

Over-leven in een veranderende organisatie

Louise Boelens

Verspreid over twee maanden sprak Louise Boelens met vijftien mensen, die bij Reclassering Nederland in verschillende functies werkzaam waren: toezichthouders, medewerkers diagnose & advies, medewerkers werkstraf, trainers, werkbegeleiders, een unitmanager en de arbo-coördinator. Zij waren willekeurig gekozen in drie regio's. Thema's in de gesprekken waren: de betekenis en waarde van het werk, motivatie en visie op de eindfase, fysieke en cognitieve conditie, relatie met de organisatie, de rol van de leidinggevende en generaties in de organisatie. De vraagstelling was open: hoe houd je plezier in je werk, ook als je (veel) langer op de werkvloer blijft dan eerder gedacht; wat zijn de risicofactoren voor deze groep en hoe zou de organisatie daarop in kunnen spelen?

De geïnterviewden werken al lang bij Reclassering Nederland. De meesten zijn er in de jaren '70 of '80 van de vorige eeuw begonnen. Zij hebben zich (in de meeste gevallen) diverse keren moeten aanpassen in het perspectief op hun pensioenleeftijd. Iemand zegt: "tien jaar geleden dacht ik met 57,5 jaar eruit te gaan, inmiddels ben ik 62" en

► Van de redactie

Werkend aan een boek over 'Ouder worden en werk' heeft Louise Boelens een kleine groep oudere medewerkers van Reclassering Nederland geïnterviewd. Op die manier wilde ze meer inzicht krijgen in de wisselwerking tussen ouder worden en de werkcontext. De reclassering werd als werksoort gekozen omdat de professionals daar vaak langdurig werken en uit de literatuur weten we dat het juist dan lastig is om gemotiveerd aan het werk te blijven zeker wanneer de organisatie veel veranderingen doormaakt. Boelens was benieuwd naar ervaringen en vooral naar de 'overlevingsstrategieën' van deze oudere professionals. Hoewel hier geen sprake is van een gedegen onderzoek waren de uitkomsten van de interviews dusdanig verhelderend en passend bij het thema van dit nummer, dat we graag daar een plaats voor inruimen.

Mr. drs. L. Boelens is Registerpsycholoog NIP/Arbeid & Organisatie, Registercoach NOBCO en jurist. Zij werkt als zelfstandig coach en organisatiebegeleider.

een ander (61): “Dit jaar had ik mijn afscheid kunnen vieren, nu vier ik alleen mijn 40-jarig jubileum”. Het zijn gedreven, maatschappelijk betrokken werkers. De idealen van toen staan vaak nog recht overeind. Hun hart ligt bij de cliënt. Zo zegt iemand: “ik houd van omgaan met rommelige mensen die een ongewone levensstijl hebben en ongewone oplossingen zoeken”.

In al die jaren hebben reclasseringsmedewerkers veel meegemaakt. De maatschappij en daarmee het beleid ten aanzien van reclassering is ingrijpend veranderd. In de eerste serie (organisatie) veranderingen draaide het om meer stroomlijning, afstemming en professionalisering waarbij de werkers een deel van hun autonomie inleverden maar er een duidelijker omschreven vakbekwaamheid voor terug kregen. Sinds de tweede serie veranderingen – vanaf 2000 – wordt er veel nadruk gelegd op controle, beheersing en productie. Per dossier is slechts een beperkt aantal contacten toegestaan om begeleidingsplannen vast te stellen (diagnose & advies) en is de eigen inschatting van de reclasseringswerker nu minder relevant dan de uitkomst van het computerprogramma; voor gedragsveranderingen moeten cliënten verwezen worden naar (groeps) trainingen, waarmee de vertrouwensband tussen contactpersoon en cliënt – buiten de controle – weinig inhoud meer heeft.

De wijzigingen raken de reclasseringswerkers in het hart van hun motivatie

Ook de werkwijze van een vaste medewerker per cliënt is losgelaten. Deze wijzigingen raken de reclasseringswerkers in het hart van hun motivatie. Het viel op dat iedereen er (meestal uit zichzelf) iets over zei. De aanpassing blijkt iedereen iets te hebben gekost en niet iedereen is daar even goed uitgekomen (maar ze zijn er dus nog well). Dit werd dan ook het centrale thema in de interviews: het hervinden van voldoende werkmotivatie bij veranderende werkopvattingen. Op dit moment wordt er in de organisatie trouwens, naast het doorvoeren van bezuinigingen, gewerkt aan een bijstelling van beleid onder de noemer ‘de professional centraal’.¹ Er zal weer meer erkenning komen voor de kwaliteiten van de professional en deze krijgt weer meer verantwoordelijkheden. Het herwaarderen van hun capaciteiten en verantwoordelijkheden wordt verwelkomd door de respondenten, maar met een voorbehoud. Een aantal weet niet of ze de organisatie hierin echt gaan vertrouwen. Daarover later meer.

