel leren

Verschil en diversiteit in de werkomgeving vormen een belangrijke bron voor informeel leren. Het maakt het mogelijk kennis te nemen van meerdere per-

spectieven 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. Teamdiversiteit (jong-oud, man-vrouw, autochtoon-allochtoon) wordt door vrijwel alle geïnterviewden dan ook als een zeer belangrijke voorwaarde genoemd om in het dagelijks werk te blijven leren. In die zin zien zij allen de mogelijke positieve aspecten van diversiteit in het team. Afhankelijk van de feitelijke diversiteit binnen het team ervaart men dit ook in meerdere of mindere mate.

Veel geïnterviewden noemen wel een aantal voorwaarden waaronder diversiteit in een team ook echt gaat werken en bijdraagt aan meer informeel leren en beter gezamenlijk werken:

- *Voldoende teamcohesie en onderling vertrouwen.* Wanneer er voldoende onderlinge verbinding en vertrouwen binnen het team is, staan mensen meer open voor elkaar(s verschil) en werken ze meer vanuit respect voor ieders manier van denken en handelen, aldus de geïnterviewde medewerkers. Wanneer die openheid er niet is, wordt 'anders' al snel gezien als 'fout', wat niet bijdraagt aan het leren van de verschillen.

Bovendien blijkt sociale cohesie en vertrouwen onder collega's een voorwaarde om elkaar te durven aanspreken. Onderlinge verschillen blijven onbenut als ze niet bespreekbaar gemaakt kunnen worden en men elkaar er niet op kan aanspreken/geen feedback kan geven. Dan houdt ieder zijn eigen manier voor zichzelf, maar is er weinig sprake van een constructieve uitwisseling van denk- en handelwijzen die tot leren leidt. Juist het willen uitspreken en bevragen van onderlinge denkbeelden kan de relatie en daarmee de kracht van de samenwerking versterken.

- *Iedereen zit in de lerende positie en wil van elkaar leren.* Geïnterviewde oudere medewerkers zijn over het algemeen van mening dat jongeren al snel toegevoegde waarde kunnen tonen in het werk; ze zijn niet alleen lerende. Zij kunnen en weten dingen waar ouderen van kunnen leren of gebruik van kunnen maken. Hierbij wordt meestal genoemd: het omgaan met de ICT-systemen, het gebruik van *social media* en de fysieke soepelheid en snelheid. Bovendien kan een jongere een oudere collega ook prikkelen om scherp te blijven en met een frisse blik naar het werk te 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, gerespecteerd en voor vol aangezien worden door collega's.
- *Elkaars kwaliteiten kennen.* Het helpt als mensen wat vaker met dezelfde collega's kunnen werken (niet steeds wisselen in de duo's, want dan blijf je vreemden



voor elkaar en komt echte uitwisseling en verdieping niet tot stand). Hier 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 hier overigens niet mee dat ze terug willen keren naar de vaste koppels.

'Je gaat met z'n tweeën op pad en het belangrijkste dat je moet weten is: we gaan er samen op af. Je moet wel weten dat de ander zijn mannetje staat, ook als het op vechten aankomt. En je moet elkaar ook in de gaten houden. Eigenlijk moet je jezelf wel eerst bewijzen in een team, denk ik. Als je respect hebt verdiend, dan gaat het allemaal wat makkelijker [...] je moet wel samen zo veel mogelijk proberen te doen, en niet ervoor weglopen. En op die manier "bewijzen" collega's zich dus in het team: heb je wat aan deze collega. Als je hier nieuw komt, wordt daar wel naar gekeken: wat heb je aan iemand, wat doet hij, redt hij zichzelf wel?'  
(jongere collega)

Het kunnen inzetten en benutten van elkaars verschillende kwaliteiten is een belangrijke bron voor informeel leren, zo constateerden we in het onderzoek. Als een beroep gedaan wordt op specifieke kwaliteiten van een medewerker, draagt dat bovendien bij aan waardering en aandacht: dat anderen zien dat je als medewerker iets waardevols toe te voegen hebt (bijvoorbeeld de wijkagent die gevraagd wordt – op basis van zijn kennis van en ervaring in de wijk – te participeren in een rechercheonderzoek).

Ten slotte wordt aangegeven dat de kracht van teamdiversiteit het best uit de verf komt als de verdeling ervan in een team in balans is, dus als een bepaalde groep niet een afwijkende minderheidsgroep is (zie ook §4.3.3).

Kortom: een goede teamcohesie maakt dat werken in diversiteit geen probleem oplevert en juist meerwaarde heeft. Mogelijkheden om informeel van elkaars verschillen in denken en doen te leren nemen toe en vergroten het eigen repertoire. Nabijheid en samenwerking vergroten bovendien tolerantie en bevorderen de inzet van elkaars kwaliteiten; er ontstaan geen gescheiden subgroepjes.

Men geeft ook aan dat een gezamenlijk doel het makkelijker maakt om de diversiteit in het team echt te benutten. Immers: als daadwerkelijk in de praktijk ervaren wordt hoe je verschil als meerwaarde in kunt zetten voor een bepaalde

taak (bijvoorbeeld samen in een BPZ-dienst), dan gaan mensen er de voordelen van zien en het waarderen.

‘Ik ben wel een “jongen van de straat”. Zowel door mijn leeftijd als door mijn afkomst heb ik wel makkelijk toegang tot bepaalde groepen allochtone jongeren. Daar stap ik gewoon op af en ga ertussen staan. Collega’s zien dat en die waarderen dat wel positief. Die merken dat het goed uitpakt. Want je bent samen in zo’n situatie en je moet het samen oplossen. Anderen leren dan ook wel van jou, als ze zien hoe jij het doet. Dat je relaxt blijft en niet te afstandelijk of geïrriteerd optreedt tegen die jongeren.’  
(jongere collega)

De geïnterviewden uiten ook enkele waarschuwingen:

- Ten eerste: ouderen afzonderen in een aparte en solistische functie is eigenlijk niet goed voor het gezamenlijk benutten van hun waarde. Ouderen laten meedraaien (al is het deels) in de basispolitiezorg houdt hen meer betrokken bij het bredere en gezamenlijke doel van het politiewerk.
- Ten tweede: als door een te ver doorgevoerde taakverdeling en processcheiding medewerkers in subgroepjes komen te werken, wordt er onvoldoende van diversiteit gebruikgemaakt en kan men ook minder gemakkelijk onderling informeel leren en zoeken naar mogelijkheden om taakvariatie aan te brengen.

In onze aanbevelingen zullen we hierop terugkomen.

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat het team een belangrijke voedingsbodem vormt voor informeel leren. We zagen eerder al hoe collega’s/het team een nadrukkelijke rol spelen in het leren hanteren van psychische belasting in het werk. In §6.4 gaan we nader in op het team als noodzakelijke voedingsbodem voor inzetbaarheid en de rol van de oudere medewerker zelf hierin.

## 6.4 Belang van inzetbaarheid in en als team

Wat in alle interviews zeer sterk naar voren komt is dat je politiewerk samen doet. Het is duidelijk dat het werk verricht wordt in onderlinge samenwerking tussen politiemensen. De onderlinge sfeer en sterke collegiale relaties vormen de basis voor professionele samenwerking.

De betekenis die de geïnterviewden vooral geven aan de waarde van een sterk teamgevoel is:

- Het gedeelde gevoel samen in het werk te staan, samen de kar te trekken, met elkaar de klus te klaren, op elkaar te kunnen vertrouwen.
- Een gedeeld beeld van waarvoor je werkt en de langeretermijndoelen waar- aan je met elkaar werkt.

Deze twee punten vormen de externe werking van het teamgevoel.

- Goede onderlinge bekendheid en open collegiale interacties. Deze nodigen namelijk uit om elkaar te steunen en waarderende feedback te geven.
- Onderlinge opvang na ingrijpende gebeurtenissen.

Deze twee punten vormen de interne werking van het teamgevoel.

#### 6.4.1 Teamcohesie als ‘platform’ voor individuele en teaminzetbaarheid

Eerder gaven we aan dat de psychische belastbaarheid (en het leren hanteren daarvan) een essentiële factor is voor blijvende inzetbaarheid van (oudere, maar ook jongere) politiemedewerkers. De teamsfeer en sociale cohesie zijn volgens de geïnterviewden van grote invloed op de mate waarin collega’s rekening houden met elkaars belastbaarheid en verwerkings- of herstelruimte. Deze collegiale aandacht en zorg heeft meer impact dan de aandacht en zorg door leidinggevend, wordt regelmatig benadrukt. Collegialiteit en teamcohesie zijn een belangrijk vangnet; dit is een informele vorm van collegiale zorg. Feedback geven op hoe een collega gebeurtenissen verwerkt of daarvan herstelt, stimuleert deze collegiale zorg. Het versterkt daarmee ook de onderlinge relatie waar- door – naar de ervaring van de geïnterviewden – de kwaliteit van de samen- werking tijdens het werk toeneemt.

Overigens vinden meerdere geïnterviewden het daarbij belangrijk dat je als collega’s onderling zelf ook openhartig bent in het aangeven hoe het met je gaat en wanneer je iets dwars zit. Signalen moeten van twee kanten afgegeven worden: je moet er zelf mee komen en er door anderen op bevestigd worden.

Dergelijke collegiale zorg vindt men minstens zo direct en krachtig als bijvoorbeeld de hulp vanuit het BOT. Het BOT wordt, naar zeggen, niet vaak ingeroepen door oudere medewerkers en P&O staat ook te ver weg van de werk- vloer, vinden veel geïnterviewden.

In de collegiale interacties en ten behoeve van een goede collegiale teamsfeer is het wel van groot belang dat er sprake is van een onderling geven en nemen, zo geven de geïnterviewden aan. Te veel nemen en er te weinig voor teruggeven, werkt negatief op de teamcohesie. Als een persoon meer ontlast wordt in het werk, waar hij op een ander gebied weinig tegenover weet te stellen, ervaren collega's dat als een zwaardere belasting voor anderen. Oudere medewerkers die niet goed functioneren, bijvoorbeeld omdat ze uitgeblust, vastgeroest of verbitterd zijn, leggen daarmee een druk op het team en op de sociale cohesie. Dat vertekent het algemene beeld van de oudere medewerker in negatieve zin. Opgemerkt moet worden dat het hier vaak om aanwijsbare personen gaat, en voor de geïnterviewden in die zin daarom incidentele en individuele gevallen zijn. Een aantal keren werd overigens aangegeven dat dergelijk verminderd functioneren ook wel sommige jongere collega's betreft.

'Wij zijn allemaal mensen. De ene collega is er sneller bij dan de andere. Elkaar daarop aanspreken moet meer gebeuren. Wij hebben dat eens aangekaart als oudere brigadiers. Wij hebben intern een veiligheidsoverleg en we signaleerden dat een X aantal collega's altijd werkt en sommige niet. Hoe gaan we daarmee om? Dat hebben we bij de leiding aangekaart. Toen hebben we met z'n allen daarover teamoverleg gehad.'

(oudere collega)

Meerdere geïnterviewden – leidinggevend en ook jongeren – zeggen dat ze het niet erg vinden als iemand iets niet meer kan of niet weet. Ze wensen dat iemand daar ook vooral eerlijk over is. Maar dan moet er wel een ander gebied zijn waarin de betreffende persoon dat compenseert en waarin anderen juist op hem terug kunnen vallen. Elke medewerker heeft er in die zin zelf een rol in en invloed op om aantrekkelijk te zijn voor collega's en zelf bij te dragen aan een goede teamcohesie.

Interessant punt van aandacht dat eveneens genoemd wordt is dat een sterke teamcohesie essentieel is om als team 'samen sterk' te staan, maar dat daarin voorwaardelijk is dat je elkaar wel professioneel kunt blijven bevragen en aanspreken. Voor meerdere geïnterviewden is duidelijk dat als je te veel elkaars rug dekt en niet meer kritisch bent naar elkaar toe, het een gesloten cultuur wordt en dat kan leiden tot pappen en nathouden en excessen die niet naar buiten komen. Meerdere voorbeelden uit het verleden werden hiervan gegeven door de ge-

interviewden. Daarbij geven zij aan dat dit iets van mensen zelf en samen/onder elkaar is en benoemen dit dan als een ‘cultuuraspect’. Men vindt dat de leiding hier zeker ook een voorbeeldfunctie in kan hebben, waarbij tegelijkertijd wordt opgemerkt dat het niet iedere leidinggevende als vanzelf gegeven is.

‘Er zijn wel voorbeelden geweest van collega’s die helemaal van het pad af gingen: iedereen wist het en niemand zei wat. En als het dan misloopt, dan blijken heel veel mensen het te weten. Als die eerder ingegrepen hadden, had het niet zover hoeven komen. Als niemand ingrijpt, gaat het van kwaad tot erger. Maar de vraag onder collega’s is: moet ik die ander daar wel op aanspreken? Moet ik me daarmee bemoeien? Op straat spreken we wel burgers aan, maar om collega’s zo direct aan te spreken en je ermee te bemoeien... Als het nog klein is, kun je elkaar beter aanspreken op dingen. Als het groter wordt, kun je het natuurlijk bij de teamleiding neerleggen. Je moet zorgen dat er een sfeer van vertrouwen en openheid is waarin mensen dat soort dingen durven aankaarten. Geen afrekencultuur. Die sfeer creëer je met elkaar.’  
(leidinggevende)

#### 6.4.2 Onderlinge regelruimte

Waar leidinggevendens eveneens een rol in hebben, is in het geven van onderlinge regelruimte in het werk. We komen later nog uitgebreider terug op de rol van de leidinggevende (zie §6.5).

Onderlinge regelruimte vindt men noodzakelijk om het werk echt gedaan te krijgen: het biedt de mogelijkheid om het ‘op maat te snijden’ van de voorkomende situaties en een goede gezamenlijke inschatting te maken van de mogelijkheden tot aanpak.

Men geeft ook aan dat als collega’s onderlinge regelruimte krijgen, het niet de leidinggevende of enkel de procedure is die voorschrijft hoe de situatie aangepakt moet worden, maar dat mensen de vraagstukken zelf en samen moeten oplossen en met elkaar gaan bedenken hoe ze dat doen. De geïnterviewden ervaren dat ze er informeel veel van leren, dat het hen scherp houdt en dat ze zo ook komen tot oplossingen waar ze zelf achter staan. Belangrijk vindt men daarbij het achteraf goed nabespreken van het handelen.

‘Even een verkeerscontrole doen met elkaar, bijvoorbeeld. Dat spreek je spontaan af met elkaar en dat ga je gewoon doen. Dat is leuk, dan lukt je dat gewoon met elkaar: op de afgesproken tijd is iedereen er. Dat brengt ook beweging onder collega’s: ze zien dat het leuk is (ook om het met elkaar te doen), bovendien levert het resultaat op (je schrijft bonnen), er komt altijd wat uitrollen, samen bezig zijn is leuk en zo leer je ook het meest van elkaar. Je ziet hoe anderen omgaan met klanten en je kan elkaar daar ook op aanspreken als je erbij was. Ik doe dat gewoon, ik zeg gewoon wat ik ervan vind als iemand niet goed tegen een klant optreedt.’ (oudere collega)

In de aanbevelingen komen we hierop terug.

#### 6.4.3 Oudere medewerkers in de rol van nestor

Over de oudere (succesvol inzetbare) medewerkers die we geïnterviewd hebben, werd, zowel door hun leidinggevendenden als door hun collega’s, gezegd dat zij door hun senioriteit als een gewaardeerde collega in het team worden ervaren.

Als onderzoekers zien we dat een aantal oudere collega’s in hun senioriteit op die manier een vorm van informeel leiderschap en een rol als nestor vervult. Ze hebben zich persoonlijk zover ontwikkeld dat ze over de grenzen van hun eigen werk kunnen heen kijken, en zorg op zich willen en kunnen nemen voor het grotere geheel waar ze deel van uitmaken (het team, collega’s, interactie met de leidinggevende). Ook leidinggevendenden geven aan dat sommige oudere medewerkers de pijlers voor de stabiliteit in het team zijn. Op die wijze vervullen zij een spilfunctie in het functioneren van het team als geheel.

‘Mensen komen makkelijk naar me toe met vragen, niet alleen over het werk. Op een of andere manier ben ik wel vertrouwd voor veel mensen. Jan en alleman komt hier langs als -ie iets wil weten. Zowel qua werk als om zijn hart ergens over te luchten. Dan vinden mensen geen gehoor bij de groepschef en dan komen ze hier hun verhaal doen. Dan ben je vooral een luisterend oor. Je kunt niks voor ze veranderen, maar het scheelt al voor iemand als hij zijn hart heeft kunnen luchten. Kennelijk voelt dat

toch vertrouwd. Mensen komen ook vaak met inhoudelijke vragen over het werk. Dat geeft wel een goed gevoel, dat je daarin iets voor anderen kunt betekenen en dat het gewaardeerd wordt.’  
(oudere collega)

Wanneer deze oudere medewerkers rondom hun pensioenleeftijd het team verlaten, kan vooral in dit opzicht sprake zijn van een vorm van braindrain die nog niet eerder als zodanig aangeduid is, namelijk: het wegvloeien van een belangrijke bijdrage als nestor binnen een team als geheel (zie ook §3.2.1 en §4.4.4).

Zoals we in dit hoofdstuk zagen, heeft de cohesie en de samenwerking in het team en ook de senioriteit van een nestor veel invloed op het goed inzetbaar blijven van medewerkers. Daarmee is niet gezegd dat de rol van de formele leidinggevende er niet toe doet om medewerkers goed inzetbaar te houden. In §6.5 gaan we hier nader op in.

## 6.5 Leidinggeven: van ‘opdracht naar aandacht’ en ‘de medewerker zien’

De cohesie binnen een team en de samenwerking met collega’s noemden we als meest in het oog springende factoren die de inzetbaarheid van oudere medewerkers beïnvloeden. Dat wil niet zeggen dat de invloed van de leidinggevende er niet toe doet. Alhoewel het belang dat men toekent aan de leidinggevende (als bijdragend aan de eigen inzetbaarheid) per persoon verschilt, geven medewerkers een aantal zaken aan die zij daartoe belangrijk vinden aangaande hun relatie met de leidinggevende. Het gaat dan vooral om aandacht en vertrouwen krijgen, serieus genomen worden, gezien worden en het gevoel hebben dat het ertoe doet wat je doet. Ook het toevertrouwd krijgen van regelruimte is een belangrijk aspect. We lichten dit nader toe.

### 6.5.1 Aandacht, vertrouwen en serieus genomen worden

Als het gaat om aandacht en vertrouwen krijgen en serieus genomen worden door de leidinggevende, geven de geïnterviewden hier meer specifiek de volgende invulling aan.

### Aandacht

- Aandacht wil men als serieus en oprecht ervaren. Het is belangrijk dat de leidinggevende zich echt in de medewerker en zijn werk verdiept. Niet alleen tijdens de formele functioneringsgesprekken, maar vooral ook tussendoor. Dat gezien wordt wie je bent, wat je doet, waar je goed in bent, hoe je in je vel zit enzovoort. Alles draait eigenlijk om persoonlijke aandacht, want politiewerk is mensenwerk (aldus geïnterviewde medewerkers). Dat geldt eveneens voor leidinggeven aan politiewerk: daarbij draait het ook primair om de medewerker als mens. Dat betekent: niet alleen sturen op de zakelijke kant van het politiewerk, maar vooral ook aandacht voor de mens achter en in het werk.
- Aandacht moet ook open en eerlijk zijn; niet eromheen draaien of hete hangijzers vermijden. Open en eerlijk met elkaar in gesprek durven gaan, is van groot belang.
- Aandacht betekent bovendien: oog hebben voor en waardering uitspreken over de dingen die mensen doen, zicht hebben op waar mensen mee bezig zijn en waardering uitspreken voor goed werk. Maar ook: zoeken naar passende alternatieven, aanvullingen of wijzigingen, wanneer bepaald werk iemand niet meer goed en/of met plezier aangaat (zie ook §4.2.5).

‘Ik kon in het gesprek met mijn teamchef vertellen over het jeugdwerk en hoe belangrijk dat voor me was om dat erbij te blijven doen. Dat taakaccent past niet meer in het functiehuis, maar de teamchef heeft het verhaal van mij serieus genomen en een modus bedacht om het toch op een bepaalde manier voor mij in stand te houden. Het is prettig om te horen en te zien dat iemand je echt serieus neemt. Dat geeft een goed gevoel, waardoor je ook makkelijk bij je chef binnenloopt. Hij is gewoon eerlijk, ook al is de boodschap niet prettig, hij zegt het wel tegen je. En daar houd ik van. Dan kan ik besluiten wat ik ermee wil en kan.’  
(oudere collega)

### Vertrouwen

- Vertrouwen heeft volgens geïnterviewde medewerkers vooral te maken met het krijgen van regelruimte (zie §6.5.2) en het vertrouwen in de capaciteiten van de medewerker zelf om zaken goed op te lossen. Dat betekent: niet alles nog eens door meerdere ‘schijven’ laten controleren. En ook: laat iemand eens iets doen wat hij nog niet volledig kan (en waarvan hij leert).



- Vertrouwen en rugdekking van de leidinggevende zijn nodig om het beste van jezelf te durven geven op straat. Zodat de medewerker zich vrij voelt om beslissingen te nemen en met zelfvertrouwen in zijn werk staat.
- Vertrouwen valt of staat met het gevoel dat de leidinggevende niet alleen handelt uit eigenbelang (en carrièrebelang), maar dat hij primair handelt in het belang van 'goed politiewerk' en ten dienste van de medewerker; niet om er zelf beter van te worden. Slechte ervaringen met leidinggevendens uit het verleden kunnen veroorzaken dat medewerkers hier achterdochtig over zijn, dergelijke ervaringen ebben bij sommige oudere medewerkers lang na.
- Vertrouwen krijgen heeft veel te maken met vertrouwen verdienen: als de leidinggevende waardering heeft voor en vertrouwen heeft in de medewerker, dan krijgt die ook meer ruimte om zaken zelf op te pakken en regelruimte te nemen.
- Het zich houden aan gemaakte afspraken beïnvloedt ook het vertrouwen dat men heeft in de leidinggevende. Men beseft terdege dat de leiding niet altijd alles voor iedereen goed kan doen en dat niet altijd alles kan wat de medewerker wil. Maar belangrijk vindt men wel: wees als leidinggevende open, eerlijk en rechtvaardig. Misschien is de boodschap niet altijd leuk, maar wanneer eromheen gedraaid wordt, voelen mensen zich nog minder serieus genomen.
- Serieus wil men vooral genomen worden in het eigen vakmanschap, de vakvolwassenheid en de loopbaanwensen. Dat oprecht geluisterd wordt en echt aandacht gegeven wordt aan de mening van de medewerker over vakmatige zaken. En als iemand loopbaanwensen heeft, dat daar ook serieus over gesproken wordt en meegedacht wordt over de mogelijkheden.
- Medewerkers geven aan dat de leeftijd van de leidinggevende er eigenlijk niet zo toe doet, mits hij/zij maar bekwaam, eerlijk en oprecht is en echt oog heeft voor het politievak.

