

Duurzaam inzetbaar blijven: meer dan een individuele aangelegenheid

De kracht van collega's

Tot op hogere leeftijd succesvol inzetbaar blijven in beroepen die als 'zwaar belastend' worden getypeerd: wat draagt daartoe bij? Uit ons onderzoek binnen de politie blijkt onder andere hoe de onderlinge collegiale interacties in een team hiertoe een sterke kracht kunnen vormen.

Hidde de Blouw & Isolde Kolkhuis Tanke

Inmiddels zijn we bekend met het feit dat de samenleving zal blijven vergrijzen. Dat is geen (tijdelijk) probleem dat om een oplossing vraagt, maar een realiteit waarmee we moeten leven. Vanuit dit gegeven wordt de vraag interessant: hoe kun je er dan juist de vruchten van plukken en de waarde van oudere medewerkers benutten? Niet voor niets zien we steeds meer aandacht - ook binnen HRD - voor het thema 'duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers'.

Zware beroepen

Duurzaam inzetbaar blijven in de zogenoemde zware beroepen is een aandachtsgebied in het bijzonder. Kun je een 'zwaar beroep' tot op hoge leeftijd blijven uitvoeren? En zo ja, hoe dan? Als zware beroepen worden onder meer aangemerkt: werk in de zorg, het onderwijs, de horeca, de bouw en de hulpdiensten zoals politie, brandweer en ambulance.

Vaak wordt hoofdzakelijk aan de fysieke kant van inzetbaar blijven in dit soort werk gedacht. Dan kijken organisaties vooral naar mogelijkheden waarmee het zware werk voor ouderen verlicht kan worden; welke ontsiemaatregelen er nodig en mogelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan nachtdienstontheffing voor 55+'ers of het aanbieden van lichtere taken. Het stereotype beeld van de oudere medewerker die in diverse opzichten steeds minder kan, is duidelijk te herkennen in dit type beleid. Nog los van de haalbaarheid ervan bij een toenemende vergrijzing, blijken ontsiemaatregelen niet altijd en ook niet voor iedere oudere medewerker nodig te zijn.

We deden onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie. Regelmatig



kwam daar de vraag naar boven (niet alleen bij leidinggevenden en beleidsmakers, maar ook bij oudere medewerkers zelf): 'Kan een politieagent van 60 nog wel achter boeven aan blijven hollen? En wil hij dit ook?' Politie mensen voeren hun werk uit in een voortdurend veranderende samenleving, waarin veel druk op hen wordt uitgeoefend. Want niet alleen worden ze regelmatig geconfronteerd met heftige situaties, ook lijkt de maatschappij voortdurend over hun schouder mee te kijken of ze hun werk wel goed doen. Tegelijkertijd zijn er aanwijzingen dat juist oudere politiemedewerkers - vanwege hun leeftijd - bijzondere waarde weten toe te voegen, zowel in de uitvoering van het dagelijks werk als ten gunste van hun team.

In dit artikel kijken we vanuit een leer- en ontwikkelingsperspectief naar de bevindingen van het door ons uit-

gevoerde onderzoek 'Inzet op Maat' (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013).

We geven eerst enige achtergrondinformatie over het onderzoek. Vervolgens focussen we op de onderzoeksbevindingen die betrekking hebben op 'leren en ontwikkelen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid'.

Leeftijd zegt niets over iemands talenten, kwaliteiten en ambities

Ten slotte gaan we kort in op de lessen die we hier als HRD-professionals uit kunnen trekken.

Achtergronden van het onderzoek

In 2013 werd vanuit het lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Politieacademie het onderzoek 'Inzet op Maat' afgerond. Binnen de politie bleek de toene-

mende vergrijzing al een aantal jaren een aandachtspunt te zijn op diverse beleidsagenda's, zowel landelijk als binnen de regio's. Medio 2013 was ongeveer 33% van het personeel ouder dan 50 jaar en dat zal de komende jaren toenemen tot 40%. 'Vergrijzing bij de politie' werd om die reden als thema opgenomen in het onderzoeksprogramma van Politie & Wetenschap (P&W); de opdrachtgever van het onderzoek 'Inzet op Maat'.