Intermezzo: De ontwikkeling in de reclassering staat niet op zich, veel professionals moeten motivatie hervinden. Sommige geïnterviewden vertelden dat ze geprobeerd hebben onderdak te vinden bij een andere werkgever. Hun speelveld was echter niet zo groot, want waar vind je eenzelfde type cliënt, of eenzelfde type werk. In alle aanpalende organisaties speelden vergelijkbare ontwikkelingen: meer aandacht voor beheersing, productie, stroomlijning van de processen. Veel generatiegenoten die in een professionalrol zitten hebben hier mee te maken. Denk aan de andere sectoren in de hulpverlening, de gezondheidszorg, het onderwijs, de politiek. Niet voor niets is er door bijvoorbeeld de onderhandelaren van de CAO Gemeenten in 2012 afgesproken dat er in de organisatie van de toekomst 'minder bureaucratie zal zijn en meer ruimte voor de professional'. (zie onderhandelingsakkoord 20 april 2012)

Beschrijving van de uitkomsten

Ouder worden is een interessant proces waarbij je moet inboeten (geheugenfunctie, snelheid, herstelvermogen) maar ook nog steeds groeit. Volgens de Finse onderzoeker Ilmarinen, scoor je op latere leeftijd beter in scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren en inzicht in het geheel, verbaal begrip, controle over het leven, verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, werkervaring en motivatie om te leren (Ilmarinen 2001). Onder goede omstandigheden komt dit tot zijn recht op de werkvloer.

In de beschrijving van mijn bevindingen wil ik deze lijn graag volgen. Eerst ga ik op zoek naar de positieve ervaringen van de respondenten: wat levert het ouder worden hen op, welke factoren in het werk dragen bij aan werkplezier en wat motiveert? Daarna beschrijf ik de uitdagingen die ze tegenkomen: omgaan met de grotere herstelbehoefte die bij ouder worden hoort, belastende factoren in het werk en zaken die hen raken in hun motivatie. Een belangrijk punt zal blijken te zijn de relatie met de organisatie. Ik sluit af met een conclusie en enkele aanbevelingen.

Inhoud van het werk

Het eerste dat opvalt is dat (bijna) alle geïnterviewden zeer gemotiveerd zijn voor het werk dat ze doen. Vooral de gedrevenheid voor het maatschappelijk doel springt in het oog. Men wil van betekenis zijn voor de cliënten en de samenleving. "Maatschappelijk werker zijn bij de reclassering is het echte werk. Daar komt de groep die ik verder wil helpen", zegt iemand. En een ander: "Zoeken naar zingeving, is mijn rode draad. Ik zit op mijn plek bij de reclassering. De wereld wordt er een stukje beter van". Of: "Dat ik een stukje kan zijn in het traject van

iemand. Dat ik mensen motiveer om zich aan afspraken te houden”. En een vierde: “In een samenwerkingsproject met andere functies hebben we het werk zo georganiseerd dat het echt werkt. Daar word ik vrolijk van”. De meesten benadrukken dat hun motivatie niet veranderd is ten opzichte van vroeger.

De levensfase helpt bij het relativeren van het werk

Van de vijftien geïnterviewden zitten tien in het uitvoerend werk. De andere vijf hebben functies als werkbegeleider, unitmanager of een staf-functie. De uitvoerenden werken direct met cliënten. Zij zien de cliënt een of twee keer om een intake en plan van aanpak vast te stellen (diagnose & advies); ofwel zij onderhouden contact met de cliënt en bewaken dat gemaakte afspraken worden nagekomen (toezicht). Andere uitvoerende functies betroffen die van gedragstrainer en medewerker werkstraf (het regelen van werkstraffen en het minimaal begeleiden daarvan).

Als succesfactoren met betrekking tot de inhoud van het werk, noemde men – naast het verder helpen van de cliënt: merken dat je inspanningen iets opleveren; in ontwikkeling blijven; variatie in het werk. Uitspraken waren bijvoorbeeld: “Ik moet veel puzzelen in mijn werk”; “Ik verdiep me in zaken ook uit aanpalende sectoren”; “Via verdiepingscursussen ben je steeds bezig je te ontwikkelen”; “Ik heb een voortrekkersrol in een paar projecten”; “Je komt leuke filosofische vragen tegen in dit werk”; “Iedere vijf à zes jaar doe ik andere taken”; “De continue veranderingen in de organisatie houden je scherp”.

Verscheidene respondenten refereerden expliciet aan hun levenservaring. Dat kan spelen in de relatie met de cliënt die openhartiger durft te zijn bij een ouder iemand. Maar het betreft ook de positie in de organisatie. Zo zegt iemand: “Mijn jongere collega’s accepteren mij volledig. Ze komen regelmatig naar me toe om dingen te vragen”. Een ander zegt: “Erg leuk is het feit dat je als een senior een andere bijdrage levert aan het ondersteunen en op peil houden van de professionaliteit van de totale club. Soms vraagt een jongere collega me om mee te lezen. Ook maak ik mee dat een jongere collega meeloopt bij een gesprek”. De levensfase helpt ook bij het relativeren van het werk: “ik voel me vrijer, durf meer te zeggen ook als dat mijn manager niet welgevallig is”. Of: “ik kijk breder, niet alles hoeft meer uit mijn werk te komen”. En “Ik sta er lossier in. Ik hoef niet meer van alles waar te maken”.