Het belang van aandacht en vertrouwen maakt zichtbaar dat – volgens ons als onderzoekers – leidinggeven steeds meer dient te verschuiven van opdrachten geven (en aansturen) naar aandacht en vertrouwen geven en de medewerker zien. Dat lijkt eenvoudiger dan het is.

Leidinggevendens geven aan dat het lastig is om hier goed invulling aan te geven bij een toenemende teamgrootte. Hoeveel tijd heb je beschikbaar om iedere medewerker voldoende aandacht te geven en te 'zien'? Zeker ook omdat, als mensen buiten zijn, ze uit het blikveld van de leidinggevende raken.

Een andere vraag die leidinggevendens zich stellen is: hoe ver moet je gaan in

het meeleven en rekening houden met privé-zaken van medewerkers? Waar ligt de grens tussen privé-zaken waar je wel rekening mee moet houden en privé-zaken die mensen vooral zelf moeten oplossen? Zie ook §3.2.3.

‘Ze zeiden hier eerst dat we vrij veel tijd besteden aan die 20% medewerkers die het verknoeien en dat je die 80% links laat liggen. En die krijgen nooit de aandacht die ze verdienen. We hebben het nooit goed genoeg over hun werk: “Gaat het goed, ja, mooi.” Dat wordt dan vaak in drie kwartier afgeraffeld. En degene die niet functioneert, daar zit je dan de hele morgen mee te praten. Je zou misschien ook eens met die anderen een hele morgen moeten praten. Hoe kan het dat jij wel zo gemotiveerd bent en die andere juist niet, leg eens uit.’  
(leidinggevende)

### 6.5.2 Regelruimte geven en verantwoordelijkheid nemen

Als uiting van vertrouwen wordt het geven van regelruimte een belangrijk punt genoemd. Regelruimte in het werk vormt een belangrijke bron van informeel leren en het nemen van eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid in het werk.

De geïnterviewden geven aan dat het nemen en krijgen van eigen regelruimte betekent dat je als medewerker meer beslissingen zelf kunt nemen en dat je daar ook zelf verantwoordelijkheid voor neemt. Vooral voor oudere medewerkers geldt dat zij vinden dat zij op basis van hun ervaring het beste zelf en samen met collega's kunnen bedenken hoe te handelen in bepaalde situaties. Reflectie achteraf of ze goed gehandeld hebben, maakt dat dit een voedingsbodem is voor het informeel leren, zowel individueel als gezamenlijk. Sturing van bovenaf vinden ze daarbij minder noodzakelijk omdat volgens hen een ervaren, gedreven en goed inzetbare medewerker een duidelijke focus heeft op wat de politie te doen heeft en wat dus ‘goed werk’ is.

Medewerkers geven aan dat het hebben/krijgen van regelruimte een bevestiging is van het vertrouwen in hun vakmanschap en dat zij daardoor zo veel mogelijk zelf verantwoordelijkheid voor hun werk willen nemen. Dit is overigens ook een aspect van hun beroepsmotivatie en -trots (waarover later meer). Voor de leidinggevende is het belangrijk het gevoel te hebben dat de medewerker het gestelde vertrouwen ook waard is (zie ook §4.2.3).

### 6.5.3 Vrijblijvendheid: ‘laten zien’ en ‘gezien worden’

Een risico dat in de interviews wel genoemd werd is dat men de invulling van de individuele regelruimte voor zichzelf houdt of daarin te onzichtbaar blijft. Dit kan leiden tot isolatie en afzondering, en ook tot desinteresse van collega's en leidinggevendenden. Een hoge mate van autonomie en eigen regelruimte kan leiden tot vrijblijvendheid en stilstand in ontwikkeling. Hierbij betekent vrijblijvendheid eigenlijk dat men vrij blijft van aandacht en van ‘gezien worden’ en daardoor geen terugkoppeling en toetsing meer krijgt vanuit de directe sociale omgeving.

Feedback op wat je besluit en hoe je handelt, door bijvoorbeeld collegiaal contact en toetsing, is daarom wenselijk, aldus de geïnterviewden. Succesvolle oudere medewerkers zorgen zelf dat ze voldoende voorzien blijven van feedback door anderen en dat ze ook ‘aandacht regelen’ voor wat ze doen en hoe ze aan het werk zijn. Ze betrekken bijvoorbeeld zelf hun leidinggevende in datgene waar ze mee bezig zijn, door hen daarvan op de hoogte te houden of te vragen een keer met hen mee op pad te gaan.

De vraag van leidinggevendenden of regelruimte voor medewerkers niet te vrijblijvend wordt, hangt volgens hen vooral samen met de wens – en ervaren druk vanuit beleid en bedrijfsvoering – om als leidinggevende een zekere sturing te hebben op de manier van werken en de eenheid van optreden naar buiten toe. Maar controle en toezicht hierop liggen voor ervaren medewerkers gevoelig: hoe meer er geregeld wordt en de baas in de nek hijgt, hoe meer het averechts werkt op het leveren van goed werk vanuit eigen gedrevenheid.

Een cruciale conditie in de verhouding tussen regelruimte (als stuurruimte) van de medewerker en die van de leidinggevende lijkt te liggen in de aandacht die de leidinggevende heeft voor hoe de medewerker zijn regelruimte invult. De geïnterviewde medewerkers geven aan het belangrijk te vinden dat ze ‘gezien’ worden. Regelmatig wordt gezegd dat men zich niet serieus genomen voelt wanneer men te veel zelf mag beslissen en een leidinggevende nooit vraagt naar wat er uitgekomen is. Als niemand een verwachting aan je stelt (‘doe maar wat, het is wel goed’), blijven mensen juist niet scherp. Er ontstaat dan het gevoel dat er geen aandacht en interesse is voor hun werk en voor ‘goed politiewerk’ (zie ook §4.3.4).

‘Dat geeft vaak heel verrassende dingen, die een heleboel lucht klaren. Soms gewoon even vijf minuten een praatje: gemeente belangstelling, dat is zo belangrijk. Want als een groepschef ook even bij het koffieapparaat staat en zegt: “Hoe gaat het? Goed? Nou, werk ze, hè”, en dan weer weg is, zo werkt dat natuurlijk niet.

Daarom zeg ik: gemeente belangstelling. En ik denk dat elke collega dat ook het liefste heeft en ook zo ervaart. Als een groepschef belangstelling toont, merk je ook: hij weet het dus wel hoe het met me zit. En heeft een collega eens een vervelende tijd, met drie of vier aanrijdingen met letsel of nog erger, dat je dan tegen die collega zegt: “Ik heb even naar de afgelopen periode gekeken en al jouw gebeurtenissen en ik heb je voor komend weekend even uit de dienst gehaald. Een extra weekend vrij. Laat dat rooster maar even het rooster, met alle perikelen, ik zorg dat dat geregeld wordt. Je hebt eventjes twee dagen extra de wind uit de zeilen.” Dat soort dingen, dat vind ik, dat moet er weer veel meer inkomen.

Het gezeur en geklaag wordt dan ook minder, want je weet dat je begrip hebt. Plussen en minnen, het heft elkaar op. Als je weet dat er belangstelling voor je is: vandaag moet ik wat inleveren en morgen krijg ik weer wat terug van mijn collega. Zo is op een gegeven moment de cirkel weer rond. En we moeten met zijn allen die kar trekken.’  
(oudere collega)

De verhouding tussen de regelruimte van medewerker en leidinggevende lijkt zich volgens ons als onderzoekers vooral te ontplooiën in een wederkerig proces met de volgende elementen: regelruimte krijgen – regelruimte nemen – vertrouwen krijgen – vertrouwen waard zijn – aandacht geven – oog hebben voor resultaat en dat waarderen.

Overigens is voor veel van de geïnterviewde medewerkers volstrekt duidelijk dat men in sommige zaken geen regelruimte heeft en dat de leiding daarin beslist. Dan is het zoals besloten en maak je er wat van binnen de ruimte die er wel is.

Maar in algemene zin ervaart men een organisatietrend om de individuele en onderlinge regelruimte meer te begrenzen en af te bakenen, waarbij men vindt dat dit de regelruimte voor de individuele medewerker, maar ook de regelruimte voor de leidinggevende, niet ten goede komt.

#### 6.5.4 Gesprekken voeren: tussen ‘pamperen’ en ‘peperen’

In de interviews met de leidinggevendenden werd duidelijk dat een aantal van hen bewust aandacht besteedt aan het voeren van gesprekken met medewerkers over hoe ze in hun werk staan, wat er van ze verwacht wordt en hoe ze zelf hun toekomst voor zich zien. Een belangrijke interventie die genoemd wordt ten behoeve van inzetbaar blijven is om dit in zo’n gesprek expliciet aan de orde te stellen en de medewerker bewust te laten nadenken over de vraag ‘hoe zie jij het voor je?’ Geïnterviewde medewerkers geven vervolgens aan dat de leidinggevende hun op die manier best een schop onder hun kont en een prikkel mag geven. Want men ervaart dat zulke prikkels leiden tot zelfreflectie. Als uiterst belangrijke voorwaarde daarbij geldt volgens hen wel dat er in de basis een gevoel van veiligheid is, want zo’n schop kan in eerste instantie hard aankomen.

Om echt de ruimte te durven nemen, het beste uit jezelf te halen en af en toe iets op een andere manier te doen, moet je je veilig voelen, aldus de medewerkers. Als je je niet veilig voelt, blijf je vasthouden aan het bekende en vertrouwde en leer je niets nieuws. De leidinggevende heeft een belangrijke rol om die veiligheid te doen voelen. Investeren in een relatie tussen leidinggevende en medewerker waarin men zich veilig voelt, loont: dan pas komen medewerkers tot zelfreflectie, bijvoorbeeld op hoe ze hun werk doen en hoe ze verantwoordelijkheid voor het werk en hun loopbaan willen nemen.

Vooraf bij medewerkers die in het verleden nauwelijks aangesproken zijn op hun functioneren vraagt dit extra aandacht van leidinggevendenden. Een aantal geïnterviewde medewerkers verwoordt ook dat ze waren gaan denken dat ze het altijd goed deden, maar nu ineens door hun leidinggevende geconfronteerd werden met de boodschap dat dat niet meer vanzelfsprekend zo is en dat het nu mogelijk anders moet. Dat schopte hun wereld omver en gaf in eerste instantie geen veiligheid en vertrouwen, hebben enkele geïnterviewde leidinggevendenden gemerkt. Maar het aanhouden van contact en communicatie leidde toch opnieuw tot voldoende veiligheid en vertrouwen, die de condities vormden waaronder de betrokken medewerkers weer in beweging durfden en konden komen. In onze opvatting als onderzoekers is het bieden van veiligheid en vertrouwen iets anders dan medewerkers in hun comfortzone houden. Het gaat er eerder om dat de leidinggevendenden kunnen balanceren tussen pamperen en peperen (zie ook §4.2.3 en §4.2.4).

‘Ik had een gesprek met de teamchef. Hij vroeg me eens wat over mezelf te vertellen. En ik maak hem goed duidelijk hoe ik in m’n werk zit. En hij zit zo met z’n armen over elkaar en zegt: “Ter kennisgeving aangenomen.” Ik was er in één keer klaar mee en stond op om weg te gaan, want ik had geen zin meer in dat gesprek. Maar toen vroeg hij me weer te gaan zitten. Hij zei: “Jij zit behoorlijk negatief in je vel nu, merk ik. Ik leg je drie dingen voor waar je vanaf vandaag misschien anders mee om wil gaan: je gezondheid, je gezin, je werk. Bij jou is die volgorde precies omgedraaid. Hoe lang ga je dat volhouden?”

Het kwartje viel bij mij gelijk. Hij had helemaal gelijk, en ik wist direct: hier gaat het om. Het begon als een raar en vervelend gesprek, want je gooit je frustraties eruit en dan krijg je zo’n reactie! Maar het schakelde zo om. En het bracht helemaal een omschakeling teweeg. Ik kwam die dag thuis en mijn vrouw wist dat ik dat gesprek zou hebben en hoe ik erin zat. En ze zei onmiddellijk: “Je hebt een goed gesprek gehad, hè? Dat kan ik aan je zien.”’  
(oudere collega)

### 6.5.5 *Meecreëren van de context die bijdraagt aan succesvolle inzetbaarheid*

In ons beeld als onderzoekers kunnen leidinggevers – evenals de andere leden in een team – een specifieke rol op zich nemen om de context te creëren waarin medewerkers blijven leren, zich ontwikkelen en inzetbaar kunnen blijven. Het gaat dan wat ons betreft vooral om:

- onderlinge contacten en uitwisseling stimuleren;
- intervisie bevorderen;
- taakaccenten geven die medewerkers betekenisvol en uitdagend vinden;
- kijken wie waar het best op zijn plaats is;
- complimenten geven;
- er uiting aan geven dat het team goed werk doet;
- medewerkers opvangen als ze het zwaar hebben;
- de collegiale zorg ondersteunen en versterken door er tijd en ruimte voor te bieden;
- maar ook: actie ondernemen als er medewerkers zijn die de teamsfeer en -cohesie onder druk zetten.

Tegelijkertijd wordt de waarschuwing afgegeven door de geïnterviewden dat de leiding niet te ver door moet slaan in zorg voor ouderen. Men vindt dat aandacht geven niet betekent: de zorg overnemen. Te veel zorg en het ontzien van ouderen verstoort de teamcohesie wanneer dit leidt tot overbelasting van andere collega's, zo beschreven we eerder. Bovendien doet dit ons inziens ook geen recht aan de unieke waarde van oudere medewerkers.

### 6.5.6 Inzetbaarheid van leidinggevend zelf

Geïnterviewde leidinggevend geven aan zelf veel druk en beperkingen te ervaren vanuit het systeem/de organisatie. Ze vinden hun eigen regelruimte relatief klein. De onderlinge regelruimte met andere leidinggevend wordt nog onvoldoende verkend en benut. Men blijft op zichzelf en binnen de grenzen van het eigen team.

Overigens opereren leidinggevend zelf ook vrij individueel en creëren ze zelf weinig interactie met andere collega's om op inzetbaarheid te reflecteren, en al helemaal niet op hun eigen inzetbaarheid. Ook zoeken ze niet snel een oplossing buiten de grenzen van het eigen team.

De onderlinge regelruimte, in combinatie met de individuele regelruimte van leidinggevend, wordt dus niet of nauwelijks gevuld met de elementen die bij de medewerkers aantoonbaar positief effect hebben op zowel het functioneren als de inzetbaarheid.

Voor oudere leidinggevend gelden ons inziens in principe dezelfde overwegingen en kwesties die in dit onderzoek voor oudere medewerkers zijn gevonden. In onze aanbevelingen komen we hier nog op terug.

## 6.6 Loopbaan: van functiewisseling naar vakmanschapontwikkeling

In §6.5 benadrukten we al dat medewerkers het belangrijk vinden dat er vanuit leidinggevend aandacht en vertrouwen is in het vakmanschap en in de wil om goed werk te leveren als medewerker. In de interviews hebben we ook gevraagd naar de zogenoemde beroepsankers en motivaties van medewerkers. Wat drijft hen in dit werk? Want juist de eigen motivaties voor het werk vormen een belangrijk aanknopingspunt voor de verdere ontwikkeling en groei, die bijdraagt aan blijvende inzetbaarheid van oudere medewerkers.

### 6.6.1 Beroepsankers en beroepstrots drijfveren voor ontwikkelambities

Gevraagd naar de motieven waarom men bij de politie is gaan werken hoorden we in de interviews het volgende:

- bijdragen aan een veiliger en rechtvaardiger samenleving;
- mensen helpen;
- iets betekenen voor anderen;
- daders pakken;
- vooraan staan bij de actie;
- het oplossen van een zaak;
- vele kanten van de samenleving zien.

Geïnterviewden geven aan dat een belangrijk element van de beroepstrots en het beroepszelfbeeld is dat men zichzelf als een zelfsturende praktijkprofessional ervaart. Ruimte voor eigen initiatief, eigen vormgeving en voldoende zelfsturing vormen voor hen essentiële onderdelen van voldoening, plezier en zingeving. Dit naast de noodzakelijke discretionaire en professionele ruimte voor het werk zelf. Het werk goed en nog beter willen doen, is dan ook een sterke drijfveer voor medewerkers om bij te blijven in het vak en zich er (ook persoonlijk) in te blijven ontwikkelen. Als onderzoekers zien wij dergelijke drijfveren als eenn van de vliegwielen voor blijvende inzetbaarheid.

In het algemeen geldt dat wanneer leeractiviteiten aansluiten op loopbaanankers van medewerkers, ze de reeds aanwezige motivatie, kennis en ervaring versterken om het werk goed te doen en er beter in te worden. Echter, door geïnterviewden wordt opgemerkt dat hier in leertrajecten vaak niet zo duidelijk een relatie mee wordt gelegd (zie ook §4.1.6).

Opmerkelijk is ook dat de geïnterviewden aangeven dat hun ontwikkelambities vaak meer gericht zijn op vergroting van het vakmanschap dan op een (verticale, functiegerichte) loopbaan. Men vindt het eigen vakmanschap vanuit zichzelf motiverend en het prikkelt tot leren en scherp blijven. Anderzijds, zeggen sommigen, kan de sterke motivatie voor en gerichtheid op het politiewerk tegelijkertijd ook een drempel of een begrenzing zijn om eens buiten de deur te kijken. Als onderzoekers valt het ons op dat men duurzame inzetbaarheid niet als eerste koppelt aan een loopbaan/carrière in de traditionele beperkte zin en ook niet aan geschiktheid voor de arbeidsmarkt in het algemeen.



### 6.6.2 Regie en initiatief nemen, jezelf laten zien

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat succesvol inzetbare oudere medewerkers een sterk besef hebben dat eigen initiatief en regie voor de eigen ontwikkeling essentieel zijn. Verplichte mobiliteit en door anderen opgelegde ontwikkelstappen worden door hen als negatief ervaren. Ze vinden het belangrijk om uit te gaan van eigen ambities en motivaties en om zelf keuzes te maken.

De geïnterviewden zochten hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden vooral in horizontale mobiliteit. Als onderzoekers zien we dat dit ook beter past bij de behoefte om het vakmanschap te verhogen en zich te verbreden in de vakuitoefening, door er variatie en afwisseling in aan te brengen. Het wisselen van functie werkt volgens meerdere geïnterviewden alleen als iemand het zelf wil – alhoewel af en toe een zetje kan helpen – en als het aansluit bij waar zijn kwaliteiten liggen. Ook merkt men op dat opleidingseisen vaak de overstap bemoeilijken naar een andere functie: ‘Je moet eerst de opleiding volgen, met de kans dat je functie toch niet krijgt.’

In kennisintensief werk, zoals de technische recherche, wordt verplichte functiewisseling zelfs gezien als kapitaalvernietiging: ‘Is een medewerker eenmaal inhoudelijk goed ingewerkt en inzetbaar, dan moet hij alweer vertrekken.’

Er worden ook positieve effecten genoemd van een overstap naar een andere functie. De ervaren effecten verwoordt men zo:

- Door iets anders te gaan doen ontdekt men nieuwe kwaliteiten of worden routinekwaliteiten op een nieuwe manier aangesproken.
- Taakvariatie en functiewisselingen geven weer een frisse kijk op het werk.
- Taakaccenten erbij krijgen in de huidige functie (bijvoorbeeld bomexpert, drugs, jeugd, contact scholen) wordt eveneens aantrekkelijk gevonden: er is een deskundigheidsgebied waarin je je kunt verdiepen en er horen vanzelfsprekend ook opleidingen bij. De geïnterviewde medewerkers zagen het ook als een vorm van waardering.

Succesvol inzetbare medewerkers creëren, naar ons idee, in hun huidige werk steeds kleine uitdagingen en blijven het nieuwe erin opzoeken als stimulans om fris en scherp te blijven. Zo blijven ze leren. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat medewerkers hun uitdagingen toch vooral zelf willen opzoeken. Reflectieprikkels van leidinggevend, van collega's en ook vanuit werksituaties dragen hier overigens wel aan bij. Maar men geeft wel aan dat men liever geen sturende activiteiten van buitenaf heeft: ‘Je zou eens dit of dat moeten gaan doen.’

Meerdere geïnterviewde oudere medewerkers, en ook leidinggevend,

vinden dat je wel zelf initiatieven moet nemen, want het komt niet naar je toe. Medewerkers die zelf aangeven wat ze willen en waar ze naartoe zouden willen en die daarbij ook de bereidheid tonen om er in te investeren, hebben ervaren daarin meestal de support te ondervinden van hun leidinggevende. Leidinggeven merken op dat als iemand zelf iets wil, er bij hen eerder de bereidheid is om te kijken of het ook mogelijk is, dan bij iemand die zelf nergens mee komt. Dit sluit aan op hetgeen we eerder over ‘laten zien’ en ‘gezien worden’ hebben beschreven.

Overigens wordt zowel door geïnterviewde leidinggevenenden als oudere medewerkers naar voren gebracht dat een deel van de oudere generatie, niet alleen qua leeftijd maar ook als generatie, nog vrij hiërarchisch is gericht en sterker denkt in rangen en standen. Zij tonen een zekere afwachtendheid tot de baas ergens mee komt. Daar komt bij dat met wisselingen van leidinggevenenden sommige medewerkers het gevoel hebben onvoldoende gezien te worden en dus gepasseerd te worden bij loopbaanmogelijkheden. Voor een aantal geïnterviewden vormt dat soms een drempel om steeds weer opnieuw eigen initiatief te tonen en zichzelf bij de nieuwe leidinggevende weer op de kaart te zetten. De energie gaat vervolgens zitten in frustraties in plaats van de energie positief te richten op het werk zelf (zie ook §4.1.7 en §5.4).

