

Vergrijzing en loopbaanverwachting bij de politie

De betekenis van ervaringsopbouw en ontwikkelingsondersteuning

Jo Thijssen
Eva Knies
Peter Leisink

De vergrijzing van de beroepsbevolking is in Westerse landen inmiddels al enkele decennia gaande. Vragen omtrent de betekenis daarvan voor arbeidsmarkt vraagstukken hebben tot een scala van studies geleid gericht op oudere werknemers en op verschillen tussen jong en oud. Een van de belangrijkste onderwerpen in deze studies is employability, in het bijzonder de inzetbaarheid bij veranderingen in het werk. Veranderingen in organisaties zijn tegenwoordig meer regel dan uitzondering en daaraan gerelateerd veranderen kwalificatie-eisen snel. Deze toenemende dynamiek maakt de inzetbaarheid van werknemers tot een relevant en urgent onderwerp (Rocco, Thijssen & Githens, 2013; Sanders, 2016; Van Loo & Bohlinger, 2010).

Inleiding

Het gegeven dat de gemiddelde leeftijd stijgt terwijl de eisen die gesteld worden aan de inzetbaarheid van werknemers toenemen, wordt vaak als zorgwekkend gezien, omdat een hogere leeftijd nogal eens als indicatie voor een beperkte inzetbaarheid wordt beschouwd. Onderzoek naar het loopbaanperspectief van werknemers wijst erop dat loopbaanverwachtingen afnemen bij een toenemende leeftijd. Dit geldt zowel voor zelfpercepties van werknemers, als voor percepties van werkgevers (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007; Van Loo, 2010).

Maar ondanks het vele onderzoek is de relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid nog verre van duidelijk. Diverse bestaande leemtes op dit gebied lenen zich voor nader onderzoek.

De heer prof. dr. J.G.L. Thijssen is als emeritus-hoogleraar Strategisch HRM verbonden aan Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Mw dr. E. Knies is als universitair hoofddocent verbonden aan Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.

De heer prof. dr. P. Leisink is als hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap verbonden aan Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Een eerste, door diverse auteurs (Forrier et al., 2015; McQuaid & Lindsay, 2005) onderkende onduidelijkheid wordt veroorzaakt door het concept employability en het Nederlandse equivalent inzetbaarheid. Het betreft hier qua inhoud een diffuus begrip (Van Harten, Knies & Leisink, 2016). Inhoudelijk kan de nadruk liggen op 'ability' of vermogen, in casu op de actuele beroepsmatige expertise die verworven is (o.a. Rothwell & Arnold, 2007; Thijssen, Rocco & Van der Heijden, 2008), maar ook op 'employment opportunities' of werkgelegenheidskansen, in casu op toekomstige loopbaanmogelijkheden (o.a. Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Deze diffusie die al vele jaren tot verwarring heeft geleid, is tot op heden blijven voortbestaan, zo blijkt uit recente publicaties (Sanders, 2016; Van Harten, Knies & Leisink, 2016; Van der Heijde, 2016). In ons onderzoek worden beide componenten van inzetbaarheid betrokken: (1) actuele beroepsmatige expertise met als indicator recente expertise-updates of leerervaringen (hier recente ervaringsopbouw genoemd), (2) toekomstige loopbaanmogelijkheden of loopbaankansen met als indicator de loopbaanverwachting voor de komende jaren. Om verwarring te voorkomen, zal het begrip inzetbaarheid of employability hierna slechts in de onder (1) genoemde betekenis worden gebruikt.

Een tweede probleem betreft de manier waarop inzetbaarheid wordt gemeten. Dat gebeurt zowel in betekenis (1) als (2) doorgaans door middel van uiteenlopende operationalisaties, die vaak percepties van betrokkenen meten. Dat draagt weinig bij tot de gewenste eenduidigheid en helderheid. Daarom wordt wel benadrukt dat een meer objectieve, 'harde' meting van employability wenselijk is (o.m. Van Vuuren, Vandermeeren & Semeijn, 2013). In dit onderzoek wordt de mogelijkheid benut om inzetbaarheid in de betekenis van 'ability' (recente ervaringsopbouw) 'hard' te meten.

Een derde punt van onduidelijkheid betreft de wijze waarop leeftijd samenhangt met loopbaanverwachting. Zowel een direct verband tussen leeftijd en loopbaanverwachting is onderwerp van studie geweest, alsook een indirect verband, dat wil zeggen een verband dat door inzetbaarheid wordt gemedieerd (o.m. Ng & Feldman, 2008; Van der Heijde, 2016). Maar onderzoek waarin beide mogelijkheden tegelijkertijd zijn betrokken, ontbreekt. Ons onderzoek wil een bijdrage leveren om in dit hiaat te voorzien.

Een vierde punt waar weinig onderzoek naar is gedaan (Knies, Leisink & Thijssen, 2014) en waaraan we aandacht willen besteden betreft de positieve invloed die lijnmanagers kunnen uitoefenen op de inzetbaarheid van hun medewerkers, in het bijzonder door ontwikkelingsondersteuning te bieden. De neergang van lifetime employment en de opkomst van career selfmanagement impliceren dat door managers opgelegde loopbaanstappen niet meer van deze tijd zijn (Lankhuijzen, 2002; Van Loo, 2005). Maar in hoeverre ontwikkelingsgerichte managementsupport invloed heeft op de inzetbaarheidsactiviteiten van medewerkers - en langs die weg op hun loopbaanverwachting - is nog een open vraag.

Om meer inzicht te verwerven in de hiervoor geschetste problematiek staat in deze bijdrage de volgende vraagstelling centraal:

In hoeverre hangt de leeftijd van medewerkers samen met hun ervaringsopbouw en hun loopbaanverwachting en welke invloed heeft ontwikkelingsondersteuning door de leidinggevende op hun ervaringsopbouw?

Het empirisch onderzoek waarover in dit artikel wordt gerapporteerd, is uitgevoerd bij de Nederlandse politie. Het is een voorbeeld van een organisatie waarbinnen de leeftijd van het personeel toeneemt en die tegelijkertijd vanwege diverse ingrijpende veranderingen veel belang hecht aan employability en daarom bevordering van employability tot inzet van beleid heeft gemaakt (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013; De Koning, Gravesteijn, De Hek, Van Dam & Sy, 2014). Het optimaliseren van employability of inzetbaarheid wordt gezien als een conditie voor een gunstig toekomstperspectief van medewerkers: inzetbaarheid wordt geacht loopbaanverwachting en langer doorwerken positief te beïnvloeden. In welke mate dat daadwerkelijk het geval blijkt te zijn, is onderwerp van onderzoek. Ontwikkelingsondersteuning door leidinggevers (voeren van ontwikkelingsgesprekken, wijzen op opleidingsmogelijkheden, overleggen over doorgroeimogelijkheden, e.d.) geldt daarbij als een belangrijk HR-beleidsinstrument om de investering in inzetbaarheid door politiemedewerkers te stimuleren. Hoofdelement van inzetbaarheid binnen dit beleidskader is *“dat de medewerker blijft leren”* (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013, p.19), meer formeel door diverse soorten scholing en al doende door de uitdagingen die functieverandering biedt. Recente leerervaringen (ervaringsopbouw) vormen daarom een centrale component in dit onderzoek.

Theoretisch kader

Leeftijd en loopbaanverwachting

De loopbaanverwachting van oudere werknemers is pas de afgelopen jaren onderwerp van onderzoek, zowel wat betreft de eigen verwachting van oudere werknemers alsook de verwachting van derden zoals werkgevers of leidinggevers. De grote meerderheid van studies naar loopbaanverwachting was en is gericht op jongeren, in het bijzonder werknemers in de beginfase van hun loopbaan en studenten aan het einde van hun opleiding. Daarbij is de focus vaak gericht op diverse ascriptieve loopbaan-determinanten, zoals etnische achtergrond, sekse en scholing: initiële scholing wordt daarbij vaak gezien als belangrijke indicator van inzetbaarheid en voorspeller van loopbaanperspectief (zie o.m. Bihagen & Ohls, 2006; Foley & Kidder, 2002; Fox & Stephan, 2001; Theodossiou & Zangelidis, 2009).