Uiteraard hebben ze ook hun redenen vanuit hun privésituatie om door te werken. Bij sommigen staat de pensioendatum al vast en liggen er plannen voor daarna. Sommigen hebben financiële redenen om door te gaan tot de officiële pensioenleeftijd (nog studerende kinderen thuis, een gebrekkige pensioenopbouw – speelt met name bij vrouwen die eruit zijn geweest en/of langdurig deeltijd werkten); en bij anderen speelt dat de partner nog aan het werk is en/of dat ze opzien tegen het gat dat valt als ze niet meer werken.

Autonomie

De ervaren autonomie lijkt, naast het werken aan een maatschappelijk doel, voor deze groep de belangrijkste succesfactor voor werkplezier te zijn. Er zijn meerdere aspecten te onderscheiden. In de eerste plaats verlangt men een zekere beleidsvrijheid als professional. Ook al zijn er op dat vlak veel beperkingen door het strakke stramien waarin wordt gewerkt, zonder het er over te hebben pakt men een ‘eigen’ ruimte. Een uitspraak: “Ik mag de cliënt eigenlijk maar twee keer zien, maar doe het meestal drie keer. Ik laat me niet gek maken”. Dergelijke opmerkingen hoorde ik vaker. Volgens een van de geïnterviewden ligt hier voor ‘de oude reclasseringswerkers’ de scheidslijn tussen overleven in dit werk of weggaan. Deze respondent zegt “Ik ben me altijd blijven focussen op de kern van het werk. Ondanks alle procedures en de nadruk op controle, heb ik altijd geprobeerd mijn eigen professionele ruimte te vinden. Ik heb collega’s bakzeil zien halen. Die zijn vertrokken of hebben zich geëngaat aan dingen die ze eigenlijk niet wilden. Ze leverden een stuk van hun eigenheid in. Dan ga je niet meer echt een verbinding aan met de klant. Als je het niet zelf oplost met de klant, maar iedere scheet gaat melden – waarmee je een keten aan reprimandes en waarschuwingen oproept – draag je niet bij aan de verandering (bij de cliënt) waar het om gaat”. Volgens deze persoon ligt dat voor veel jongere collega’s anders omdat zij zijn opgegroeid met de nieuwe werkwijze.

De meesten vinden het werk rond ‘diagnose & advies’ erg zwaar

Een zekere vrijheid in het werk, helpt enkele respondenten ook om het werk leuk te houden (variatie, ontwikkeling) of om werkdruk te verlichten. Een uitspraak: “Er komen kansen voorbij die het werk leuker maken. Die moet je pakken. Ik doe een paar leuke projecten buiten de deur bijvoorbeeld”. En een ander: “Ik haal de energie uit het werken buiten

de deur om mijn eigenlijke werk hier (toezicht) te kunnen doen. En dat doe ik dan ook nog op mijn manier. Niet als een politieagent”.

Autonomie kent nog een derde vorm, namelijk door aanpassingen in het takenpakket. Opvallend was dat van de tien uitvoerenden, er maar drie of vier waren die een reguliere werkpakket hadden. Vier mensen hadden na een conflict of een burn-out een aangepast takenpakket, een functionaris is vooral actief in samenwerkingsprojecten buiten de deur en een iemand was (tijdelijk) op een andere afdeling ingezet. De meesten vinden met name het werk rond ‘diagnose & advies’ erg zwaar (hoge werkdruk, weinig persoonlijk contact met de cliënt, een veelheid aan rapportages). Het is de meeste van de geïnterviewden gelukt om daar buiten te blijven. Zo vertelde een respondent: “In Toezicht heb je meer ruimte om het werk in te vullen. Hiervoor deed ik diagnose & advies. Dat is absoluut veel stressvoller. Binnen drie à vier weken moet er een rapport bij de rechtbank liggen. Dat geeft veel druk”. En een ander vertelde: “Ik zou het heel vervelend vinden als ik bij diagnose & advies zou zitten. Dat is zo’n confrontatie met hoe productiegericht de organisatie kan zijn. Daar word ik niet vrolijk van”.

En dan is er nog de zeggenschap in werktijden die door de hele groep als een groot goed ervaren wordt. Dankzij de ‘leeftijdsgedagen’ waarop zij volgens de cao recht hebben, is er veel ruimte voor een persoonlijk ‘arrangement’. De een hecht aan zijn ‘mini weekend’ (vrije woensdag), de ander maakt korte werkdagen en een derde gaat er regelmatig een aantal weken tussenuit om te reizen en op te laden.