## 6.7 Organisatie en beleid; van ‘alles of niets’ naar ‘ruimte voor differentiatie’

Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers een onderscheid maken in ‘de politie’ als hun werk en de uitoefening van het vak, en ‘de politie’ als organisatie. In de eerste plaats ziet men zichzelf als politieman of -vrouw en gericht op het politiewerk. De eigen, directe leidinggevenenden staan dichtbij en hebben een gezicht, maar verder van hen af staat de hogere leiding, het korps en het beleid. Wanneer zaken niet of moeizaam geregeld kunnen worden, verwijt men dit niet direct de eigen leidinggevende. Men heeft over het algemeen wel begrip voor ieders rol, positie en mogelijkheden. Het hangt er wel van af of de leidinggevende zich als een beheersmanager en representant van ‘het systeem’ opstelt, met bijvoorbeeld eenzijdige aandacht voor de prestaties, cijfermatige resultaten en de capaciteit en planning. Of, aan de andere kant, dat de leidinggevende laat zien er vooral te zijn voor de medewerkers en voor hun professionele uitvoering van het politiewerk.

### 6.7.1 Ingeroosterd of ingezet – ‘juiste man, juiste plaats’ als vanouds?

Differentiatie en personalisatie van inzetbaarheid in het politiewerk staat – als wij als onderzoekers de uitspraken van de geïnterviewden samenvatten – regelmatig op gespannen voet met standaardisering en uniformering, en met het ‘fte-denken’ en capaciteitsdenken. Men ervaart niet dat men als een individu met eigen capaciteiten en mogelijkheden wordt ingezet, maar dat men als fte wordt ingepland in het rooster. Men ervaart het nu als een alles of niets inplannen, om een gemakkelijke en efficiënte planning te kunnen maken, dat wil zeggen: helemaal meedraaien in de volcontinuidiensten of helemaal niet. Diverse geïnterviewden geven aan dat ze bijvoorbeeld best nachtdiensten willen draaien, maar dan in een mate en ritme die hun de gelegenheid geven voldoende te herstellen. Dit is per persoon verschillend.

In de regeldruk om de planning rond te krijgen ervaart men niet de urgentie om de inzetbaarheid van medewerkers – zowel oud als jong – duurzaam te maken. De planning betreft de korte termijn en wordt gedreven door capaciteitsgebrek. De geïnterviewden geven aan – ook hier weer zowel ouderen als jongeren – dat de eenzijdige belasting van jongere collega’s nu, een risico is voor hun duurzame inzetbaarheid later.

Men merkt op dat taakdeling en procesdeling een zekere verkokering oproepen, waardoor de variatie in het werk afneemt en men minder betrokkenheid ervaart en minder verantwoordelijkheid neemt of kan nemen buiten de eigen grenzen. Hierdoor neemt volgens de geïnterviewden de inzetbaarheid als geheel af (zie ook §4.4.2 en §4.4.5).

‘We kunnen geen eenheidsworst maken van alle mensen die hier werken. De één heeft die beperkingen, de ander is daar weer goed in. Daar moet je naar kijken. Dat is ook de taak van de leiding. Die moet de mensen zodanig kennen, dat zij daarvan weet. Dat kun je niet zomaar aan de buitentkant zien. En het is ook de taak van de collega’s en van jezelf om je plan te trekken en aan te geven wat je wilt.’  
(leidinggevende)

### 6.7.2 Organisatie als bron van belasting

We beschreven in §6.2 de impact van de psychisch-emotionele belasting op de inzetbaarheid in het werk, maar regeldruk van binnen de organisatie heeft daar ook invloed op.

Wanneer verplichtingen vanuit managementconcepten (prestatienormen, administratieve verantwoordingsprocedures enzovoort) voor medewerkers niet helder herleidbaar zijn tot ‘mijn/ons goede politiewerk’, geeft men aan dat dit ook een element vormt in de ervaren psychische belasting. Het geeft frustraties en de energie loopt weg. Dat geldt ook voor het moeten volgen van formele opleidingen en cursussen waarvan men vindt dat men ze niet nodig heeft of niet gebruikt in het werk.

Daarnaast merken meerdere geïnterviewden op dat de veelvuldige wisselingen in de leiding soms het gevoel geven dat men zich steeds opnieuw moet bewijzen en zichtbaar worden. Het beïnvloedt de psychische druk, omdat er geen basisvertrouwen en waardering is voor wat je in al die jaren waard bent geworden.

### 6.7.3 Collectieve kaders en individuele maat

Veel geïnterviewden roepen het beeld op dat wanneer de relatie met de eigen leidinggevende goed is, het korpsbeleid weinig nodig is. In feite geven medewerkers hier, ons inziens, mee aan dat ze in de eigen leidinggevende een aanspreekbare gesprekspartner vinden. De leidinggevende wordt daarmee de vertegenwoordiger van ‘het korps’ en ‘het beleid’.

De geïnterviewde leidinggevendenden benoemen dat de regelruimte van de leidinggevende zelf wel een voorwaarde is om dingen op te lossen en te regelen met en voor individuele medewerkers en het team. Zowel medewerkers als hun direct leidinggevendenden ervaren soms een spanning tussen het collectieve (organisatie)beleid voor allen en de ruimte om onderling en op individuele maat de inzet zo te regelen dat het werk voor oudere medewerkers goed te doen is en ook vol te houden is. Hoe dichter initiatieven ten behoeve van duurzame inzetbaarheid bij het eigen team liggen, hoe meer het mensen aanspreekt. Korpsbeleid staat vrij ver van mensen af, er is niet zoveel binding met het korps en men is vaak niet goed bekend met personeelsbeleid en regelingen. Veel geïnterviewden hebben het beeld dat de organisatie weinig doet aan het thema ‘oudere medewerkers goed inzetbaar houden’.

Opvallend is dat in de interviews P&O/hrm niet vanzelf wordt genoemd wanneer het gaat om het thema ‘duurzame inzetbaarheid’. P&O/hrm komt nauwelijks in beeld. Ook letterlijk niet: men ziet en spreekt nauwelijks hrm’ers. Wanneer gevraagd wordt naar de rol van P&O/hrm, worden vooral de arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele kaders en regelingen rondom nachtdiensten en IBT genoemd. Meestal komt dan naar voren dat de eisen en regelingen moeilijk op maat te snijden zijn en dat men erop aangewezen is om dat onderling binnen het team te regelen, met collega’s en/of de direct leidinggevende. De relatie met de planner is in dit verband ook een kritische factor.

Daarentegen werd in een van de deelnemende korpsen wel regelmatig spontaan naar voren gebracht dat een workshop over levensfasen en werk als leerzaam en nuttig werd ervaren om elkaar binnen een team beter te begrijpen en inzetbaarheidskwesties met elkaar te bespreken.<sup>3</sup>

Meerdere geïnterviewde medewerkers spreken ook een verwachting uit dat ook vanuit het korps en P&O/hrm eens iemand naar hen toe zou komen om er een gesprek over te hebben: ‘Hoe zie je het voor je de komende jaren?’ Men heeft nu de indruk en ervaring dat dit vanuit hrm nauwelijks gebeurt, terwijl men ook weet dat de eigen leidinggevende op dit punt niet alles op de schouders kan nemen. Medewerkers geven aan dat ze het belangrijk vinden om bevraagd te worden over wat ze zouden willen en waar ze waarde aan willen toevoegen. Waarbij men juist wil focussen op toegevoegde waarde: wat voeg jij wél toe, waar voeg je kwaliteiten toe, en dus niet alleen op de probleemkanalen. Ook vinden geïnterviewden het belangrijk om mensen niet zomaar voor het blok te zetten en verplicht op een andere functie te zetten, zonder met elkaar te bekijken of die andere functie bij hen past. Men begrijpt heel goed dat niet alles mogelijk en haalbaar is, maar zou graag serieus genomen willen worden in de eigen wensen, mogelijkheden en ambities.

---

3 Het gaat hier om een door LECD in samenwerking met Landelijk Programma HRM ontwikkelde teaminterventie onder de naam ‘De kracht van het verschil’. Ze is gericht op een effectieve bedrijfsvoering en duurzame inzetbaarheid van politiemedewerkers vanuit de invalshoek van de specifieke kwaliteiten en toegevoegde waarde van alle generaties en levensfasen in de teams.

#### 6.7.4 Inzetbaarheid: eigen verantwoordelijkheid en beleid

Meerdere medewerkers geven aan inzetbaarheid veel meer dan een loopbaan-, hrm- of roostercapaciteitskwestie te vinden. Voor hen gaat het om de bij zichzelf ervaren verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het politiewerk dat zij willen en kunnen uitvoeren.

Zo vinden ze dat ze een verantwoordelijkheid hebben om zelf te zorgen voor een voldoende basisconditie om goed te kunnen incasseren, verwerken en herstellen. Maar tegelijkertijd vindt men dat de organisatie hierin zou moeten differentiëren. Bijvoorbeeld: de een onderhoudt die basisconditie door hardlopen, de ander door te fietsen en weer een ander door werk op de eigen boerderij. De uniforme meetlat voor de fysieke IBT-eisen biedt hiervoor weinig ruimte.

### 6.8 Conclusie

Het verdiepende praktijkonderzoek geeft een antwoord op de vraag welke denk- en handelingsstrategieën succesvolle oudere medewerkers hanteren voor behoud en onderhoud van hun inzetbaarheid en behoud, ontwikkeling en benutting van toevoegende waarde van hun kennis en ervaring, en welke contextuele factoren hier invloed op hebben.

Uit de diepgaande analyse van de ruim veertig interviews met oudere medewerkers, hun leidinggevend en jongere collega's kwamen zeven kernthema's duidelijk naar voren:

- oudere politiemedewerkers: van stereotypering naar waardering;
- psychisch-emotionele belastbaarheid als kern voor duurzame inzetbaarheid;
- informeel leren en formele scholingsactiviteiten;
- belang van inzetbaarheid in en als team;
- leidinggevend: van 'opdracht naar aandacht' en 'de medewerker zien';
- loopbaan: van functiewisseling naar vakmanschapsontwikkeling;
- organisatie en beleid: van 'alles of niets' naar 'ruimte voor differentiatie'.

Het nog vaak gehoorde stereotiepe beeld van oudere medewerkers is op zichzelf verouderd en doet geen recht aan de individuele uniekheid van elke medewerker. Kalenderleeftijd doet er niet toe, maar een aantal andere factoren wel. In de derde fase van dit onderzoek hebben we bewust gezocht naar en gesproken met oudere politiemedewerkers die als 'succesvol inzetbaar' werden geken-

schetst. Hiermee kregen we zicht op de waargenomen kwaliteiten en toegevoegde waarde van deze medewerkers. Onder andere: een op ervaring gebaseerd goed inschattingsvermogen, conflicten eerst (en beter) met woorden oplossen, minder rechtlijnig en voorbarig in de aanval gaan, als het nodig is ook wel (fysiek) doorpakken en zich kunnen verplaatsen in hoe iets voor een ander is.

Het is duidelijk dat dit niet voor alle oudere medewerkers geldt, maar het geeft een meer bruikbare en constructieve richting voor agenda- en beleidsvorming dan het inmiddels verouderde stereotiepe beeld.

Meestal begint het gesprek over duurzaamheid van de inzetbaarheid met de fysieke aspecten van ouder worden. Deze zijn ontegenzeggelijk van invloed, hoewel ook hier sprake is van grote verschillen tussen individuen. De psychisch-emotionele belastbaarheid als kernfactor voor duurzame inzetbaarheid wordt echter veel belangrijker gevonden dan de fysieke aspecten. Politie mensen, oud én jong, hebben in de uitoefening van de functie regelmatig veel te incasseren. Dit kunnen verwerken, ervan herstellen en weer in balans komen is cruciaal voor behoud en onderhoud van inzetbaarheid en toevoegende waarde. Oudere politiemedewerkers die hier, niet zelden pijnlijke, ervaring mee hebben, kunnen van grote betekenis zijn, ook voor hun collega's.

Het politievak uitoefenen is niet alleen een kwestie van vaardigheden, ingeefde procedures en kennis, en evenmin van fysieke kracht alleen. Ook het omgaan met de genoemde belasting is een aspect van politiewerk. Dat leert men in de praktijk, door eigen ervaring en met collega's. Scholing en mobiliteit zijn onder andere harde indicatoren voor inzetbaarheid, met name in de zin van loopbaanpotentieel. Met betrekking tot het dagelijks werk en het kunnen blijven functioneren daarin, vormen praktijkervaring en informeel leren minstens een even belangrijke pijler voor duurzame inzetbaarheid.

Het met en van elkaar leren tijdens de uitoefening van het vak en elkaar opvangen en aanvullen, waarbij men gezamenlijk de kar trekt, is een zeer relevante factor. In het team vormen collega's voor elkaar de context om met de belastbaarheid om te gaan, om te leren en om zingevend werk te doen en resultaten te halen. Inzetbaarheid gaat niet alleen over individuele inzetbaarheid, maar ook over de inzetbaarheid van een team als geheel. De onderlinge relatie en interactie, het elkaar kennen en gekend worden, het elkaar aanvullen en opvangen – in één treffend woord: collegaschap – zijn cruciale factoren voor duurzame inzetbaarheid van individuele medewerkers. In die zin is het team veel meer dan alleen een contextuele factor.

De leidinggevende is voor de medewerker veelal het gezicht van de organi-

satie en het beleid. Tegelijkertijd is hij/zij ook lid van het team, zij het met een specifieke rol en positie. Zoals het team, het collegaschap, integraal aspect is van duurzame inzetbaarheid, zo komt ook de relatie met en betrokkenheid van de leidinggevende, het leiderschap, als onlosmakelijk aspect naar voren.

Aandacht, rechtvaardige en serieus nemende omgang en ruimtegevend vertrouwen zijn elementen die specifiek in de relatie tussen medewerker en leidinggevende bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. In het licht van het moderne psychologisch contract, zoals ook uitgewerkt in de *Werkgeversvisie Politie* (Landelijk Programma HRM Politie, 2008), komt ook naar voren dat oudere medewerkers van de huidige generatie ouderen nog moeite hebben met het zichzelf op de kaart zetten en houden.

In het perspectief van inzetbaarheid blijkt het voor medewerkers belangrijker om in gesprek met de leidinggevende het vak en de eigen vakmanschapsontwikkeling centraal te stellen dan de eigen loopbaan en loopbaanontwikkeling. Mobiliteit in termen van functiewisseling en daarmee samenhangende scholing vindt men minder relevant voor motivatie en zingeving. Voor oudere medewerkers lijkt juist de combinatie van vakmanschapsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling een goede te zijn voor behoud en onderhoud van inzetbaarheid en toevoegende waarde voor collega's en organisatie.

Tot slot is duidelijk geworden dat het adagium 'hoe ouder, hoe unieker' ook geldt voor oudere politiemedewerkers. Er is nog een afstand te overbruggen tussen de organisatie die mensen als fte-capaciteit wil en moet inroosteren in de dienstplanning en de individuele mensen die ieder voor zich hun eigen unieke, specifieke manier hebben om te zorgen voor de eigen inzetbaarheid. Dan gaat het om hoe men omgaat met de belasting, en met name herstel en in balans blijven, het vooral informele leren van en met elkaar, en de eigen inzet of aanspraak in het gesprek met de leidinggevende als collega-teamlid en als gezicht van organisatie en beleid.



## Samenvattende analyse en conclusie

In het onderzoek ‘Inzet op Maat’ stond de volgende vraag centraal:

**Hoe is, gelet op oudere medewerkers in de basispolitiezorg, de inzetbaarheid te typeren en welke persoonlijke en contextuele factoren zijn daarop van invloed?**

In dit hoofdstuk kijken we terug op deze hoofdvraag, door enkele patronen te duiden die op basis van de bevindingen uit het gehele onderzoek ‘Inzet op Maat’ naar voren zijn gekomen. De patronen richten zich op de – in deze vraagstelling genoemde – wisselwerking tussen persoonlijke en contextuele factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers.

De deelvragen die behoren bij de drie afzonderlijke onderzoeksfases zijn in de conclusieparagrafen van de deelonderzoeksrapporten al uitvoerig beantwoord (resp. in §4.5, §5.5 en §6.8).

We geven eerst kort weer vanuit welk perspectief we naar de centrale vraagstelling gekeken hebben en hoe de focus gedurende het onderzoek verschoven is. Daarna beschrijven we beknopt enkele geconstateerde patronen die de inzetbaarheid het meest blijken te beïnvloeden.

We sluiten dit hoofdstuk af met een schematische weergave van drie velden die richtinggevend zijn voor de aanbevelingen aan de politiepraktijk. De aanbevelingen beschrijven we in het laatste hoofdstuk.

### 7.1 Perspectief op het thema en verschuiving van focus

De gehele focus van het onderzoek betreft ‘duurzame inzetbaarheid’. In hoofdstuk 1 omschrijven we dit begrip als: de mogelijkheid om zowel nu als in de toekomst het werk vakbekwaam en waardetoevoegend te kunnen blijven uitvoeren.

De vraagstelling van het onderzoek richtte zich op zowel individuele als contextgebonden factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. We zijn in de opzet en uitvoering van het onderzoek daarom uitgegaan van het zoge-

noemde ‘schillenmodel’ (zie § 3.1), dat de steeds grotere gehelen waar de individuele medewerker deel van uitmaakt in ogenschouw neemt.

In onderzoeksfase 1 werd al snel duidelijk dat denken vanuit stereotiepe beelden van oudere medewerkers niet voldoet om zicht te krijgen op hun inzetbaarheid en de factoren die daarop van invloed zijn. ‘Hoe ouder hoe unieker’, is een treffende verwoording hiervan, die we vonden in de literatuurverkenning. Cruciaal voor inzetbaarheid bleek niet zozeer de leeftijd, maar vooral de mate van ervaringsconcentratie dan wel -variatie gedurende leven en loopbaan, die de medewerker in belangrijke mate heeft gevormd tot wie hij is. We hebben in onderzoeksfase 2 de loopbaanspiegel ingezet, die in belangrijke mate is gebaseerd op voorspellers van ervaringsconcentratie. Centraal daarin staat de mate waarin de medewerker zijn expertise en vaardigheid up-to-date houdt, blijft en meegroeit met de voortdurende veranderingen in de context, onder andere door scholing, functiewisselingen en netwerken.

Het begrip ‘inzetbaarheid’ blijkt dan ook dynamisch van aard en tijdgebonden, door de veranderende eisen die de context aan inzetbaarheid stelt. Anders gezegd: wie vandaag goed inzetbaar is, hoeft dat over vijf jaar niet meer te zijn, indien hij onvoldoende met veranderingen meegroeit is.

Met de resultaten van onderzoeksfase 2 – de loopbaanspiegel, gebaseerd op de ervaringsconcentratietheorie – zijn we in fase 3 breder, dieper en met een zekere ‘open blik’ verder gaan kijken naar de inzetbaarheid van oudere politie-medewerkers en wat hierop van invloed is. We hebben vooral gekeken naar succesvol geachte oudere medewerkers, omdat we zicht wilden krijgen op de werkzame factoren van inzetbaarheid. Hierdoor is verdieping in de eerdere onderzoeksbevindingen ontstaan, maar zijn ook aanvullende factoren naar voren gekomen. Zo moet leren worden gezien als meer dan alleen scholing. En variatie in werkervaringen ontstaat niet alleen door functiewisseling, maar in belangrijke mate ook door variatie en mogelijkheden binnen de huidige taak/functie.

Een invalshoek die eerder in het onderzoek niet in beeld was en die cruciaal van invloed blijkt te zijn op inzetbaarheid, is het vermogen om te gaan met de psychische belasting van het politiewerk.

Door vanuit ‘succesvoorbeelden’ op zoek te gaan naar positief werkende invloeden op inzetbaarheid, zijn enkele patronen aan het licht gekomen. Met deze patronen willen we zichtbaar maken dat ‘werkzaam’ niet betekent dat er een goede en een foute manier is, maar dat het telkens om de zoektocht gaat naar een juiste balans.

We zullen de patronen nu beknopt beschrijven, waarbij we voor verdere verdieping en toelichting verwijzen naar (de conclusieparagrafen van) de afzonderlijke deelrapportages.

## 7.2 Patronen van inzetbaarheid

### 7.2.1 Psychische belastbaarheid: een individuele én collectieve aangelegenheid

Ondanks het feit dat vaak gedacht wordt dat de druk op inzetbaar blijven in politiewerk hoofdzakelijk ontstaat door fysieke belasting, blijkt iemands psychische belastbaarheid een sterkere invloed te hebben: kan de medewerker de psychisch-emotionele druk die dit (mensen)werk met zich meebrengt blijven incasseren en hanteren, en daar steeds sterker uitkomen? Dit lijkt in eerste instantie een individuele kwestie te zijn: de ene medewerker kan iets wel, de andere lukt dat op termijn steeds minder goed. Echter, het leren omgaan met psychische belasting blijkt niet alleen een zaak van de individuele medewerker te zijn. Het is vooral ook een collectieve aangelegenheid van collega's in het team. Enerzijds omdat collegiale zorg kan bijdragen aan het goed functioneren en inzetbaar blijven als collega's met en onder elkaar, waardoor men, met vertrouwen in elkaar, samen op pad kan gaan. Anderzijds omdat juist collega's een belangrijke rol kunnen spelen bij het (samen) verwerken van de psychische belasting die bij het werk hoort.

Het team is in die zin niet een context voor het hanteerbaar houden van psychische belasting, maar in zekere zin zelf ook 'belanghebbende'. Uiteindelijk betreft het hier een cruciale voorwaarde om de gezamenlijke opdracht tot het leveren van goed politiewerk te volbrengen.

Sommige ervaren collega's, die veel hebben meegemaakt en ook hebben geleerd hoe hiermee om te gaan, kunnen binnen het team een rol van informele leider of nestor vervullen; een luisterend oor en een helpende hand voor degenen die dat nodig hebben. De collegiale interacties en relaties vormen dus een belangrijke voedingsbodem waarin succesvolle hantering van psychische druk plaats kan vinden.

