

Duurzame inzetbaarheid: perspectieven en interventies

Isolde Kolkhuis Tanke, eigenaar onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/ Duurzaam leren in organisaties, docent Universiteit Utrecht en hoofdredacteur HRD-vakblad Opleiding & Ontwikkeling.
E-mail: isolde@kolkhuis-tanke.nl

De afgelopen jaren heeft ‘duurzame inzetbaarheid’ zich ontwikkeld tot een van de meest urgente HR-thema’s. In de praktijk van organisaties zien we echter nog weinig activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers daadwerkelijk ten goede komen. En wanneer maatregelen genomen worden, blijken die – ook binnen de politieorganisatie – nog vaak gericht te zijn op de fysieke belastbaarheid. In dit artikel belicht ik de andere componenten die de duurzame inzetbaarheid bepalen, zoals de mentale, psychische en motivationele componenten, en geef ik een doorkijkje naar organisatie-interventies die zich daarop richten.

Een jaar of twintig geleden leek het nog ondenkbaar, maar tegenwoordig weten we niet beter: mensen zullen in de toekomst tot op hoge leeftijd blijven werken. Momenteel is de pensioenleeftijd nog iets lager dan 66 jaar, maar deze wordt gestaag verhoogd tot 68 jaar. Het CBS meldde in 2017 dat er toen al twee keer zo veel 55-plussers aan het werk waren als in 2003; 20 procent van de beroepsbevolking was inmiddels 55 jaar of ouder.

Mensen blijven niet alleen langer doorwerken, maar moeten dit doen in een context waarin maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zich in grote vaart voltrekken. Van medewerkers vraagt dit meer dan het fysiek op kracht blijven om het werk te doen; ze moeten ook voortdurend aangehaakt blijven bij wat er van hen gevraagd wordt door de veranderende externe omgeving. Duurzaam inzetbaar blijven als politiemedewerker richt zich dus niet enkel op de vraag: ‘Hoe lang kan ik nog achter boeven aan blijven hollen?’, maar bijvoorbeeld ook op vragen als: ‘Hoe blijf je als medewerker de aansluiting houden bij een veranderende maatschappij waarin pluriformiteit (ook in waarden en normen) een gegeven is geworden? Ook de wijze waarop invulling aan het politiewerk gegeven wordt is aan verandering onderhevig en wie daar niet in meegroeit, kan uiteindelijk afhaken.

Employability

Het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ is niet nieuw; het stamt al uit de jaren negentig van de vorige eeuw. In die periode kwam het begrip *employability* op als tegenhanger van het tot dan toe heersende concept *life time employment*; het type arbeidsrelatie waarin de werkgever zorgdraagt voor de werkzekerheid van de medewerker gedurende diens gehele arbeidzame leven. Tegenwoordig is het vooral de medewerker zelf die verantwoordelijk is voor zijn werkgelegenheid en loopbaan, waarbij *employability* gedefinieerd wordt als ‘de gedragstendens die zich richt op het verwerven, vasthouden en gebruiken van kwalificaties, bedoeld om te participeren in en om te gaan met de veran-

derende arbeidsmarkt, gedurende alle loopbaanfasen’ (Kirschner & Thijsen, 2005).

Meerdere componenten van duurzame inzetbaarheid

Hoewel de fysieke kant van duurzame inzetbaarheid in de zogenoemde ‘zware beroepen’, zoals ook dat van politieagent, niet onderschat moet worden, vragen in dit kader ook andere componenten om aandacht. Ik zal hierna verder ingaan op de volgende drie componenten, die vooral betrekking hebben op de mentale, psychische en motivationele kanten van duurzame inzetbaarheid:

- leren en blijven ontwikkelen;
- mentale belastbaarheid;
- motivatie en betekenisvol werk.