Waardering

Goede samenwerking en waardering werd vaak genoemd als een belangrijk aspect aan werk. Waardering zegt men vooral van collega’s te krijgen. Citaten: “ik heb leuke collega’s”; “de samenwerking met collega’s is verrijkend” “Ik voel me onderdeel van een geheel” ; “Je deelt dingen met collega’s. Er zijn zaken die niemand buiten dit werk begrijpt”. De respondent die dit laatste zegt, realiseert zich ook hoe belangrijk zijn collega’s voor hem zijn: “Straks als ik met pensioen ben, heb ik ze niet meer. Ik heb mijn hele leven collega’s gehad. Het zijn geen vrienden maar wel mensen waarmee je optrekt. Je deelt dingen. Dat krijg je nooit weer”. Wat betreft de waardering vanuit de organisatie ligt het wat anders. Sommige geïnterviewden voelen zich te weinig erkend door de organisatie: “Er wordt niet gezien wat ik in het verleden heb gedaan voor de organisatie”. En een ander vertelt: “de beleidmakers hebben een heel andere kijk op tbs’ers dan wij die er in de praktijk mee omgaan. Een gezonde afstand is soms goed, maar ik vind het soms ook zweven. Wat wij vinden doet er niet toe”. Het lijkt erop dat er bij sommigen, met name in de uitvoerende functies, door hun geschiedenis met de organisatie een zeker wantrouwen is gegroeid.

Balans werk-privé

Alle respondenten waren redelijk te spreken over hun werk-privébalans. Ze realiseren zich dat 'de leeftijdsgedagen' die zij (nog) hebben op grond van de cao hier zeer aan bijdragen. Op fulltime basis hebben de oudsten recht op zo'n 188 extra vrije uren per jaar. De meesten ervaren een grotere herstelbehoefte dan eerder in hun leven. Uitspraken: "Vroeger kon ik wel een hele dag vergaderen. Nu heb ik na twee uren een vol hoofd, en moet ik iets anders doen". En ander: "Ik ben 's avond beslist minder waard. Ik ga veel vroeger naar bed. Ik heb meer slaap nodig om er fris tegenaan te kunnen". En een derde: "Het lukt niet meer goed om 's ochtends op te staan. Mijn lijf komt trager op gang. Ik begin nu om 10 uur". Dankzij de leeftijdsgedagen is er veel ruimte om het werk naar je hand te zetten. De oorspronkelijke bedoeling was dat men een extra half uur per dag herstel kreeg. Dit werd later omgezet naar per week. En dat is weer verwaterd naar een hoeveelheid vrije (halve) dagen per jaar. De meesten vinden de regeling waar zij nog onder vallen behoorlijk riant.

*Dankzij de leeftijdsgedagen is er ruimte
om het werk naar je hand te zetten*

Belastende factoren

Op een enkeling na vormt het omgaan met de computer een probleem voor de geïnterviewden. Ten tijde van het interview was er een half jaar eerder een nieuw programma ingevoerd. Men acht zichzelf zeer goed in staat om dat onder de knie te krijgen en het lukt uiteindelijk iedereen. Maar het kostte veel tijd en energie. Soms vanwege weerstand ("het vele computerwerk is buitenproportioneel"), soms vanwege een soort angst: "Ik kan er mee uit de voeten maar moet geen rare dingen doen". En sommigen zeggen dat er te snel van ze wordt verwacht dat ze het onder de knie hebben. Er zou meer rekening gehouden kunnen worden met de wijze waarop oudere medewerkers leren. Zo zegt iemand: "Er worden een paar mensen aangewezen die anderen moeten inwerken (buiten een korte cursus die je krijgt). Deze personen hebben weinig voeling met de leerwijze van de oudere medewerkers. Ze keren te snel terug naar hun eigen werk en dan moet je echt iets overwinnen om nog met vragen te komen aanzetten." En een ander zegt: "als je even een paar weken weg bent ben je bij terugkeer de draad al weer kwijt en heb je een extra achterstand".

Een ander punt betreft de werkdruk, niet zozeer door het aantal cliënten, maar wel door de omvang van de rapportageverplichtingen en de vele nieuwe inzichten die in het werk worden doorgevoerd. Het veel moeten rapporteren geeft een constante druk, waardoor snel een achterstand ontstaat. Er is weinig tijd voor reflectie, zegt men. Terwijl de meesten dat wel graag willen. “Intervisie is er weinig, of niet diepgaand genoeg”, zegt iemand. En een werkbegeleider: “Ik zou meer tijd willen hebben om te kijken hoe de werkers er voor staan. Of dat je eens in de spreekkamer meekijkt. Daar is echter geen tijd voor. Je zou er echt veel mee winnen”.

Relatie met de organisatie

Over de bevindingen in de relatie met de organisatie, is het verhaal helaas niet zo positief. Op dit punt lijken de grootste risico's te liggen voor het afhaken van ouder wordende professionals. Veel geïnterviewden toonden zich zeer geraakt door de wijziging in werkopvattingen die vanaf ongeveer 2000 gaande is in het reclasseringswerk. Men toonde zich teleurgesteld dat ‘de vertrouwensrelatie met de cliënt is losgelaten’, ‘dat het nu gaat om controleren in plaats van begeleiden’, en ‘dat er teveel wordt vertrouwd op procedures’. Iemand zegt: “de protocollen zijn de Staphorster-variant”. En een ander: “Door de meldplicht (soms heb je iemand net gezien en valt al weer zijn vaste meld-moment) voer je soms gesprekken die helemaal nergens over gaan”. Men heeft er moeite mee dat “het werkproces is opgesplitst in producten waardoor de cliënt niet meer een vast aanspreekpunt heeft. Dit is slecht voor de mens die in de problemen zit”. Een ander betreurt het ontbreken van de nuance omdat er vaak alleen wordt vertrouwd op het digitale systeem waarbij de werkers niet meer worden getraind om zelf situaties te leren beoordelen. Ook zegt iemand: “je ziet de cliënt nauwelijks terwijl je wel grote beslissingen neemt”.