In studies naar de loopbaanverwachting van oudere werknemers ligt de nadruk (afgezien van jong/oud-verschillen) doorgaans niet op een verscheidenheid aan ascriptieve determinanten, maar op een diversiteit aan toekomstige arbeidsontwikkelingen: verwachtingen omtrent langer doorwerken, toekomstige arbeidsproductiviteit, objectief en subjectief carrièresucces, toekomstige kansen op baanbehoud en mobiliteit, etc. (Thijssen, Leisink & Van der Heijden, 2013, p. 378; Van der Heijde, 2016, p.95).

Juist in een snel veranderende arbeidsmarkt is loopbaanverwachting een belangrijk concept, in het bijzonder als indicator van toekomstmogelijkheden in een verscheidenheid van loopbaanrichtingen: horizontale en verticale mobiliteit, alsook behoud van de huidige functie (Van der Heijde, 2016; Van Harten et al., 2016). Onderzoek naar verschillen tussen de genoemde loopbaanverwachtingen is zeldzaam. Een studie waarbij diverse Europese landen zijn betrokken laat zien dat werknemers op een hogere leeftijd hun promotiekansen evident ongunstiger achten (Van Loo, 2010, p. 46), terwijl er bij percepties over behoud van de huidige functie geen significante verschillen tussen leeftijdsgroepen bestaan (Van Loo, 2010, p. 48).

Het algemene beeld dat uit onderzoek naar voren komt, is dat verwachtingen over loopbaanmobiliteit afnemen bij een hogere leeftijd, zowel vanuit werkgevers als vanuit werknemers gezien (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007; Van Loo, 2010). De belangrijkste verklaring hiervoor wordt gezocht in 'leeftijdswaardering' op de arbeidsmarkt. In hoeverre hier de facto sprake is van 'leeftijdscriminatie', in de zin van ongefundeerde benadeling, is niet duidelijk. Bij (her)plaatsing van werknemers kunnen ongefundeerde, negatieve leeftijdsstereotypen een evidente rol spelen (Chirikos & Nestel, 1991; Chui, Chan, Snape & Redman, 2001; Rocco, Stein & Lee, 2003; Visser, Henkens & Schippers, 2003). Recent Nederlands onderzoek lijkt erop te wijzen dat de opvattingen van leidinggevenden de laatste jaren enigszins genuanceerder zijn dan voorheen (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010; Leisink & Knies, 2011).

Opvattingen die leeftijdsdiscriminatie in de hand werken worden gevoed door veronderstellingen over een met de leeftijd teruglopende arbeidsproductiviteit, i.c. een ongunstiger verhouding tussen arbeidskosten en -baten. Onderzoek daarnaar levert echter een nogal gecompliceerd en divers beeld op. Meerdere studies geven aan dat generalisaties over afnemende arbeidsproductiviteit bij toenemende leeftijd onverantwoord en zelfs misleidend zijn (Kanfer & Ackerman, 2004; Ng & Feldman, 2008).

Ook Nederlandse overzichtsstudies komen niet tot een eenduidige conclusie (De Hek & Van Vuuren, 2010; Gelderblom, Collewet & De Koning, 2011): onderzoeksresultaten blijken mede afhankelijk van theoretische uitgangspunten. Grote jong/oud-verschillen in productiviteit worden echter nagenoeg nooit gevonden. Een overzichtsstudie waarin tientallen empirische onderzoeken zijn geanalyseerd kwam tot het oordeel dat in veel onderzoeken weliswaar sprake lijkt van een voor oudere werknemers enigszins ongunstig leeftijdseffect, maar dat er geen harde conclusies kunnen worden getrokken (Gelderblom, Collewet & De Koning, 2011, pp. 70-71). Probleem is onder meer dat een gegeneraliseerde conclusie over leeftijdseffecten wordt verhinderd door specifieke condities die een extra negatieve invloed kunnen hebben, zoals fysieke arbeid, en andere condities die een positieve invloed kunnen hebben, zoals een hoog opleidingsniveau (Börsch-Supan & Weiss, 2010, p. 12 e.v.; Gelderblom, 2005, p. 6 e.v.; Ilmakunnas & Maliranta, 2007, pp. 28-29). Dergelijke nuanceringen zijn uiteraard van belang voor verklaringen van leeftijdsverschillen, maar

doen niets af aan de eerder vermelde generieke percepties betreffende leeftijdsafhankelijke loopbaankansen. Zolang op de arbeidsmarkt wordt waargenomen dat de leeftijdstoename van een werknemer, terecht dan wel ten onrechte, wordt beschouwd als synoniem met een minder gunstige productiviteitsfactor, mag worden verondersteld dat hogere leeftijd samenhangt met een minder gunstige loopbaanverwachting:

Hypothese 1. Er bestaat een negatief verband tussen leeftijd en loopbaanverwachting van medewerkers.

Voor ons onderzoek is het van belang een kanttekening te plaatsen bij de mate waarin een negatief verband kan worden aangetroffen. Zoals vermeld maken diverse studies aannemelijk dat de negatieve samenhang tussen leeftijd en (gepercipieerde) loopbaanverwachting van medewerkers zich eerder voordoet bij functietypen met een zwaardere fysieke belasting, de zogeheten ‘slijtende beroepen’ (Gelderblom, Collewet & De Koning, 2011, p. 91). Dat zou kunnen betekenen dat bij de politie een onderscheid waarneembaar is tussen enerzijds ‘blauwe’ functies met operationele taken voor de basispolitiezorg (blauw op straat) waarvoor fysieke eisen gelden, en anderzijds ondersteunende functies (bv. taken van rechercheurs en administratief personeel).

Leeftijd, employability en loopbaanverwachting

In veel studies wordt de employability waarover werknemers beschikken gezien als prominente conditie voor hun toekomstige loopbaankansen en verwachtingen daaromtrent (o.m. Van der Heijde, 2016, p. 66; Thijsen, Van Der Heijden & Rocco, 2008, p. 167 e.v.). Een hindernis daarbij is het eerder gesignaleerde probleem dat employability of inzetbaarheid een diffuus concept betreft dat op uiteenlopende wijze wordt gedefinieerd en geoperationaliseerd. Grofweg kunnen invullingen ervan in twee typen worden onderscheiden, die zich tot elkaar verhouden als oorzaak en gevolg: (1) bij het eerste type gaat het in essentie om ‘employ-ability’ in de zin van beroepsmatige expertise of vermogen, iets waarvoor ook termen worden gebruikt als professionele bekwaamheid en loopbaanpotentieel; (2) bij het tweede type gaat het in essentie om ‘employment opportunities’, dus om deels van ‘employ-ability’ afhankelijke (toekomstige) loopbaanmogelijkheden en loopbaanverwachtingen (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier & Sels, 2003 en 2005; Manuel, 2014; Rocco, Thijssen & Githens, 2013; Van der Heijde, 2016). Laatstgenoemd begrip wordt in de loopbaanliteratuur ook wel aangeduid als ‘(perceived) ease-of-movement’ (Iverson & Deery, 2000; Trevor, 2001).

Op een dergelijke tweedeling is in de employability-literatuur reeds vaker gewezen (vgl. Van Harten, Knies & Leisink, 2016; Forrier & Sels, 2003), hetgeen overigens niet automatisch betekent dat alle auteurs onder beide aspecten exact hetzelfde verstaan: daarvoor is de indeling te globaal.