Leren en blijven ontwikkelen

Divers onderzoek (Thijssen, 1996; Kolkhuis Tanke, 2008) laat zien hoe belangrijk het is dat medewerkers ‘in de leerstand’ blijven en regelmatig iets nieuws en uitdagends leren waarmee ze hun eigen grenzen oprekken. Medewerkers die te lang blijven hangen in handelingsrepertoire en routines die hun vertrouwd zijn, lopen het risico daar op den duur in vast te lopen. Ze baseren dan hun gevoel van zelfvertrouwen en zekerheid op ‘dat wat ze altijd al deden’ in plaats van op hun vermogen om steeds nieuwe dingen te leren en daardoor mentaal in beweging te blijven.

Recente inzichten rondom de werking van ons brein bevestigen dit: het brein is plastisch en kan dus blijven groeien, mits mensen steeds nieuwe ervaringen en inzichten opdoen waardoor ze nieuwe verbindingen in hun brein aanleggen. Wie lange tijd hetzelfde doet op dezelfde manier raakt hierin weliswaar zeer geroutineerd, maar de routine of ‘automatische piloot’ is ook een valkuil. Zodra andere zienswijzen en handelingsrepertoire gevraagd worden, blijkt de medewerker ‘vastgeroest’ in zijn oude patronen en het wordt steeds lastiger om deze te vervangen door nieuwe. Wie ‘in de leerstand’ blijft staan, is daarentegen gewend om

Foto: Marcel van den Bergh, Hollandse Hoogte



Vooral het ‘stapeleffect’ en het ‘te veel gezien hebben’ kunnen het steeds moeilijker maken om op een passende wijze met volgende heftige gebeurtenissen in het werk om te gaan.

steeds weer nieuwe inzichten op te doen die hij kan combineren met eerder opgedane kennis en inzichten (Kolkhuis Tanke, 2008).

Binnen de politie is het opsporingswerk een goed voorbeeld van de noodzaak tot blijvende ontwikkeling en leren: onderzoekers zullen voortdurend op de hoogte moeten blijven van de toenemende nieuwe mogelijkheden van technologie in de opsporing en zich die eigen moeten maken; al was het alleen al om criminelen hierin voor te blijven...

Blijven leren en ontwikkelen hoeft zeker niet altijd in formele opleidingssituaties plaats te vinden. Onderzoek binnen de politie (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013) liet zien dat het politiewerk zelf ruime mogelijkheden kan bieden om dagelijks te blijven leren. Een mogelijkheid in het werk die volgens politiemedewerkers kansen biedt om te blijven leren, is bijvoorbeeld de debriefing waarbij diepgaander gereflecteerd wordt op ieders handelwijze tijdens een incident (denk ook aan vormen van *After Action Research*).

Ook het toebedeeld krijgen van een taakaccent/rol als interne deskundige (bijvoorbeeld op het gebied van verkeer of de ggz) kan een medewerker stimuleren om zich vakinhoudelijk goed te blijven verdiepen in een thema. Immers, als een collega je om raad vraagt op dat thema, is het belangrijk dat je up-to-date bent en je de collega goed kunt adviseren. Ook het participeren in netwerken met verschillende deskundigen (bijvoorbeeld als wijkagent in een netwerk met zorgprofessionals of met mensen van de gemeente) werd heel stimulerend genoemd om nieuwe inzichten vanuit de externe omgeving op te doen, wat voorkomt dat je als politiemedewerker ‘verkokert’ in je eigen vak.

Mentale belastbaarheid

Een belangrijke constatering in het kader van ‘duurzaam inzetbaar blijven’ is dat er tegenwoordig steeds vaker medewerkers vroegtijdig uitvallen als gevolg van werkstress, een te hoge psychische belasting en/of te zware taakeisen. In een beroep als dat van politieagent is de psychische belasting zwaar. Bovendien kunnen alle heftige gebeurtenissen die iemand in het werk in de loop der jaren meegemaakt heeft zich zo hoog opstapelen dat hij een verhoogd risico loopt op burn-out of PTSS. Opmerkelijk in het eerder genoemde onderzoek (De Blouw, Kolkhuis Tanke

& Sprenger, 2013) was dat de psychische belasting van het werk het meest door politiemensen zelf genoemd werd als bedreiging voor hun duurzame inzetbaarheid. Vooral het ‘stapeleffect’ en het ‘te veel gezien hebben’ kunnen het steeds moeilijker maken om op een passende wijze met volgende heftige gebeurtenissen in het werk om te gaan.