Dit alles wil niet zeggen dat er geen begrip leeft. Men snapt goed dat “de maatschappij verandert en het reclasseringswerk mee verandert” of zoals een ander zegt: “het is buiten repressiever geworden en hier dus ook. We volgen de politieke ontwikkeling”. Men heeft het er vooral moeilijk mee dat de eigen professionaliteit er minder toe doet, de wijze waarop de veranderingen zijn ingevoerd en de organisatiecultuur die het met zich mee heeft gebracht. Sommigen spreken over “het teveel aan bureaucratie waarbij veranderingen als dictaat van boven worden gedropt in de organisatie en de werkvloer zich heeft te schikken”. Twee respondenten noemen het begrip ‘angstcultuur’: “Ze (het management) zijn enorm bang dat er iets in de pers komt. Het organisatiebelang gaat altijd boven het individuele belang. Als er een fout wordt gemaakt, worden de dossiers op tafel gelegd en is er altijd wel iets te vinden. Dat legt een enorme druk op ons”; en een ander zegt: “Vroeger was er

‘ontwikkelruimte’, je kon op je bek gaan, al doende leren. De intervisie bijvoorbeeld wordt gedirigeerd door protocollen. Als je iets inbrengt dat dreigde fout te gaan, krijg je te horen wat je volgens het protocol had moeten doen, in plaats van hoe je een stap verder komt” (volgens deze persoon is dit trouwens al wel aan het veranderen onder het traject ‘de professional centraal’, waarbij weer meer beroep wordt gedaan op het eigen inzicht en de deskundigheid van de medewerker).

*“Het is buiten repressiever geworden
en hier dus ook”*

Opvallend was dat in de interviews weinig werd gezegd over de rol van de eigen leidinggevende. Het contact met de leidinggevende kwam in de interviews niet over als intensief. Als ik er naar vroeg bleek men wel in het algemeen redelijk tevreden te zijn. Enkele citaten:

“Bij mijn vorige leidinggevende ging ik met lood in de schoenen naar het werk, nu krijg ik veel waardering en kom weer met plezier”;

“Een keer per zes weken heb ik overleg met mijn leidinggevende, dat houdt mij op het goede spoor”;

“Mijn manager gaf mij de kans nieuwe taken op te pakken”;

“Mijn leidinggevende steunt actief Het Nieuwe Werken. Dat geeft vertrouwen”;

“Ze vraagt regelmatig hoe het gaat. Ook over thuis. Ze is waardierend. Ze vindt het leuk dat ik zo enthousiast ben”.

Conclusies

De vijftien werkers in de reclassering van 59 jaar en ouder zijn maatschappelijk betrokken, gedreven professionals met het hart bij de cliënt. Zij doen hun werk vooral omdat ze het belangrijk vinden. Ze maken zich druk over de gang van zaken in het reclasseringswerk en de rol van de reclassering in de maatschappij. Een paar hebben vrede met de rol die ze daarin vervullen. Zij werken bijvoorbeeld in samenwerkingsverbanden met andere instellingen, of zijn actief in het doorgeven van de visie op het vak aan de volgende generatie. De meeste geïnterviewden voelen zich echter gefrustreerd in deze missie. Zij overleven in het werkveld, maar worstelen daarbij met hun motivatie. Ze zoeken naar wegen om zich te kunnen blijven verbinden met het werk dat ze doen. Dit geldt vooral voor degenen in het uitvoerend werk. Zij proberen bijvoorbeeld hun takenpakket aan te passen (zo is in de Toezicht-functie meer van de vertrouwensrelatie met de cliënt overeind gebleven dan in Diagnose &

Advies). En ze lossen het deels op door op eigen gezag een stuk ‘professionele ruimte’ te pakken. Daarnaast lukt het vaak om leuke klussen naar zich toe te trekken. Ook de steun en bevestiging in vakidentiteit die ze ondervinden bij – vooral – collega’s is van groot belang.

Op het eerste gezicht functioneren deze mensen goed in hun werk. Op het tweede gezicht moeten we echter concluderen dat er al met al wel veel aanpassingen zijn getroffen. Voor de huidige groep werknemers rond de zestig jaar ligt het misschien voor de hand zoveel aanpassingen te plegen, maar op de langere duur zal de werkgever zich daarmee in de vingers snijden. Uit de interviews blijkt dat er frustratie is over de veranderingen in werkopvattingen, over de wijze waarop de leiding van de organisatie dat heeft aangepakt en over de huidige bureaucratische cultuur in de organisatie. De respondenten doen hun best, naar zeggen, om niet cynisch te worden. Op een enkeling na, zijn ze dat ook niet. De term ‘overleven’ is meer gepast. Men herkent zichzelf qua waarden, qua wat men belangrijk vindt, te weinig in het werk en de organisatie en moet wilskracht aanboren om het vol te houden. Je kunt zeggen dat er een kloof is in perspectief tussen de werker en de organisatie. Het overbruggen hiervan, kost veel energie.