Zoals eerder vermeld wordt de term inzetbaarheid in dit onderzoek gebruikt voor het eerste type, waarbij daarbinnen is gekozen voor een operationalisering die aangeduid is als ervaringsopbouw. Het betreft een in-

dicator van inzetbaarheid, in de zin van actuele beroepsmatige expertise, die recente expertise-ontwikkende leerervaringen omvat. De toevoeging actueel is hier essentieel, omdat het niet gaat om expertise gebaseerd op iemands vooropleiding waarvan de betekenis met het toenemen van de leeftijd afneemt, maar om leerervaringen in het meer recente loopbaanverleden: formeel verworven (leerervaringen door scholingsdeelname) dan wel informeel (al doende opgedaan in nieuwe werkzaamheden). Deze keuze is gemaakt om twee redenen: aansluiting bij hetgeen binnen de politie als essentie van inzetbaarheid geldt en de mogelijkheid om inzetbaarheid meer objectief, 'harder' te meten. Op basis van eerder onderzoek (Forrier & Sels, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; Van Harten et al., 2016) wordt verwacht dat medewerkers die meer recente leerervaringen hebben opgedaan hogere loopbaanverwachtingen hebben. Dat wil zeggen dat ervaringsopbouw tijdens het recente loopbaanverleden geldt als prognose voor loopbaanverwachting in de (nabije) toekomst:

Hypothese 2. Er bestaat een positief verband tussen ervaringsopbouw en loopbaanverwachting van medewerkers.

De ervaringsconcentratie-theorie (Thijssen, 1992; 1996) ziet de recente ervaringsopbouw als een construct dat enerzijds van invloed is op iemands loopbaanverwachting voor de (nabije) toekomst (conform hypothese 2) en dat anderzijds beïnvloed wordt door iemands leeftijd. Als zodanig vloeit uit de ervaringsconcentratie-theorie de verwachting voort dat er een indirecte relatie bestaat tussen leeftijd en loopbaanverwachting. De essentie van deze theorie is dat het stijgen van de leeftijd doorgaans gepaard gaat met een *toenemende hoeveelheid* aan ervaring, maar een *afnemende variëteit* aan ervaring. Specialisatie en routine leiden tot een werksituatie die als een 'comfortzone' wordt beleefd. Daardoor zullen werknemers zich steeds beter gaan thuis voelen in een steeds kleiner gebied, waardoor het steeds moeilijker wordt de 'comfortzone' te verlaten. Het ingeperkte expertisegebied, in feite de ingeperkte inzetbaarheid, kan slechts met extra inspanning, motivatie en steun worden verruimd. Dit betekent dat ervaringen waardoor iets nieuws wordt geleerd, zoals scholing en functiewisseling, gemiddeld genomen met de leeftijd afnemen. Bovendien wordt bij investeringen in beroepsgerichte leerervaringen de periode van return-on-investment met het stijgen van de leeftijd korter, hetgeen een extra rem op grotere investeringen in een meer gevarieerde ervaringsopbouw kan betekenen (Van Loo, 2005). Hoewel dit loopbaangedrag op oudere leeftijd vaak voorkomt, is het niet onontkoombaar en onvermijdelijk. Een minderheid van werknemers investeert op oudere leeftijd wél in nieuwe leerervaringen (Holmer, Kadefors & Thång, 2010; Stein, Rocco, & Goldenetz, 2000; Van Loo, 2005). Deze werknemers zullen daardoor, zoals in hypothese 2 reeds is verwoord, beter in staat zijn in te spelen op veranderingen en zullen in de huidige dynamische arbeidsmarkt daarom een gunstiger loopbaanverwachting hebben dan werknemers met een sterkere ervaringsconcentratie (Thijssen & Leisink, 2007; Van Harten, Knies & Leisink, 2016). Uit het voorgaande valt de volgende hypothese af te leiden:

Hypothese 3. Er bestaat een negatief verband tussen leeftijd en ervaringsopbouw.

Hypothese 2 en 3 impliceren samen dat verwacht wordt dat het negatieve verband tussen leeftijd en loopbaanverwachting van medewerkers wordt gemedieerd door hun ervaringsopbouw.

Ontwikkelingsondersteuning en employability

Een gerelateerde vraag is wat organisaties kunnen doen om de employability van hun medewerkers te bevorderen. Een van de mogelijke factoren die de employability kan bevorderen is people management door leidinggevend. De afgelopen jaren is in diverse studies aandacht besteed aan dit concept (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014a; Purcell & Hutchinson, 2007). Het people management concept omvat twee soorten ondersteuning die door leidinggevend aan medewerkers wordt geboden, enerzijds ondersteuning door de implementatie van HR-maatregelen, anderzijds ondersteuning door het leiderschapsgedrag van leidinggevend. Bij de tweede component kan een onderscheid worden gemaakt tussen leiderschapsgedrag gericht op het welzijn en functioneren van medewerkers en ondersteuning gericht op hun ontwikkeling. Met name dit laatste type ondersteuning is in dit verband relevant (Thijssen, Knies & Leisink, 2014).

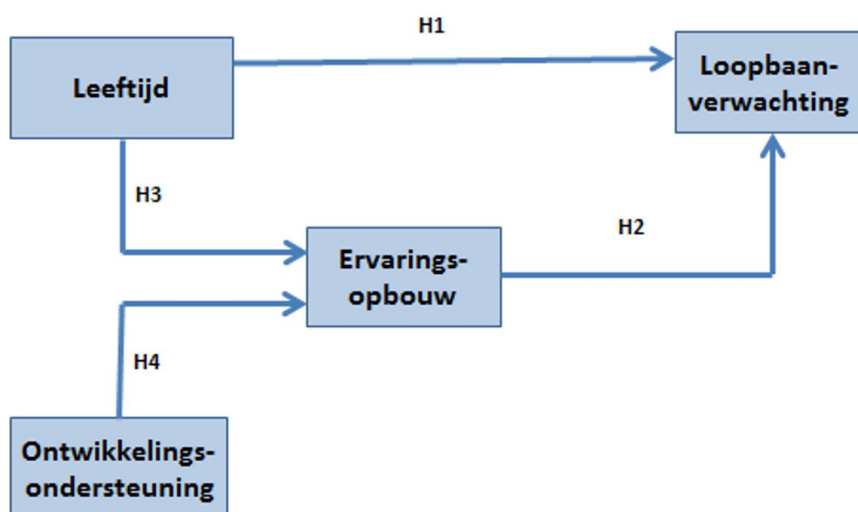
Deze ontwikkelingsondersteuning vormt een belangrijk element in de theorie van het modern psychologisch contract (George, 2009). Volgens deze theorie wordt van leidinggevend verwacht dat zij medewerkers erop wijzen dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaankeuzes en dat zij hen stimuleren te investeren in hun employability, met name door bijscholing en functiewisseling. Ondersteuning betekent in dit geval dus niet dat zij de verantwoordelijkheid van medewerkers overnemen, maar wel dat zij condities voor de ontwikkeling en verbreding van hun ervaringsopbouw creëren. Recent empirisch onderzoek toont aan dat (oudere) medewerkers daadwerkelijk voordeel hebben van dit type ondersteuning door hun leidinggevend (Kooij et al., 2013):

Hypothese 4. Er bestaat een positief verband tussen ontwikkelingsondersteuning door leidinggevend en ervaringsopbouw van hun medewerkers.

Indien deze hypothese wordt gecombineerd met de eerder beschreven assumptie over de samenhang tussen ervaringsopbouw en loopbaanverwachting (hypothese 2) indiceert dit een indirect verband tussen ontwikkelingsondersteuning en loopbaanverwachting. De betekenis van ontwikkelingsondersteuning voor loopbaanverwachting zou mogelijk mede kunnen worden beïnvloed door de periode dat een medewerker en diens leidinggevende samenwerken, met name door toename van affiniteit en begrip (vgl. Paglis & Green, 2002). Daarom is het van belang bij statistische analyses het aantal jaren dat iemand onder eenzelfde leidinggevende opereert als controlevariabele mee te nemen.