De centrale vraag van het onderzoek was: *Hoe is, gelet op oudere medewerkers in de basispolitiezorg, de inzetbaarheid te typeren en welke persoonlijke en contextuele factoren zijn daarop van invloed?*

We keken daarbij niet zozeer naar de actuele inzetbaarheid ('Kan deze medewerker vanavond een horecadienst draaien?'), maar vooral naar de inzetbaarheid op termijn, oftewel de duurzame inzetbaarheid. Met 'duurzaam inzetbaar' bedoelen we dat de medewerker

Opzet van het onderzoek

Onderzoeksvragen

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

Deelvragen zijn:

1. Wat is bekend over de inzetbaarheid van oudere medewerkers in het algemeen en welke aspecten daarvan zijn relevant voor oudere medewerkers werkzaam in de basispolitiezorg? (= onderzoeksfase 1)
2. Welke inzetbaarheidsindicatoren zijn globaal genomen karakteristiek voor politiemedewerkers in de tweede loopbaanhelft? (= onderzoeksfase 2)
3. Welke denk- en handelingsstrategieën hanteren succesvolle oudere medewerkers, aangaande het 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? (= onderzoeksfase 3)

Drie fasen

Het onderzoek kende drie fasen. De eerste fase bestond uit een literatuurverkenning en oriënterende interviews rondom het

thema 'inzetbaarheid van oudere (politie)medewerkers'. Wat is in algemene zin bekend en wat gebeurt er nu al op dit gebied binnen de politie, qua HR-beleid en -activiteiten?

In fase twee is een kwantitatieve survey uitgevoerd, die een diagnostisch beeld opleverde van de mate waarin de inzetbaarheid van oudere medewerkers bij de politie afwijkt van vergelijkbare sectoren. De survey was een bewerking van de – op de ervaringsconcentratietheorie van Thijssen (1996) gebaseerde - 'Loopbaan-spiegel' van de USBO. Deze onderzoeksfase werd uitgevoerd door Thijssen & Knies van Universiteit Utrecht.

In de derde fase is een kwalitatief praktijkonderzoek uitgevoerd. In deze fase hebben we ons specifiek gericht op succesvol inzetbaar geachte oudere medewerkers, om zicht te krijgen op de factoren die positief bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Daarbij is nadrukkelijk ook gekeken naar factoren in de context die hierop van invloed zijn. De onderzoeksbevindingen uit fase 1 en 2 zijn meegenomen als topics voor interviews met oudere medewerkers, leidinggevend en jongere collega's. De interviews waren deels open van aard en deels gefocust om meer inzicht te krijgen in enkele specifieke bevindingen vanuit de vorige twee onderzoeksfasen.

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

Deelnemersaantallen per onderzoeksfase

zowel nu als in de toekomst zijn werk vakbekwaam en waarde-toevoegend kan blijven uitvoeren.

Leidend in het onderzoek waren de vertrekpunten:

- Inzet op maat: hoe ouder, hoe unieker;
- Focus op de mogelijkheden: van probleem naar kans.

Inzet op maat: hoe ouder hoe unieker

Uit literatuur en onderzoek blijkt sprake te zijn van 'differential aging' (Thijssen, 2006). Dit betekent dat naarmate mensen ouder worden, er meer variatie tussen individuen ontstaat. Ook al zijn er wel bepaalde overeenkomsten, er zijn vooral heel veel verschillen tussen individuele oudere medewerkers te duiden. Met 'Inzet op Maat' gaan we uit van de veronderstelling dat je oudere medewerkers niet als één groep moet benaderen, maar vooral oog moet hebben voor de individuele verschillen. Leeftijd zegt immers niets over iemands talenten, kwaliteiten en ambities.