Positief was dat men aangaf dat sociale support vanuit de directe werkomgeving behulpzaam blijkt om spanningen en emoties ‘af te laden’ na een incident, liefst zo snel mogelijk erna. Met name vertrouwde collega’s met wie men in openheid kan praten, werden ervaren als belangrijke bronnen van steun. Die kan zich bijvoorbeeld ook uiten in de opmerkzaamheid van een collega, door te kijken hoe je de eerstvolgende dienst even in de luwte gehouden wordt, zodat je niet weer gelijk weer vol in de wind staat. Daardoor ontstaan rust en ruimte om negatieve ervaringen en gevoelens af te laden en een plek te geven, waarna je weer verder kunt. Onderlinge regelruimte tussen collega’s om het werk in samenspraak invulling te geven, bleek hierin van belang.

In algemene zin blijkt een positief organisatieklimaat waarin men elkaar support goede mogelijkheden te bieden om mensen met een positief en plezierig gevoel aan het werk te houden, zelfs wanneer het werk op zich psychisch belastend is. Het goed verwerken en leren omgaan met lastige ervaringen maken mensen mentaal weerbaarder, wat essentieel blijkt voor psychisch belastend werk. In een negatief werkklimaat lopen medewerkers eerder stress op, die op zijn beurt het negatieve werkklimaat versterkt (Van Wingerden, 2016).

Motivatie en betekenisvol werk

Een derde component die nadere beschouwing verdient, betreft de motivaties, drijfveren en talenten die mensen inzetten in hun werk. Motivaties, kwaliteiten en talenten vormen een belangrijke onderlegger, waardoor medewerkers aantrekkelijk en waarde toevoegend voor hun werkgever blijven.

Nadenken over eigen motivaties en drijfveren in het werk impliceert nadenken over ‘betekenisvol werk’ (Van Wingerden, 2016). Mensen die hun werk als betekenisvol ervaren, zijn er meer bevolgen in, zo blijkt uit onderzoek. Bevolgen medewerkers ervaren hun werk zelden als belastend of te druk, want het werk geeft ze energie in plaats van dat hun energieniveau erop leegloopt. Bovendien prikkelt gedrevenheid voor het werk mensen op intrinsieke wijze om zich

» Je kunt er niet van uitgaan dat een geslaagde interventie bij de één, ook zal werken bij de ander

daarin te blijven ontwikkelen: als je veel betekenis en belang aan je werk toedicht, wil je het immers ook graag goed (blijven) doen. En zoals eerder beschreven is, zijn leren en ontwikkelen noodzakelijk om in tijden van verandering bekwaam te *blijven* in het werk. Het gevoel betekenisvol werk te doen en de behoefte zich te ontwikkelen, lijken dan ook hand in hand te gaan.

Interessant in dit opzicht is om te kijken welke rol en invloed leidinggevend en collega's hierop hebben. Een onderzoek naar de motivaties en leerintenties van oudere politiemedewerkers (De Blouw & Kolkhuis Tanke, 2010) liet zien dat juist aan ervaren, oudere (50+) politiemedewerkers zelden gevraagd werd waar zij goed in waren en wat zij de komende jaren zouden willen realiseren. Wanneer hun gevraagd werd na te denken over 'wat ze nu echt zouden willen de komende jaren', bleken er echter nog heel veel ambities te leven. Meerdere deelnemers in dit onderzoek gingen vervolgens nieuwe stappen zetten. Wat hierbij vooral van invloed bleek, was dat zij ruim de tijd kregen om eens echt goed na te denken over wat ze nu wilden, dat ze een onafhankelijke gesprekspartner (onderzoeker) hadden met wie ze over hun ideeën konden sparren (zonder dat de onderzoekers het stokje van hen overnamen), dat ze leerden denken in mogelijkheden in plaats van in 'beren op de weg' (ook in het gesprek met de leidinggevende over hun ambities) en dat ze het gevoel hadden voor het eerst weer eens echt 'gezien' te worden als mens, met eigen motivaties en ambities. Interessant was dat het onderzoek een staartje kreeg in een van de politie-eenheden toen een groepje medewerkers op basis van dit project het initiatief nam om bijeenkomsten te organiseren waarin meer collega's met elkaar konden nadenken over wat ze de komende jaren zouden willen in hun werkende leven. Zo ontstond het 'Forum Kennis in Beweging', van en voor medewerkers, om elkaar te stimuleren in beweging te komen en te blijven.