*Er is frustratie over de veranderingen
in werkopvattingen*

Reflectie

Als een organisatie diepgaand verandert qua werkopvattingen, ontstaat er vanzelfsprekend een spanningsveld tussen werker en organisatie. Mensen werken het liefst in een omgeving waarin ze hun eigen waarden herkennen (Vianen 2006) en bij zo’n verandering komt precies dat in het geding. Waarden zijn zo belangrijk omdat ze gerelateerd zijn aan (belangrijke) doelen die iemand zich stelt in zijn leven, waarmee ze onderdeel zijn van diens identiteit. Medewerkers en organisatie kunnen uit elkaar groeien waardoor op een gegeven moment de professional qua visie op zijn functie en beroepsontwikkeling niet meer aansluit bij wat geldend is (waarmee niet gezegd wordt dat die visie geen respect behoeft). De medewerker raakt verminderd inzetbaar. De term ‘perspectivische obsolescentie’ wordt ook wel gebruikt (Thijssen 2005, Lemmens & Gründemann 2011). Vaak speelt er een zichzelf versterkend proces waarin de medewerker zich niet gewaardeerd voelt en zich terugtrekt, waarna hij nog minder waardering en erkenning krijgt en daadwerkelijk in een isolement raakt.

Om de kenmerkende gedrevenheid van de professional blijvend te kunnen omzetten in kwaliteit en hoogwaardige 'output', is een subtiel samenspel nodig tussen professional en organisatie. Aan de kant van de professional zijn belangrijke zaken: zich (willen) herkennen in de (waarden van de) organisatie, op een gezonde wijze omgaan met de autonomie om de beroepsopvatting (deels) naar eigen inzicht in te kleuren, en eigenwijsheid en inzet om de organisatie daarin mee te krijgen. De organisatie op haar beurt moet zich inspannen de medewerker echt mee te krijgen in de gewenste verandering. Onderdeel daarvan is duidelijkheid in verwachtingen en goede afspraken. De autonomie van de werker moet dus ook weer niet te groot zijn.

Thijssen (2005) wees al op het belang te voorkomen dat een medewerker te zeer 'los' komt van de organisatie en in een isolement terecht kan komen. Ook Steemers (2010) wijst op het belang van 'het meenemen' van de medewerker bij veranderingen in de organisatie. Laat iemand meedenken, nodig de medewerker uit om vanuit het perspectief van de organisatie te denken, stelt hij. Ik wil daarbij aanvullen: en ga in gesprek (over en weer) over die waarden. Bij een ingrijpende verandering zou de organisatie (in de persoon van de unitmanager?) (groeps)gesprekken kunnen initiëren waarbij de relatie tussen 'waarden' en de beroepsopvatting onderwerp is. De professionals kunnen worden uitgedaagd om de kloof die zij ervaren, te benoemen, en discussie aan te gaan over de kloof die ze ervaren, hoe die te overbruggen (of niet) en welke zorg een ieder daarbij heeft. Hierbij zou erkend kunnen worden dat het pijnlijk kan zijn en dat de 'verouderde' beroepsopvatting niet wordt veroordeeld of geminacht (respect dus voor de professionals)

Aanbevelingen

In dit artikel wordt de specifieke positie van de ouder wordende professional verkend. Risicofactoren voor een verminderde inzetbaarheid, lijken vooral te liggen in het uit elkaar kunnen groeien qua waarden en beroepsopvattingen.

Bevorderen van de dialoog over wensen en verwachtingen

Met name in de relatie tussen leidinggevende en medewerkers kan dit worden onderkend en besproken. De professional heeft erkenning en waardering nodig, en een zekere speelruimte. Tegelijkertijd moeten de afspraken en verwachtingen helder zijn (Bossink & Wognum 2012, Steemers 2010, Verboon, Schakel & Van Dam 2012). Uit onderzoek weten we echter dat in veel organisaties de echte dialoog over verwachtingen over en weer tussen leidinggevende en medewerker ontbreekt (Stoker & Van der Heijden, 2001). Tevens blijkt dat jonge managers het vaak lastig vinden om leiding te geven aan oudere medewerkers. (Van der Heijden 2012). In een organisatie waar medewerkers, met name

de oudere, af lijken te haken in visie en werkopvattingen heeft het dus zin om de leidinggevenden te equiperen met de juiste kennis en vaardigheden. Naast het kunnen aangaan van zo'n intensieve dialoog lijkt kennis omtrent levensfasen en generatiemanagement op zijn plaats (Bontekoning, 2011).