In het hiervoor geschetste theoretisch kader zijn vier hypothesen toegelicht die in het empirisch deel van deze studie worden getoetst. Deze hy-

pothesen zijn samengebracht in een conceptueel onderzoeksmodel dat wordt weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel onderzoeksmodel

Onderzoeksmethode

Populatie en steekproef

De Nederlandse politieorganisatie telt ongeveer 65.000 werknemers. Het aandeel van vijftigplussers bij de politie is niet hoger dan in andere overheidssectoren als onderwijs en rijksoverheid, maar dit aandeel groeit relatief sneller, terwijl de mobiliteit en in het bijzonder de externe mobiliteit relatief laag is (De Koning, Gravesteyn, De Hek, Van Dam & Sy, 2014). De data die voor deze bijdrage zijn gebruikt, werden verzameld in het kader van een meeromvattend onderzoek naar vergrijzing bij de politie (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013), dat onder meer uit een enquête onder medewerkers bestond.

De vragenlijsten zijn gedistribueerd bij 23 politieteams, regionaal verspreid over Nederland. In totaal betrof het 1.295 politiemedewerkers, waarvan er 601 de vragenlijst hebben ingevuld: een respons van 46 procent.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is ruim 44 jaar. Ten behoeve van de onderhavige onderzoeksvraag zijn respondenten jonger dan 25 jaar uitgesloten (gezien de vragen over opgedane loopbaanervaring), alsook de respondenten ouder dan 62 jaar (gezien hun aanstaande pensionering die de vragen over de loopbaanverwachting in de komende twee jaar irrelevant maakt). Ook respondenten die bezig waren met loopbaan-herorientatie (en dus met extreme scores voor opleidingsdagen) zijn buiten de analyses gelaten.

Na uitsluiting van genoemde deelnemers resteerden 564 respondenten van wie de ingevulde enquêtes voor de analyses zijn gebruikt. Het gaat

daarbij om 306 'blauwe' respondenten en 258 respondenten met een ondersteunende functie. Gezien het mogelijke belang van fysieke belasting wordt in de analyses gecontroleerd voor functietype, want – zoals aangegeven in het theoretisch kader – kunnen zich verschillen voordoen tussen de twee subgroepen.

Operationalisering

Alle vragen die zijn gebruikt voor het meten van de in het theoretisch kader genoemde variabelen zijn ontleend aan een bestaand instrument, de zogeheten 'loopbaanspiegel' (Walter, Leisink & Thijssen, 2009).

- **Leeftijd;**

Dit concept is gemeten door respondenten te vragen naar hun chronologische leeftijd.

- **Loopbaanverwachting;**

Dit concept is gemeten met zes vragen gericht op de kans op het blijven functioneren in de huidige functie (2x), de kans op horizontale mobiliteit (2x, nl. organisatie-intern en organisatie-extern) en de kans op verticale mobiliteit (2x, nl. organisatie-intern en organisatie-extern). Voorbeelditems zijn: 'Ik verwacht voor een hogere functie in aanmerking te kunnen komen' en 'Ik zal komend jaar beter gaan presteren in mijn huidige functie'. Cronbach's alpha voor deze schaal is goed: .727. De score op deze schaal kan variëren van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens).

- **Ontwikkelingsondersteuning;**

Dit concept is gemeten met vier vragen gericht op het stimuleren van loopbaankeuzes (2x) en ontwikkelingsmogelijkheden (2x) (zie ook Leisink & Knies, 2011). Voorbeelditems zijn: 'Mijn teamchef maakt me geregeld attent op mogelijkheden voor verdere opleiding en scholing' en 'Mijn teamchef helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen de politie te benutten'. Cronbach's alpha voor deze schaal is zeer goed: .873. De score op deze variabele kan variëren van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens).

- **Ervaringsopbouw;**

Dit begrip is gemeten door een combinatie van twee componenten die uit eerder onderzoek (Thijssen, 1996) als belangrijkste indicatoren voor recente leerervaringen naar voren kwamen, namelijk: scholing en functie-wisseling. Het betreft hier zogenaamde 'harde' indicatoren van employability. Omdat het hierbij gaat om een registratie van feitelijke getallen is de item-homogeniteit (Cronbach's alpha) hier irrelevant.

* Scholing. Deze variabele is bepaald op grond van twee vragen over het aantal dagen dat recentelijk, i.c. afgelopen twee jaar, is besteed aan scholing gericht op de huidige en op een andere (toekomstige) functie. Meer scholing impliceert een gunstiger ervaringsopbouw, i.c. een bredere inzetbaarheid.

* Functiewisseling. Deze variabele is gemeten door het aantal jaren in functieverblijftijd dat is verstreken sinds de meest recente functiewisseling. De functieverblijftijd is voor nadere analyses (in samenhang met scholing en met andere variabelen) gehercodeerd naar de score voor functiewisseling. Deze spiegeling is nodig om de score parallel te laten lopen met de hiervoor genoemde score voor scholing. Aldus impliceert een hogere score in beide gevallen een gunstiger ervaringsopbouw.

De twee genoemde componenten meten samen de totale ervaringsopbouw van medewerkers. Omdat de mogelijke waarden van de scores voor scholing en functiewisseling uiteenlopen, zijn deze naar z-scores getransformeerd alvorens een somscore te berekenen voor de totale ervaringsopbouw. Een hoge score impliceert een gunstige ervaringsopbouw (meer ervaringsvariatie), een lage score een ongunstige ervaringsopbouw (meer ervaringsconcentratie). In de rapportage van de analyses presenteren we steeds de resultaten voor deze maat van totale ervaringsopbouw. Vervolgens zullen we deze uitsplitsen voor de twee deelcomponenten (scholing en functiewisseling) om een meer gedetailleerd inzicht te geven.

- Controlevariabelen;

Er worden vier controlevariabelen meegenomen in de analyses: functieschaal, functietype (blauw versus ondersteunend), aantal jaren werkzaam onder huidige leidinggevende en geslacht.

Hierna volgt een overzicht van de descriptieve gegevens voor de totale groep respondenten, alsook voor de twee functietypen afzonderlijk. Zie Tabel 1.

	Totale groep (n=564)	Blauw (n=306)	Ondersteunend (n=258)
Leeftijd	44,2 (SD 10,2)	43,9 (SD 10,7)	44,7 (SD 9,5)
Loopbaanverwachting	2,9 (SD 0,8)	2,8 (SD 0,8)*	3,0 (SD 0,8)*
Ontwikkelingsondersteuning	2,7 (SD 1,0)	2,6 (SD 1,0)**	2,9 (SD 1,0)**
Scholing	24,3 (SD 36,0)	17,1 (SD 29,4)**	32,8 (SD 41,1)**
Functieverblijfsduur	7,6 (SD 8,2)	9,3 (SD 9,3)**	5,5 (SD 6,0)**
Aantal jr werkzaam onder huidige leidinggevende	2,7 (SD 1,8)	2,8 (SD 1,9)	2,6 (SD 1,7)
Geslacht (% vrouwen)	16%	19%	12%

Tabel 1. Descriptieve gegevens van de respondenten. De asterisken in de tabel geven aan bij welke variabelen er een significant verschil is tussen blauw en ondersteunend personeel (** $p < .01$; * $p < .05$).

Uit Tabel 1 blijkt dat de loopbaanverwachting van de respondenten en de ontwikkelingsondersteuning die ze van leidinggevendenden ervaren onder het theoretisch middelpunt (3,0) van de schaal liggen (respectievelijk 2,9 en 2,7). Respondenten zijn hierover dus vrij kritisch. De gegevens laten tevens zien dat respondenten de afgelopen twee jaar gemiddeld 24,3 dagen aan scholing hebben besteed. De gemiddelde functieverblijfsduur

is 7,6 jaar. Voor beide factoren zijn de individuele verschillen erg groot, voor scholing zelfs extreem groot. De groepsverschillen tussen 'blauw' en ondersteunend personeel zijn voor diverse variabelen significant (zie Tabel 1). Relatief grote (en significante) groepsverschillen zijn zichtbaar bij het aantal dagen scholing en de gemiddelde functieverblijfsduur. De cijfers laten zien dat ondersteunend personeel gemiddeld een gunstiger ervaringsopbouw heeft dan 'blauw' personeel.