Onder 'oudere medewerkers' verstaan we: 50 jaar en ouder.

Focus op de mogelijkheden: kijk naar succesvolle oudere medewerkers

Omdat 'de vergrijzing' nog steeds vooral wordt benaderd vanuit de probleemkant, wilden we op zoek gaan naar de kansen en mogelijkheden die de vergrijzing eveneens biedt. Daartoe gingen we op zoek naar 'succesvol inzetbare' oudere medewerkers. Op basis van literatuuronderzoek en een praktijkverkenning in fase 1 en het surveyonderzoek in fase 2, kregen we al zicht op een aantal individuele en contextuele factoren die van invloed lijken te zijn op 'succesvolle inzetbaarheid'. In het verdiepende praktijkonderzoek (fase 3) vroegen we eerst aan leidinggevendenden wie zij zouden typeren als succesvol inzetbaar. Tijdens de interviews met deze oudere medewerkers en met enkele jongere collega's vroegen we hen hier eveneens naar. Wat kenmerkend is voor 'succesvolle inzetbaarheid' is zo vanuit het onderzoeksveld verder ingevuld. Er bleek een verrassend hoge mate van eensgezindheid te zijn over deze betekenis.

Een overzicht van de opzet van het gehele onderzoek, is opgenomen in het kader.

Onderzoeksbevindingen 'leren en ontwikkelen'

Vanuit alle onderzoeksresultaten lichten we nu de bevindingen eruit die te maken hebben met 'leren en ontwikkelen', als voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid.

Deze focus kiezen we, omdat een opmerkelijk resultaat uit het onderzoek is dat de fysieke conditie van oudere medewerkers weliswaar een rol speelt, maar in mindere mate van belang is voor duurzame inzetbaarheid dan vaak wordt gedacht (specifiek opgelopen lichamelijke schade uiteraard daargelaten). Duurzaam inzetbaar blijven blijkt vooral een kwestie te zijn van: vakinhoudelijk bijblijven, blijven meegroeien met de sociale en maatschappelijke context, leren en ontwik-

kelen, en psychisch-emotioneel op sterkte blijven. Succesvol inzetbare oudere medewerkers blijken zich met name op deze aspecten te onderscheiden.

We bespreken de onderzoeksbevindingen hier verder aan de hand van de volgende thema's:

- Psychisch-emotionele belasting leren hanteren: 'collegaschap';
- Belang van informeel leren met en van elkaar;
- Focus op groeimogelijkheden in vakmanschap;
- Invloed van leidinggevendenden: aandacht en vertrouwen.

Psychisch-emotionele belasting leren hanteren: 'collegaschap'

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de doorlopende psychisch-emotionele belasting van het

Fysieke conditie van oudere medewerkers is minder van belang voor duurzame inzetbaarheid dan vaak wordt gedacht

politiewerk het grootste risico vormt voor de inzetbaarheid van politiemedewerkers op latere leeftijd. Het politiewerk is vooral zwaar door de doorlopende psychisch-emotionele belasting die het werk met zich meebrengt. Zoals een medewerker het verwoordde: 'Het zwaarst aan dit werk is de confrontatie met menselijk leed; het aanzien van een ernstig verkeersongeval of van een slachtoffer van geweld'.

Het incasseren, verwerken en weer in balans komen, blijkt noodzakelijk om na elk incident deze psychisch-emotionele belasting weer 'af te laden'; het gaat dan om het leren reguleren en verwerken van die druk. Wanneer dit niet goed gebeurt, kan een medewerker verstrikt raken in alles wat hij in de loop der jaren heeft gezien en meegemaakt, resulterend in een burn-out of PTSS (post traumatisch stress syndroom). Aandacht voor het omgaan met de psychische belasting blijkt dus belangrijker dan de fysieke conditie van oudere medewerkers. Waarbij wel gezegd is dat wanneer iemand lichamelijk 'goed in zijn vel zit', hij de mentale en psychische belasting van het werk beter zal kunnen opvangen.