Bieden van ontwikkelingsmogelijkheden

Zeker als mensen langdurig werkzaam zijn bij dezelfde organisatie/in dezelfde werksoort is het van belang om uitdagingen te blijven bieden bij het ouder worden. Oudere medewerkers 'leren' op een andere wijze dan jongeren (zie bijvoorbeeld Van Roekel-Kolkhuis Tanke 2008). In ontwikkeling blijven kan ook door het werken in projecten, functieroulatie en het verbreden en versmallen van functies (Bossing & Wognum 2012). Sommige oudere medewerkers verlangen naar leeftijdsconform (generatieve) taken zoals bijvoorbeeld het begeleiden van jongere collega's; anderen zijn gebaat bij de mogelijkheid zich te specialiseren of iets nieuws op te zetten (Van der Klink e.a. 2010). In een lerende organisatie worden ook kansen geboden tot netwerken, teamwork en samenwerken 'over grenzen heen'.

Positie van de professional

Om het afhaken om 'perspectivische redenen' tegen te gaan, zou de organisatie zich kunnen beraden op de positie van de professional. Bij deze werksoort horen zaken als: autonomie, speelruimte, eigen verantwoordelijkheid, eigen wijsheid, op peil houden beroepsexpertise en cognitieve flexibiliteit (Jansen, van den Brink & Kole J.2009). Hierbij past het om eisen te stellen aan de professional, samen te vatten onder

*Neem de regie over de eigen loopbaan,
maar wel samen met de organisatie*

de noemer: regie over eigen loopbaan nemen, maar wel in samenspraak met de organisatie. De organisatie kan tevens in haar cultuur en organisatiewijze laten blijken dat de professionaliteit wordt gewaardeerd, gerespecteerd en als uitgangspunt dient. Veranderingen in de organisatie moeten plaatsvinden 'in dialoog' met de professionals. De buitenwereld (beleid, politiek, maatschappij) verandert en daarmee datgene dat wordt verlangd van de professional. Management en professional hebben beiden een eigen rol daarin, maar kunnen gezamenlijk nadenken hoe dit vorm te geven (Jansen, 2009).

Ouder worden en grotere herstelneed/ouderen beleid

Een gemene deler bij het ouder worden is de grotere herstelbehoefte. 'Ontzie-maatregelen' zijn niet meer van deze tijd. Herstel kan goed plaatsvinden tijdens het werk. Door daar alert op te zijn (psycho-educatie) en waar dat nodig is door aanpassingen in het werk: sommige functies/taken zijn immers minder belastend dan andere.

Ook lijkt *vitaliteitsbeleid* op zijn plaats. Hierbij valt te denken aan pago (periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek); voorlichting inzake leefstijl en gezondheid; eventueel (op grond van de RIE) speciale projecten gericht op rokers en/of het stimuleren van meer beweging.

Pitstop voor de ouder wordende medewerker

Ergens tussen hun veertigste en vijftigste levensjaar komen veel mensen op een cruciaal punt waar er een soort (vaak niet bewust beleefde) keuze is tussen stagnatie en ontwikkeling. De achtergrond hiervan is velerlei: cognitieve of perspectivische problemen, emotioneel een beetje op zijn, toe zijn aan een verandering maar dat niet goed aandurven, et cetera.

Een zogeheten 'pitstop' kan helpen. Deze zou kunnen bestaan uit een paar trainingsdagen en/of coaching, met als onderwerpen:

- Waar sta ik, wat wil ik, wat zijn kansen?
- Energie, vitaliteit, cognitieve en mentale veerkracht, tips om op te laden.
- Psycho-educatie over ouder worden, herstellvermogen, levensfase en werk.
- relatie met de organisatie, eigen regie nemen, invloed uitoefenen.

Samenvatting

Op grond van vijftien interviews met professionals werkzaam in de reclassering van 59 jaar en ouder, zijn processen beschreven die bij ouder wordende professionals kunnen leiden tot fysiek, mentaal of perspectivisch afhaken. Hoewel de geïnterviewden op het eerste gezicht gemotiveerde werkers lijken, blijken de meeste – met name degenen in uitvoerende functie – te verkeren in 'een overlevingsstrategie'. Dit komt niet door een ongunstig 'leeftijdsklimaat' wel door een langdurige onderwaardering van de professional 'om zijn professionaliteit'. De belangrijkste inzichten uit dit onderzoek zijn dat bij professionals de 'fit in waarden' tussen persoon en organisatie herkend moet worden en bij een belangrijke wijziging, onderwerp van gesprek moet zijn. De (ruil) verhouding tussen organisatie en professional draait om een precair evenwicht. Autonomie is een voorwaarde voor professioneel handelen, tegelijkertijd kan door een teveel aan autonomie de werker losraken van de organisatie. Intensivering van de relatie tussen leidinggevende en professional kan dit overbruggen, terwijl tegelijkertijd in de organisatiecultuur en werkwijze blijkt gegeven wordt dat de professionaliteit wordt gewaardeerd en gerespecteerd. De op handen zijnde verandering

'de professional centraal' bij deze reclasseringsinstelling (en andere overheidsinstanties) komt als geroepen.

Literatuur

- Bontekoning, A.C. (2011), Het Nieuwe samenwerken voor alle generaties. *Loopbaanvisie*, nummer 1, januari 2011, p. 5-11.
- Bossink J., en Wognum I. (2012), Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid, psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy. *Tijdschrift voor HRM* nr. 3, p. 85-109.
- Brouwer S., De Lange A., Van der Mei S., Wessels M., Koolhaas W., Bultmann U., Van der Heijden B. en Van der Klink J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*, Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Dweck C. (2011). *Mindset, De weg naar een succesvol leven (vert.)*. Amsterdam Uitgeverij SWP.
- Gardner H., Csikszentmihalyi M. en Damon W. (2009), Het GoodWork Project: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In: *Beroepstrots, een ongekende kracht*, T. Jansen, G. van den Brink en Jos Kole (red.) Boom, Amsterdam.
- Gründemann, R. (2009), Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift voor HRM* 2, zomer 2009, p. 77-99.
- Heijden van der, B.I.J.M., en Ooijen van, L. (2008), Inzetbaar blijven daar draait het om. *Loopbaan*, jrg 13, nr 5.
- Heijden van der, B.I.J.M. (2004), Leeftijdstereotypering in competentiebeoordelingen. *Tijdschrift voor Human Resource Development*, Vol. 10, p. 23-29.
- Heijden van der, B.I.J.M. (2003), Generatiekloof. Bazen beoordelen ouderen bij voorbaat negatief. Personeelbeleid. *Magazine voor Human Resource Management*, 6, p. 38-41.
- Houben, P. (2002). *Levensloopbeleid. Interactief levensloopbeleid ontwerpen in de tweede levenshelft*. Maarssen, Elsevier.
- Ilmarinen, J.E. (2001), Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58 (8), p. 546-552.
- Jansen T., Brink van den G., en Kole J. (red.) (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht*, Boom, Amsterdam.
- Jansen T. (2009), Voor de meeste werkenden is iets goeds afleveren een bron van trots. Interview met socioloog Richard Sennett. In: *Beroepstrots, een ongekende kracht*, T. Jansen, G. van den Brink, en Jos Kole (red.) Boom, Amsterdam.
- Jonge de J., Peeters M., Sjollemma S. en Zeeuw de H. (red.) (2012). *Scherp in werk; 5 routes naar optimale inzetbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. &
- Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.

- Krimpen H. van, Florijn W. (2008). *Het loopt gesmeerd. Leeftijdbeleid in de proces-industrie*. Van Gorcum.
- Lemmens, G. en Gründemann, R. (2011), Senior docenten in het HBO en hun loopbaanperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, nr 4.
- Meijman T.F., Zijlstra F.R.H. (2007), Arbeid en mentale inspanning. In: Schaufeli W.B., Bakker A. (eds), *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, p. 51-70.
- Nauta A., Bruin M.R. de, Cremer R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. TNO-rapport.
- Roekel-Kolkhuis Tanke van I.R. (2008), Leren en competent blijven in latere loopbaanfasen. In: *Handboek Effectief Opleiden*, nr. 48/55, 14, p. 7-4.
- Stemers, F. (2010), Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit. *Tijdschrift voor HRM* nr 4, p. 6-34.
- Stoker, J.I. en Van der Heijden, B.I.J.M. (2001), Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28, p. 97-113.
- Thijssen, J. G. L. (2005). *Definitie van obsoletie-typen. Omschrijvingen en operationalisaties van drie obsoletie-componenten*. Utrecht: USBO.
- Verboon, P., Schakel, K. en Dam van K. (2012), Van rechtvaardigheid naar uitputting en bevlogenheid. De rol van affectieve betrokkenheid met de organisatie. *Tijdschrift Gedrag en Organisatie*, 2012 nr. 2, p. 138-157.
- Veldhoven M. van (2008) Need for recovery after work: an overview of construct, measurement and research. In: Houdmont J, Leka S (eds), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, practice*, vol III. Nottingham University Press, Nottingham, p. 1-25.
- Verdonk P., Hooftman W., Veldhoven van M., Boelens L. en Koppes L. (2009), Work-related fatigue: the specific case of highly educated women in the Netherlands. *Journal for Occupational Environmental Health*.
- Vianen van A. (2006). *Zelf doen! Over de maakbaarheid van loopbanen*. Inaugurele rede, Amsterdam.
- Zinmeester J., Meerman M. en Hoof van J. (2009), De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie. Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. *Tijdschrift voor HRM*, 2009 nr. 2, p. 54-76.

Noot

- 1 Citaat uit een intern rapport van de organisatie: Ons primaire proces kent inmiddels zoveel nauwkeurig beschreven stappen en controlemomenten door administratie, werkbegeleiders en leidinggevendenden, dat we de capaciteiten van de reclasseringswerker en medewerkers van de werkstrafunit onvoldoende benutten. Professionals zijn als geen ander in staat de kwaliteit van hun eigen werk te verbeteren. Bovendien is het dragen van een grotere verantwoordelijkheid een belangrijke voorwaarde en stimulant tot leren en ontwikkelen.