Analyse

Na het vaststellen van de descriptieve gegevens zijn eerst de correlaties berekend tussen de variabelen die bij de hypothesen een rol spelen. Vervolgens zijn er regressieanalyses uitgevoerd waarbij ook de voornoemde controlevariabelen zijn betrokken.

Resultaten

Conform voornoemde procedure zijn allereerst de correlaties berekend tussen de variabelen die in het onderzoeksmodel zijn opgenomen. Uit de correlatietabel (zie tabel 2) blijkt dat alle verwachte relaties significant zijn in de veronderstelde richting. Leeftijd en ontwikkelingsondersteuning blijken niet gecorreleerd te zijn: ouderen percipiëren dus niet significant minder ondersteuning dan jongeren.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Loopbaanverwachting									
2. Leeftijd	-.420**								
3. Totale ervaringsopbouw	.348**	-.351**							
4. Scholing	.222**	-.138**	.784**						
5. Functiewisseling	.323**	-.409**	.783**	.228**					
6. Ontwikkelingsondersteuning	.262**	.030	.158**	.141**	.113**				
7. Functieschaal	-.227**	.331**	-.288**	-.127**	-.329**	-.058			
8. Jaar huidige leidinggevende	-.067	.013	-.035	.006	-.057	.024	.087*		
9. Geslacht (1=vrouw)	.034	-.218**	-.033	-.069	.015	-.047	-.035	.015	
10. Type functie (1=blauw)	-.106*	-.040	-.289**	-.217**	-.229**	-.141**	.485**	.039	.099*

Tabel 2. Pearsoncorrelaties tussen de variabelen. (** $p < .01$; * $p < .05$).

De correlatie tussen leeftijd en loopbaanverwachting verdient enige vermelding. Resultaten uit hiervoor vermeld onderzoek (Van Loo, 2010) suggereren dat de sterkte van de samenhang mede afhankelijk is van de loopbaanrichting en dat de correlatie tussen leeftijd en de loopbaanverwachting betreffende promotiekansen evident negatief is, terwijl geen correlatie werd gevonden tussen leeftijd en het continueren van de huidige functie. Daarom is nader gekeken naar de samenhang tussen leeftijd en de afzonderlijke aspecten van loopbaanverwachting. De correlaties tussen leeftijd en toekomstmogelijkheden in de huidige functie ($r = -.192$), betreffende toekomstige horizontale doorstroom ($r = -.316$) en betreffende toekomstige promotiekansen ($r = -.425$) zijn alle significant ($p < .01$) maar

laten verschillende sterktes zien. De samenhang tussen leeftijd en loopbaanverwachting over promotiekansen is het sterkst negatief. Bij de verdere analyses is, conform de strekking van het theoretisch kader, steeds uitgegaan van loopbaanverwachting als totaalconcept, gemeten met een gevalideerde schaal.

Na de correlatieberekeningen zijn door middel van regressieanalyses de vier hypothesen getoetst. In deze analyses zijn telkens de eerdergenoemde controlevariabelen meegenomen.

Hypothese 1 gaat uit van een negatief verband tussen leeftijd en loopbaanverwachting. Tabel 3 laat zien dat leeftijd een negatief effect heeft op de loopbaanverwachting van medewerkers ($\beta = -.436$, $p < .01$). Naarmate de leeftijd van medewerkers toeneemt, wordt hun oordeel over hun loopbaanmogelijkheden minder positief. Ontwikkelingsondersteuning is voor de volledigheid opgenomen in deze analyse en blijkt een positief effect te hebben op de loopbaanverwachting van medewerkers. Op deze relatie tussen ontwikkelingsondersteuning en loopbaanverwachting komen we terug in de discussie. Geen van de controlevariabelen is significant. Dit betekent dat er ondersteuning is gevonden voor hypothese 1 (zie tabel 3).

	B	Std error	Beta
Functieschaal	-.011	.025	-.021
Aantal jaar werkzaam onder huidige leidinggevende	-.028	.016	-.076
Geslacht (1=vrouw)	-.079	.081	-.038
Type functie (1=blauw)	-.097	.068	-.064
Leeftijd	-.032**	.003	-.436**
Ontwikkelingsondersteuning	.190**	.030	.243**
R ²	.247		

Tabel 3. Regressie op loopbaanverwachting (** $p < .01$).

Volgens hypothese 2 wordt een positief verband verwacht tussen de ervaringsopbouw van medewerkers en hun loopbaanverwachting. Daarvoor is eerst een regressieanalyse uitgevoerd met de totale ervaringsopbouw als predictor: deze laat een vrij sterk verband zien ($\beta = .318$, $p < .01$) met loopbaanverwachting. Om meer specifiek inzicht te verkrijgen in de rol van de twee ervaringsopbouw-componenten afzonderlijk is vervolgens een regressieanalyse uitgevoerd waarbij deze zijn uitgesplitst (zie Tabel 4). De resultaten voor scholing ($\beta = .169$, $p < .01$) en functiewisseling ($\beta = .239$, $p < .01$) laten zien dat beide componenten vrij sterke voorspellers zijn van loopbaanverwachting. Dit betekent dat de loopbaanverwachting positiever is naarmate medewerkers in het recente verleden meer variatie in ervaring hebben opgebouwd door scholing en functiewisseling. Daarmee is ondersteuning gevonden voor hypothese 2. Van de controlevariabelen hangt alleen functieschaal significant samen met loopbaanverwachting: medewerkers in een hogere functieschaal percipiëren minder loopbaanmogelijkheden.

	B	Std error	Beta
Functieschaal	-.069**	.026	-.130**
Aantal jaar werkzaam onder huidige leidinggevende	-.019	.017	-.045
Geslacht (1=vrouw)	.087	.085	.042
Type functie (1=blauw)	.091	.073	.060
Scholing	.004**	.001	.169**
Functiewisseling	.023**	.004	.239**
	R ²	.128	

Tabel 4. Regressie op loopbaanverwachting (** $p < .01$).

Volgens de hypothesen 3 en 4 wordt een significant verband verwacht tussen leeftijd (negatief) en ontwikkelingsondersteuning (positief) enerzijds en ervaringsopbouw anderzijds. In de uitgevoerde regressieanalyses is de totale ervaringsopbouw als afhankelijke variabele betrokken maar ook beide componenten, scholing en functiewisseling, afzonderlijk.

Tabel 5 laat zien dat de totale ervaringsopbouw samenhangt met leeftijd ($\beta = -.368$, $p < .01$) alsook met ontwikkelingsondersteuning ($\beta = .114$, $p < .01$), in beide gevallen in de verwachte richting.

	Scholing			Functiewisseling			Totale ervaringsopbouw		
	B	Std error	Beta	B	Std error	Beta	B	Std error	Beta
Functieschaal	1.180	1.346	.046	.635*	.266	-.113*	-.038	.053	-.035
Aantal jr onder huidige leidinggev.	.165	.839	.008	.150	.167	-.035	-.016	.033	-.019
Geslacht (1=vrouw)	-7.698	4.313	-.078	1.132	.859	-.052	-.352	.170	-.083
Type functie (1=blauw)	-16.056**	3.669	-.220**	2.695**	.724	-.169**	-.797	.144	-.255
Leeftijd	-.684**	.169	-.190**	-.300**	.033	-.385**	-.057	.007	-.368**
Ontwikkelingsondersteuning	3.816*	1.609	.101*	-.719*	.318	.087*	.184	.063	.114**
	R ²	.074		.228		.216			

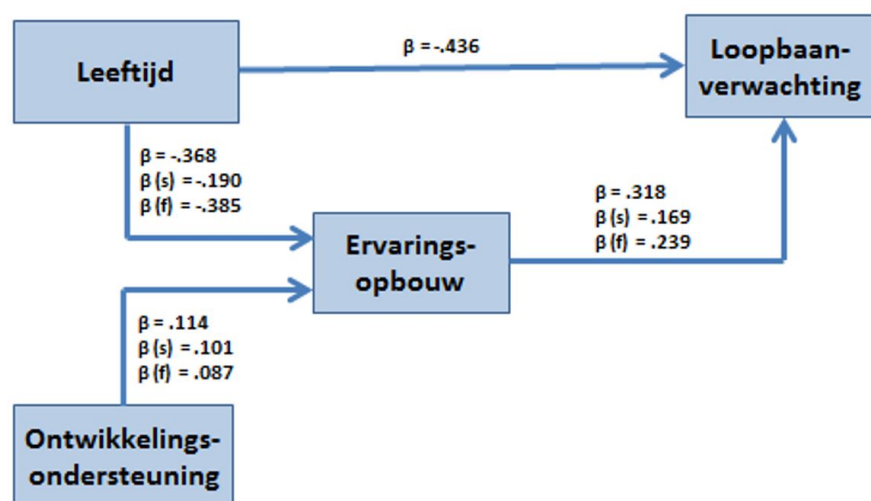
Tabel 5. Regressie op ervaringsopbouw (** $p < .01$; * $p < .05$).

Soortgelijke resultaten worden gevonden als gekeken wordt naar beide ervaringsopbouw-componenten afzonderlijk. Zowel leeftijd ($\beta = -.190$, $p < .01$) als ontwikkelingsondersteuning ($\beta = .101$, $p < .05$) hangen samen met scholing. Leeftijd en ontwikkelingsondersteuning hangen ook significant samen met functiewisseling (respectievelijk: $\beta = -.385$, $p < .01$; $\beta = .087$, $p < .05$).

In alle gevallen is leeftijd een sterkere voorspeller van ervaringsopbouw dan ontwikkelingsondersteuning.

Tabel 5 laat ook zien dat diverse controlevariabelen een significant effect hebben. Uit de analyses blijkt dat medewerkers in hogere functieschalen een langere functieverblijftijd kennen. Tevens blijkt dat het type functie invloed heeft op ervaringsopbouw: medewerkers in blauwe functies volgen minder scholing en hebben een langere functieverblijftijd dan medewerkers in ondersteunende functies

De resultaten betreffende de hiervoor getoetste hypothesen zijn samengevat in Figuur 2.



Figuur 2. Regressie-coëfficiënten, voor ervaringsopbouw tevens uitgesplitst naar scholing (s) en functieverwisseling (f)

De geformuleerde hypothesen impliceren twee gemedieerde verbanden: de relatie tussen leeftijd respectievelijk ontwikkelingsondersteuning en loopbaanverwachting wordt gemedieerd door ervaringsopbouw. Volledigheidshalve is daarom een mediatie-analyse uitgevoerd met gebruikmaking van de PROCESS-macro voor SPSS (Hayes, 2013). De indirecte effecten (resp. $B = -.0061$ en $B = .0385$) bleken in beide gevallen significant.

Conclusie en discussie

De vraag die centraal stond in deze bijdrage is de volgende: *In hoeverre hangt de leeftijd van medewerkers samen met hun ervaringsopbouw en loopbaanverwachting en welke invloed heeft ontwikkelingsondersteuning door de leidinggevende op hun ervaringsopbouw?*

De resultaten van ons onderzoek onder 564 politiemedewerkers laten zien dat ervaringsopbouw van medewerkers een positief effect heeft op hun loopbaanverwachting. Wanneer de variatie in ervaringsopbouw gro-

ter is, hebben medewerkers een positievere loopbaanverwachting. Daarnaast blijkt de variatie in ervaringsopbouw door leeftijd negatief te worden beïnvloed: leeftijd hangt dus negatief samen met ervaringsvariatie, terwijl ontwikkelingsondersteuning door de leidinggevende een positief effect heeft. Deze resultaten zijn in lijn met de in het theoretisch kader geformuleerde hypothesen. Op elk van de getoetste hypothesen wordt nader ingegaan.

Hypothese 1 betreft de negatieve samenhang tussen leeftijd en loopbaanverwachting. Deze hypothese wordt ondersteund door de data: een hogere leeftijd hangt samen met lagere verwachtingen omtrent loopbaanmogelijkheden in de (nabije) toekomst (vergelijk Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn, 2013). Oudere politiemedewerkers zijn dus negatiever over hun toekomstige loopbaanmogelijkheden dan jongere politiewerknemers. Ook eerder onderzoek (Van Loo, 2010) komt tot deze conclusie, althans als het gaat om promotiekansen; samenhang tussen leeftijd en continuïteit van de huidige functie bleek in dat onderzoek afwezig. Gegevens uit ons onderzoek laten correlaties zien tussen leeftijd en loopbaanverwachting betreffende elke van de te onderscheiden loopbaanrichtingen: 'opwaartse mobiliteit', 'horizontale mobiliteit' en 'continuïteit huidige functie', zij het dat de waargenomen negatieve correlatie in de genoemde volgorde voor deze aspecten minder sterk wordt. In feite komen deze resultaten overeen met hetgeen 'common sense' te verwachten is, dat wil zeggen dat een stijgende leeftijd ernstiger beperkingen met zich meebrengt bij grotere loopbaanstappen.

Hypothese 2 betreft de relatie tussen ervaringsopbouw en loopbaanverwachting, in casu de assumptie dat een gunstige ervaringsopbouw (meer gevarieerd) samenhangt met een gunstiger loopbaanverwachting. Deze hypothese wordt ondersteund, zowel op het niveau van totale ervaringsopbouw alsook uitgesplitst naar beide samenstellende componenten: scholing en functiewisseling. De totale ervaringsopbouw is in feite een maat voor de actuele beroepsexpertise die is opgedaan met leerervaringen in het recente verleden, het is daarmee dus een operationalisering van employability. Recente leerervaringen, opgedaan door scholing (expliciet leren) of door functiewisseling (al doende leren) geven gestalte aan een gunstige ervaringsopbouw. Deze resultaten bevestigen wat in de literatuur steeds wordt benadrukt: de belangrijkste reden om te werken aan employability is dat de huidige employability invloed heeft op toekomstige loopbaanmogelijkheden (Thijssen, Van Der Heijden & Rocco, 2008, p. 167).

Toch is het van belang drie opmerkingen te plaatsen. De eerste is dat employability, zoals eerder vermeld, uiteenlopende operationalisering kent, die niet altijd tot dezelfde resultaten zullen leiden. Huidige employability als beroepsmatige expertise kan gemeten worden door feitelijke ervaringsopbouw in het recente verleden, zoals in dit onderzoek is gebeurd, maar ook door zelfpercepties van de up-to-date expertise die men heeft verworven. Nader onderzoek is nodig om te bezien of de resultaten bij deze beide manieren van operationaliseren overeenkomen. Een tweede opmerking betreft de causaliteit van het geconstateerde verband.

In de theorie die ten grondslag ligt aan hypothese 2 wordt de invloed van inzetbaarheid op loopbaanverwachting verondersteld. Maar het is ook denkbaar dat een zekere toekomstverwachting invloed heeft op huidige investeringen in employability. Zekerheid hierover is slechts door longitudinaal onderzoek te verkrijgen. Een derde opmerking betreft de grote individuele verschillen in scholing en functiewisseling (zie SD's in Tabel 1). Leeractiviteiten, in casu investeringen in inzetbaarheid, concentreren zich in een relatief kleine groep. Dat geldt vooral scholingsdeelname.

Hypothese 3 gaat in op de samenhang tussen leeftijd en ervaringsopbouw. Onze regressieanalyse bevestigt het verband tussen toenemende leeftijd en minder gunstige ervaringsopbouw voor beide gemeten componenten: scholing en functiewisseling. Dit resultaat betekent een ondersteuning van de ervaringsconcentratie-theorie (Thijssen, 1992; 1996). Kortom, het in eerder onderzoek bij andere doelgroepen vastgestelde verband tussen leeftijd en ervaringsconcentratie geldt ook voor politiemedewerkers. Ervaringsconcentratie wordt verklaard vanuit twee motieven: het comfort-zone-motief, in casu het steeds beter thuis voelen in een beperkt expertisedomein met een steeds hogere 'ontwenningsdrempel' en het return on investment-motief, de rationaliteit van de kortere terugverdientijd van expertise-investeringen op oudere leeftijd. Laatstgenoemd motief lijkt met name zwaarder te gaan wegen als de pensionering in zicht komt, maar welk van beide motieven de belangrijkste rol speelt, kan op grond van dit onderzoek niet worden vastgesteld. Dat is een mogelijk aandachtspunt voor toekomstig onderzoek.

Hypothese 4 betreft het verband tussen ontwikkelingsondersteuning en ervaringsopbouw: hoe meer ondersteuning, hoe gunstiger de ervaringsopbouw. Ook dit verband is significant voor de totale ervaringsopbouw alsook voor beide afzonderlijke componenten, scholing en functiewisseling. Vooral bij het toetsen van deze hypothese zou enige impact verwacht kunnen worden van het aantal jaren dat een medewerker onder eenzelfde leidinggevende werkzaam is, maar deze controlevariabele levert geen significant effect op. De regressieanalyse (Tabel 3) laat zien dat ook het directe verband tussen ontwikkelingsondersteuning en loopbaanverwachting significant is (vergelijk Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn, 2013). Een mogelijke verklaring daarvoor is dat ontwikkelingsondersteuning door de direct leidinggevende geïnterpreteerd wordt als een belofte en dat medewerkers nog vóór zij de beoogde ontwikkelingsinspanningen hebben verricht daarop anticiperen met gunstige loopbaanverwachtingen. Hier wreekt zich de beperking van cross-sectioneel onderzoek: alleen longitudinaal onderzoek kan hier uitsluitsel over bieden.

Gezien de ruime steekproef en de in de analyses meegenomen controlevariabelen kunnen de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd worden naar de brede groep van zowel blauwe als ondersteunende medewerkers bij de Nederlandse politie. De controlevariabelen laten zien dat bepaalde functiever verschillen een rol spelen. Een hoger functieniveau blijkt samen te hangen met afnemende functiewisseling (Tabel 4) en een lagere loopbaanverwachting (Tabel 3): dat is gezien de piramidale versmalling

van opwaartse doorgroeimogelijkheden niet zo vreemd. Eveneens zijn er verschillen tussen functietypen, in casu de eerdergenoemde verschillen tussen 'blauwe' medewerkers en ondersteunende medewerkers. Er is sprake van een verschil in ervaringsopbouw: in verhouding tot ondersteunende medewerkers kennen 'blauwe' medewerkers een minder gunstige ervaringsopbouw, zowel wat betreft scholing als functiewisseling, hetgeen een minder gunstige employability betekent.

Samenvattend kan worden gesteld dat in zijn algemeenheid genomen de meeste resultaten bevestigen wat op grond van beschikbare inzichten werd verwacht (zie hypothesen 1 t/m 4), terwijl voor verdergaande evidentie en specificatie vooral gedacht moet worden aan longitudinaal onderzoek.

De resultaten wijzen op het belang van het beleid bij de politie dat bevordering van employability tot inzet heeft (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013; De Koning, Gravesteijn, De Hek, Van Dam & Sy, 2014). Gelet op de verschillen in scholing en functieverblijfsduur tussen het 'blauwe' en ondersteunend personeel is het echter duidelijk dat er met name meer aandacht besteed moet worden aan de ervaringsopbouw van de agent in het blauw. Daarnaast valt ook op dat het beleid weliswaar de bevordering van employability tot inzet heeft gemaakt maar dat de door medewerkers gepercipieerde mate van ontwikkelingsondersteuning door leidinggevendenden daarmee niet overeenkomt. De matige ontwikkelingsondersteuning zou kunnen samenhangen met een gebrek aan people management bekwaamheden van leidinggevendenden bij de politie. Ander onderzoek (Knies & Leisink, 2014b) dat ook is uitgevoerd bij de politie wijst daar echter niet op. De matige ontwikkelingsondersteuning zou derhalve ook kunnen samenhangen met de inrichting van de nationale politie en de onzekerheden die daarmee gepaard gaan voor bezetting van functies en loopbaanmogelijkheden. De langdurige onzekerheden en de problemen met de vervulling van functies op leidinggevend niveau die samenhangen met de vorming van de nationale politie komen op een slecht moment, gelet op de voortgaande vergrijzing en veranderende kwalificatie-eisen. Het is te hopen dat leidinggevendenden spoedig in de positie zijn en de ruimte en hulpmiddelen krijgen (zie Knies & Leisink, 2014b) om steun te geven aan de ontwikkeling en ervaringsopbouw van hun medewerkers.

We besluiten met twee algemene beleidsimplicaties op basis van dit onderzoek. Ten eerste, HR-beleid gericht op de bevordering van employability is ontegenzeggelijk van belang maar maakt op zichzelf nog geen einde aan de negatieve samenhang tussen leeftijd en loopbaanverwachting. Dergelijk beleid moet zorgvuldig geïmplementeerd worden en dat brengt de cruciale rol van de leidinggevende in beeld. Bij de politie is die rol bijvoorbeeld te zien in de ontwikkelingsondersteuning die leidinggevendenden bieden en die een indirect positief verband heeft met de loopbaanverwachting via de ervaringsopbouw van politiemensen. Voor het goed vervullen van die rol is het van belang dat leidinggevendenden zich bewust zijn van eerdergenoemde leeftijdsstereotypen die zowel zichzelf als hun (oudere) medewerkers kunnen hebben ten aanzien van actuele beroepsex-

pertise en loopbaanverwachting van oudere medewerkers. Daarnaast is extra aandacht van leidinggevenden wenselijk voor de grote individuele verschillen in ervaringsopbouw. Zo niet, dan komen de investeringen in inzetbaarheid slechts terecht bij een relatief kleine groep.

Ten tweede, laat dit onderzoek het belang van de ervaringsopbouw van werknemers voor hun loopbaanverwachting zien. Gevarieerde beroepsexpertise hangt redelijk sterk positief samen met de loopbaanverwachting van medewerkers. Functiewisseling meer dan scholing draagt bij aan die gevarieerde beroepsexpertise. Hierin komt naar voren waar het HR-beleid en leidinggevenden aandacht aan moeten besteden als het om oudere werknemers gaat: zij zijn immers meer dan jongere werknemers geneigd tot ervaringsconcentratie (Lankhuijzen, 2002; Van Loo, 2005). Een HR-beleid dat functiewisseling faciliteert en dat oog heeft voor variatie in werkzaamheden vanaf het moment dat werknemers in dienst treden draagt bij aan het voorkomen van de omstandigheden (comfortzone en return on investment motieven) die tot ervaringsconcentratie leiden. Functiewisseling hoeft geen karakter te hebben van gedwongen doorstroming naar een andere functie om de 5 tot 7 jaar; ook variatie in werkzaamheden door tijdelijke uitlening aan andere afdelingen of deelname aan bijzondere projecten kunnen resulteren in ervaringsvariatie. Het is evenwel de vraag of de gedwongen herplaatsing waar de reorganisatie van de nationale politie mee gepaard gaat, dezelfde positieve invloed heeft op loopbaanverwachting als vrijwillige mobiliteit. Aandacht van HR-beleid en leidinggevenden voor (oudere) werknemers, de faciliteiten en benutting van mogelijkheden voor het stimuleren van gevarieerde ervaringsopbouw over de loopbaan heen kunnen bijdragen aan een gunstige loopbaanverwachting van (oudere) werknemers.

SUMMARY

*Ageing and career expectations of police employees:
The significance of experience acquisition and developmental support*

The workforce in western countries is ageing, which has resulted in a range of studies about the potentially negative relationship between employees' age and their employability. However, there is still a lack of clarity. This is related to the fact that employability is a diffuse concept which is used by studies in different ways. On the one hand, the 'ability' component referring to current professional expertise may be emphasized. On the other hand, perceived career prospects or career expectations may be the focus of attention. Therefore, this article will examine the relationship between age and both other variables: (1) current professional expertise as indicated by recent updates of expertise or learning experiences, labelled here as 'experience acquisition'; and (2) career expectations as indicated by perceived career opportunities in the nearby future. In addition, this article examines to what extent developmental support provided by the supervisor is related to employees' experience acquisition, notably their current professional expertise.

This article reports a study of the Dutch police force, which sees a steady increase in workforce age and which has instilled policies aimed at offering supervisor support to promote employee up-to-date expertise. The study's results show that age is related to career expectations, both directly and indirectly through experience acquisition. Moreover, supervisors' developmental support appears to be positively related to experience acquisition.

Literatuur

- Bihagen, E. & Ohls, M. (2006). The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979–2000. *The Sociological Review*, 54 (1), 20-47.
- Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M. & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2010). *Productivity and age: evidence from work teams at the assembly line*. Mannheim: MEA, Universität Mannheim.
- Chirikos, T.N. & Nestel, G. (1991). Differences in the ability of men to delay retirement. *Journal of Human Resources*, 26 (1), 1-26.
- Chui, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison. *Human Relations*, 54 (8), 629-661.
- De Blouw, H., Kolkhuis Tanke, I.R. & Sprenger, C.C. (2013). *Inzet op maat. Onderzoek naar de kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers*. Amsterdam/Apeldoorn: Reed Business/Politie & Wetenschap.

- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011), The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40 (2), 152-172.
- De Hek, P. & Van Vuuren, D. (2010). *Are older workers overpaid? A literature review*. Den Haag: CPB.
- De Koning, J., Gravesteyn, J., De Hek, P. Van Dam, J. & Sy, H. (2014). *Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie*. Rotterdam: SEOR.
- Foley, S. & Kidder, D. L. (2002), Hispanic Law Students' Perceptions of Discrimination, Justice, and Career Prospects. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 24 (1), 23-37.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005), Het concept employability: puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 8 (3), 47-73.
- Forrier, A., Verbruggen, M. & De Cuyper, N. (2015), Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Fox, M. F. & Stephan, P. (2001). Careers of Young Scientists: Preferences, Prospects and Realities by Gender and Field. *Social Studies of Science*, 31 (1), 109-122.
- George, C. (2009). *The Psychological Contract. Making and developing professional groups*. New York: McGraw-Hill.
- Gelderblom, A. (2005). *The relationship of Age with Productivity and Wages*. Rotterdam: SEOR.
- Gelderblom, A., Collewet, M. & Koning, J. de (2011). *Arbeidsmarkt ouderen*. Rotterdam: SEOR, Erasmus-Universiteit.
- Holmer, J. , Kadefors, R. and Thång, P.O. (2010). Enabling longer working life. In: J. van Loo & S. Bohlinger (Eds.), *Working and ageing: emerging theories and empirical perspectives* (p. 245-260). Luxembourg: CEDEFOP Publications.
- Ilmakunnas, P. & Maliranta, M. (2007). *Aging, labor turnover and firm performance*. Helsinki: ETLA.
- Iverson, R.D. & Deery, S.J. (2000). *Job performance and voluntary turnover: an examination of linearity, curvilinearity, and the moderators of time, unemployment rate, and perceived ease of movement using event history analysis*. Paper Academy of Management (Academy of Management Proceedings, Meeting Abstract Supplement, A1-A6).
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers*. Utrecht: Universiteit Utrecht (diss.).

- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014a). Linking people management and extra-role behavior: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24 (1): 57-76.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014b). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical centre middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (3): 108-127.
- Knies, E., Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2014). The role of line managers in motivation of older workers. In M. Bal, D. Kooij & D. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 72-86). Heidelberg: Springer.
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. & Dikkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee-wellbeing and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1): 18-35.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity. *Tijdschrift voor HRM*, 17 (2), 1-22.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27 (2), 123-140.
- McQuaid, R. W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Paglis, L. L. & Green, S. G. (2002). Both sides now: Supervisor and subordinate perspectives on relationship quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 250-276.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Rocco, T.S., Stein, D. & Lee, C. (2003). An exploratory examination of the literature on age and HRD policy development. *Human Resource Development Review*, 2(2), 155-180.
- Rocco, T.S., Thijssen, J.G.L. & Githens, R.P. (2013). The Myths of Aging and Decline: Career Development and Employability of Older Workers. In J. Walton & C.Valentin (Eds.), *Human Resource Development: Practices and Orthodoxies* (pp. 184-201). New York: Palgrave Macmillan.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 26 (1), 23-41.
- Sanders, J.M.A.F. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign*. Maastricht: ROA, Maastricht University (dissertatie.).
- Stein, D., Rocco, T. S., & Goldenetz, K. A. (2000). Age and the university: A case study of remaining, retiring, or returning older workers. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (1), 61-79.

- Theodossiou, I. & Zangelidis, A. (2009). Career prospects and tenure–job satisfaction profiles. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 648-657.
- Thijssen, J. G. L. (1992). A model for adult training in flexible organizations. Towards an experience concentration theory. *Journal of European Industrial Training*, 16(9), 5-15.
- Thijssen, J. G. L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer, Netherlands: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Thijssen, J.G.L., Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014). Aging as a career development challenge in organisations, in: N. Chalofsky, T. Rocco & L. Morris, *The Handbook of HRD: theory and application*. pp. 265-280. San Francisco, CA: Wiley.
- Thijssen, J.G.L. & Leisink, P.L.M. (2007). Ervaringspatroon en beroepsmatige obsolescentie van oudere werknemers. In: W. A.M de Lange & J.G.L. Thijssen (Eds.), *De waardevolle senior. Personeelsbeleid voor oudere werknemers*. (pp. 81-94). Amsterdam: WEMA Uitgeverij BV.
- Thijssen, J.G.L., Leisink, P.L.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2013), Betekenis van opleiding en ervaring voor inzetbaarheid op oudere leeftijd. In: A.H. de Lange & B.I.J.M. Van der Heijden (eds.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk* (pp.373-399). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & T.S. Rocco (2008). Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Journal of Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 621-638.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI, Rapport no. 74.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review* 36 (2), 309-330.
- Van der Heijde, C.M. (2016). *The measurement and enhancement of employability and career success over different life and career stages*. Enschede: Universiteit Twente (dissertatie).
- Van Harten, E.J., Knies, E. en Leisink, P.L.M. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45 (1), 84-102.
- Van Loo, J. (2005). *Training, Labor Market Outcomes, and Self-Management*. Maastricht: ROA.
- Van Loo, J. (2010). *The right skills for silver workers*. Luxembourg: Publications office of the European Union.
- Van Loo, J. & Bohlinger, S. (Eds.), (2010). *Working and ageing: emerging theories and empirical perspectives*. Luxembourg: CEDEFOP Publications.

- Van Vuuren, T., Vander Meeren, W. & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement: HR-activiteiten ter versterking van iemand duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 16 (2), 7-27.
- Visser, P., Henkens, K., & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16(1), 2-22.
- Walter, E.M., Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2009). *Wat werknemers van hun loopbaan verwachten*. Utrecht: Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.
- Wittekind, A., Raeder, S. & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 566-586.