Belasting hanteerbaar maken doe je vooral samen

Wat betreft het leren hanteren van psychisch-emotionele belasting is een belangrijke pijler: de collegiale samenwerking. Interactie met anderen blijkt een belangrijke factor, want in het onderlinge gesprek met collega's kunnen opgedane ervaringen uitgesproken en besproken worden en kunnen collega's elkaar support geven. Bovendien heeft iedere medewerker het

nodige meegemaakt en kan men dus leren van elkaars ervaringen en hoe daarmee is omgegaan. Een belangrijke constatering is dat het dus om meer gaat dan het *individuele* vermogen van de medewerker om de belasting van het politiewerk te hanteren en mentale weerbaarheid op te bouwen. Het gaat hier nadrukkelijk ook om een *collectief* vermogen van het team: bekend en vertrouwd zijn met elkaar en – in open collegiale interacties – support bieden en elkaar opvangen, ten-einde weer verder te gaan en ervan te leren.

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

Specifieke waarde van oudere medewerkers

Wat betreft het leren hanteren van de psychische belasting van het werk, blijken (succesvolle) oudere medewerkers een specifieke waarde te hebben, zowel voor het werk zelf als voor het team. Enerzijds blijkt dat zij zelf in de loop der jaren goed geleerd hebben hoe zij met die druk om moeten gaan; zij hebben daar bepaalde strategieën voor ontwikkeld. Bijvoorbeeld: het

Vooral informeel lerend blijft men up-to-date

blijven zoeken naar de balans tussen professionele betrokkenheid bij de slachtoffers tijdens het werk, en daarna afstand nemen en vaststellen dat ‘het best mogelijke in deze situatie’ is gedaan.

Goed omgaan met en leren van moeilijke situaties, maakt mensen uiteindelijk immers sterker, ook voor toekomstige situaties. Het voorkomt dat mensen verhard raken of moeilijke situaties gaan ontwijken. Dit is ten voordele van de werkuitvoering zelf.

Bovendien blijken succesvolle oudere medewerkers een steunende rol in te nemen richting (jongere) collega’s bij het leren omgaan met de psychische belasting van het werk. Bijvoorbeeld door het gesprek te openen naar aanleiding van een incident, te reflecteren op de situatie en emoties bespreekbaar te maken. We gebruikten in dit verband de term ‘collegaschap’, om te

duiden hoe – vaak heel nabije – collegiale interacties en relaties van belang zijn voor ieders duurzame inzetbaarheid in het team. Sommige oudere medewerkers blijken hier een belangrijke (nestor)rol in te vervullen. Deze bekwaamheid leert men overigens niet ‘uit een boekje’ of in een opleiding; het is iets wat men in de loop der jaren in het werk zelf heeft ontwikkeld.

Dit onderstreept het belang van informeel leren, waar we nu verder op in zullen gaan.

Blijven leren is meer dan scholing

Vanuit maatschappelijk beleid wordt nog steeds veel nadruk gelegd op verhoging van scholingsdeelname van oudere medewerkers; dit onder de noemer van ‘een leven lang leren’ ten behoeve van duurzame inzetbaarheid. In fase 2 van het onderzoek – de survey – werd eveneens gevraagd naar scholingsdeelname, als indicatie voor de mate waarin medewerkers up-to-date blijven in hun werk. Daaruit bleek dat veel medewerkers weinig aan formele scholing doen; slechts een kleine groep maakte juist veel gebruik van de scholingsmogelijkheden. In onderzoeksfase 3 wilden we achterhalen of, als mensen weinig aan scholing doen, ze ook weinig leren.

Het bleek dat de geïnterviewde medewerkers juist heel lerend in hun werk stonden en dat men – als je ervoor open staat – vooral heel veel kunt blijven leren in het politiewerk zelf. Oftewel: vooral *informeel* lerend blijft men up-to-date.