Aanzetten tot actie

Hoe kan in organisaties een beweging in gang gezet worden waardoor men niet blijft steken in het 'praten over' duurzame inzetbaarheid, maar ook tot concrete acties overgaat om te ervaren wat daadwerkelijk werkt in de praktijk?

Wat steeds duidelijker wordt, is dat zowel organisatiecontexten als individuele medewerkers sterk verschillen in wat ze nodig hebben, waardoor het niet zinvol is om ervan

uit te gaan dat een interventie die bij de één werkt dat bij een ander ook zal doen.

Het inzetten van actieonderzoek en actieleren blijkt een geschikte methode om samen met de betrokkenen in een specifieke organisatiecontext boven tafel te krijgen waar de mogelijkheden, maar ook de risico's zitten wat betreft duurzaam inzetbaar blijven. De meerwaarde van *actieonderzoek* is dat het niet blijft bij praten en onderzoeken, maar dat al vrij snel de brug wordt geslagen naar 'en als we dit nu weten, met welke gerichte acties of interventies kunnen we dan op kleine schaal experimenteren met een interventie, om te ondervinden of dat positieve effecten sorteert?'

Enkele voorbeelden van mogelijke interventies die bijvoorbeeld naar voren zijn gekomen uit actieonderzoek in organisaties zijn:

- met regelmaat terugkerende gespreksgelegenheden creëren voor medewerkers om (zonder druk) na te denken over wat ze de komende jaren willen realiseren en wat ze daartoe willen ondernemen;
- structureel inzetten van loopbaancoaching vanaf een bepaald aantal jaren ervaring in hetzelfde type werk;
- debriefings/evaluaties anders inrichten om het afladen van psychische belasting in het werk meer ruimte te geven;
- beter zicht ontwikkelen op onder welke condities 'de goede gesprekken' tussen leidinggevende en medewerker er wél toe bijdragen dat medewerkers zelf gaan nadenken over hun toekomstige inzetbaarheid. Eventueel daarna: leidinggevend gericht trainen/coachen in het voeren van dergelijke gesprekken.

Door tijdens actieonderzoek meerdere slagen te maken in het onderzoeken (experimenteren) en door diepgaander te onderzoeken (uitproberen en monitoren) kunnen de interventies zich verder ontwikkelen en ontstaat bovendien 'praktijktheorie' over de werkzame principes van een interventie in een specifieke context en bij een bepaalde doelgroep. Zo wordt ook duidelijk wat niet blijkt te werken. Dat verschillende direct betrokkenen in de context zelf een actieve deelnemer aan het actieonderzoek zijn, vergroot de kans aanzienlijk dat de opbrengsten gedragen en verder verspreid worden binnen de organisatie. <<

Literatuur

- Blouw, H. de, Kolkhuis Tanke, I.R. & Sprenger, C.C. (2013). *Inzet op maat*. Amsterdam: Reed Business/Politie & Wetenschap
- Kirschner, P.A. & Thijssen, J.G.L. (2005). Competency development and employability. *Lifelong Learning in Europe*, 10(2), 70-75.
- Kolkhuis Tanke, I.R. van (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen* (proefschrift). Delft: Eburon.
- Sprenger, C., Blouw, H. de & Kolkhuis Tanke, I.R. van (2010). *Kennis in beweging. Onderzoek naar leer- en ontwikkeldynamiek van oudere politiemedewerkers*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Wingerden, J. van (2016). *Job demands-resources interventions*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.