### 7.2.2 Sociale variatie én elkaar kennen – collegaschap

De mate van ervaringsvariatie heeft een belangrijke invloed op het inzetbaar blijven, zo laten de bevindingen uit de drie deelonderzoeken zien. Ervaringsvariatie kan alleen ontstaan in een context waarin voldoende variatie/diversiteit aanwezig is. Denk daarbij – naast variatie in werkzaamheden – ook aan de teamsamenstelling die gevarieerd is (jong/oud, man/vrouw, verschil in denken en handelingsvoorkeuren enzovoort).

Diversiteit is niet een vanzelfsprekend ‘werkzaam’ principe dat altijd bijdraagt aan inzetbaarheid. Voorwaarde is dat men de onderlinge verschillen kan en wil benutten. Belangrijk daartoe is dat men elkaar voldoende kent: dat collega’s weten wat elkaars kwaliteiten zijn, dat er een bereidheid is om met elkaar in gesprek te gaan en dat het gedeelde gevoel bestaat gezamenlijk voor een taak te staan. Wanneer ‘de verschillen’ bijdragen aan het beter volbrengen van de gezamenlijke opdracht, voegt het in de ogen van betrokkenen waarde toe. Er is dan ook meer bereidheid elkaars kwaliteiten te benutten en van elkaar te blijven leren. Met name het informele leren krijgt hierin vorm. Het informele leren met en van elkaar is voor behoud en onderhoud van inzetbaarheid een cruciale factor. Variëren is leren en leren is variëren. Naast het individuele gebruik van compensatiestrategieën is vaak het *gezamenlijk* inzetten van ieders beste – en elkaar aanvullende – kwaliteiten een effectieve basis voor ‘de klus die geklaard moet worden’.

Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat het hier een balans betreft: elkaar té goed kennen, kan resulteren in een weinig kritische houding, vooraf al denken te weten wat de ander zal doen, en weinig vernieuwingsimpulsen en leermogelijkheden in samenwerkingsrelaties.

We hebben beschreven dat het team waarin men werkt niet alleen een context is voor de individuele medewerker noch dat het de som is van individuele kwaliteiten en ‘inzetbaarheden’ (zie §6.4). Een team is zelf een ‘platform’ waarop inzetbaarheid wordt bepaald, individueel én collectief. We hebben, als uitkomst van dit onderzoek, laten zien dat het van belang is meer oog te krijgen voor deze collectieve inzetbaarheid: samen met collega’s goed politiewerk leveren, door elkaar aan te vullen en te compenseren. Binnen de politiecultuur is een belangrijk aangrijpingspunt hiervoor de onderlinge collegialiteit. In dit verband vinden we het begrip ‘team’ te amorf en te algemeen om als aangrijpingspunt te gebruiken. We willen dit specifieker en ook treffender maken door hiervoor het begrip ‘collegaschap’<sup>4</sup> te gebruiken. Met het begrip ‘collegaschap’ willen we uitdrukkelijk de focus richten op de, vaak heel nabije, collegiale interacties en relaties die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid.

---

4 Deze term wordt ook gebruikt als Nederlandse vertaling van de Amerikaanse term ‘workship’, naar analogie met ‘friendship’, maar dan in de omgeving van werk, arbeid en organisatie, zoals beschreven door Yager (2004).

### 7.2.3 Fysieke aspecten: individueel verschillend én algemeen geldend

Het beeld van de gebrekkig wordende oudere medewerker blijkt achterhaald, zo laat het onderzoek zien. Maar daarmee mag niet ontkend worden dat de fysieke conditie ertoe doet, zo hebben we gezien in §8.2. Een goede fysieke conditie blijkt nodig om met voldoende zelfvertrouwen en gezag de straat op te gaan en te doen wat er gedaan moet worden. De oudere medewerker die in de samenwerking met collega's zijn bijdrage kan blijven leveren, blijft 'erbij horen', ook in sociaal opzicht, wat een belangrijke voorwaarde blijkt om goed inzetbaar te blijven. En daarnaast is een goede lichamelijke conditie een belangrijke voorwaarde voor het herstellervermogen (zowel in fysiek als in psychisch opzicht).

Zoals in algemene zin geldt dat geen oudere medewerker hetzelfde is, zo geldt dat ook met betrekking tot de fysieke aspecten. Tegelijkertijd zijn er fysieke verschijnselen te duiden die in algemene zin gelden voor mensen die ouder worden en die niet veronachtzaamd kunnen worden, zonder daarbij de uniciteit van afzonderlijke medewerkers en hun fysieke vermogens uit het oog te verliezen. Dit vraagt om het zoeken naar de juiste balans in individueel maatwerk, binnen een context van aandacht voor algemenere kenmerken van de groep oudere medewerkers, met name op fysiek gebied.

### 7.2.4 Regelruimte en regie krijgen én nemen, voor vakuitoefening en vakmanschap

Het benutten van elkaars kwaliteiten op een manier die doeltreffend is, vraagt zowel individuele als onderlinge regelruimte, zo is te lezen in hoofdstuk 6. Sterker: zonder een mate van regelruimte is het politiewerk niet uitvoerbaar. Vooral wanneer medewerkers een eigen en onderlinge regelruimte in de taak ervaren, kunnen ze zelf beslissingen ten aanzien van hun handelen nemen, waar ze achteraf op kunnen terugkijken en waarvoor ze verantwoordelijkheid kunnen nemen. Dit kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van hun professionele handelen en vakmanschap. We hebben immers zichtbaar gemaakt dat loopbaanambities van de oudere medewerkers veelal niet liggen in een doorstroom in functie en positie, maar in de ontwikkeling van het eigen vakmanschap om het politiewerk zo goed mogelijk te blijven doen.

Naast de eigen regelruimte in de taak, is in het onderzoek ook het belang naar voren gekomen van regie en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen inzetbaarheid. Succesvolle medewerkers doen dit door zichzelf 'op de kaart te zet-

ten', niet te schromen hun kwaliteiten en waarde te verwoorden. Zij zijn zelf degenen die op zoek gaan naar variatie en uitdaging in hun werk en creëren daar elke keer weer zelf de omstandigheden voor. Duidelijk is geworden dat regelruimte en regie in het werk en in de loopbaan vooral ontstaan in interactie: de medewerker is zelf actor, neemt het initiatief, maar moet de regelruimte ook 'verdienen' en waarmaken bij anderen. Ook heeft hij het nodig dat de leidinggevende hem de ruimte geeft en daarmee vertrouwen geeft. En vooral dat de medewerker aandacht krijgt voor en serieus genomen wordt in wat hij ermee doet.

Toetssteen blijkt uiteindelijk de gezamenlijke opdracht waar men voor staat: in hoeverre dragen de genomen regelruimte en de eigen initiatieven daaraan bij en wordt dit door anderen ook waargenomen en gewaardeerd? Het gaat om de wisselwerking tussen de medewerker die zelf regelruimte en verantwoordelijkheid neemt en 'verdient', de collega's onderling en de leidinggevende die regelruimte geeft en oog heeft en waardering uit voor wat de medewerker ermee doet.

De situatie waarin de medewerker heel veel eigen ruimte ervaart, zonder dat er iemand waarneemt wat hij ermee doet, kan ontaarden in vrijblijvendheid en een gevoel 'dat zijn bijdrage er niet zo toe doet'. Dat is een risico dat zeker op de loer ligt bij oudere medewerkers: 'de ouderen weten toch wel wat ze moeten doen' en 'wie ben ik (als leidinggevende) om me ermee te bemoeien en er wat van te vinden'. Een gemiste kans om oudere medewerkers juist scherp te houden en hun het gevoel te geven dat het waardevol is wat ze doen.

### 7.2.5 Leidinggevende: teamlid én speciale rol

Dat brengt ons op de rol van de leidinggevende. Met name in hoofdstuk 6 hebben we laten zien dat de invloed van teamleden op de ontwikkeling en het inzetbaar blijven van oudere medewerkers groter is dan die van de leidinggevende. Toch is de relatie met de leidinggevende er een die ertoe doet.

Aan de ene kant heeft de leidinggevende een rol als collega-teamlid, weliswaar met speciale aandachtspunten. Die aandachtspunten 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 (informeel) te debriefen.

Aan de andere kant is de leidinggevende voor de medewerker ook het

gezicht van de organisatie en het (hrm-)beleid. Vanuit die twee rollen lijkt de leidinggevende soms twee gezichten te hebben. 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 (sturing).

### 7.3 Drie samenhangende velden

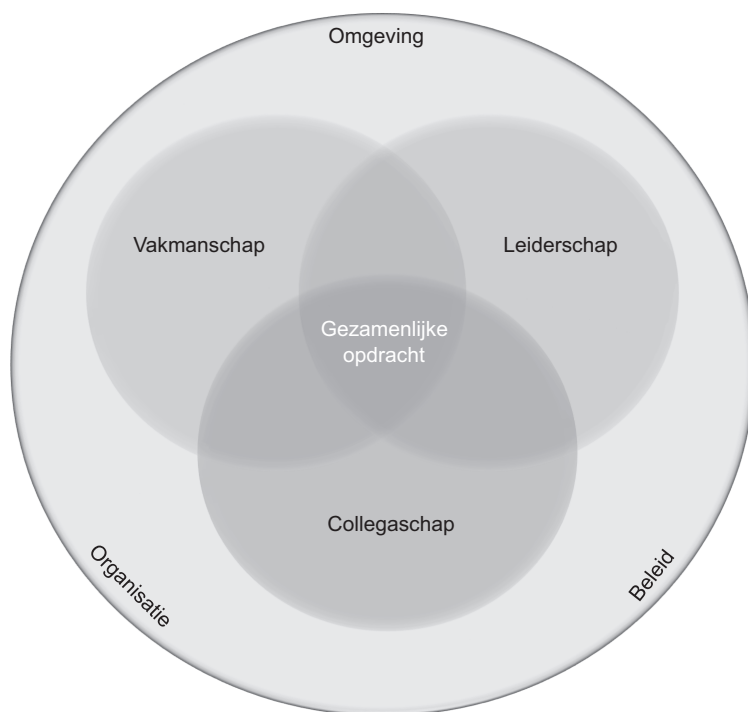
Op basis van de voorgaande samenvatting van de onderzoeksbevindingen en de samenhang tussen individuele en contextfactoren daarin, komen we tot een aantal velden die globale richtingen aanduiden voor aanbevelingen en suggesties voor de politiepraktijk die we in hoofdstuk 8 uiteen zullen zetten.

We leiden deze velden af van het eerder beschreven ‘schillenmodel’, dat we in eerste instantie hebben gehanteerd om ordening in ons onderzoek aan te brengen. We kunnen nu dit ‘schillenmodel’ door een herordening een meer specifieke en treffende uitwerking geven.

In de context van omgeving, organisatie en beleid benoemen we de volgende drie velden, waarop we in het volgende hoofdstuk aanbevelingen formuleren:

- vakmanschap (vanuit focus op de *individuele medewerker*);
- collegaschap (vanuit focus op samenwerking en interacties met naaste collega’s in het *team*);
- leiderschap (vanuit focus op beïnvloedende *leidinggevende* en *organisatorische aspecten*).

Het verbindende en overlappende veld is de gezamenlijke opdracht of het gemeenschappelijke doel waar alle betrokkenen voor staan. Dat wil zeggen: de politietaak die politiemensen met elkaar in een team of eenheid in de omgeving hebben uit te voeren, de concrete doelen die daarbij gesteld worden en de resultaten die daarbij gehaald moeten worden.



**Figuur 7.1:** De gezamenlijke opdracht



## Richtingen voor vervolg – suggesties en aanbevelingen

Het onderzoek heeft een rijke en specifieke beschrijving opgeleverd van factoren die duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie typeren en kenmerken. Op basis van de bevindingen en de analyse daarvan formuleren we in dit hoofdstuk suggesties en aanbevelingen om op door te gaan en verder uit te werken, aangevuld met enkele algemene reflecties.

We gebruiken als kapstok de drie velden die we in het vorige hoofdstuk hebben benoemd: collegaschap, vakmanschap en leiderschap. De suggesties en aanbevelingen zijn bedoeld als hefboomen en aangrijpingspunten voor het opzetten van experimenten om nieuwe praktijken te ontwikkelen, gericht op de versterking van duurzame inzetbaarheid van politiemedewerkers. We hebben voorlopers van de tekst van dit hoofdstuk kunnen toetsen met een aantal collega's in diverse functies en posities in het politieveld in een spiegelbijeenkomst (zie bijlage 5).

Dit onderzoek staat niet los van andere onderzoeken die in de looptijd van het onderzoek ook zijn opgezet en uitgevoerd. We verwijzen op deze plaats direct naar de zeven bouwstenen uit de beleidsnota *Een leven lang werken en leren* van het Landelijk Programma HRM Politie (2008) en het daarop voortbouwende rapport *Een leven lang werken: Het realiseren van duurzame inzetbaarheid in de sector politie* (CGOP, 2011). Daarin worden verbeterideeën aangereikt vanuit de invalshoeken van hrm, met ook oog voor arbeidsvoorwaarden. Bovendien is gelijktijdig aan ons onderzoek, in het kader van het programma *Professionele Weerbaarheid*, onderzoek gedaan dat onder andere de *Blauwdruk Mentale Zorglijn Politie* (Gersons & Burgers, 2012) en een *Weerbaarheidsmonitor voor de Politie* (Delahay & Binsch, 2012) heeft opgeleverd. Recent is ook het programma 'Blauw Vakmanschap' gestart, gericht op het stimuleren van het intercollegiale gesprek over professioneel handelen. Ontwikkelingen in inzetbaarheid en weerbaarheid van de politiemedewerker, de leidinggevende en het team – en op hoger niveau: de organisatie als systeem – zullen de komende jaren moeten samenvallen en elkaar versterken (zie ook Smit, 2012).

Deze ontwikkelingen vormen mede de context voor de suggesties, aanbevelingen en reflecties in dit laatste hoofdstuk. We zullen, waar relevant, de uitwer-

king of verdere vormgeving adresseren aan de individuele medewerkers, leidinggevend en/of de organisatie, en met name hrm.

## 8.1 Collegaschap

Het veld van collegiale interacties en relaties, ofwel collegaschap, is de specifieke focus die effectiever kan bijdragen aan de versterking van duurzame inzetbaarheid van politiemedewerkers dan enkel de focus op hun individuele inzetbaarheid.

- Benut de inzet van de verschillende kwaliteiten van individuele medewerkers die collegiaal samenwerken. Bewust mogen differentiëren naar talenten, ambities en mogelijkheden van ieder individu in een team is belangrijk. Te beginnen met dit elkaar (te laten) bevragen en zichtbaar te maken. Stimuleer de bereidheid en maak het aantrekkelijk om elkaar te willen leren kennen en inzicht te krijgen in elkaars denk- en handelingspatronen, stijlen en voorkeuren. Houd hierbij vooral de focus op het samenwerken aan ‘de klus’ en het samen uitoefenen van het politievak.
- Stimuleer – in het verlengde van het vorige punt – interactieve manieren van omgaan met elkaar, waarin men elkaar ook aanspreekt op talenten, kwaliteiten, vaardigheden en (afgesproken) verantwoordelijkheden. De leidinggevende kan een voorbeeldrol vervullen door hierin een open houding uit te stralen. Er kan ook aandacht gegeven worden aan het formuleren van ‘regels’ over hoe je elkaar aan zou willen spreken in het team. Hrm kan dit faciliteren met gevarieerde werkvormen.
- Maak ruimte voor informeel leren en ontwikkelen, onder andere door tijd te nemen voor ‘tussendoor’ briefen en debriefen, ook buiten de formeel geplande momenten. Onderzoek op welke manieren onderlinge praktijkcoaching en intercollegiale toetsing vormgegeven kan worden (zie ook Landman, 2011). Ontwikkel hierbij ondersteunende tools, bijvoorbeeld van profchecks afgeleide games die medewerkers onderling kunnen ‘spelen’. We verwijzen ook naar het recent gestarte programma ‘Blauw Vakmanschap’.
- Versterk de bewustwording van het belang van collectieve en intercollegiale zorg voor elkaar, die ertoe bijdraagt dat medewerkers de psychisch-emotionele belasting van het werk steeds beter leren incasseren en hanteren.
- Hoewel gericht op de zwaardere trauma- en stresservaringen, geven bijvoorbeeld de Richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerd (ministerie van BZK, 2010) en de Blauwdruk Mentale Zorglijn Politie (Gersons & Burgers, 2012)

ook voor de dagelijkse belasting toepasbare aandachtspunten. Hrm kan leidinggevend en ondersteunen in het leren waarnemen en bevragen van signalen. Stimuleer ook de onderlinge bespreking van de opgelopen belasting en stress tijdens het werk en hoe men hier mee omgaat. Ontwikkel hiertoe vanuit hrm bijvoorbeeld workshops en/of zet ‘on the job’ begeleiders in.

- Onderzoek wat de grootte en omvang van een ‘team’ moet zijn om daadwerkelijk mogelijk te maken dat medewerkers elkaar kunnen kennen en in voldoende mate met elkaar kunnen samenwerken. Kijk als leidinggevend, coördinatoren en planners hierbij ook naar de mogelijkheden die roosterplanning van groepen samenwerkende medewerkers kan bieden, ook in relatie tot de IBT. Kijk op organisatorisch niveau naar de ‘contactmomenten’ in verschillende werkprocessen en takenpakketten. Te veel splitsing in werkprocessen en te veel taakdeling kan leiden tot (inefficiënt) langs elkaar heen werken en elkaar niet meer herkennen en erkennen in elkaars bijdrage aan ‘de gezamenlijke klus’.

## 8.2 Vakmanschap

Een belangrijke factor voor behoud en onderhoud van inzetbaarheid van oudere medewerkers is dat medewerkers zich vooral toe kunnen leggen op dingen waar ze in hun werk en vak goed in zijn en dit kunnen verbinden met waar hun collega’s goed in zijn. Vakmanschap en de continue ontwikkeling daarvan is een van de velden om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Dit betekent dat zowel de medewerker zelf als de leidinggevende zich de vraag moet stellen: wat kan iemand, wat wil iemand en hoe geeft hij dat vorm in het werk en de uit te voeren taken, en wat heeft iemand daarvoor nodig?

- Breng het ‘gebruik’ van individuele en onderlinge regelruimte om de taken te kunnen uitvoeren expliciet in bespreking en toetsing, tussen collega’s en tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevend en kunnen het goede gebruik van regelruimte stimuleren door dit mee te nemen in het tonen van serieuze aandacht en belangstelling voor de taak- en vakuitoefening van medewerkers. De relatie met het begrip ‘professionele ruimte’ is duidelijk.
- Stimuleer bij medewerkers het vermogen om te reflecteren op de eigen vakuitoefening en die van de naaste collega’s (zie ook Nap, 2012). Als deze reflectie gedaan wordt in interactie met anderen, zoals collega’s of netwerkpartners, vormt dit een krachtige bron van dagelijks en doorlopend leren in en van het werk zelf. Arrangeer hierbij vanuit hrm begeleiding en coaching, ook voor de direct leidinggevend en.

- Pas aanbod van formele scholing aan op leer- en ontwikkelbehoeften van medewerkers, gerelateerd aan hun persoonlijke vakmanschap zoals zij dat hebben ontwikkeld in de eigen ervaringsloopbaan, leerweg en levenspad. Kijk daarbij ook naar de informele leer- en ontwikkelruimte in de dagelijkse praktijk.
- Stimuleer dat medewerkers hun eigen meerwaarde – die ze ieder op eigen, unieke manier hebben – ook laten zien. Ontwikkel een ‘diagnosetool’ om medewerkers te ondersteunen in het expliciteren hiervan (in plaats van de keuze uit een aanbod voor te leggen). Bied mogelijkheden om een ‘vakmanschapsportfolio’ te kunnen samenstellen. Dit kan ook voeding zijn voor het jaargesprek.
- Ondersteun en versterk ook het vermogen om die eigen meerwaarde steeds opnieuw onder de aandacht te kunnen brengen. Hrm kan hiervoor tools en workshops (laten) ontwikkelen. Leidinggevend die nieuw op een team komen, kunnen op eigen initiatief medewerkers uitnodigen zich weer ‘op de kaart’ te zetten.
- Stimuleer het bewegen en variëren in en tussen functies, taken en werkzaamheden, en bespreek dit in ontwikkelgesprekken. Organiseer contact- en uitwisselbijeenkomsten met collega’s die hierin al eerder concrete stappen hebben gezet en ervaring hebben opgedaan.
- Last but not least: investeer blijvend in fit & vitaal-activiteiten en -faciliteiten, ook voor de jongere generatie, in het perspectief van hun inzetbaarheid wanneer ze oudere medewerkers zullen zijn geworden. Maak medewerkers bewust van het belang van het opbouwen en onderhouden van een goede fysieke conditie, niet alleen voor het uitvoeren van hun taak, maar ook als voorwaarde voor herstel van psychische belasting. Breng dit expliciet in bij IBT-oefeningen.

### 8.3 Leiderschap

Het derde veld is leiderschap en de ontwikkeling daarvan. In hrm-beleid dat zich richt op duurzame inzetbaarheid van politiemedewerkers ligt de nadruk veelal op de rol en bijdrage hieraan van de leidinggevende en het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende is echter in het perspectief van duurzame inzetbaarheid niet zomaar een functionaliteit in een organisatie. Het onderzoek heeft laten zien dat de leidinggevende zowel een lid/collega in het team is, als voor de medewerker het gezicht van de organisa-

tie en het beleid. De persoonlijke houding en gerichtheid van de leidinggeven- de vormen de belangrijkste hefboomen als het gaat om behoud van onderhoud van inzetbaarheid van medewerkers. De suggesties en aanbevelingen op het veld van leiderschap hieronder betreffen vooral de bewustwording en aan- scherping van houding en gerichtheid.

- Als lid van en collega in een team is het van belang dat leidinggevend en reflecteren op hun specifieke en persoonlijke bijdrage aan de factoren van collegaschap die inzetbaarheid beïnvloeden (zie §8.1). Hrm kan hier onder- steuning en begeleiding in bieden.
- Voor de leidinggevende is het daarnaast een uitdaging om de ruimte voor acties, gericht op inzet en inzetbaarheid van medewerkers, die binnen de eigen actieradius en beslissingsruimte vallen, zo veel mogelijk op te rekken en in te nemen. Bijvoorbeeld als het gaat om stimuleren van mobiliteit van medewerkers of om het stellen van grenzen aan die medewerkers die door een negatieve, verzuurde houding niet alleen zichzelf, maar ook hun colle- ga's belasten. Deze 'leiderschapsregelruimte' is niet een individuele ruimte, maar moet samen met naaste teamchefs worden gezocht en gecreëerd. Leidinggevend en kunnen hier uitdrukkelijk intervisie op initiëren en organiseren.
- Aandacht geven en belangstelling tonen voor medewerkers en hun (geza- menlijke en doelgerichte) vakuitoefening en vakmanschapontwikkeling is zo cruciaal, dat dit als persoonlijke kwaliteit regelmatig bevraagd, gereflec- teerd en getoetst zou moeten worden. Leidinggevend en kunnen hierin zelf, door persoonlijk contact, de regie en het initiatief nemen (naast de afstan- delijke 'omweg' via bijvoorbeeld een MTO). Hierin kunnen zij een voor- beeld geven over hoe om te gaan met een van de factoren van inzetbaarheid, namelijk de intercollegiale uitwisseling en steun.
- Voor leidinggevend en is het van belang de nestor(en) in hun team te her- kennen en te erkennen als toegevoegde waarde van leiderschap in een team. Denkbaar is te onderzoeken of en in hoeverre deze rol van nestor meer expliciet gemaakt en gewaardeerd kan worden, zonder de werking van het informele te ontcrachten.
- De eigen inzetbaarheid van leidinggevend en is een onderbelicht punt. De factoren van duurzame inzetbaarheid zoals we die voor (oudere) mede- werkers hebben beschreven, zijn ook relevant voor (oudere) leidinggevend en. Ook leidinggevend en kunnen expliciet experimenteren met het zichtbaar maken van de eigen unieke meerwaarde en hierover feedback vragen aan hun medewerkers.

## 8.4 Van oude concepten naar nieuwe praktijken

In dit hoofdstuk hebben we onze suggesties en aanbevelingen geformuleerd, gebruikmakend van de patronen en velden die we in het vorige hoofdstuk verwoord hebben. Duurzame inzetbaarheid is wat ons betreft niet alleen een hrm-vraagstuk gericht op de loopbaan van de individuele medewerker in zijn context, maar een vraagstuk van inzetbaarheid van de politie in onze samenleving als geheel.

We zijn het onderzoek begonnen vanuit bestaande concepten, classificaties en definities. Deze zijn in de loop van het onderzoek breder geworden. Ook in hrm-beleid en onder leidinggevenden wordt veelal met deze bestaande concepten en instrumenten gewerkt. Bij de ontwikkeling van nieuw beleid en maatregelen om, in dit geval, de vergrijzing ‘aan te pakken’, is een eerste reflex om erop terug te grijpen, met als risico dat definities, classificaties én stereotypen daarin steeds weer opnieuw worden bevestigd. Een stereotype of een etiket leidt tot niet nauwkeurig kijken. De uitdaging is om juist veel nauwkeuriger te kijken naar wat iemand wel of niet kan, wat hij kan leren en wil leren, wat iemand beweegt, hoe hij als collega bijdraagt enzovoort. Daarbij gaat het niet om de leeftijd als zodanig, maar om aspecten zoals welke kwaliteiten men nodig heeft om dit werk te doen, hoe het staat met iemands fysieke gesteldheid enzovoort.

De uitdaging is dan ook om voorbij de gebruikelijke stereotype benadering te stappen en de blik te verbreden bij het zoeken naar aangrijpingspunten en hefboomen om duurzame inzetbaarheid te versterken. Dit is te zien als een onderdeel van een grotere transitie. Het denken over ouderen en vergrijzing zit in eenzelfde soort omslag als bijvoorbeeld te zien is geweest bij wel of niet roken. Het heeft ook lang geduurd voordat die omslag echt helder werd en zich doorzette in nieuw gedrag (Rotmans, 2012). De beelden die we veelal hebben over ouderen en over inzetbaarheid en presteren, komen uit een andere tijd, maar we hanteren ze nog wel. Ze waren functioneel, maar de uitdaging is nu te zoeken naar andere beelden. Bij een transitie worden die nieuwe beelden niet gevormd door alleen maar aan te bevelen uit de oude beelden te stappen. De nieuwe beelden worden gevormd door te experimenteren met nieuwe praktijken die laten zien hoe het anders kan. De suggesties en aanbevelingen in dit hoofdstuk reiken we dan ook aan als kiemen voor experimenten met nieuwe praktijken.

We hebben gezocht naar de werkzame en voor duurzame inzetbaarheid constructieve factoren, door te rade te gaan bij succesvol geachte oudere mede-

werkers. Daarbij treedt natuurlijk vertekening op naar de positieve kant. Ook al geldt ‘hoe ouder, hoe unieker’ en doet kalenderleeftijd er niet toe, we moeten reëel onder ogen zien dat met het toenemen der jaren uiteindelijk voor iedereen geldt dat fysieke beperkingen optreden die gevolgen hebben voor de inzetbaarheid. Zowel fysiek als cognitief blijft daarom gelden: ‘use it or loose it’. Fysiek en cognitief blijven bewegen, variëren en leren is het adagium.

Ook al blijven er grote individuele verschillen, op macroniveau is er in de ‘optelling’ onvermijdelijk sprake van een invloed. Terwijl op microniveau allerlei verschillen juist een mogelijkheid bieden om effectief aan behoud en onderhoud van inzetbaarheid te werken, moeten we constateren dat we op macroniveau over enkele jaren een politie hebben die voor meer dan 50% uit 50-plussers bestaat. Op macroniveau geldt daarom niet zozeer de vraag welke politie we willen hebben, maar welke politie we kúnnen hebben in Nederland. In een maatschappij en economie, overigens, die zelf ook vergrijzen.

Niet alleen de politie, maar de maatschappij zit in een omslag of transitie die erom vraagt samen een toekomst te creëren die niet vanzelfsprekend een voortzetting is van de bestaande. In dit perspectief is het ontwerpen van experimenten, gebaseerd op de aspecten en factoren zoals onder andere in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, een betekenisvolle inzet. Zij vormen hefbomen om nieuwe praktijken te creëren.





## Literatuur

- Aviolo, B.J., D.A. Waldman & M.A. McDaniel (1990). 'Age and work performance in nonmanagerial jobs: the effects of experience and occupational type'. In: *Academy of Management Journal*, 33 (2), 407-422.
- Anderson N., Schalk R. (1998). 'The psychological contract in retrospect and prospect'. In: *Journal of Organizational Behavior* 19(S1), 637-647.
- Bakardjieva, M. (2005). *Internet society: The internet in everyday life*. Londen: Sage.
- Baltes, P.B. & M.M. Baltes (1990). 'Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation'. In: P.B. Baltes & M.M. Baltes (red.), *Successful aging: perspectives from the behavioural sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. 1-34.
- Bandura, A. (1982). 'Self-efficacy mechanism in human agency'. In: *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bengtson, V.L., M.N. Reedy & C. Gordon (1985). 'Aging and selfconceptions: personality processes and social contexts'. In: J.E. Birren & K.W. Schaie, *Handbook of the psychology of aging*. Vol. 2, 544-593. New York: van Nostrand Reinhold.
- Boerlijst, J.G., B.I.J.M. van der Heijden & A. van Assen (1994). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: van Gorcum.
- Boerlijst, J.G. & B.I.J.M. van der Heijden (2002). 'Leeftijdsdiversiteit in arbeidsorganisaties'. In: J.F. Schroots (red.), *Handboek Psychologie van de Volwassen Ontwikkeling & Veroudering*, 467-492. Assen: Van Gorcum.
- Brouwer, W.H. (1998). 'Oudere werknemers in cognitief-psychologisch perspectief'. In: *Opleiding en ontwikkeling*, 11, (6), 15-18.
- Candy, P.C. (1991). *Selfdirection for lifelong learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Centraal Georganiseerd Overleg Politie (CGOP), Werkgroep Inzetbaarheid. *Een leven lang werken: Het realiseren van Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie - Vitaal, competent, gemotiveerd en met plezier werken gedurende de gehele loopbaan*, Eindrapportage, September 2011.

- Chui, W.C.K., A.W. Chan, E. Snape & T. Redman (2001). 'Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison'. In: *Human Relations*, 54 (8), 629-661.
- Delahay, R. & Binsch, O. (2012). *Weerbaarheidsmonitor voor de Politie*. Delft: TNO, Behavioural and societal sciences. Intern memorandum.
- Dennis, W. (1956). 'Age and achievement: a critique'. In: *Journal of Gerontology*, 11, 331-337.
- De Lange, A.H., T.W. Taris, P.G.W. Jansen e.a. (2006). 'Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey'. In: J. Houdmont, & S. McIntyre (red.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, p. 21-45. Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Fest, B. (2007). *Employability revisited*. Heerlen: Open University, Strategy & Organization.
- Finkelstein, L.M. & M.J. Burke (1998). 'Age stereotyping at work'. In: *Journal of General Psychology*, 125 (4), 317-345.
- Forrier, A. & L. Seis, L. (2003). 'The concept employability: A complex mosaic'. In: *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.
- Fugate, M., A.J. Kinicki & B.E. Ashforth (2004). 'Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications'. In: *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gaspersz, J.B.R. & E.M. Ott, (1997). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: van Gorcum.
- Gersons, B.P.R. & N.R.R. Burgers (2012). *Blauwdruk Mentale Zorglijn Politie*. Pijnacker: Impressed druk en print.
- Hall, D.T. & P.H. Mirvis (1995). 'The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond'. In: *Journal of Vocational Behavior*, 47, 3 (12), 269-289.
- Hall, D.T. & J.E. Moss (1998). 'The new protean career contract: helping organizations and employees adapt'. In: *Organizational Dynamics*, 26, 3, 22-37.
- Harvey, L. (2001). 'Defining and measuring employability'. In: *Quality in Higher Education*, 7 (2), 97-109.

- Heijde, C.M. van der & B.I.J.M. van der Heijden (2006). 'A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability'. In: *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.
- Heijden, B.I.J.M. van der (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Nijmegen: Radboud University.
- Heijden, B.I.J.M. van der, A.H. de Lange, E. Demerouti & C.M. van der Heijde (2009). 'Employability and Career Success Across the Life-Span. Age Effects on the Employability-Career Success Relationship'. In: *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.
- Henkens, C.J.I.M. (2010). *Pensioen in beweging: over sociologische aspecten van langer werken*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Henkens, K. & H. van Solinge (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Van Gorcum.
- Hiltrop, J.M. (1996). 'Het veranderende psychologische contract. HR functie staat voor grote uitdaging'. In: *HRM Select*, 1.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within*. Cambridge: MIT.
- Horn, J.L. & R.B. Cattell (1972). 'Age differences in fluid and crystallized intelligence'. In: *Acta Psychologica*, 26, 103-129.
- Hyatt, C. (1995). *Lifetime employability. How to become indispensable*. New York: Mastermedia Limited.
- Karasek, R. & T. Theorell (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Kerkhoff, W.H.C. (1998). *De oudere werknemer*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Kirschner, P.A. & J.G.L. Thijssen (2005). 'Competency development and employability'. In: *Lifelong learning in Europe*, 10 (2), 70-75.
- Klink, J.J.L. van der, A. Burdorf, W.B. Schaufeli, e.a. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMw*. Groningen: RUG.
- Kluytmans, F. & M. Ott (1999). 'Management of employability in the Netherlands'. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 261-272.
- Knies, E. & J.G.L. Thijssen (2011). *Globale diagnose van de inzetbaarheid en leeftijd van politiemedewerkers: een survey-onderzoek. Deelrapport in het kader van het onderzoek Inzet op Maat*. Utrecht: Universiteit Utrecht, USBO.
- Knowles, M.S., E.F. Holton & R.A. Swanson (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Kooij, T.A.M. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

- Krimpen, H. van & W. Florijn (2008). *Het loopt gesmeerd. Leeftijdbeleid in de procesindustrie*. Assen: Van Gorcum.
- Landelijk Programma HRM Politie (2008). *Werkgeversvisie Politie*. Interne uitgave.
- Landelijk Programma HRM Politie (2009). *Een leven lang werken en leren*. Interne beleidsnotitie.
- Landelijk Programma HRM Politie (2010). *Programmamakrant 2010/2011*. vtsPN, De Bilt.
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw - Een onderzoek naar operationele sturing in de basis-politiezorg*. Apeldoorn/Amersfoort: Politie & Wetenschap/Twijnstra Gudde.
- De Lange, A.H., T.W. Taris, P.G.W. Jansen, P. Smulders, I.L.D. Houtman & M.A.J. Kompier (2006). 'Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey'. In: J. Houdmont, & S. McIntyre (red.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 21-45. Maia, Portugal: ISMAI Publications
- Lange, W.A.M. de & M.E.D. van den Bogaard (2007). 'Het ontzien van oudere werknemers'. In: W.A.M de Lange & J.G.L. Thijssen (red.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers*. Amsterdam: WEMA Uitgeverij BV. 95-108.
- Lankhuijzen, E.S.K. (2002). *Learning in a self-managed management career*. Utrecht: Utrecht University, ICO.
- Lankhuijzen, E.S.K., J.A. De Jong & J.G.L. Thijssen (2001). 'Commitment to career self-management and HRD patterns'. In: J.N. Streumer (red.), *Perspectives on Training at the Workplace*, 237-250. Enschede: University of Twente.
- Lee, J.A. & T. Clemons (1985). 'Factors affecting employment decisions about older workers'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 70 (4), 785-788.
- Lehman, H.C. (1953). *Age and Achievement*. Princeton: Princeton University Press.
- Lehr, U. (1972). *Psychologie des Alterns*. Heidelberg/Wiesbaden: Quelle & Meyer Verlag.
- Lehr, U & H. Thomae (1958). 'Eine Längsschnittuntersuchung bei 30-40 jährigen Angestellten'. In: *Vita Humana*, 1, 1-100.
- Leisink, P.L.M. & E. Knies (2011). 'Line managers' support for older workers'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1899-1914.
- Leisink, P.L.M., J.G.L. Thijssen & E.M. Walter (2004). *Langer doorwerken met beleid*. Utrecht: USBO.
- Loo, J. van (2005). *Training, labor market outcomes, and self-management*. Maastricht: ROA.
- Loo, J. van (2010). *The right skills for silver workers: an empirical analysis*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

- Loo, J. van & S. Bohlinger (red.) (2010). *Working and ageing: emerging theories and empirical perspectives*. Luxemburg: CEDEFOP Publications.
- Loos, E. (2010). *De oudere: een digitale immigrant in eigen land? Een verkenning naar toegankelijke informatievoorziening*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Lyon, P. & D. Pollard (1997). 'Perceptions of the older employee: is anything really changing?'. In: *Personnel Review*, vol 26 (4), 245-257.
- Maurer, T.J. (2001). 'Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development'. In: *Journal of Management*, 27 (2), 123-140.
- Meister, J.C. (1998). 'The quest for lifetime employability'. In: *Journal of Business Strategy*, 19 (3), 25-29.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerden*. Amsterdam: Impact.
- Nap, J. (2012). *Vragen naar politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Nauta, A., M.R. de Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken, gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Uitgave TNO Arbeid.
- Nauta, A., A.H. de Lange & S. Görtz (2010). 'Lang zullen ze leven, werken en leren'. In: *Gedrag in Organisatie*, 23 (2), 136-157.
- Orlebeke, J.F. (2002). 'Veroudering van de hersenen'. In: J.J.F. Schroots (red.), *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering*, 99-122. Assen: Van Gorcum.
- Peeters, M.C.W., A. Nauta, J. de Jonge & R. Schalk (2005). 'De toekomst van oudere werknemers'. In: *Gedrag & Organisatie*, 18 (6), 297-308.
- Projectgroep Visie op de politiefunctie (2005). *Politie in ontwikkeling: Visie op de politiefunctie*. Den Haag: NPI.
- Purcell, J. & N. Kinnie (2007). 'HRM and Business Performance'. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (red.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 533-551. Oxford: Oxford University Press.
- Redman, T. & E. Snape (2002). 'Ageism in teaching: stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the overfifties'. In: *Work Employment and Society*, 16 (2), 355-371.

- Regiokorps i.o. Gooi-Flevoland (2011). *Politiewerk herijkt, het 3P model (concept)*. Interne uitgave.
- Remery, C., K. Henkens, J.J. Schippers & P. Ekamper (2001). 'Omgaan met veroudering en een krappe arbeidsmarkt, de visie van de Nederlandse werkgever'. In: *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, 55 (6), 23-39.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz & D.M. Rousseau (1994). 'Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study'. In: *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Rocco, T.S. & J.G.L. Thijssen (red.) (2006). *Older Workers, New Directions. Employment and Development in an Aging Labor Market*. Miami: Florida International University, Center for Labor Research and Studies.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
- Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2010). *Leren loont het langst. Duurzaam inzetbaar door leren en groeien (in het VO)*. Den Haag: SBO-uitgave.
- Rosen, B. & T.H. Jerdee (1976). 'The influence of age stereotypes on managerial decisions'. In: *Journal of applied Psychology*, 61 (4), 428 - 432.
- Rotmans, J. (2012). In het oog van de orkaan, Nederland in transitie. Aneas, Bostel.
- Rouiller, J.Z. & I.L. Goldstein (1993). 'The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training'. In: *Human Resource Development Quarterly*, 4 (4), 377-390.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Rupert, J. (2010). *Diversity Faultlines and Team Learning* (dissertatie). Ridderkerk: Ridderprint.
- Salthouse, T.A. (1991). *Theoretical perspectives on cognitive aging*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schabracq, M. (1998). *Medewerkers van boven de veertig*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Schalk, R., T. Taillieu & L. Vansina (1995). 'Loopbaanbeleid'. In: R. Schalk, *Oudere werknemers in een veranderende wereld*. Utrecht: Lemma.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E.H. (2008) *Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden*. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.
- Scott, W. E. (1966). 'Activation theory and task design'. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.
- SER (1999). *Advies bevordering arbeidsdeelname ouderen*. Publicatienummer 99/18.

- Shore, L.M. & K. Barksdale (1998). 'Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach'. In: *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Sluis, L.E.C. van der (2000). *Management learning and development : the role of learning opportunities and learning behavior in management development and career success*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Smeenk S., F. van Wersch & B. Roman (2010). 'De inzetbaarheid van de oudere werknemer'. In: *Tijdschrift voor HRM*, 13 (2), 85-95.
- Smit, A. (2012). 'Een weerbare politie'. In: *Counseling Magazine*, 1-4.
- Sprenger, C. (2007). 'Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie'. In: *Develop, Kwartaltijdschrift over Human Resources Development*, 3 (3), 55-61.
- Sprenger, C., H. de Blouw & I.R. van Roekel-Kolkhuis Tanke (2010). *Kennis in Beweging. Onderzoek naar leer- en ontwikkeldynamiek van oudere medewerkers*. Apeldoorn: Politieacademie, Lectoraat Lerende Politieorganisatie.
- Sprenger, C., H. de Blouw & I.R. van Roekel-Kolkhuis Tanke (2011). *Inzet op Maat. Rapportage Fase 1. Mei 2011. Deelrapport in het kader van het onderzoek Inzet op Maat*. Apeldoorn: Politieacademie, Lectoraat Lerende Politieorganisatie.
- Sprenger, C., H. de Blouw, J.G.L. Thijssen & I.R. van Roekel-Kolkhuis Tanke (2009). *Vergrijzing: probleem of kans? Onderzoeksvoorstel Politie & Wetenschap Call 2009 Thema IV (Politie) vergrijzing*. Apeldoorn: Politieacademie-Lectoraat Lerende Politieorganisatie.
- Stagner, R. (1985). 'Aging in Industry'. In: J.E. Birren & K.W. Schaie, *Handbook of the Psychology of Aging*. 2nd ed., 798-817. New York: van Nostrand Reinhold.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Monica: Goodyear Pub.
- Stemers, F.J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Taylor, Ph. (2002). *New Policies for Older Workers*. Bristol: The Policy Press.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen.
- Thijssen, J.G.L. (2001). *To be employable*. Paper OSA-seminar. Tilburg: OSA.
- Thijssen, J.G.L. (2005). 'Veroudering van menselijk kapitaal'. In: *Opleiding & Ontwikkeling, Tijdschrift voor Human Resource Development* 18 (12), 10-13.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft, ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Utrecht: Uitgave Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.
- Thijssen, J.G.L. & H. Maassen van den Brink (2002). *Legkaart van vergrijzing. Studies naar de zilveren (onderwijs)generatie*. Den Haag: Onderwijsraad.

- Thijssen, J.G.L. & T.S. Rocco (2010). 'Development of Older Workers: Revisiting Policies'. In: J. van Loo & S. Bohlinger (red.), *Working and ageing: emerging theories and empirical perspectives*, 11-22. Luxemburg: CEDEFOP Publications.
- Thijssen, J.G.L., B.I.J.M. van der Heijden & T.S. Rocco (2008). 'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives'. In: *Journal of Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Timmer J.F.M. (2008). *De wijzen naar het Oosten. Een onderzoek naar de migratiefactoren voor hoogopgeleiden*. Enschede: Universiteit Twente.
- Uchitelle, L., J.T. Battenberg & T. Kochan (2007). 'Employer-employee social contracts: Fashioning a new compact for workers'. In: *Academy of Management Perspectives*, 21 (2), 5-16.
- Visser, P., K. Henkens & J. Schippers (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16 (1), 2-22.
- Vrugt, A. (1991). 'Waargenomen eigen competentie en arbeidsmotivatie'. In: *Gedrag en Organisatie*, 4, 331-344.
- Wagemakers, A. & Y. Quispel (2003). *Verkenning van het gebruik van leeftijd in onderzoek*. Utrecht: LBL.
- Walter, E.M., P.L.M. Leisink & J.G.L. Thijssen (2009). *Wat werknemers van hun loopbaan verwachten*. Utrecht: Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. & Kanfer, R. (2008). 'Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size'. In: *Journal of Applied Psychology*, 93, 1301-1313.
- Wright, P.M. & L.H. Nishii (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*. Working paper 06-05. Ithaca: Cornell University.
- Yager, J. (2004). *Who's that sitting at my desk? Workshop. Friendship or foe?* Nederlandse vertaling K. Eikelenboom, *Hoe overleef ik mijn collega's?* Kampen: Ten Have.



# Bijlagen

## 1 Terugkoppelingsinfo survey voor teamchefs

In deze bijlage is de terugkoppelingsinformatie over de uitkomsten van de survey voor de deelnemende teamchefs opgenomen. Hiertoe is geput uit het deelrapport zoals opgesteld door de onderzoekers van USBO, die de inhoudelijke (statistische) analyses en daarmee samenhangende conclusies hebben opgesteld.

Naast deze terugkoppeling heeft elke teamchef de uitkomsten van het eigen team teruggekregen, inclusief gemiddelden en spreiding op het niveau van de vragenlijst.

### Inleiding

Het enquêteonderzoek ‘inzetbaarheid en leeftijd van politiemedewerkers’ (dat onderdeel uitmaakt van het onderzoek ‘Inzet op Maat’) is erop gericht inzicht te krijgen in de (duurzame) inzetbaarheid van ouder wordende politiefunctionarissen.

Belangrijk is, dat de term ‘inzetbaarheid’ in dit onderzoek niet gericht is op de fysieke inzetbaarheid op korte termijn – bijvoorbeeld: is betrokkene inzetbaar in de horecadienst aanstaande zaterdagnacht?

In dit onderzoek wordt inzetbaarheid opgevat als *loopbaanpotentieel* (ook wel ‘employability’ genoemd): de mogelijkheden die iemand heeft om zijn beroepsmatige deskundigheid en vaardigheid te gebruiken en te ontwikkelen ten behoeve van zijn toekomstige loopbaan. Met andere woorden: is iemand beroepsmatig nog voldoende ‘up-to-date’ en wendbaar om zijn beroepstaken te kunnen uitvoeren, ook op termijn. Ofwel: is hij/zij *duurzaam* inzetbaar?

## Onderzoeksrespons

Er hebben in totaal 23 teams vanuit 6 verschillende korpsen meegedaan aan het enquêteonderzoek. Voor het grootste deel waren dit de basispolitiezorgteams, met daarnaast enkele rekercheteams en bijzondere afdelingen.

In totaal ging het om 1295 medewerkers, waarvan er ongeveer 600 de vragenlijst volledig hebben ingevuld – een responspercentage van ruim 46%.

Van de 23 deelnemende teams konden er voor 11 blauwe teams (BT's) en voor 5 specialistische teams (ST's) resultaten op teamniveau worden weergegeven. Van de andere teams was de hoeveelheid ingevulde vragenlijsten hiervoor helaas te laag. Maar zij hebben wel bijgedragen aan de totaalscores ten behoeve van het gehele enquêteonderzoek.

## Vraagstelling

De hoofdvraag voor het enquêteonderzoek was als volgt:

**Welke indicatoren voor (duurzame) inzetbaarheid zijn karakteristiek voor politiepersoneel en in hoeverre is sprake van differentiatie in leeftijd, met name voor 45-plussers en met name op teamniveau?**

Daarbinnen zijn drie deelvragen geformuleerd:

- 1 Welke factoren van inzetbaarheid zijn typerend voor de politie en in hoeverre hangt inzetbaarheid samen met acties en verwachtingen van betrokkenen die gerelateerd zijn aan inzetbaarheid?
- 2 Welke algemene achtergrondkenmerken zijn van belang voor inzetbaarheid?
- 3 Welke specifieke factoren zijn voor de politie van belang voor inzetbaarheid?

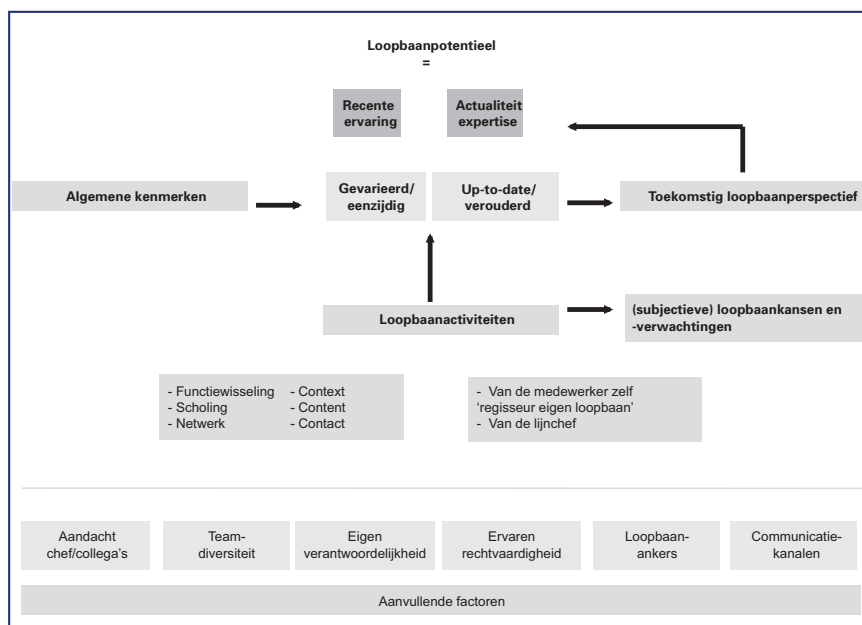
Hierna worden de bevindingen uit het onderzoek op hoofdlijnen weergegeven. De responsgegevens zijn statistisch bewerkt en geanalyseerd door onderzoekers van de Universiteit Utrecht, departement USBO, prof. dr. J. Thijssen en E. Knies MSc.

Eerst wordt het aan de vragenlijst ten grondslag liggende model toegelicht en daarna de bevindingen.

NB: Het is van belang steeds te beseffen dat de gevonden significante verbanden geen oorzakelijke verbanden zijn, maar statistische correlaties.

### Factoren van duurzame inzetbaarheid/loopbaanpotentieel

Aan de hand van het schema uit figuur B1.1 wordt het model toegelicht dat onder de enquêtevragenlijst ligt.



**Figuur B 1.1:** Samenhang factoren loopbaanpotentieel / inzetbaarheid

Boven in het schema wordt de kern van duurzame inzetbaarheid weergegeven. Deze bestaat uit twee delen:

- 1 hoe actueel is de expertise (deskundigheid en ervaring) die iemand heeft; is die verouderd of up-to-date?
- 2 Hoe gevarieerd dan wel eenzijdig is de recente ervaring (op het gebied van functie, scholing en netwerken waarin iemand zich bevindt)?

Hierop van invloed zijn de volgende factoren:

- Het toekomstige loopbaanperspectief: de verwachtingen over en perspectieven die iemand heeft op zijn inzetbaarheid op langere termijn en op zijn loopbaan. Dit zijn de subjectieve loopbaankansen en verwachtingen, ofwel: zoals iemand ze zelf ervaart.

- *Loopbaanactiviteiten*: wat doen medewerkers zelf om hun loopbaanpotentieel en inzetbaarheid op langere termijn te onderhouden? Ofwel: in welke mate zijn zij regisseur van de eigen loopbaan, en wat zijn de activiteiten van de leidinggevendenden die hierop van invloed zijn?

Er is een verschil in *feitelijke* activiteiten die iemand onderneemt, en zijn/haar *subjectieve* beleving van de eigen inzetbaarheid op termijn. Als harde, *feitelijke* gegevens gelden drie factoren waarnaar gevraagd is in de enquête:

- functiewisselingen;
- gevolgde scholingsactiviteiten;
- netwerkcontacten.

Deze factoren zijn ook wel te omschrijven met 3 C's: de functionele *context* waarin men werkt, de *content* of vakinhoud die men onderhoudt en de variatie en reikwijdte van de *contacten* die men heeft.

Deze drie 'harde' factoren bepalen (in dit model) de score voor de *feitelijke leerervaring* van iemand. De andere factoren duiden op de *subjectieve beleving* van de mate waarin iemand zelf het beeld heeft 'bij de tijd' te zijn/blijven. Tezamen geven deze factoren een beeld van iemands algemene inzetbaarheid op termijn.

Als aanvullende (zogenoemde 'politiespecifieke') factoren zijn in dit onderzoek meegenomen:

- de aandacht van chefs en collega's;
- teamdiversiteit;
- eigen verantwoordelijkheid voor het werk;
- ervaren rechtvaardigheid in loopbaangesprekken;
- loopbaanankers (motieven om politiewerk te doen);
- het gebruik van communicatie- en informatiekkanalen ten behoeve van loopbaanontwikkeling.

### *Belangrijkste bevindingen van deelvraag 1: algemene inzetbaarheid*

In de eerste plaats kan gezegd worden dat de (duurzame) inzetbaarheid (ofwel loopbaanpotentieel op termijn) van politiemensen niet noemenswaardig afwijkt van het landelijke beeld in beroepsgroepen die (zowel naar vooropleiding als naar sector) vergelijkbaar zijn met de politie.

Met andere woorden: de mate van up-to-date zijn en van inzetbaarheid is in algemene zin 'normaal', vergeleken met die andere beroepsgroepen.

Maar een paar feitelijke indicatoren voor inzetbaarheid vertonen grote verschillen tussen mensen en groepen binnen de politie. Dat geldt vooral voor scholing en functiewisseling. Dat wil zeggen dat er een kleine groep is die heel veel gebruikmaakt van scholingsmogelijkheden en een grote groep die daar niet of nauwelijks gebruik van maakt. En dat geldt ook voor functiewisseling: er is een betrekkelijk kleine groep die vaak van functie wisselt en een grote groep die dat zelden (meer) doet.

### *Belangrijkste bevindingen van deelvraag 2: de samenhang met leeftijd*

De onderzoeksbevindingen laten zien dat met de toename van leeftijd de (duurzame) inzetbaarheid van mensen afneemt. We benadrukken nogmaals dat ‘inzetbaarheid’ hier opgevat wordt als de mate waarin iemand nieuwe leerervaringen blijft opdoen en up-to-date blijft in zijn werk (o.a. door scholing, functiewisseling en netwerkcontacten). Deze afname geldt extra sterk voor mensen boven de 45 jaar.

Daarbij valt ook op dat hoe iemand zijn eigen inzetbaarheid beleeft, verschilt met de ‘feitelijke’ inzetbaarheid. Over het algemeen ziet men de eigen inzetbaarheid op termijn positiever dan blijkt uit de feitelijke, ‘harde’ indicatoren (scholing, functiewisseling en netwerken). Ook hier blijkt het verschil extra groot bij een leeftijd boven de 45 jaar. Dat wil zeggen dat de oudere collega’s gemiddeld genomen een zekere positieve vertekening hebben met betrekking tot de eigen inzetbaarheid op termijn. Zij ervaren zelf dat zij goed duurzaam inzetbaar zijn, ook al hebben zij al langere tijd weinig gedaan op het gebied van scholing, functiewisseling of actieve deelname in (beroepsmatige) netwerken.

Gemiddeld genomen blijkt ook dat een hoger functieniveau (loonschaal) samenhangt met een lagere inzetbaarheid op termijn. Omdat inzetbaarheid in dit onderzoek wordt opgevat als *loopbaanpotentieel*, is een verklaring voor deze uitkomst dat wanneer men een hoger functieniveau heeft bereikt in de carrière, men eerder tegen een loopbaanplafond aanloopt. Een voorbeeld hiervan is de moeizame doorgroei van een schaal 8- naar een schaal 9-functie.

Er is geen samenhang aangetroffen tussen de vooropleiding en duurzame inzetbaarheid. Dat wil zeggen dat een hogere of lagere vooropleiding niet van invloed is op de algemene inzetbaarheid op termijn.

### Belangrijkste bevindingen van deelvraag 3: specifieke invloedsfactoren

De gemiddelde inzetbaarheid (bedoeld als toekomstig loopbaanpotentieel) van de groep blauwe teams is lager dan die van de groep specialistische teams. De verschillen tussen de teams zijn groot en op individueel niveau zijn ze nog veel groter. Hierbij vallen vooral de individuele verschillen in gebruik van scholingsmogelijkheden en de mate van functiewisseling op.

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

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

Als we kijken naar de sterkste positieve 'drivers' voor inzetbaarheid, dan blijken er drie sterk naar voren te komen die duidelijk het vergroten van het eigen loopbaanpotentieel stimuleren:

- 1 De ervaren eigen verantwoordelijkheid van medewerkers;
- 2 De loopbaanondersteunende acties van de leidinggevende (dat wil zeggen: de moeite die de leidinggevende neemt om te investeren in de inzetbaarheid van de medewerker op langere termijn);
- 3 Het gebruik van communicatie- en informatiekkanalen door de medewerker voor oriëntatie op de eigen loopbaan.

Bovengenoemde bevindingen en gevonden significante samenhangen (zie tabel B1.1) geven hiermee ook aandachtspunten voor (loopbaan-/inzetbaarheids)gesprekken, ondersteuning en (beleids)maatregelen.

**Tabel B1.1:** Significante samenhang

|      | n   | Leef-<br>tijd | Inzet-<br>baar-<br>heid | Bij-de-<br>tijd-<br>beleving | Feitelijke<br>leer-<br>ervaring | Functie-<br>wisse-<br>ling | Recente<br>scholing | Networ-<br>king | Ervaren<br>eigen<br>verant-<br>woord-<br>elijkheid<br>in het<br>werk | Carreer<br>mana-<br>gement-<br>support | Aantal<br>gebruikte<br>communic-<br>atiekanalen<br>voor loop-<br>baanoriën-<br>tatie |
|------|-----|---------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| BT1  | 27  | 43,41         | <b>3,3</b>              | 3,79                         | 2,97                            | 3,35                       | 2,44                | 3,15            | 3,04                                                                 | 2,39                                   | 2,37                                                                                 |
| BT2  | 30  | 41,8          | <b>3,22</b>             | 3,7                          | 2,88                            | 3,22                       | 2,47                | 3,02            | 2,96                                                                 | 2,30                                   | 2,47                                                                                 |
| BT3  | 36  | 41,97         | <b>3,2</b>              | 3,6                          | 2,9                             | 3,17                       | 2,65                | 3,03            | 3,07                                                                 | 2,45                                   | 2,20                                                                                 |
| BT4  | 32  | 42,31         | <b>3,19</b>             | 3,73                         | 2,81                            | 3,18                       | 2,28                | 3,04            | 3,01                                                                 | 2,55                                   | 1,69                                                                                 |
| BT5  | 17  | 44,94         | <b>3,15</b>             | 3,74                         | 2,75                            | 2,18                       | 2,57                | 3,5             | 3,04                                                                 | 2,30                                   | 2,41                                                                                 |
| BT6  | 20  | 44,3          | <b>3,1</b>              | 3,39                         | 2,93                            | 3,23                       | 2,32                | 3,08            | 3,01                                                                 | 2,49                                   | 1,35                                                                                 |
| BT7  | 15  | 49,93         | <b>3,09</b>             | 3,57                         | 2,72                            | 2,58                       | 2,29                | 3,46            | 3,30                                                                 | 3,05                                   | 1,87                                                                                 |
| BT8  | 22  | 47,41         | <b>3,05</b>             | 3,82                         | 2,5                             | 2,11                       | 2,06                | 3,41            | 3,40                                                                 | 3,00                                   | 2,00                                                                                 |
| BT9  | 46  | 41,41         | <b>3,03</b>             | 3,42                         | 2,76                            | 3,21                       | 2,26                | 2,97            | 3,20                                                                 | 2,63                                   | 2,20                                                                                 |
| BT10 | 23  | 46,83         | <b>2,96</b>             | 3,46                         | 2,66                            | 2,43                       | 2,3                 | 3,39            | 2,89                                                                 | 2,22                                   | 2,04                                                                                 |
| BT11 | 15  | 42,6          | <b>2,85</b>             | 3,33                         | 2,53                            | 3,06                       | 1,96                | 2,71            | 2,53                                                                 | 2,03                                   | 2,07                                                                                 |
| ST1  | 175 | 41,71         | <b>3,43</b>             | 3,73                         | 3,22                            | 4,19                       | 2,83                | 2,78            | 2,93                                                                 | 3,08                                   | 2,45                                                                                 |
| ST2  | 22  | 45,73         | <b>3,35</b>             | 3,91                         | 2,97                            | 3,52                       | 2,55                | 2,85            | 2,98                                                                 | 3,07                                   | 2,64                                                                                 |
| ST3  | 26  | 42,04         | <b>3,22</b>             | 3,92                         | 2,67                            | 3,54                       | 2,13                | 2,47            | 2,74                                                                 | 2,33                                   | 1,81                                                                                 |
| ST4  | 23  | 50,09         | <b>3,15</b>             | 3,64                         | 2,81                            | 2,79                       | 2,64                | 3,01            | 3,40                                                                 | 2,43                                   | 1,78                                                                                 |
| ST4  | 15  | 54,33         | <b>2,96</b>             | 3,68                         | 2,49                            | 1,93                       | 2,47                | 3,07            | 3,38                                                                 | 2,28                                   | 1,47                                                                                 |

## 2 Interviewprotocol verdiepend praktijkonderzoek

### Interviewprotocol voor gesprek leidinggevende

#### Gesprek met teamchef (max. anderhalf uur)

##### Vooraf

- Contact leggen en afspraak maken om te komen: via TC van team.
- Informatiebrief (kort, 'flyer') mailen die TC kan verspreiden in team/onder betrokkenen.
- Test geluidsopnameapparatuur.
- Extra batterijen mee.
- Kaartjes met items mee.

##### Inleiding

- Voorstellen/kennis maken.
- Voorbereidingsinformatie (brief) ontvangen?
- Kort nog toelichten: doel, focus van onderzoek en van dit gesprek, en de vorm (eerst open vragen, op zoek naar concrete voorbeeldsituaties en daarna meer gericht naar een aantal items die uit eerdere fasen van onderzoek naar voren kwamen m.b.v. kaartjes).
- Doel van het onderzoek en fase 3: inzicht verkrijgen in de factoren waarmee de inzetbaarheid van oudere medewerkers in de toekomst geoptimaliseerd kan worden. Meer zicht krijgen op wat 'achter de factoren zit' die in eerdere onderzoeksfasen naar voren kwamen als belangrijk voor blijvende inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers: hoe zit het hier in elkaar en wat blijkt in positieve zin werkzaam te zijn (en wat juist niet).
- Tijdsduur interview (ongeveer anderhalf uur).
- Opname als geluidsbestand: geen probleem?
- Alles wat gezegd wordt, zal vertrouwelijk worden behandeld.
- Nog vragen?

##### Open vragen

##### Situatie algemeen

- Wat is hier momenteel de situatie wat betreft de inzetbaarheid van oudere medewerkers?
- Hoe zou je die beschrijven?



### Concrete voorbeelden betreffende 45+-medewerkers

- Kun je een concreet voorbeeld geven van een medewerker die nu goed inzetbaar is/blijft. Wat doet die en wat doet die niet?
- Ook een concreet voorbeeld van iemand waarover je zorgen hebt.
- Voorbeeld van een situatie waarin de bijdrage van oudere medewerker(s) er echt toe deed. Wat was die bijdrage, waar zat dat in? Met wie?
- Hoe spelen oudere medewerkers in op de eisen van de taakomgeving (regelruimte, autonomie, compensatiestrategieën)? Invloed van de leidinggevende?
- Hoe zorgen mensen zelf voor hun inzetbaarheid op langere termijn? Wat doen ze en wat niet? Eventueel doorvragen: verschillen in scholingsdeelname en mobiliteit. Ook: voorbeelden van mensen die dit niet veel doen, maar wel heel goed (duurzaam) inzetbaar zijn: wat doen die?

### Sociale context: collega's en leiding

- Hoe gaan collega's over het algemeen om met oudere collega's? Welke 'plaats' nemen oudere medewerkers in, in de sociale context? Hoe spreken jongere collega's over oudere collega's? En vice versa?
- Welke verhalen hoor jij over...? Waar gaan die verhalen over? Welke elementen worden dan vooral uitgelicht?
- Wat doe je zelf als leidinggevende t.a.v. oudere collega's (t.b.v. hun inzetbaarheid, nu en in de toekomst)? Waarom?
- Hoe zie je je eigen mogelijkheden/competenties om oudere collega's te (bege)leiden? (Verskil jongere en oudere leidinggevenenden?)
- Hoe verhoudt zich het kortetermijnbelang (inzetbaarheid nu) tot het lange-termijnbelang (loopbaanpotentieel waarborgen)? Versterkend of tegenstrijdig?

### (Organisatie)beleid en maatregelen

- Is er hrm-/korpsbeleid gericht op dit onderwerp? Is er landelijk beleid?
- Hoe zijn organisatievoorwaarden positief en negatief van invloed op de blijvende inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers?
- Stel dat jou gevraagd zou worden wat er gebeuren moet teneinde oudere politiemedewerkers nu en in de toekomst goed inzetbaar te houden, waar zou jouw 'oplossing' zich dan vooral op richten? Wat zou die zijn? Wie zou(den) hier actie op moeten ondernemen en hoe?

### *Toekomstbeelden:*

- Maatschappelijke context: wat hoor je of wat merk je daarvan (zelf en onder collega's en in het korps)?
- Wat verwacht je in de toekomst: welk beeld heb je van hoe je team er over tien jaar uit zal zien? Word je daar blij of zorgelijk van? Wat is volgens jou echt nodig om een positieve toekomst voor je team te realiseren?

### *Gestructureerd deel:*

Kaartjes voorleggen (12 kaartjes) van items die er volgens de survey en fase 1 'toe doen' (items/factoren met hoge significante relatie met inzetbaarheid).

NB: de items die je echt niet begrijpt er vooraf even uithalen.

- Wil je deze kaartjes in een volgorde leggen van (volgens jou) belangrijkheid? Dus: welke items zijn volgens jou het meest belangrijk om positief bij te dragen aan blijvende inzetbaarheid van (oudere) medewerkers?
- De belangrijkste: hoe vind je dat dit nu gaat in dit team? Licht toe.
- Welke score tussen 1 en 5 zou jij hieraan geven (1 = niet goed, 5 = heel goed)?
- Aanleggen tegen eigen teamscore en deze score terugkoppelen.
- Hoe verklaar jij de eventuele verschillen tussen jouw score en die die voortkomt uit de survey voor jouw team?
- Eventueel ook: waarom zijn de kaartjes die je onderaan hebt gelegd volgens jou minder van invloed op de blijvende inzetbaarheid van oudere politie-medewerkers?

Opletten: de nummers van de kaartjes die iemand kiest even noteren.

### *Afsluiting en evaluatie*

#### *Met wie willen wij graag verder praten?*

- Variatie in functietype.
- Variatie in inzetbaarheid (fysiek, flexibel enzovoort): positieve voorbeelden, maar eventueel ook 'zorgelijke'.

#### *Hoe hierna verder:*

We maken een kladuitwerking (kort, niet heel netjes) van dit interview. Die mailen we, met de vraag om nog eens na te lezen of ze goed weergeeft wat je gezegd en bedoeld hebt.

Vandaag praten we verder met nog twee oudere medewerkers (wie?) en

lopen we rond om hier en daar mensen (ook jongere collega's) aan te schieten met vragen.

Nadat we de rapportage van deze onderzoeksfase (3) gereed hebben, organiseren we (mogelijk) nog een activiteit om onze bevindingen terug te koppelen.

Als we tussentijds nog aanvullende vragen hebben: kunnen we per mail of telefoon contact opnemen? Gegevens noteren.

#### *Korte evaluatie:*

- Heb je kwijt gekund wat je kwijt wilde over dit onderwerp?
- Waren de vragen duidelijk?
- Waren de kaartjes duidelijk?
- Verder nog feedback voor mij?
- Wat heeft het gesprek jezelf opgeleverd?

## *Interviewprotocol voor gesprek met 45+-medewerkers*

### *Gesprek met 45+-medewerkers (max. 2 uur p.p.)*

#### *Vooraf*

- Test geluidsopnameapparatuur.
- Extra batterijen mee.
- Kaartjes met items mee.

#### *Inleiding*

- Voorstellen/kennis maken.
- Voorbereidingsinformatie (brief) ontvangen?
- Kort nog toelichten: doel, focus van onderzoek en van dit gesprek, en de vorm (eerst open vragen, op zoek naar concrete voorbeeldsituaties en daarna meer gericht naar een aantal items die uit eerdere fasen van onderzoek naar voren kwamen m.b.v. kaartjes).
- Doel van het onderzoek en fase 3: inzicht verkrijgen in de factoren waarmee de inzetbaarheid van oudere medewerkers in de toekomst geoptimaliseerd kan worden. Meer zicht krijgen op wat 'achter de factoren zit' die in eerdere onderzoeksfasen naar voren kwamen als belangrijk voor blijvende inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers: hoe zit het hier in elkaar en wat blijkt in positieve zin werkzaam te zijn (en wat juist niet).
- Tijdsduur interview (ongeveer anderhalf uur).

- Opname als geluidsbestand: geen probleem?
- Alles wat gezegd wordt, zal vertrouwelijk worden behandeld.
- Nog vragen?

### Open vragen

#### Situatie algemeen

- Wat is hier in het team momenteel de situatie wat betreft de inzetbaarheid van oudere medewerkers? Hoe zou je die beschrijven? In het algemeen/ van jou individueel, persoonlijk.

#### Concrete voorbeelden betreffende jezelf als 45+-medewerker

- Voorbeeld van een situatie waarin jouw bijdrage als oudere medewerker er echt toe deed. Wat was die bijdrage, waar zat dat in? Met wie?
- Hoe speel jij in op de eisen van de taakomgeving (regelruimte, autonomie, compensatiestrategieën). Invloed van de leidinggevende?
- Hoe zorg jij zelf voor je inzetbaarheid op langere termijn? Wat doe je, en wat niet?
- Eventueel doorvragen:
  - verschillen in scholingsdeelname en mobiliteit. Ook: voorbeelden van mensen die dit niet veel doen, maar wel heel goed (duurzaam) inzetbaar zijn: wat doen die?
  - Formele én informele leeractiviteiten navragen.
- Als je kijkt naar de afgelopen week/maand, wat is een gebeurtenis geweest waarvan je niet gelijk wist hoe te handelen, wat te doen? Hoe ben je hiermee omgegaan, hoe tot een oplossing gekomen, met wie, met welke hulp enzovoort? Zou je het beschrijven als een echte leerervaring (iets nieuws geleerd wat je vooraf niet wist of kon)? Wat maakte het een leerervaring? Wat heb je er het meest van geleerd (vakinhoudelijk, persoonlijk)? Als zoiets zich niet voordeed deze week: deze maand/dit jaar? Hoe vaak had je in die periode zo'n leermoment in je werk?

#### Sociale context: collega's en leiding

- Hoe gaan collega's over het algemeen om met oudere collega's? Welke 'plaats' nemen oudere medewerkers in, in de sociale context? Hoe spreken jongere collega's over oudere collega's? En vice versa?
- Welke verhalen hoor jij over...? Waar gaan die verhalen over? (Welke elementen worden dan vooral uitgelicht?)

- Wat doet jouw leidinggevende t.a.v. oudere collega's (t.b.v. hun inzetbaarheid, nu én in de toekomst)? Welke (positieve of negatieve) effecten heeft dat? Hoe ervaar jij dat en hoe speel je hier zelf op in?
- Speelt de eigen leeftijd van je leidinggevende een rol? Zo ja, welke?
- Hoe verhouden zich het kortetermijnbelang (inzetbaarheid nu) en het langetermijnbelang (loopbaanpotentieel waarborgen) tot elkaar? Versterkend of tegenstrijdig?

#### (Organisatie)beleid en maatregelen

- Is er hrm-/korpsbeleid gericht op het inzetbaar blijven van oudere medewerkers? Is er landelijk beleid? Wat merk jij daarvan? Neem je dit actief in de praktijk waar? NB: dit ook plaatsen in relatie tot gebruik van informatie- en communicatiekanalen.
- Hoe zijn organisatievoorwaarden positief en negatief van invloed op de blijvende inzetbaarheid van oudere politiemedewerkers?
- Stel dat jou gevraagd zou worden wat er gebeuren moet teneinde oudere politiemedewerkers nu en in de toekomst goed inzetbaar te houden: waar zou jouw 'oplossing' zich dan vooral op richten? Wat zou die zijn? Wie zou(den) hier actie op moeten nemen en hoe?

#### Toekomstbeelden:

- Maatschappelijke context: wat hoor je of wat merk je daarvan (zelf en onder collega's en in het korps)?
- Wat verwacht je in de toekomst: welk beeld heb je van hoe je team er over tien jaar uit zal zien? Word je daar blij of zorgelijk van? Wat is volgens jou echt nodig om een positieve toekomst voor jullie team te realiseren?

#### Gestructureerd deel:

Kaartjes voorleggen (12 kaartjes) van items die er volgens de survey en fase 1 'toe doen' (items/factoren met hoge significante relatie met inzetbaarheid).

NB: de items die je echt niet begrijpt er vooraf even uithalen.

- Wil je deze kaartjes in volgorde leggen van (volgens jou) belangrijkheid? Dus: welke items zijn volgens jou het meest belangrijk om positief bij te dragen aan blijvende inzetbaarheid van (oudere) medewerkers?
- De belangrijkste: hoe vind je dat dit nu gaat in dit team? Licht toe.
- Welke score tussen 1 en 5 zou jij hieraan geven (1 = niet goed, 5 = heel goed)?
- Aanleggen tegen eigen teamscore en deze score terugkoppelen.

- Hoe verklaar jij de eventuele verschillen tussen jouw score en die die voortkomt uit de survey voor jouw team?
- Eventueel ook: waarom zijn de kaartjes die je onderaan hebt gelegd volgens jou minder van invloed op de blijvende inzetbaarheid van oudere politie-medewerkers?

Opletten: de nummers van de kaartjes die iemand kiest even noteren.

#### *Afsluiting en evaluatie*

- Met wie zou jij ons aanraden om nog te praten binnen je team?

#### *Hoe hierna verder:*

We maken een kladuitwerking (kort, niet heel netjes) van dit interview. Die mailen we, met de vraag om nog eens na te lezen of ze goed weergeeft wat je gezegd en bedoeld hebt.

Vandaag praten we verder met nog twee oudere medewerkers (wie?) en lopen we rond om hier en daar mensen (ook jongere collega's) aan te schieten met vragen.

Nadat we de rapportage van deze onderzoeksfase (3) gereed hebben, organiseren we (mogelijk) nog een activiteit om onze bevindingen terug te koppelen.

Als we tussentijds nog aanvullende vragen hebben: kunnen we per mail of telefoon contact opnemen? Gegevens noteren.

#### *Korte evaluatie:*

- Heb je kwijt gekund wat je kwijt wilde over dit onderwerp?
- Waren de vragen duidelijk?
- Waren de kaartjes duidelijk?
- Verder nog feedback voor mij?
- Wat heeft het gesprek jezelf opgeleverd?

### 3 Itemkaartjes en score

#### Items op kaartjes

De 12 kaartjes werden aan het eind van het interview voorgelegd, met de vraag ze in een volgorde te leggen, dan wel in ieder geval een top-3 te willen aanwijzen, aan de hand van de volgende startvraag:

**Volgens mij draagt het meest bij aan mijn blijvende inzetbaarheid....  
(voor leidinggevend: aan de blijvende inzetbaarheid van oudere medewerkers)**

- 1 Regelmatig volgen van opleidingsactiviteiten.
- 2 Regelmatig wisselen van functie of werkplek.
- 3 Een gevarieerd netwerk hebben van (interne en externe) werkrelaties.
- 4 Aandacht en vertrouwen krijgen van collega's en leidinggevende.
- 5 Werken in een divers samengesteld team (m/v, jong/oud, cultureel en zo voort).
- 6 Zelf verantwoordelijkheid en initiatief nemen (zelf keuzes maken) in je loopbaan.
- 7 Rechtvaardig en serieus behandeld worden (door leiding) bij het zoeken naar loopbaanmogelijkheden.
- 8 Jezelf oriënteren op loopbaanmogelijkheden, door het zoeken en benutten van aanwezige informatie/communicatie daarover.
- 9 Zorgen dat je fysiek in conditie blijft.
- 10 Eigen regelruimte hebben, om het werk (samen met collega's) goed uit te voeren.
- 11 Regelmatig nieuwe ervaringen opdoen in nieuwe/uitdagende praktijk-situaties.
- 12 Inzetten van compensatiestrategieën en 'wijsheid', zodat je vooral je kwaliteiten benut.

In tabel B3.1 is te de score van de deelnemers af te lezen

**Tabel B3.1:** Score door deelnemers

| Kaartjes                                                 | Medewerkers 45+ | Leidinggevenden | Totaal |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------|
| 1. Opleidingsactiviteiten                                | 3               |                 | 3      |
| 2. Functie/werkplek wisselen                             | 1               |                 | 1      |
| 3. Gevarieerd relatiernetwerk                            | 8               | 1               | 9      |
| 4. Aandacht & vertrouwen krijgen                         | 9               | 5               | 14     |
| 5. Gevarieerd team                                       | 8               | 5               | 13     |
| 6. Zelf verantw. nemen en keuzes maken                   | 8               | 2               | 10     |
| 7. Rechtvaardig & serieus behandeld                      | 10              | 1               | 11     |
| 8. Zoeken/benutten info-kanalen                          | 1               | 1               | 2      |
| 9. Zorgen voor fysiek in conditie                        | 10              |                 | 10     |
| 10. Regelruimte krijgen                                  | 8               | 3               | 11     |
| 11. Leerervaringen opdoen in praktijk                    | 7               | 2               | 9      |
| 12. Inzet van wijsheid, ervaring, compensatiestrategieën | 6               | 3               | 9      |
| Totaal                                                   | 79              | 23              | 102    |



## 4 Codering van de data uit verdiepend praktijkonderzoek

Het databestand bevatte ruim 3500 tekstblokken, die met behulp van onderstaande codes zijn gecodeerd. Daartoe is een Excelbestand opgezet met de tekstblokken en een coderingsmogelijkheid over 4 kolommen, zodat een tekstblok op meerdere aspecten gecodeerd kon worden.

Hieronder volgt eerst de codelijst. Daarna volgt een overzicht van de frequentie per code en aantal notities van de onderzoekers per code. Vervolgens worden in een matrix de onderlinge verbanden tussen de codes zichtbaar gemaakt. Tot slot een voorbeeld van tekstblok met codering uit het databestand.

### Codelijst

- 1 Feitelijke fysieke conditie.
- 2 Fysieke compensatiestrategie (hoe individuele medewerker fysiek achteruitgang compenseert, sprintje).
- 3 Cognitieve compensatiestrategie (nieuwe dingen leren, mobieltje, weten bij wie je moet zijn/sharing/sourcing, focussen op een paar dingen).
- 4 Psychisch-emotionele compensatiestrategie (hoe je psychologisch-emotionele druk hanteerbaar houdt, privé stoom afblaast, weet dat je je best hebt gedaan).
- 5 Sociale compensatiestrategie (hoe je aansluiting houdt bij je omgeving, meegaan met grapjes van jongeren, bewust met een jongere de straat op).
- 6 Psychisch-emotionele belasting: uitspraken over hoe ze de belasting van het werk als zodanig ervaren.
- 7 Balans werk-privé.
- 8 Wijsheid en ervaring als kwaliteit van de oudere mw = toegevoegde waarde op zichzelf; inclusief de rust en de relativering.
- 9 Loopbaanankers (voldoening, waar doe ik het voor), bijvoorbeeld plezier in het werk, of het werken met jongeren, samen met collega's.
- 10 Regelruimte gebruiken, individuele taakuitoefening binnen eigen taakruimte en autonomie.
- 11 Eigen verantwoordelijkheid op je nemen m.b.t. werk en taakuitoefening, taakvolwassenheid.
- 12 Eigen verantwoordelijkheid op je nemen voor inzetbaarheid, voor de toekomst en arbeidsmarkt, carrièreopties openhouden.

- 13 Gevarieerd netwerk.
- 14 Scholing: behoefte en gebruik.
- 15 Leren in/van werk, informeel leren, doen.
- 16 Reflecteren op jezelf.
- 17 Functiewisseling doen/willen doen (taak, plek, niveau).
- 18 Gebruik van communicatiemiddelen voor loopbaanoriëntatie.
- 19 Zelfperceptie van 45+ (vakmanschap, vaardigheid), m.b.t. inzetbaarheid.
- 20 Beeldvorming over oudere medewerkers.
- 21 Beeldvorming over jongere medewerkers.
- 22 Feitelijke kenmerken leidinggevende (bijvoorbeeld vrouw zijn of jong).
- 23 Regelruimte krijgen/geven m.b.t. werkopdrachten, sturing en condities, kaders.
- 24 Vertrouwen hebben/krijgen van leidinggevende.
- 25 Rechtaardig en serieus behandelen/behandeld voelen.
- 26 Aandacht en support van leiding naar aanleiding van concrete gebeurtenissen of thema's.
- 27 Gevoel van emotionele/sociale veiligheid in relatie tot leiding.
- 28 Bewuste actie van leidinggevende t.b.v. stimuleren inzetbaarheid.
- 29 Zelfbeeld en opvattingen van leidinggevende.
- 30 Regelruimte onderling m.b.t. samenwerken, gezamenlijke taakuitvoering, het met elkaar de taak organiseren en uitvoeren.
- 31 Vertrouwen krijgen/geven van collega's (m.b.t. veiligheid op straat, manieren van aanpak, verdelen van belasting).
- 32 Sociale teamcohesie, onderlinge sfeer en omgang, samen sterk zijn, samen de kar trekken, we staan er samen voor, gedeeld gevoel van gezamenlijke taak en problemen, vangnet.
- 33 Aandacht en support van collega's, naar aanleiding van concrete gebeurtenissen of thema's.
- 34 Gevoel van emotionele/sociale veiligheid collega's.
- 35 Kennen en benutten van elkaars kwaliteiten/kennis, omgaan met verschil.
- 36 Teamdiversiteit feitelijk.
- 37 Leren in/van werk, informeel leren: mogelijkheden tot, van elkaar willen leren.
- 38 Braindrain.
- 39 Regelruimte krijgen/vinden m.b.t. systemen, procedures etcetera.
- 40 Scholingsaanbod.
- 41 Functiewisseling: mogelijkheden tot (taak, plek, niveau).

- 42 Organisatievoorwaarden, beleid, acties, korte- en langetermijnbelang, 45+-beleid van korps en activiteiten.
- 43 Thema-urgentie op organisatieniveau (aangaande 'duurzame-inzetbaarheidsvraagstuk').
- 51 Elkaar feedback geven, nabespreken, aanspreken (later toegevoegd).
- 52 Routine in het werk (later toegevoegd).
- 53 Uitdaging in het werk/mogelijkheid om grens te verleggen (later toegevoegd).

**Tabel B4.1:** Matrixverbanden tussen codes na coderingen aantal notities van de onderzoekers per code

|                | frequentie | # notities | 01fyscond | 02fyscomp | 03cogcomp | 04psyscomp | 05socomp | 06psibel | 07balanswp | 08wijsh | 09bank | 10rind | 11verantw | 12verantizb | 13netw | 14scho | 15inleren | 16refl | 17funcwis | 18comminfo | 19zelfpercizb | 20beeldvoww |
|----------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|----------|------------|---------|--------|--------|-----------|-------------|--------|--------|-----------|--------|-----------|------------|---------------|-------------|
| 01fyscond      | 97         | 14         |           | 4         | 1         | 3          | 1        | 4        | 3          |         | 1      |        |           | 16          |        |        |           |        |           | 1          | 4             | 4           |
| 02fyscomp      | 42         | 10         |           |           |           |            | 1        | 1        | 1          |         | 1      |        |           | 1           |        | 1      | 3         |        |           |            |               | 1           |
| 03cogcomp      | 21         | 4          |           |           |           | 1          |          |          |            | 1       | 1      | 1      |           |             | 1      |        |           |        |           |            |               |             |
| 04psyscomp     | 78         | 31         |           | 1         | 1         |            | 2        | 1        | 1          |         | 1      |        | 1         |             | 1      |        | 2         |        |           |            | 3             |             |
| 05socomp       | 23         | 4          |           |           |           |            |          |          |            |         |        | 1      |           |             | 1      |        |           |        |           |            |               |             |
| 06psibel       | 117        | 25         | 2         | 1         | 1         | 13         |          |          | 4          | 1       | 2      |        | 1         | 2           |        | 1      | 1         |        | 1         |            | 4             | 3           |
| 07balanswp     | 38         | 8          |           |           |           | 1          |          | 2        |            |         | 1      | 2      |           | 1           |        | 1      | 1         | 3      |           | 1          |               |             |
| 08wijsh        | 77         | 17         |           | 5         | 1         | 2          | 1        |          |            |         | 2      | 3      | 1         |             | 1      | 1      | 4         |        |           | 6          | 3             |             |
| 09bank         | 126        | 21         | 1         |           |           | 4          | 1        | 3        | 2          | 1       |        | 4      | 2         | 2           | 3      |        | 1         | 2      | 1         |            | 7             |             |
| 10rind         | 82         | 17         |           |           |           |            | 1        | 1        |            | 1       | 2      |        | 4         |             | 1      | 1      | 1         |        |           |            |               |             |
| 11verantw      | 44         | 4          |           |           |           |            |          |          |            | 1       | 3      |        |           |             |        |        | 1         |        |           |            |               |             |
| 12verantizb    | 108        | 13         | 3         |           |           | 1          |          |          |            | 1       | 3      | 1      | 2         |             |        | 1      |           |        | 3         | 1          | 3             |             |
| 13netw         | 36         | 8          |           |           |           |            | 2        |          |            |         | 1      | 2      |           |             |        | 5      |           | 1      |           | 1          |               |             |
| 14scho         | 86         | 16         |           |           |           |            |          | 2        | 1          |         | 1      |        |           | 1           |        | 8      | 5         |        |           | 5          | 2             |             |
| 15inleren      | 111        | 20         |           |           | 1         | 1          |          | 1        |            | 1       | 3      |        |           |             | 5      |        | 2         | 2      | 2         |            | 2             |             |
| 16refl         | 46         | 4          | 1         |           |           | 1          | 2        |          |            |         |        | 1      | 1         |             |        | 2      |           |        |           |            |               | 1           |
| 17funcwis      | 93         | 14         |           |           |           | 1          |          | 3        | 2          | 1       | 3      | 1      |           | 4           |        | 5      | 1         |        |           | 2          | 2             | 1           |
| 18comminfo     | 16         | 6          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        | 1         |             |        |        | 1         | 1      |           |            |               |             |
| 19zelfpercizb  | 139        | 17         | 5         | 3         | 1         | 2          | 2        | 3        |            | 1       | 5      |        |           | 1           | 1      | 1      | 3         | 5      | 4         |            |               | 1           |
| 20beeldvoww    | 144        | 29         | 3         | 1         |           | 2          |          | 5        | 1          | 11      |        | 2      | 2         | 3           |        | 2      | 1         | 1      | 1         |            | 2             |             |
| 21beeldvjm     | 62         | 16         | 1         |           |           |            |          |          |            |         | 1      |        |           |             | 1      | 1      |           |        |           | 1          | 8             |             |
| 22fkenm        | 8          | 1          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 23rrleid       | 48         | 13         |           |           |           |            | 1        |          |            |         | 3      | 2      | 1         |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 24vertrg       | 74         | 21         |           |           |           |            |          |          | 1          | 1       |        | 1      |           |             | 1      |        |           |        | 1         |            |               | 1           |
| 25rechtvbeh    | 60         | 6          |           |           |           |            | 2        |          |            |         | 2      |        | 1         |             |        |        |           |        |           | 1          |               |             |
| 26aandlg       | 52         | 18         |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        | 1         |        |           |            |               |             |
| 27voelveiliglg | 22         | 6          |           |           |           |            |          |          |            |         | 1      |        |           |             |        |        |           |        | 1         | 1          |               |             |
| 28actielgizb   | 103        | 16         | 1         |           |           |            |          |          | 1          |         |        |        |           | 2           |        |        | 1         | 3      | 2         |            |               | 1           |
| 29zelfbeeldlg  | 15         | 5          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 30rronderl     | 40         | 13         |           |           |           | 1          |          |          |            |         |        |        | 1         |             |        |        |           |        |           | 1          | 1             |             |
| 31vertrcoll    | 49         | 4          |           |           |           |            | 1        |          |            |         |        |        |           |             |        | 1      | 1         |        |           |            |               |             |
| 32soccoh       | 71         | 23         |           |           |           |            |          | 1        |            | 1       |        | 1      |           |             |        |        | 2         |        |           |            |               |             |
| 33aandcoll     | 46         | 15         |           |           |           | 2          |          | 1        | 1          |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 34voelveiligco | 17         | 6          |           |           |           |            | 1        |          |            |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 35benutelk     | 85         | 14         |           |           |           |            |          |          | 2          |         |        | 1      |           |             |        | 1      |           |        |           | 2          |               |             |
| 36teamdiv      | 39         | 9          |           |           |           | 1          |          |          |            | 1       |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 37inlerenond   | 72         | 6          |           |           |           |            |          |          |            | 1       |        |        |           |             |        |        | 1         | 1      |           |            |               |             |
| 38brdr         | 5          | 2          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 39rrsyst       | 6          | 3          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |
| 40scholaanb    | 8          | 6          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        | 1         |        |           |            |               |             |
| 41funcwisorg   | 14         | 7          |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        | 2         |             |        |        |           |        | 1         |            |               |             |
| 42orgvoorw     | 166        | 18         | 2         | 1         |           |            |          | 1        | 1          | 1       | 1      | 2      |           | 2           | 1      | 1      |           |        | 2         |            | 1             | 1           |
| 43orgurgizb    | 84         | 20         |           |           |           |            |          |          | 1          |         |        |        |           | 1           |        |        |           |        | 1         | 1          |               | 1           |
| 51aanspr       | 69         | 11         |           |           |           | 2          |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        | 3         | 2      |           |            | 2             | 1           |
| 52riw          | 17         | 5          |           |           |           |            |          |          | 1          | 1       |        |        |           |             |        |        |           |        | 1         |            |               |             |
| 53uiw          | 43         | 14         |           |           | 1         |            |          |          |            | 1       | 2      |        |           |             |        |        | 4         | 2      |           |            | 1             | 1           |
|                |            | 560        |           |           |           |            |          |          |            |         |        |        |           |             |        |        |           |        |           |            |               |             |

| 22kennig | 23ried | 24verrig | 25rechtbeeh | 26aandig | 27voelviglig | 28actiegjzb | 29zelbeedig | 30ronderi | 31vertooll | 32socooh | 33aandcoll | 34voelviglcoll | 35benutelk | 36eamdiv | 37nfferenonderi | 38brdr | 39rsyst | 40scholaanb | 41funowisorg | 42orgvoow | 43orgurgjzb | 45aanspr | 52rlw | 53uww |
|----------|--------|----------|-------------|----------|--------------|-------------|-------------|-----------|------------|----------|------------|----------------|------------|----------|-----------------|--------|---------|-------------|--------------|-----------|-------------|----------|-------|-------|
|          |        |          | 1           |          |              |             |             |           | 2          | 1        | 2          |                | 1          |          |                 |        |         |             | 8            | 1         | 1           |          | 1     |       |
|          |        |          |             | 1        |              |             |             | 1         | 1          | 1        | 7          | 2              | 1          |          | 2               |        | 1       |             | 1            | 2         |             |          |       |       |
|          |        | 1        |             | 3        |              | 1           |             | 1         | 1          |          | 6          | 1              | 1          |          |                 |        | 1       |             |              |           | 4           |          | 1     |       |
|          |        |          | 2           | 2        |              |             |             |           |            |          | 2          | 2              |            |          |                 |        |         |             |              | 3         | 2           | 1        | 1     |       |
|          |        |          | 1           | 1        | 1            |             |             |           | 1          |          | 2          | 1              | 4          | 1        | 2               | 1      |         |             | 2            |           |             | 1        | 1     |       |
|          | 1      |          | 1           | 2        |              |             |             | 2         | 1          | 1        |            |                | 1          |          | 1               |        | 2       |             |              |           | 3           | 2        | 1     |       |
|          | 4      | 3        | 2           |          |              |             |             |           |            | 1        |            |                |            |          | 2               |        | 2       |             | 1            |           | 1           |          | 2     |       |
|          | 1      |          |             |          |              | 1           |             |           | 1          |          | 1          |                |            |          | 1               |        |         |             |              | 1         |             |          |       |       |
|          | 3      |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          | 2               |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        | 1        |             | 1        | 1            | 1           |             |           | 1          | 1        | 1          |                | 1          | 4        | 4               |        |         | 1           |              | 2         |             | 1        | 2     |       |
|          |        |          |             |          | 1            | 1           |             |           |            |          |            | 1              | 1          |          | 4               |        |         |             |              | 2         |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              | 2           |             |           |            | 1        |            |                |            |          |                 |        |         | 5           | 1            |           |             | 1        | 3     |       |
|          | 1      |          |             |          |              |             |             |           |            | 1        |            |                | 4          |          | 1               |        |         |             |              | 2         |             |          | 1     |       |
| 1        |        | 1        |             | 1        | 1            | 4           | 1           | 1         | 5          | 3        |            | 1              | 6          | 2        | 3               |        |         |             | 2            | 1         | 6           |          | 1     |       |
| 1        |        |          |             |          | 1            | 1           |             |           |            | 3        | 1          | 1              | 2          |          | 1               |        |         |             | 1            |           | 1           |          | 1     |       |
|          |        | 2        |             |          |              |             | 1           |           |            | 1        |            |                |            |          | 1               |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        | 5        | 3           | 2        |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        | 4        | 2           | 1        | 3            |             |             | 1         |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           | 1           |          |       |       |
|          | 3      | 2        |             | 4        | 1            | 2           |             |           |            |          |            |                | 1          |          |                 |        |         |             | 3            |           | 1           |          |       |       |
|          |        | 1        |             |          | 1            | 1           |             |           |            |          | 4          |                |            |          | 1               |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
| 1        |        | 1        | 2           |          |              | 1           |             |           |            |          |            |                |            |          | 1               |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          | 1      | 3        | 2           | 2        | 4            |             |             | 1         | 1          |          |            |                |            |          |                 |        |         |             | 1            | 1         | 3           | 2        | 1     |       |
|          |        | 1        |             |          |              | 2           |             |           |            | 1        |            |                |            |          |                 |        |         |             | 4            |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           | 3          | 4        |            |                | 1          |          | 6               |        |         |             |              |           |             | 3        |       |       |
|          |        | 1        |             |          |              |             |             |           | 5          | 2        |            |                | 1          |          |                 |        |         |             |              |           | 2           | 2        |       |       |
|          |        | 1        | 1           | 1        |              | 1           | 1           | 3         | 3          |          | 2          | 1              | 3          | 2        |                 |        |         |             | 2            |           | 2           | 1        |       |       |
|          |        |          |             | 1        |              | 1           | 1           |           | 1          |          |            | 1              |            |          | 1               |        |         |             |              |           |             | 1        |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            | 1        |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             | 1        |       |       |
|          |        |          |             |          | 1            |             |             | 3         | 2          |          |            |                | 2          | 1        | 3               |        |         | 1           | 1            | 1         |             | 3        |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             | 2         |            | 3        |            |                | 2          |          | 4               | 1      |         |             |              | 1         | 1           | 1        |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             | 2         |            | 1        | 1          |                | 10         | 1        |                 |        | 1       |             |              |           | 2           |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          |             |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |
|          |        |          | </          |          |              |             |             |           |            |          |            |                |            |          |                 |        |         |             |              |           |             |          |       |       |

## Voorbeeldcodering in databestand van uitgewerkte interviews

**Tabel B4.4:** Voorbeeldcodering uit databestand van uitgewerkte interviews

| Regelnummer in het totale databestand | Tekst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Type medewerker* | Leeftijd | Codering persoon | F** | G** | H** | Notitie                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|------------------|-----|-----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1142                                  | Daarom zeg ik: gemeente belangstelling. En ik denk dat elke collega dat ook het liefste heeft en ook zo ervaart. Als een groepschef belangstelling toont, dan merk je ook: hij weet het dus wel hoe het met me zit. En heb je eens een vervelende tijd, met drie of vier aanriddingen met letsel of nog erger, dat je dan tegen een collega zegt: ik heb even naar de afgelopen periode gekeken en al jouw gebeurtenissen en ik heb je voor komend weekend even uit de dienst gehaald. Een extra weekend vrij. Laat dat rooster maar even het rooster, met alle perikelen, ik zorg dat dat geregeld wordt. Je hebt eventjes twee dagen extra de wind uit de zeilen. De wat leuk, doe niks of blij voor mijn part twee dagen op bed liggen, maar geniet eventjes van thuis. Dat soort dingen, dat vind ik, dat moet er weer veel meer in komen. | om               | 51       | 07M8             | 24  | 26  | 27  | samenhang tussen regelruimte (voor wat hoort wat), aandacht leidinggevende en het vertrouwen in de leidinggevende en op grond daarvan weer dingen voor de baas willen doen |

\* om = oudere medewerker

\*\* kolommen F, G en H zijn voor codes uit de codelijst

## 5 Deelnemers spiegelbijeenkomst

Op basis van de bevindingen en de analyse daarvan hebben we suggesties en aanbevelingen geformuleerd in hoofdstuk 8. We hebben voorlopers van de tekst van dit hoofdstuk kunnen toetsen met een aantal collega's in diverse functies en posities in het politieveld in een spiegelbijeenkomst in januari 2013.

Deelnemers aan deze bijeenkomst en enkele gesprekken daarmee verband houdend, waren:

- Dhr. Frans de Groot, voorzitter OR regionale eenheid;
- Dhr. Jaco van Hoorn, lid eenheidsleiding;
- Mevr. José Jeltjes, HRM Nationale Politie;
- Mevr. Marieke Schnoing, teamchef regionale eenheid;
- Mevr. Annika Smit, programma Professionele Weerbaarheid;
- Dhr. Cees Sprenger, lector Lerende Politieorganisatie.

## 6 Leden Begeleidingscommissie

- Dhr. Dirk Hilarides, programmadirecteur Landelijk Programma HRM;
- Dhr. Jaco van Hoorn, lid regiokorpsleiding;
- Dhr. Hans van Krimpen, psycholoog/publicist;
- Mw. Marianne Dortants, docent-onderzoeker Universiteit Utrecht;
- Mw. Mieke Verweij, Directeur NS Opleidingen;
- Dhr. Frits Vlek, Politie & Wetenschap;
- Mw. Annemieke Venderbosch, Politie & Wetenschap;
- Dhr. Kees Loef, Politie & Wetenschap.



## Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

Voorzitter    prof. dr. H.G. van de Bunt  
                  Hoogleraar Criminologie  
                  Erasmus Universiteit Rotterdam

Leden            mr. drs. C. Bangma  
                  Districtschef regiopolitie Flevoland  
                  Lid Commissie Politie & Wetenschap

                  drs. P. Holla  
                  Hoofd Operatiën/plv. Politiechef Eenheid Noord-Holland

                  mr. W.M. de Jongste  
                  Projectbegeleider Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatie-  
                  centrum  
                  Ministerie van Veiligheid en Justitie

                  prof. dr. P. van Reenen  
                  Van Reenen-Russel Consultancy b.v.  
                  Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM)  
                  Universiteit Utrecht

Secretariaat    Programmabureau Politie & Wetenschap  
                  Politieacademie  
                  Arnhemseweg 348  
                  7334 AC Apeldoorn

                  Postbus 834  
                  7301 BB Apeldoorn  
                  [www.politeenwetenschap.nl](http://www.politeenwetenschap.nl)



## Uitgaven in de reeks Politiekunde

1. **Criminaliteit in de virtuele ruimte**  
P. van Amersfoort, L. Smit & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam/  
TNO-FEL, Den Haag, 2002
2. **Cameratoezicht. Goed bekeken?**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke,  
Arnhem, 2002
3. **De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking (PPS)**  
J.C. Wever, A.A. van Pel & L. Smit, DSP-groep, Amsterdam/TNO-FEL,  
Den Haag, 2002
4. **De opbrengst van projecten. Een verkennend onderzoek naar de bijdrage van projecten aan diefstalbestrijding**  
C.J.E. In 't Velt, e.a., NPA-Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2003
5. **Cameratoezicht. De menselijke factor**  
A. Weitenberg, E. Jansen, I. van Leiden, J. Kerstholt & H.B. Ferwerda,  
Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/TNO, Soesterberg, 2003
6. **Jeugdgroepen in beeld. Stappenplan en randvoorwaarden voor de shortlist-methodiek**  
H.B. Ferwerda & A. Kloosterman, Advies- en Onderzoeksgroep Beke &  
Politieregio Gelderland-Midden, Arnhem, 2004 (vierde druk 2006)
7. **Hooligans in beeld. Van informatie naar aanpak**  
H.B. Ferwerda & O. Adang, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem/  
Onderzoeksgroep Politieacademie Apeldoorn, 2005
8. **Richtlijnen auditieve confrontatie**  
J.H. Kerstholt, A.G. van Amelsfoort, E.J.M. Jansen & A.P.A. Broeders, TNO  
Defensie en Veiligheid, Soesterberg/Politieacademie, Apeldoorn/NFI,  
Den Haag, 2005
9. **Niet verschenen**
10. **De opsporingsfunctie binnen de gebiedsgebonden politiezorg**  
O. Zoomer, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstuk-  
ken, Universiteit Twente, 2006
11. **Inzoomen en uitzoomen op Zaandam**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke,  
Arnhem 2006
12. **Aansprakelijkheidsmanagement politie. Beschrijving, analyse en handreiking**  
E.R. Muller, J.E.M. Polak, C.J.J.M. Stoker m.m.v. M.L. Diepenhorst &  
S.H.E. Janssen, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement,  
Den Haag/Faculteit der Rechtsgeleerdheid Universiteit Leiden, 2006

13. **Cold cases – een hot issue**  
I. van Leiden & H.B. Ferwerda, Advies- en onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
14. **Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?**  
A. Beerepoot & G. Walraven e.a., DSP-groep BV, Amsterdam/Walraven onderzoek en advies, 2007
15. **Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces**  
W. Landman, L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, adviseurs en managers, Amersfoort, 2007
16. **Baat bij de politie. Een onderzoek naar de opbrengsten voor burgers van het optreden van de politie**  
M. Goderie & B. Tierolf, m.m.v. H. Boutellier & F. Dekker, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, 2008
17. **Hoeveel wordt het vandaag? Een studie naar de kans op voetbalgeweld en het veiligheidsbeleid bij voetbalwedstrijden**  
E.J. van der Torre, R.F.J. Spaaij & E.D. Cachet, COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2008
18. **Overbelast? De administratieve belasting van politiemensen bij de afhandeling van jeugdzaken**  
G. Brummelkamp & M. Linssen, EIM, Zoetermeer, 2008
19. **Geografische daderprofilering. Een inventarisatie van randvoorwaarden en succesfactoren**  
G. te Brake & A. Eikelboom, TNO Defensie en Veiligheid, Soesterberg, 2008
20. **Solosurveillance. Kosten en baten**  
S.H. Esselink, J. Broekhuizen & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, 2009
21. **Onderzoek naar de mogelijke meerwaarde van AWARE voor de politie. Ervaringen met een nieuwe aanpak van belaging door ex-partners**  
M.Y. Bruinsma, J. van Haaf, R. Römkens & L. Balogh, IVA Beleidsonderzoek en Advies, i.s.m. INTERVICT/Universiteit van Tilburg, 2008
22. **Gebiedsscan criminaliteit en overlast. Een methodiekbeschrijving**  
B. Beke, E. Klein Hofmeijer & P. Versteegh, Bureau Beke, Arnhem, 2008
23. **Informatiemanagement binnen de politie. Van praktijk tot normatief kader**  
V. Bekkers, M. Thaens, G. van Straten & P. Siep; m.m.v. A. Dijkshoorn, Center for Public Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2009
24. **Nodale praktijken. Empirisch onderzoek naar het nodale politieconcept**  
H.B. Ferwerda, E.J. van der Torre & V. van Bolhuis, Bureau Beke, Arnhem/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009

25. **Rellen om te rellen. Een studie naar grootschalige openbare-ordeverstoringen en notoire ordeverstorders**  
I. van Leiden, N. Arts & H.B. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2009
- 26a. **Verbinden van politie- en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren**  
W. Landman, P. van Beers & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2009
- 26b. **Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering**  
E.J.A. Bervoets, E.J. van der Torre & J. Dobbelaar m.m.v. N. Koeman, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2009
27. **De politie aan zet: de aanpak van veelplegers in Deventer**  
I. Bakker & M. Krommendijk, IPIT, Enschede, 2009
28. **Boven de pet? Een onderzoek naar grootschalige ordehandhaving in Nederland**  
O.M.J. Adang (redactie), S.E. Bierman, K. Jagernath-Vermeulen, A. Melsen, M.C.J. Nogarede & W.A.J. van Oorschot, Politieacademie, Apeldoorn, 2009
29. **Rellen in Ondiep. Ontstaan en afhandeling van grootschalige ordeverstoring in een Utrechtse achterstandswijk**  
G.J.M. van den Brink, M.Y. Bruinsma (redactie), L.J. de Graaf, M.J. van Hulst, M.P.C.M. Jochoms, M. van de Klomp, S.R.F. Mali, H. Quint, M. Siesling, G.H. Vogel, Politieacademie, Apeldoorn, 2010
30. **Burgerparticipatie in de opsporing. Een onderzoek naar aard, werkwijzen en opbrengsten**  
A. Cornelissens & H. Ferwerda (redactie), met medewerking van I. van Leiden, N. Arts & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2010
31. **Poortwachters van de politie. Meldkamers in dagelijks perspectief**  
J. Kuppens, E.J.A. Bervoets & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem & COT, Den Haag, 2010
32. **Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie: wat er is en wat ertoe doet**  
M.H.M. van Tankeren, Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
33. **Civiele politie op vredesmissie. Uitzendervaringen van Nederlandse politie-functionarissen**  
H. Sollie, Universiteit Twente, Enschede, 2010
34. **Ten strijde tegen overlast. Jongerenoverlast op straat: is de Engelse aanpak geschikt voor Nederland?**  
M.L. Koemans, Universteit Leiden, 2010

35. **Het districtelijk opsporingsproces; de black box geopend**  
R.M. Kouwenhoven, R.J. Morée & P. van Beers, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2010
36. **Balanceren tussen alert maken en onrust voorkomen. Publiekscommunicatie over seriële schokkende incidenten (casestudy Lelystad)**  
A.J.E. van Hoek, m.m.v. P.F. van Soomeren, M.D. Abraham & J. de Kleuver, DSP-groep, Amsterdam, 2011
37. **Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg**  
W. Landman, m.m.v. M. Malipaard, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
38. **Onder het oppervlak. Een onderzoek naar ontwikkelingen en (a)select optreden rond preventief fouilleren**  
J. Kuppens, B. Bremmers, E. van den Brink, K. Ammerlaan & H.B. Ferwerda, m.m.v. E.J. van der Torre, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
39. **Naar eigen inzicht? Een onderzoek naar beoordelingsruimte van en grenzen aan de identiteitscontrole**  
J. Kuppens, B. Bremmers, K. Ammerlaan & E. van den Brink, Bureau Beke, Arnhem/COT, Den Haag, 2011
40. **Toezicht op zedendelinquenten door de politie in samenwerking met de reclassering**  
H.G. van de Bunt, N.L. Holvast & J. Plaisier, Erasmus Universiteit, Rotterdam/Impact R&D, Amsterdam, 2012
41. **Daders over cameratoezicht**  
H.G.A. van Schijndel, A. Schreijenbergh, G.H.J. Homburg & S. Dekkers, Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam, 2012
42. **Aanspreken op straat. Het werk van de straatcoach in al zijn verschijningsvormen**  
L. Loef, K. Schaafsma & N. Hilhorst, DSP-groep, Amsterdam, 2012
43. **De organisatie van de opsporing van cybercrime door de Nederlandse politie**  
N. Struiksma, C.N.J. de Vey Mestdagh & H.B. Winter, Pro Facto, Groningen/Kees de Vey Mestdagh, Groningen, 2012
44. **Politie in de netwerksamenleving. De opbrengst van de politieke netwerkfunctie voor de kerntaken opsporing en handhaving openbare orde en de sturing hierop in de gebiedsgebonden politiezorg**  
I. Helsloot, J. Groenendaal & E.C. Warners, Crisislab, Renswoude, 2012
45. **Tegenspraak in de opsporing. Verslag van een onderzoek**  
R. Salet & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2012

46. **Tunnelvisie op tunnelvisie? Een verkennend en experimenteel onderzoek naar de besluitvorming door VKL-teams met betrekking tot het onderkennen van tunnelvisie en andere procesaspecten**  
I. Helsloot, J. Groenendaal & B. van 't Padje, Crisislab, Renswoude, 2012
47. **M.-waarde. Een onderzoek naar de bijdrage van Meld Misdaad Anoniem aan de politionele opsporing**  
M.C. van Kuik, S. Boes, N. Kop, M. den Hengst-Bruggeling, T. van Ham & H. Ferwerda, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2012
48. **Seriebrandstichters. Een verkennend onderzoek naar daderkenmerken en delictpatronen**  
Y. Schoenmakers, A. van Wijk & T. van Ham, Bureau Beke, Arnhem, 2012
49. **Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus**  
H. Ferwerda, T. van Ham, B. Bremmers, K. Tijhof & M. Grotens, Bureau Beke, Arnhem, 2013
50. **Recherchesamenwerking in de Euregio Maas-Rijn. Knooppunten, knelpunten en kansen**  
H. Nelen, M. Peters & M. Vanderhallen, Politieacademie, Apeldoorn/Universiteit Maastricht, 2013
51. **De operationele politiebriefing onderzocht. Een onderzoek naar de effectiviteit van de operationele politiebriefing**  
A. Scholtens, J. Groenendaal & I. Helsloot, Crisislab, Renswoude 2013
52. **Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?**  
R.H. Johannink, I. Gorissen & N.K. van As, Politieacademie Apeldoorn/VDMMP, Houten, 2013
53. **De terugkeer van zedendelinquenten in de wijk**  
C.E. Huls & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen/Centrum voor Openbare Orde en Veiligheid, Groningen, 2013
54. **Van meld- naar aantoonplicht. Een onderzoek naar een systeem van digitale surveillance**  
C. Veen & J.G. Brouwer, Politieacademie, Apeldoorn/Rijksuniversiteit Groningen, 2013
55. **Heterdaadkracht in twee Haagse pilotgebieden**  
B. van Dijk, J.B. Terpstra & P. Hulshof, Politieacademie, Apeldoorn/DSP-Groep, Amsterdam, 2013