Manieren om (informeel) te blijven leren

De succesvol inzetbare oudere medewerkers gaven aan het belangrijk te vinden om aansluiting te houden met maatschappelijke ontwikkelingen, die van invloed zijn op wat ze ‘buiten’ tegenkomen. Maar ook om te leren van (jongere) collega’s en van partners in hun netwerk (zoals in de jeugdzorg, GGZ, gemeente, etc.). Ze uitten een sterke voorkeur voor informeel, zelfgestuurd leren, wat vooral plaatsvindt in situaties die ze in de praktijk meemaken, in samenwerking met verschillende betrokkenen. Die manier van leren sluit volgens hen meer aan dan het volgen van formele scholing en cursussen.

Succesvol inzetbare medewerkers creëerden bewust informele leermomenten voor zichzelf, onder andere 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.

Veel medewerkers noemden expliciet het belang van leren van andere perspectieven. Bijvoorbeeld van collega’s die iets op een ‘andere’ manier doen of door in andere sociale netwerken (bijvoorbeeld binnen de ge-

meente en met andere hulpverleners) te ervaren dat de politiewereld niet de enige wereld is. Informeel leren komt volgens de geïnterviewde medewerkers vooral tot stand als je scherp en fris naar je werk blijft kijken en daardoor het nieuwe er in blijft zien. Het werkt minder goed (of helemaal niet) wanneer iemand de houding heeft van: 'ik heb alles al gezien, ik weet het nu allemaal wel', want dan staat hij nauwelijks meer open voor nieuwe perspectieven en wordt er informeel ook weinig meer geleerd. Een open en nieuwsgierige houding behouden, ondanks eerdere ervaringen in vergelijkbare situaties, blijkt essentieel.

Teamdiversiteit en teamcohesie

De variatie en verschillen tussen mensen in de werkomgeving blijken een belangrijke bron voor informeel leren. Bovendien biedt diversiteit in het team mogelijkheden om de deskundigheid, ervaring en kwaliteiten van een ander in te zetten waar dat tot effectiever handelen leidt, zo gaven de geïnterviewden aan. De kwaliteiten en meerwaarde die in het bijzonder aan oudere (succesvol inzetbare) politiemedewerkers werden toegedicht, zijn onder andere: rust en stabiliteit in het optreden, inschattingsvermogen, weten wat er kan gaan gebeuren en het benutten van lokale kennis. Intern binnen het team vervullen deze oudere medewerkers een ondersteunende rol richting collega's, hebben ze een vertrouwenspositie en fungeren ze vaak als vraagbaak.

Oudere medewerker:

'Mensen komen makkelijk naar me toe met vragen, niet alleen over 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 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.'

Kennen en gekend worden

Diversiteit in een team leidt echter niet zonder meer tot een meerwaarde en tot 'leren van elkaar'. Een voorwaarde voor het erkennen en benutten van 'verschil', is dat er een goede teamcohesie is en dat er onderling vertrouwen is. Wanneer de teamcohesie sterk is, staan mensen meer open voor elkaars verschillen in werkwijzen, vanuit respect voor ieders manier van denken en handelen. Wanneer die openheid er niet is, wordt 'anders' al snel gezien als 'fout', wat niet bijdraagt aan het leren van de verschillen. Bovendien blijken sociale cohesie en vertrouwen onder collega's een belangrijke voorwaarde om elkaar te durven aanspreken, anders blijven onderlinge verschillen onbenut. Dan houdt ieder zijn overwegingen voor zichzelf en is er weinig sprake van een constructieve uitwisseling van denk- en handelwijzen die tot leren leidt.

Maar teamcohesie en vertrouwen ontstaan niet zomaar. In een team moet er wel voldoende gelegenheid



zijn om elkaar echt te leren kennen. Genoemd werd het voorbeeld van de steeds wisselende koppels waarin men samenwerkt: *'Als je een dienst samen op de auto zit en je hebt je collega beter leren kennen door de gesprekken die je dan hebt, is het natuurlijk jammer als je vervolgens lange tijd niet meer met die persoon werkt. Dan moet je de volgende dienst weer helemaal van voor af aan beginnen met een andere collega, zo van "Wie ben jij eigenlijk?"'*

Een open en nieuwsgierige houding blijkt essentieel

We hoorden regelmatig dat men eerder kwaliteiten erkent en verschillen accepteert wanneer men de ander kent, omdat anders stereotype beelden (bijvoorbeeld over ouderen) en negatieve vooroordelen al gauw de overhand krijgen.

Regelruimte krijgen en durven nemen

Een belangrijke voorwaarde voor informeel leren is bovendien, zo bleek uit het onderzoek: de eigen regelruimte die medewerkers krijgen en (samen) nemen om situaties op te lossen. Zelf beslissingen nemen en daarnaar handelen, leidt ertoe dat men zichzelf achteraf de vraag stelt: 'Heb ik het goed gedaan?' Deze momenten van reflectie en overleg met collega's blijken zeer krachtig om te leren van het eigen en elkaars handelen. Van

leidinggevend en vraagt dit dat ze medewerkers met vertrouwen op pad laten gaan; niet overal bovenop willen zitten en alles willen voorschrijven, wel achteraf geïnteresseerd zijn in wat hun medewerkers gerealiseerd hebben en hoe.

Bovendien vraagt informeel leren *tijd*, wel te verstaan: werktijd. Ervaringen uitwisselen, reflecteren en leren vinden vooral plaats aan de koffietafel en in de auto.

Weinig scholing betekent niet altijd weinig leren

Dat is geen verloren tijd, maar juist zeer effectieve leertijd (van Hulst, 2013). Medewerkers geven aan dat hun leidinggevend en zich daar wel meer bewust van mogen zijn.

Groei in vakmanschap

HR-beleid gaat vaak uit van de gedachte dat regelmatige functiewisselingen nodig zijn om mensen duurzaam inzetbaar en in beweging te houden.

Uit de surveyresultaten van onderzoeksfase 2 bleek echter dat er maar weinig medewerkers zijn die relatief vaak van functie wisselen, terwijl de meesten dat niet of nauwelijks doen. De gemiddelde functieverblijfsduur van de onderzoeksdeelnemers bedroeg ruim 16 jaar, overigens met een flinke spreiding.

Het verdiepende praktijkonderzoek (fase 3) maakte zichtbaar dat mobiliteit - of eenvoudig gezegd 'beweging' - voor mensen ook 'kleiner' kan zijn. De voorbeelden van succesvol inzetbare oudere medewerkers lieten zien dat het ontwikkelen binnen hun huidige functie vaak een meer aantrekkelijke optie voor hen bleek. Bijvoorbeeld door binnen de functie een bepaald taakaccent op te pakken, zoals 'jeugd', 'verkeer' of 'verdoende middelen'. Iemand kiest dan voor een bepaald element in het werk waar hij zó warm voor loopt, dat hij daar uit zichzelf meer expertise in wil opbouwen en dat goed wil onderhouden. Je kennis up-to-date houden en blijven ontwikkelen, gaat veel vanzelfsprekender als het gaat om iets waar je interesse ligt (zie ook: Visser, 2014). Bovendien, als anderen je gaan zien als interne deskundige op een bepaald gebied, dan komen ze met vragen naar je toe. Dat is niet alleen leuk en belonend voor de investering in die deskundheidsopbouw, maar stimuleert ook om het goed bij te *blijven* houden.

In de loop van het onderzoek zijn we loopbaanontwikkeling dan ook steeds meer gaan opvatten als *vakmanschap*ontwikkeling: de ontwikkeling van de medewerker als professional in zijn vakuitoefening. Het gaat dan om de ontwikkeling *binnen* de functie en het vak. Dat heeft, zoals eerder gezegd, zowel een vakinhoudelijke, psychisch-emotionele, sociale als fysieke kant. Een punt van aandacht voor de medewerker zelf is overigens dat hij zich - meer dan hij eigenlijk gewend

is - laat 'zien' in de organisatie: wat zijn mijn kwaliteiten en ambities; wat wil ik? Eerder onderzoek van het lectoraat Lerende politieorganisatie (Sprenger, De Blouw & Kolkhuis Tanke, 2010) toonde aan dat er nog veel ambities en wensen leefden onder de groep oudere medewerkers. Medewerkers kunnen zichzelf daarmee duidelijker op de kaart zetten: wat kan ik en wat wil ik? Tegelijkertijd vraagt dit ook een andere benadering van leidinggevend en HR-professionals. Daar zullen we nu kort bij stilstaan.

Invloed van leidinggevend en

De hiervoor beschreven onderzoeksbevindingen laten zien dat de invloed van collega's onderling op het inzetbaar blijven van oudere medewerkers groot is; geïnterviewde medewerkers geven aan dat deze invloed groter is dan die van de leidinggevend e. Dat wil niet zeggen dat de relatie met de leidinggevend e onbelangrijk is. Aan de ene kant heeft de leidinggevend e een rol als collega-teamlid, maar aan de andere kant heeft hij vanuit zijn rol ook speciale aandachtspunten. We noemen er enkele:

De leidinggevend e kan faciliteren dat er voldoende tijd en ruimte wordt genomen om achteraf goed te debriefen als medewerkers naar een melding/incident zijn geweest. Niet alleen de gevolgde werkwijze en afhandeling nalopen, maar vooral ook stilstaan bij hoe ieder er persoonlijk in zat en welke zaken ervan geleerd kunnen worden.

Leidinggevend en die vertrouwen op het vakmanschap van de medewerkers, blijken hen bovendien meer individuele en onderlinge regelruimte te geven. Dat betekent dat medewerkers zelf en samen tot op zekere hoogte beslissingen kunnen nemen over de uitvoering en de taakverdeling tijdens een klus. Dit bevordert het gevoel zelf en samen verantwoordelijk te zijn en stimuleert tot het achteraf reflecteren op de adequaatheid van het handelen ('Had ik dit anders of beter kunnen doen?').

Gezien het belang van 'elkaar kennen en gekend worden' en elkaars kwaliteiten benutten, kan de leidinggevend e ook de condities creëren waardoor medewerkers met voldoende regelmaat met dezelfde collega's samenwerken.

Maar bovenal is het voor leidinggevend en belangrijk aandacht te geven aan en interesse te tonen voor medewerkers en het werk dat zij dagelijks verrichten; ook al is dat werk niet altijd direct zichtbaar voor hen. Ook kunnen ze de ambities en vakmanschapontwikkeling van medewerkers tot onderwerp van gesprek maken. Dat hoeven ze niet altijd zelf te doen; ze kunnen ook gespreksgelegenheden creëren waarin medewerkers dit *met elkaar* bespreken en uitwisselen. In een van de regionale eenheden wordt bijvoorbeeld enkele keren per jaar een bijeenkomst georganiseerd 'van 45+ers voor 45+ers' (Forum Kennis in Beweging). Daarin gaan medewerkers op persoonlijke wijze met elkaar in gesprek en wisselen ervaringen uit rondom loopbaan thema's.

Oudere medewerker:

'Ik kon in het gesprek met mijn teamchef vertellen over het jeugdwerk en hoe belangrijk het 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.'

Wat leren we hiervan in relatie tot HRD?

Het onderzoek 'Inzet op Maat' is uitgevoerd binnen de politie en heeft dus tot politie-specifieke bevindingen geleid. Desondanks zal een deel van de bevindingen ook van toepassing zijn op medewerkers in andere organisaties en sectoren (zoals: onderwijs, organisaties in de publieke dienstverlening, zorg en welzijn).

Afsluitend willen we dan ook enkele algemene aanbevelingen doen, op basis van het onderzoek. We geven er vijf:

1. Het blijkt van belang – als we het hebben over duurzame inzetbaarheid – vooral aandacht te hebben voor de psychische en mentale kant van (zwaar) werk: waarin zit de belasting die het werk zwaar maakt, wat doet dat met mensen, hoe gaan ze ermee om? In een organisatie zoals de politie loopt men daar niet zo mee te koop; in andere organisaties waarschijnlijk ook niet. Het vormt echter wel een sluipend risico voor inzetbaarheid. Belangrijk is om het gesprek erover aan te wakkeren en te blijven voeren. Dat hoeven HR-professionals en leidinggevendenden niet altijd zelf te doen; faciliteer juist ook het gesprek, door te voorzien in tijd en ruimte voor uitwisseling *tussen* collega's.
2. Een noodzakelijke voorwaarde voor dergelijke gesprekken is een teamcultuur waarin vertrouwen heerst en moeilijke situaties bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Die cultuur maken medewerkers vooral met elkaar. Vaak hebben enkele personen hierin een voortrekkersrol. We zagen dat juist oudere medewerkers zo'n nestorrol wel vervullen. Probeer in beeld te krijgen wie deze rol informeel op zich nemen en geef dat positieve aandacht en waardering. Ook het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden blijkt van invloed op de mate waarin er cohesie en openheid is in een team. HR(D)-professionals zouden leidinggevendenden vaker een spiegel daarin kunnen voorhouden.
3. Het onderzoek liet zien dat 'weinig scholing' niet altijd 'weinig leren' betekent. De dagelijkse werkcontext kan een rijke leeromgeving zijn, mits we vooral oog hebben voor de vraag in hoeverre die werkcontext uitnodigt om te blijven leren. Tegelijkertijd betekent dat ook dat aan mensen zelf vaker de vraag gesteld kan worden: Hoeveel uitdaging zoek je in hoe je je werkzaamheden uitvoert, hoe

'fris' en nieuwsgierig blijf je kijken naar zaken die je al vaak hebt meegemaakt, hoe groot is je netwerk van mensen waar je van kunt leren, etc.?

4. Bepleit niet alleen functiemobiliteit, maar focus meer op vakmanschapsontwikkeling en deskundheidsopbouw op taakaccenten binnen de functie. Blijven ontwikkelen wordt vaak meer en duurzamer aangewakkerd wanneer de medewerker zelf warm loopt voor een bepaald aspect van zijn functie; voor iets waar zijn interesses liggen.
5. Het gaat er vooral om samen met oudere medewerkers te kijken naar mogelijkheden die passen bij hoe hun toegevoegde waarde het meest tot zijn recht komt. Tegelijkertijd vraagt dit van de medewerker om zichzelf meer te laten zien. Niet elke oudere medewerker is hier aan gewend. Leidinggevendenden en HR(D)-professionals kunnen een uitnodigende 'oproep' hiertoe doen, door gerichte belangstelling te tonen.

Tot slot: inzetbaarheid is meer dan een individuele kwestie; het is eveneens een collectieve zaak. Het is van belang de aandacht vooral te richten op de kracht van het team: hoe support men elkaar, hoe helpt men elkaar door tegenslag heen en hoe blijft men elkaar scherp houden en uitnodigen om te blijven leren? ●

Literatuur

- Blouw, H. de, I.R. Kolkhuis Tanke, C.C. Sprenger (2013). *Inzet op Maat, onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers*. Amsterdam: Reed Business.
- Hulst, M.J. van (2013). *Politieverhalen, een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen*. Amsterdam: Reed Business.
- 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.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft, ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Utrecht: Uitgave Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.
- Visser, C. (2014). Interesses als drijvende krachten achter ontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling*, 27, 2, pp. 18-22.



Commissaris van Politie Hidde de Blouw MSc

is de programmamanager en onderzoeker voor het Lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Politieacademie.
E-mail: Hidde.de.blouw@politieacademie.nl



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke

is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan de Universiteit Utrecht.
E-mail: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl