

EEN KWALITATIEF GOEDE RELATIE, ZORGT VOOR BETERE TALENTPRESTATIE

Een kwalitatief onderzoek naar de vraag op welke wijze de kwaliteit van de relatie en ondersteuning van een direct leidinggevende van invloed is op de talentontwikkeling bij 'oudere' inspecteurs van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Masterthesis
Masteropleiding Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Julia Geurts

Masterthesis
Masteropleiding Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Naam: Julia Geurts
Studentnummer: 6576745
Eerste beoordelaar: Marian Thunnissen
Tweede beoordelaar: Leonie Heres - van Rossum
Begeleider NVWA: Marieke Borger
Datum: 2 juli 2021



Universiteit Utrecht



Nederlandse Voedsel- en
Warenautoriteit
*Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit*

VOORWOORD

Met deze masterscriptie realiseer ik mij dat er een einde komt aan mijn studententijd en een nieuw hoofdstuk in mijn leven begint. Het was een bijzonder jaar, niet alleen vanwege de corona, ik heb vooral veel kunnen leren over het Strategisch HRM vak en ook over mijn kwaliteiten en interesses op dit vlak. Dit voorwoord wil ik gebruiken om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst ben ik erg blij en dankbaar dat ik mijn onderzoek heb mogen doen bij de Nederlandse Voedsel-en Warenautoriteit. Ik wil mijn respondenten bedanken voor hun tijd en actieve deelname tijdens de interviews. Ze waren erg open en vriendelijk in het beantwoorden van mijn vele vragen. Daarnaast wil ik de mensen van P&O en Inspectie bedanken die ervoor gezorgd hebben dat ik met de nodige informatie mijn onderzoek heb kunnen uitvoeren en hielpen waar dat nodig was. Ook wil ik mijn team, Coördinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid, bedanken voor de wekelijkse gezellige online koffiemomentjes, leerzame overleggen en hulp tussendoor. In het bijzonder wil ik Marieke Borger, mijn begeleider bij de NVWA, bedanken voor haar inzet, flexibiliteit, enthousiasme en gezelligheid dit afgelopen halfjaar. Haar feedback en begeleiding hebben mij zeer geholpen.

Ook wil graag Marian Thunnissen erg bedanken voor haar positief-kritische en altijd to the point feedback. Ook was ze altijd bereikbaar als ik even online wilde sparren als ik dreigde vast te lopen. Daarnaast waardeer ik mijn tweede beoordelaar, Leonie Heres-van Rossum, voor haar constructieve en zorgvuldige feedback.

Als derde en laatste, wil ik familie en vrienden bedanken. In het bijzonder mijn ouders die mij gedurende mijn gehele studententijd altijd hebben gesteund en gestimuleerd in de keuzes die ik maakte, ook tijdens moeilijke momenten. Daarnaast wil ik mijn vrienden en huisgenoten bedanken voor hun steun, lieve berichtjes en gezelligheid die mij door deze scriptie hebben heen gesleept. En natuurlijk een extra bedankje voor Annemijn, voor het geven van feedback op mijn scriptie.

Veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Julia Geurts, 2 juli 2021

SAMENVATTING

Doelstelling

Het doel van deze masterscriptie was om inzicht te krijgen in de invloed van het ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevenden op de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling en de invloed van de relatie hierop. Dit is aan de ene kant bekeken vanuit het perspectief vanuit de ‘oudere’ medewerker waarbij er is gekeken naar hoe zij de relatie met hun leidinggevende ervaren met betrekking tot hun talentontwikkeling. Aan de andere kant is het talentontwikkelingsproces ook bekeken vanuit de direct leidinggevende, bij de NVWA is dit de teamleider. De focus is meer komen te liggen op de ondersteunende rol van de direct leidinggevende.

Design

Een kwalitatief onderzoek onder teamleiders en hun ‘oudere’ inspecteurs bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit.

Methode

De data zijn verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews. Er is een topiclijst gebruikt die aan de hand van het theoretisch kader is samengesteld. De opgenomen interviews zijn vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd om de belangrijkste bevindingen eruit te filteren.

Resultaten

In het algemeen zijn teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs het erover eens dat talentontwikkeling niet meer van toepassing is. Het bleek echter wel dat er andere verwachtingen zijn over het ondersteunend leiderschapsgedrag van de teamleider hierbij. Dit is bepalend voor de kwaliteit van de relatie.

Conclusie

Bij de ‘oudere’ inspecteurs is er nog weinig sprake van talentontwikkeling, maar gaat het meer om talentbenutting waarbij het voornaamste doel werkplezier is. Het goed ondersteunen hierin door de teamleider blijkt lastig te zijn, zoals niet alleen luisteren, maar ook de goede vragen blijven stellen. De intenties en het doel om het goed te doen, is in grote mate aanwezig, alleen zijn de verwachtingen vanuit beide kanten niet altijd duidelijk. Dit heeft ook gevolgen voor de relatie waardoor er niet altijd sprake is van gelijkwaardigheid.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding	10
1.1 Doelstelling- en vraagstelling	13
1.2 Wetenschappelijke relevantie	14
1.3 Maatschappelijke relevantie	15
1.4 Praktische/Organisatorische relevantie	16
2. Theoretisch kader	17
2.1 ‘Oudere’ medewerker	19
2.2 Talentmanagement	20
2.2.1 Inclusieve talentontwikkeling	20
2.3 Houding en gedrag medewerker ten aanzien van talentontwikkeling	22
2.4 De rol van de direct leidinggevende in HR beleid	23
2.5 Direct leidinggevende	25
2.5.1 Ondersteunend leiderschapsgedrag	25
2.6 LMX theorie	27
2.6.1 Kwaliteit relatie	27
2.7 LMX, ondersteunend leiderschapsgedrag en talentontwikkeling	29
2.8 Verwachtingen	30
2.9 Conceptueel model	31
3. Methode	32
3.1 Onderzoeksdesign	34
3.1.1 Selectie respondenten	35
3.2 Operationalisering	37
3.3 Ethiek	39
3.4 Data-analyse	40
3.5 Betrouwbaarheid	41
3.6 Validiteit	42
4. Resultaten	43
4.1 Achtergrond teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs	45
4.2 Talentontwikkeling ‘oudere’ inspecteurs	46
4.3 Ondersteunende rol teamleider	49
4.3.1 Ervaring rol teamleider bij talentontwikkeling	52
4.4 Relatie teamleider en ‘oudere’ inspecteur	58
4.4.1 Algemeen	58
4.4.2 De waardes in de relatie	60

5.	Conclusie	62
5.1	Deelvragen	64
5.1.1	Wat is de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling?	64
5.1.2	Welke invloed heeft ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende op de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling?	65
5.1.3	Welke rol speelt de kwaliteit van de relatie hierbij?	67
5.2	Hoofdvraag	69
6.	Discussie	71
6.1	Wetenschappelijke inzichten en mogelijkheden voor verder onderzoek	73
6.2	Beperkingen van het huidige onderzoek	76
6.2.1	Respondenten	76
6.2.2	Interviews	77
6.2.3	Ondersteunend leiderschapsgedrag en LMX theorie	77
6.3	Aanbevelingen voor de praktijk	78
	Literatuurlijst	80
	Bijlagen	85
	Bijlage I – Uitnodiging teamleiders	86
	Bijlage 2 – Uitnodiging Inspecteurs	87
	Bijlage 3 - Topiclijst ‘oudere’ inspecteurs	88
	Bijlage 4 - Topiclijst teamleiders	90
	Bijlage 5 – Codeboom Inspecteurs	92
	Bijlage 6 – Codeboom Teamleiders	95

1.

INLEIDING

‘Oudere’ medewerkers vormen steeds meer een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking. Een hogere pensioenleeftijd zou werkgevers moeten aanzetten om in het bijzonder aandacht te richten op het welzijn, en de gezondheid van hun langer doorwerkende medewerkers (Truxillo, Hamer & Cadiz, 2015). Uit een landenvergelijkende studie van de OECD (2018) blijkt dat werkgevers weinig aandacht besteden in hun beleid aan ‘oudere’ medewerkers (van Echtelt & Putman, 2019). De trainingsparticipatie van ‘oudere’ medewerkers blijft nog erg achter in vergelijking met ‘jongere’ medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld liggen aan de motivatie of prioriteiten van ‘oudere’ medewerkers zelf of bijvoorbeeld aan de werkgever die een bepaalde perceptie heeft over de inzetbaarheid van zijn of haar ‘oudere’ medewerkers (Künn et al., 2018).

Uit een onderzoek dat uitgevoerd is bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Rijksbeveiligingsorganisaties en SZW Inspectie, blijkt dat het Rijk kent, ten opzichte van de Nederlandse arbeidsmarkt, een meer dan gemiddeld ouder personeelsbestand: 47,5 versus 41 jaar (CBS, 2018). Een eerder, vergelijkbaar onderzoek binnen het Rijk in 2018 wees uit dat er sprake is van een dalende motivatie voor ontwikkeling en mobiliteit vanaf ongeveer 35-40 jaar. Dit onderzoek is gedaan naar de inzetbaarheid van ‘oudere’ medewerkers en het blijkt dat ouderen zichzelf zien als (zeer) ervaren professionals binnen hun organisatie waarbij zij niet het gevoel hebben dat zij nog veel kunnen bijleren (ICTU, 2020). Ook een beleving van snel opeenvolgende reorganisaties kunnen bij oudere medewerkers de ambitie en het vermogen tot aanpassing en persoonlijke ontwikkeling, wegnemen. Dit kan een negatieve houding opleveren tegenover hun werk en/of hun werkgever, of zelfs leiden tot een staat van ‘overleven’ van oudere medewerkers (ICTU, februari 2020). Ze gaven zelf ook aan in het onderzoek dat de aangeboden opleidingen en trainingen worden ervaren als niet verdiepend genoeg en herhaling waardoor als belastend wordt gezien. Het sluit niet aan bij de behoeften van de ‘oudere’ medewerkers (ICTU, 2020).

In dit huidige onderzoek wordt specifiek gekeken naar een andere organisatie van het Rijk, namelijk de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. De NVWA is een overheidsorganisatie binnen het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Een van de kerntaken van deze organisatie is om toezicht te houden bij bedrijven en instellingen op de naleving van wetten en voorschriften. Van de NVWA medewerkers is 40% 55 jaar en ouder en daarmee binnen de rijksoverheid bovengemiddeld oud. In 2016 waren er 2617 medewerkers in dienst met een gemiddelde leeftijd van 50 jaar, waarbij 40% 55 jaar en ouder is. Uit een eerder onderzoek dat in juli 2017 is uitgevoerd binnen de NVWA bleek dat de ontwikkeling van de medewerkers moest meer gestimuleerd worden. Het bleek dat de 55+ medewerkers positief stonden tegenover hun eigen inzetbaarheid en zelf de regie hierin hadden om deze eventueel te vergroten. Echter wordt de steun en het vertrouwen van de leidinggevende hierbij gemist (Roordink, 2018).

Dit onderzoek focust op de inclusieve talentontwikkeling van ‘oudere’ medewerkers waarbij iedereen met verschillende achtergronden en kansen de mogelijkheid krijgt om deel te nemen aan een talentenprogramma om hun potenties te laten zien. Er wordt van iedereen verwacht dat ze talent hebben (Swales et al., 2014). In de wetenschappelijke literatuur over talentontwikkeling is er echter nog weinig onderzoek gedaan naar ‘oudere’ medewerkers, omdat er veel nadruk nog ligt op de high-potentials, mensen die een sterk vermogen hebben om te groeien tijdens hun loopbaan in een organisatie (Ready et al., 2010). Dit onderzoek neemt hier het stokje van Roordink (2018) over.

Op basis van theoretische concepten en daarop gebaseerde diepte-interviews wordt gezocht naar een verklaring voor het door de betrokken inspecteurs kenbaar gemaakte gebrek aan steun en vertrouwen van hun direct leidinggevenden. De rol van de direct leidinggevende bij talentontwikkeling wordt namelijk als een belangrijke schakel gezien in het uitvoering geven aan beleid (Thunnissen, 2016). Er zit hier een kennishiaat ten aanzien van talentontwikkeling met daarbij ook het accent op 'oudere' medewerkers.

Uit een studie onder rijksambtenaren blijkt dat vooral een als persoonlijk ervaren ondersteuning door direct leidinggevenden, en het communiceren van een duidelijke visie over talentontwikkeling, van grote invloed kan zijn op de binding, tevredenheid en loopbaanmogelijkheden van medewerkers (Vermeeren, Visser & Vermeer, 2015). Van belang in dit verband is de aanbeveling om 'oudere' medewerkers vooral op individueel niveau te blijven benaderen en niet op voorhand te beschouwen als een 'collectief'. Het ouder worden van medewerkers neemt immers niet weg dat ze onderling blijven verschillen in motivatie, productiviteit en gezondheid. En dus ook verschillende behoeftes hebben als het gaat over hun werk en hun toekomst (Oostrom, Pennings & Bal, 2016; Bal & Jansen, 2015).

Naast inclusieve talentontwikkeling en de persoonlijke benadering is in dit onderzoek de leader-member exchange (LMX) theorie relevant. Die gaat in op de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker en benadrukt daarin het belang van investeringen 'aan twee kanten' van deze relatie. Idealiter zou sprake moeten zijn van een door 'leider en volger' als gelijkwaardig ervaren relatie (Kim, Poulston & Sankaran, 2017). In theorie is op die manier sprake van een vertrouwensband tussen direct leidinggevenden en medewerkers. De praktijk wijst daarentegen juist op de verschillen in motivatie, gezondheid en aanpassingsvermogen die vaak alles bepalend zijn voor de kwaliteit van de relatie van direct leidinggevenden en hun medewerkers. Daar komt bij dat het ontwikkelen van een goede werkrelatie veel tijd en energie vergt waar verschillend mee wordt omgegaan (Erdogan & Bauer, 2013).

Het LMX proces is erop gericht dat leiders aandacht geven aan de vaardigheden en competenties van hun volgers gedurende het proces dat ze met elkaar doormaken. Leiders, in dit geval direct leidinggevenden, beoordelen hierbij of ze hun medewerker bekwaam en effectief vinden voor een bepaalde functie in de organisatie. Vanuit het perspectief van de volger, de medewerker, is de belangrijkste vraag hoe betrouwbaar de leider is. Volgens onderzoekers Graen en Uhl-Bien (1995), zorgen leiders van goede kwaliteit voor hun medewerkers dat zij meer motivatie krijgen en grote betrokkenheid tonen in de organisatie (Babic, 2014). Eerder onderzoek heeft zich vooral gericht op leiderschapsgedrag en de invloed daarvan op het gedrag van de medewerkers. In dit onderzoek wordt er gekeken naar hoe de kwaliteit van de relatie tussen de direct leidinggevende en medewerker van invloed is op de talentontwikkeling van de 'oudere' inspecteur.

1.1 Doelstelling- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de invloed van het ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevenden op de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling en de invloed van de relatie hierop. Dit wordt aan de ene kant bekeken vanuit het perspectief vanuit de ‘oudere’ medewerker waarbij er wordt gefocust op hoe zij de relatie met hun leidinggevende ervaren met betrekking tot hun talentontwikkeling. Aan de andere kant wordt het talentontwikkelingsproces ook bekeken vanuit de direct leidinggevende, bij de NVWA is dit de teamleider. De focus zal meer komen te liggen op de ondersteunende rol van de direct leidinggevende.

Hoofdvraag

Welke invloed heeft ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende op de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit ten aanzien van talentontwikkeling en wat is de invloed van de kwaliteit van de relatie hierop?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld.

Deelvragen

Wat is de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling?

Welke invloed heeft ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende op de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling?

Welke rol speelt de kwaliteit van de relatie hierbij?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijk relevantie van dit onderzoek is driedig.

Ten eerste, wordt er in onderzoek over talent met name gefocust op de perspectieven van het topmanagement, maar is het voor talentontwikkeling belangrijk dat managers op alle niveaus betrokken zijn dus ook de direct leidinggevende (Bos et al., 2020). Zij zijn degene die het talent-beleid implementeren dat invloed heeft op de houdingen van hun medewerkers. Het gaat hierbij om hoe dit wordt gecommuniceerd en welke rol de leidinggevende hierin heeft. Er is hier nog weinig empirisch onderzoek naar gedaan (Bos et al., 2020). De direct leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het implementeren van (talent)beleid. Direct leidinggevende worden namelijk ook wel de ‘eigenaren van talent’ genoemd, omdat zij voornamelijk verantwoordelijk zijn voor het nemen van beslissingen en het maken van investeringen in talent vanwege business performance (Gallardo-Gallardo et al., 2020). In dit huidige onderzoek wordt gekeken naar met name de ondersteunende rol van de direct leidinggevende en hoe zij hier aandacht aan geven of niet. De relatie met de medewerker wordt hierbij ook onderzocht en gekeken naar hoe de kwaliteit hiervan invloed heeft op hoe de medewerker vervolgens omgaat met zijn of haar talentenontwikkeling.

Ten tweede, is er wereldwijd nog weinig gepubliceerd over talentontwikkeling kwesties. Talentontwikkeling samen met talentbehoud en aantrekking van talent behoren tot de drie dominante strategieën of praktijken van talentmanagement (Garvan et al., 2012). Er ligt in wetenschappelijk onderzoek met name veel nadruk op het aantrekken van talenten. In plaats daarvan zouden organisaties de strategie moeten hebben om talenten in de organisatie te ontwikkelen om er zo voor te zorgen dat medewerkers over de essentiële vaardigheden en competenties beschikken dat ten goede komt aan de bedrijfsstrategie op de lange termijn (Garavan et al., 2012). Er is nog weinig onderzoek gedaan naar talentontwikkeling voor ‘oudere’ medewerkers, omdat er vaak met name gefocust wordt op de nieuwe talenten en vaak de ‘jongere’ medewerkers. Er zit hier nog een kennishiaat. Dit huidige onderzoek maakt het daarom interessant om dit wetenschappelijke gat verdere invulling te geven.

Er is nog weinig specifiek onderzoek gedaan naar de combinatie van het ondersteunend leiderschapsgedrag en de kwaliteit van de relatie met de ‘oudere’ medewerker als specifieke doelgroep. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om op gedetailleerd en persoonsniveau inzicht te krijgen in het belang en de werking van die specifieke relatie. Hier biedt kwalitatief onderzoek, met de mogelijkheid tot een (geanonimiseerde) dialoog van onderzoeker met de betrokken inspecteurs en leidinggevendens, uitkomst. Waar de enquête geen mogelijkheid biedt om ‘door te vragen, kan kwalitatief onderzoek helpen dit inzicht te bieden door in te zoomen op de verschillende achterliggende percepties en waarden van zowel de teamleider als de ‘oudere’ medewerker. Kwalitatief onderzoek is daarnaast ook in staat non-verbale uitingen in gesprekken te observeren. Tevens biedt kwalitatief onderzoek een meer directe mogelijkheid tot het waar nodig contrastrijk in beeld zetten van percepties en handelingen van leidinggevendens ten opzicht van die van hun ‘oudere’ inspecteurs.

1.3 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is eveneens driedig.

Ten eerste, is talentontwikkeling steeds meer een belangrijk onderwerp geworden bij organisaties. Dit heeft onder andere te maken met de demografische veranderingen, omdat er steeds meer vergrijzing plaatsvindt. Hierdoor stroomt er ervaring en kennis uit. Ook wordt het werk steeds meer gedigitaliseerd wat onder andere ook veel flexibiliteit van mensen vraagt (Vos et al., 2017). Organisaties zijn zich er steeds meer van bewust dat bij talentmanagement processen meerdere actoren betrokken zijn zoals de medewerker zelf, HR, maar ook direct leidinggevenden (Bos et al., 2020). De relatie tussen medewerker en werkgever wordt hierdoor ook erg belangrijk, omdat beiden meer waarde gaan hechten aan het slimmer inzetten van talenten. Direct leidinggevenden spelen daarom een cruciale rol bij de talentontwikkeling van hun medewerkers. Het vraagt van hen aandacht te tonen voor het ontwikkelen en benutten van talent en betrokkenheid bij hun medewerker. Een voortdurende dialoog, gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker, is daarbij belangrijk (Thunnissen, 2016). Dit onderzoek zal daarom bijdragen aan in hoeverre leidinggevende invloed hebben op het talentproces van hun medewerker, specifiek de ‘oudere’ medewerker, en welke rol de kwaliteit van de relatie hierin speelt. Dit draagt bij aan maatschappelijke doelen, omdat vergrijzing een groot maatschappelijk thema is en er nu gekeken kan worden hoe direct leidinggevenden ‘oudere’ medewerkers toch optimaal kunnen blijven inzetten en productiviteit hierdoor niet verloren zal gaan.

Ten tweede, wordt de pensioenleeftijd ook steeds hoger waardoor ook de opvattingen over langer doorwerken veranderen. Werkgevers met 55-plussers in dienst waarderen het als hun ‘oudere’ medewerkers in hun organisatie langer doorwerken. In 2017/’18 vond 66% van de werkgevers het wenselijk dat medewerkers doorwerken na hun 60^e levensjaar. In 2001/’02 was dit nog slechts 42% (van Echtelt, 2019). ‘Oudere’ medewerkers hebben echter wel al veel ervaring waardoor ze al veel kennis en vaardigheden hebben opgedaan. Bovendien, naast het toevoegen van eigen waarde aan de organisatie, kunnen ze ook junior medewerkers helpen ontwikkelen door middel van coaching of mentorschap (Cook & Rougette, 2017). Hoewel werkgevers daarom in grote mate positief zijn over de ‘oudere’ medewerkers in hun organisatie, blijkt ook dat ‘oudere’ medewerkers die hun baan verliezen weer moeilijk nieuw werk kunnen vinden. Dit komt niet alleen doordat ‘oudere’ medewerkers vaak duurder zijn dan ‘jongere’ medewerkers (van Echtelt, 2019), maar krijgen ‘oudere’ medewerkers vaak minder kansen voor een opleiding. Ze worden minder capabel geacht in vergelijking met ‘jongere’ medewerkers en vanwege de perceptie dat ‘oudere’ medewerkers moeite hebben met het beheersen van nieuwe vaardigheden (Cook & Rougette, 2017). De negatieve relatie tussen leeftijd en trainingsmotivatie kan ook worden toegeschreven aan het feit dat oudere volwassenen minder vertrouwen hebben in hun vermogen om nieuwe kennis en vaardigheden te leren (Setti et al., 2015). Dit onderzoek zal daarom kijken wat ervoor zorgt dat ‘oudere’ medewerkers niet altijd de mogelijkheid krijgen om zichzelf te blijven ontwikkelen en of dit komt door hen zelf of door eventueel hun leidinggevende. Dit is maatschappelijk relevant, omdat de pensioenleeftijd omhoog is gegaan en dit nog meer zal opschuiven waardoor het belangrijk is dat ‘oudere’ medewerkers met plezier hun werk nog kunnen blijven doen en ook kunnen blijven bijdragen aan de organisatiedoelen.

1.4 Praktische/Organisatorische relevantie

Ten eerste, staat in het werkplan van Coördinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid beschreven dat ze vanaf 2017 al bezig zijn, binnen de NVWA, hoe ze de ‘oudere’ medewerkers vitaal kunnen blijven houden. ‘Oudere’ medewerkers halen soms geen plezier meer uit hun werk of voelen zich niet vitaal genoeg als gevolg van hun leeftijd of snelle veranderingen in het werk of in de omgeving (NVWA, 2021b). Uit een eerste analyse bleek dat dat het ‘goede gesprek’ tussen leidinggevende en medewerker essentieel is. Ook het daarbij vinden van oplossingen ligt voor een deel bij teamleiders en kan er samen gekeken worden wat er gedaan kan worden aan het probleem (NVWA, 2021b). In dit huidige onderzoek is het relevant om te kijken of talentontwikkeling een middel kan zijn om te kijken of ‘oudere’ inspecteurs bijvoorbeeld weer een bepaalde motivatie krijgen voor hun werk omdat ze anders kunnen worden ingezet wat daardoor ook weer van invloed kan zijn op hun vitaliteit.

Ten tweede richt NVWA zich in hun meerjarenagenda op het versterken van het leidinggeven en leiding ontvangen. Ze vinden het belangrijk dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek blijven. Dit vraagt aandacht en oefening. De NVWA is daarom met een traject voor alle leidinggevendenden gestart om hen beter in de gelegenheid te stellen hun werk goed te doen. Hierbij kan gedacht worden aan het voeren van een goed gesprek of het belang van teamoverleg. Het traject gaat zich voornamelijk richten op wat meer de inhoudelijke betrokkenheid van leiding geven betekent, maar ook hoe je als leidinggevende goed kan luisteren, invulling kan geven aan dienstbaarheid en er zijn voor je medewerker. Daarom is het ook van belang dat de medewerkers van NVWA hierin een rol spelen, omdat het ook gaat over hoe je als medewerker leiding wilt ontvangen en hoe je met elkaar samenwerkt (NVWA, 2021a). Voor dit onderzoek is het relevant om te kijken hoe de leidinggevende aandacht besteed in het gesprek met de ‘oudere’ inspecteur aan zijn of haar ontwikkeling en in hoeverre de leidinggevende zich daarbij wel of niet betrokken voelt.

2.

THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet van dit onderzoek. Het hoofdstuk zal beginnen (2.1) met het concept ‘oudere’ medewerker. In 2.2 komt vervolgens het concept talentmanagement aanbod waarbij uiteindelijk de focus zal komen te liggen op talentontwikkeling. In 2.3 zal worden ingegaan op de houding en het gedrag van de medewerker. In 2.4 zal de rol van de direct leidinggevende behandeld worden met een focus op het ondersteunend leiderschapsgedrag in 2.5. In 2.6 wordt er vervolgens ingezoomd op de relatie tussen direct leidinggevende en medewerker en de kwaliteit daarvan met de combinatie van talentontwikkeling in 2.7. Het hoofdstuk wordt afgesloten (2.8) met de beschreven verwachtingen en het conceptueel model (2.9).

2.1 ‘Oudere’ medewerker

Het ouder worden heeft biologische, sociale en psychologische gevolgen voor het functioneren van een individuele medewerker, maar ook op zijn organisatie als geheel. Medewerkers van dezelfde leeftijd verschillen namelijk qua gezondheid, loopbaan en sociaal milieu. Er zijn daarom verschillende definities over leeftijd. Chronische leeftijd refereert naar iemands kalenderjaar leeftijd (Kooij et al., 2008). Functionele leeftijd gaat over de performance van een medewerker en erkent dat er een grote verscheidenheid is in individuele vaardigheden en functioneren in alle leeftijdsgroepen. Het reflecteert cognitieve vaardigheden en fysieke gezondheid (Kooij et al., 2008).

Bij ‘oudere’ medewerkers kan er een bepaalde afname zijn van bepaalde fysieke functies, zoals sensorisch (bijv. gezichtsvermogen en gehoor), spierkracht (kracht en flexibiliteit) en immuunrespons. Een voorbeeld hiervan is dat ‘oudere’ medewerkers meer moeite hebben om zich fysiek aan te passen aan nachtdiensten, omdat ze een langere hersteltijd nodig hebben van eventuele slaapstoornissen. Cognitieve veranderingen gaan erover dat ‘oudere’ medewerkers minder goed dingen onthouden of niet altijd geconcentreerd kunnen blijven (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015).

Dit onderzoek richt zich op ‘oudere’ inspecteurs waardoor het van belang is om te weten wat precies verstaan wordt onder de “oude” medewerker. Leeftijd zegt dus veel, maar lang niet alles, gelet op de verschillen in de fysieke en mentale gezondheid van de betrokken medewerkers (Nauta, De Bruin & Cremer, 2014). In Nederland is er vanaf 55+ een afname te zien in arbeidsparticipatie (OECD, 2014). In dit onderzoek wordt de leeftijd 55+ daarom aangehouden. Die keuze correspondeert met de relevante wetenschappelijke literatuur (Echtelt & Putman, 2019) en sluit aan bij die van het NVWA zelf (NVWA, 2021b).

2.2 Talentmanagement

In dit huidige onderzoek wordt een focus gelegd op talentontwikkeling. Talentontwikkeling is een onderdeel van talentmanagement en het is belangrijk om ook te weten waar talentontwikkeling uit voortvloeit. Er zijn vele benaderingen en spelen er discussies over het begrip talentmanagement. Deze variëren van talentmanagement tot een nieuw label voor traditioneel HRM tot een focus op opvolgingsplanning, het management high-potentials, de identificatie van cruciale posities en het gebruik van data om beslissingen te nemen rondom getalenteerde medewerkers (Collings, 2014).

Bij de definitie van talent kan er onderscheid worden gemaakt naar de inclusieve en exclusieve benadering van talentmanagement (Thunnissen et al., 2013). Exclusief talent management gaat erover hoe organisaties bepaalde medewerkers recruten en aantrekken en zich vooral richten op een specifieke groep, namelijk de high potentials (McDonnell et al, 2017). Inclusief talentmanagement gaat erover dat het talentbeleid gericht moet zijn op alle medewerkers, omdat er hiervan uit wordt gegaan dat iedereen immers talenten heeft (Swales, Downs & Orr, 2014). In tegenstelling tot de exclusieve benadering van talentmanagement, wordt bij de inclusieve benadering talent gezien als iets universeels dat wil zeggen dat iedereen positieve eigenschappen heeft (Meyers & van Woerkom, 2014).

2.2.1 Inclusieve talentontwikkeling

Talentontwikkeling is een onderdeel van talentmanagement waarbij de nadruk ligt op het ontwikkelen van medewerkers talenten binnen de organisatie zelf. De keuze om de focus te leggen op talentontwikkeling is, omdat 'oudere' medewerkers zo de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontwikkelen en dit concept een centrale rol speelt in dit onderzoek. Talentontwikkeling kent daarnaast verschillende definities. Zo definiëren Ibeh en Debrah (2011) talentontwikkeling als integraal onderdeel van talent beheer. Dit omvat het ontwikkelen van leiders via processen zoals coaching, feedback, training en mentoring. Echter is deze definitie met name gefocust op leiders, terwijl Garavan, Carbery, en Rock (2012), talentontwikkeling definiëren als de focus op de planning, selectie en implementatie van ontwikkelingsstrategieën voor de gehele talentpool om ervoor te zorgen dat de organisatie zowel met huidige als toekomstige levering van talenten strategische doeleinden kan bereiken en dat ontwikkelingsactiviteiten op elkaar zijn afgestemd met organisatorische talentmanagementprocessen (Garavan, 2012, p.6) Deze definitie is algemener, maar ook nog steeds exclusief georiënteerd (Mehdiabadi & Li, 2016). Inclusieve talentontwikkeling gaat erover dat iedereen met verschillende achtergronden en kansen de mogelijkheid krijgt om deel te nemen aan een talentenprogramma om hun potenties te laten zien. Er wordt van iedereen verwacht dat ze talent hebben en daarom toegang zou moeten hebben tot programma's waarin dit tot uiting komt (Swales et al., 2014). Er ligt echter bij talentontwikkeling nog veel nadruk op de high-potentials, maar steeds meer organisaties pleiten ook voor een meer inclusieve talentontwikkeling (Garavan et al., 2012). De keuze in dit onderzoek voor een inclusieve benadering van talentontwikkeling biedt het motief om ook systematisch aandacht te blijven besteden aan in dit geval 'oudere' inspecteurs en de door hen reeds ontwikkelde talenten als eventueel nog te ontwikkelen nieuwe talenten.

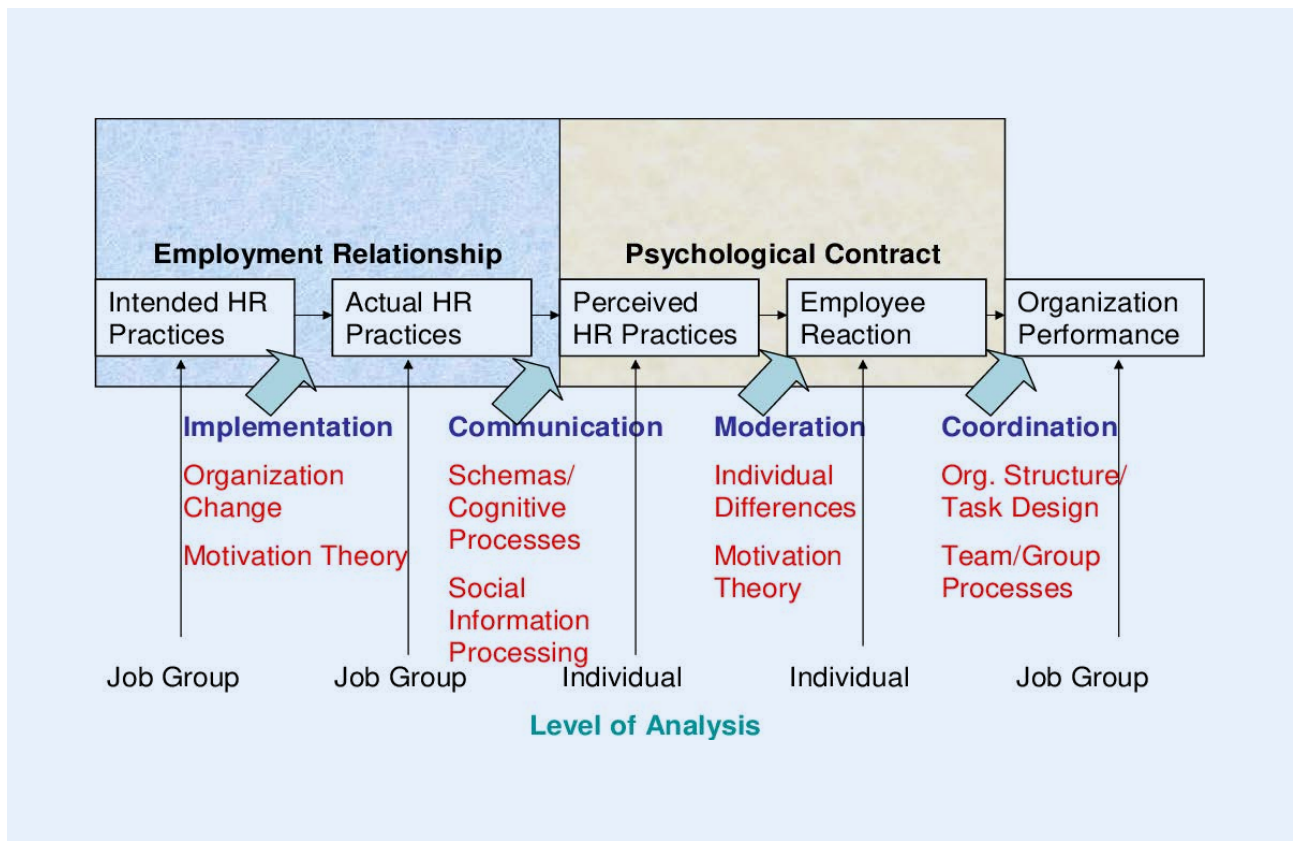
De inclusieve talentbenadering komt voort uit de positieve psychologie (Meyers, van Woerkom, Paauwe & Dries, 2020). Deze houdt zich bezig met de sterke punten van mensen en hun potentie om zwakheden en beperkingen te overwinnen door hen steeds opnieuw kansen te bieden (Swailles et al., 2014). Volgens deze benadering focust talent ontwikkeling zich op het ontwikkelen van specifieke talenten die een iemand al vanaf zijn geboorte bezit, ook wel 'gifts' genoemd (Debebe, 2017). Dit zijn nog ongetrainde en natuurlijke vaardigheden die systematisch te ontwikkelen zijn binnen een specifiek gebied van een menselijke activiteit (Debebe, 2017). Dit begint vaak al van jongs af aan waarbij kinderen worden gestimuleerd door hun ouders om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en talenten. Als ook later door intrinsieke motivatie en het blijven zoeken naar grote(re) uitdagingen en nieuwe mogelijkheden (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Het op die manier, eerst via ouders en later op eigen kracht, verwerven van kennis en vaardigheden is belangrijk om de 'gifts' om te zetten in talenten (Debebe, 2017). Echter gaat de positieve psychologie ervan uit dat ouders hierin een belangrijke rol spelen en dat de mogelijkheden ervoor zorgen dat de 'gifts' omgezet worden in talenten. Niet iedereen krijgt deze stimulans van de ouders en ook zijn niet alle mogelijkheden hierin voor iedereen beschikbaar.

2.3 Houding en gedrag medewerker ten aanzien van talentontwikkeling

Er zijn drie typen van reacties te onderscheiden hoe medewerkers kunnen omgaan met de implementatie van beleid, namelijk affectief, cognitief en gedragsmatig (De Boeck, Meyers & Dries, 2018). Specifiek voor dit onderzoek is van belang hoe ze aankijken en omgaan met hun eigen talentontwikkeling. Een affectieve reactie verwijst naar interne gevoelens, emoties en voorkeuren (De Boeck et al., 2018). Het zou kunnen zijn dat medewerkers door bezig te zijn met hun talentontwikkeling zich gemotiveerd voelen waardoor ze meer baantevredenheid en organisatiebetrokkenheid ontwikkelen. Medewerkers kunnen ook op cognitieve wijze, met rationele gedachten, overtuigingen en denkwijzen, bepaalde voorkeuren uitspreken over de in hun ogen meest gewenste aanpak van talentontwikkeling (De Boeck et al., 2018). Een gedragsmatige reactie betreft het daadwerkelijk beetgrijpen van kansen tot talentontwikkeling. Bijvoorbeeld door het volgen van trainingen en opleidingen, voor een beter persoonlijk functioneren (De Boeck et al., 2018) als ook als bijdrage voor een betere organisatieprestatie (Wright & Nisshi, 2013).

2.4 De rol van de direct leidinggevende in HR beleid

In dit onderzoek staan de geïmplementeerde HR talentpraktijken en de reacties van medewerkers centraal. Het proces model Wright & Nishii is een raamwerk dat kijkt naar de sub-processen van HR praktijken en hoe die zorgen voor een goede organisatie performance (figuur 1). Direct leidinggevendens gaan vaak over de implementatie van het HR beleid, waar talent onder andere onderdeel van kan zijn, en maken belangrijke beslissingen die van invloed zijn op de performance van de organisatie. In feite zijn direct leidinggevendens de schakel tussen de geïmplementeerde talentmanagement strategie van de organisatie en de gewenste uitkomsten in de praktijk (Bos et al, 2020).



Figuur 1: Proces model van SHRM (Wright & Nishii, 2013)

In dit huidige onderzoek wordt er vooral gekeken naar het geïmplementeerde en waargenomen beleid, omdat hier zowel de rol van de direct leidinggevende als van de medewerker centraal staat en dit ook van belang is bij het implementeren van talentontwikkeling praktijken. In de overgang van HR beleidsdoelen en de invulling daarvan in de praktijk van alledag is de aard en wijze van communicatie tussen direct leidinggevendens en medewerkers van essentieel belang. Wanneer nieuw beleid wordt geïntroduceerd, duurt het altijd even voordat medewerkers het doel hiervan helemaal begrijpen. Tijdens deze fase, kan de direct leidinggevende een belangrijke rol spelen in hoe medewerkers het beleid interpreteren en waarnemen (Wright & Nishii, 2013). Dit model gaat er echter van uit dat het HR-beleid tot positieve reacties leidt bij werknemers waardoor de organisatieprestaties zullen toenemen (Peccei, Van De Voorde & van Veldhoven 2013). Dit onderzoek zal ook aantonen dat dit niet altijd het geval is.

Rousseau (2001) toont met onderzoek aan dat eerdere ervaringen van medewerkers met de concrete uitvoering van HR beleid, sterk van invloed is hoe ze de implementatie van nieuw beleid ervaren en zich er wel of niet door laten leiden. Een negatieve ervaring leidt tot heel andere percepties bij een medewerker dan een context waarbij sprake is van een in de tijd opgebouwde vertrouwensband met zijn leidinggevende. In dit laatste geval is de kans groter dat de medewerker open staat voor nieuwe HR beleid. Voor dit huidige onderzoek is Rousseau van betekenis om inzicht te krijgen hoe de 'oudere' inspecteurs aankijken en in de praktijk willen omgaan met talentontwikkeling.

2.5 Direct leidinggevende

In het model van Wright en Nishii vervult de direct leidinggevende een cruciale rol bij de implementatie van HR beleid. Met name geldt dat zijn invulling van leiderschap om middels feedback, beoordelingen en communicatie de houding en ontvankelijkheid van medewerkers voor vernieuwingen positief te beïnvloeden en daarmee hun concrete gedrag mee richting te geven (Purcell en Hutchinson, 2007).

Direct leidinggevend worden geacht in toenemende mate een directe verantwoordelijkheid te nemen in de uitvoering van HR taken. Niet bij alle direct leidinggevend leidt dat meteen tot de gewenste resultaten, omdat ze heel verschillend hiermee omgaan. Dit is vooral afhankelijk van de mate waarin een leidinggevende waarde hecht en tijd en aandacht wil investeren in de ontwikkeling, de betrokkenheid en de motivatie van zijn medewerkers (PW, 2014). Het is niettemin te begrijpen waarom organisaties er bewust voor kiezen om de verantwoordelijkheid van talentontwikkeling over te hevelen van HR afdelingen naar hun leidinggevend. Het is de verwachting dat juist zij hun medewerkers het beste kennen met een goed beeld van hun sterke en zwakke kanten (Martin & Schmidt, 2010). Daar komt bij dat medewerkers het waarderen als er door hun direct leidinggevende in de dagelijkse omgang met elkaar serieuze en vooral persoonlijke aandacht wordt besteed aan individuele feedback en ontwikkeling. Het is de algehele context van de dagelijkse communicatie en interactie tussen manager en medewerkers die sterk van invloed is op de perceptie en de slaagkans van (nieuw) HR-beleid (Bos et al., 2020).

2.5.1 Ondersteunend leiderschapsgedrag

In dit huidige onderzoek wordt gekeken naar hoe direct leidinggevende in hun gedrag medewerkers ondersteunen in bij talentontwikkeling. Uit eerder onderzoek van Bos et al. (2020) blijkt dat bij talentontwikkeling er met name behoefte is aan een individuele en persoonlijke leiderschapsstijl. De perceptie van de medewerker over de geïmplementeerde HR praktijken, in dit geval talentgericht, is afhankelijk van het gedrag van de direct leidinggevende wat ook weer van invloed is op de organisatiebetrokkenheid van de medewerker. Wanneer medewerkers zich erg betrokken voelen bij de organisatie, zijn ze ook bereid om hun gedrag aan te passen zodat ze bijdragen aan de organisatiedoelen (Knies & Leisink, 2014). Het gevolg hiervan is dat direct leidinggevend hun medewerkers geleidelijk aan meer autonomie kunnen geven in de aanpak en organisatie van hun dagelijks werk, hetgeen hen stimuleert zich hier verder in te ontwikkelen (Bos et al., 2020). Knies & Leisink gaan er hierbij wel van uit dat het initiatief wel sterk afhankelijk is van de direct leidinggevende, terwijl dit ook moet komen vanuit de medewerker zelf. Dit huidige onderzoek toont dit ook aan.

Leiderschapsgedrag wordt daarom hier gezien als de direct leidinggevende ondersteunend gedrag vertoont door middel van specifieke handelingen om de medewerker te helpen (Knies & Leisink, 2014). Dit kan zijn in de vorm van loopbaanbegeleiding, feedback over prestaties geven of kansen geven aan de medewerkers om hun talentontwikkeling te bevorderen waarbij de direct leidinggevende aandacht schenkt aan de gevoelens en behoeftes van de medewerker (Knies & Leisink, 2014). Op basis hiervan kan er gesproken worden over people-management: HR-beleid met het ondersteunende gedrag van de direct leidinggevende

Bij het begeleiden en helpen van de talentontwikkeling van medewerkers, kan de direct leidinggevende zijn of haar medewerker ondersteunen als een soort coach en als een sponsor (Paffen & Thunnissen, 2014). Direct leidinggevendenden bieden hun medewerkers daarbij mogelijkheden aan om zich binnen de organisatie te oriënteren op hun verdere loopbaan waarbij er niet uitsluitend aandacht is voor 'high-potentials', maar voor alle medewerkers om een eigen verantwoordelijkheid te voelen en op te pakken voor hun persoonlijke ontwikkeling. Dit is met inbegrip van het ook op eigen initiatief als medewerkers blijven zoeken naar uitdagende opdrachten, multifunctionele projecten of nieuwe banen binnen de eigen organisatie (Stahl et al, 2012). Bij de sponsor rol zoekt de direct leidinggevende actief naar kansen voor zijn medewerker om zich te ontwikkelen, zoals het effectief voorzitten van een teamoverleg of vergadering en/of het deelnemen aan een nieuw project (Paffen & Thunnissen, 2014). Dit artikel is echter nog niet wetenschappelijk onderbouwd dus zou er hier meer onderzoek naar gedaan kunnen worden.

2.6 LMX theorie

De kwaliteit van de relatie tussen direct leidinggevende en ‘oudere’ inspecteur staat in dit onderzoek centraal. De leader-member exchange theory (LMX theorie) beargumenteert dat leiders verschillende soorten relaties ontwikkelen en onderhouden met hun medewerkers. De relatie komt vanuit twee kanten: leidinggevend (leiders) en hun ondergeschikten (volgers) investeren in de kwaliteit ervan. Daarbij gaat het met name om de vraag of de relatie door beiden als gelijkwaardig, als respectvol en als vertrouwenwekkend wordt ervaren (Kim, Poulston & Sankaran, 2017). Het principe van de LMX theorie is dat elke leider-volger relatie in een groep uniek is en ook consequent als ‘tweetal’ bestudeerd moet worden. De theorie verwerpt de perceptie dat elke volging de leiderschapsstijl van z’n leider bepaalt en suggereert juist dat een wederkerige relatie alleen door wederzijds vertrouwen, sympathie en respect kan worden opgebouwd (Anand, Hu, Liden & Vidarthi, 2011).

Uit empirisch onderzoek van Blanco & Golik (2021) blijkt dat direct leidinggevend dicht bij hun medewerkers staan waardoor ze hen kunnen helpen bij het behalen van hun doelstellingen. Zij werken en praten dagelijks met elkaar waardoor de invloed op de ontwikkeling groter zal zijn (Blanco & Golik, 2021). Wanneer medewerkers een optimale kwaliteit van de relatie met hun direct leidinggevende ervaren, kunnen ze zijn prestatiebegeleiding eerder als ondersteunend dan als controlerend ervaren. Dit wordt verschillend geïnterpreteerd door meerdere medewerkers, omdat dit afhangt van de relatie met hun direct leidinggevende. Dit kan namelijk afhangen van de verwachtingen die ze naar elkaar hebben uitgesproken en de rol die ze in deze relatie vervullen. In relaties waar de kwaliteit van de relatie hoog is tussen medewerker en direct leidinggevende, komt dit door wederzijdse bijdrage (Audenaert, Decramer, George, Verschuere & Van Waeyenberg, 2016).

2.6.1 Kwaliteit relatie

In een perfecte situatie kenmerkt zich de relatie tussen leidinggevende en medewerkers door veel en goede uitwisselingen tussen leiders en medewerkers met een hoge mate aan wederzijds vertrouwen en respect is. De kwaliteit van de relatie hangt daarmee af van dit soort kwalitatieve kenmerken dan wel ‘ethische waarden’ (Babic, 2014).

Deze genoemde kenmerken kunnen bepaalde effecten tot gevolg hebben. Zoals de ervaring van medewerkers dat ze meer uitdaging in hun werk kunnen krijgen als ook meer beslissingsruimte om invloed te kunnen uitoefenen. Ze krijgen meer ruimte voor eigen initiatieven en het ontplooiën van persoonlijke interesses. Dit kan op de langere termijn op zijn beurt een bijdragen leveren aan een beter functionerende en presterende organisatie als geheel. (Audenaert et al., 2016).

Een ander mogelijk effect van een relatie die voldoet aan de kenmerken van de hier bedoelde kwaliteit, is dat medewerkers zich gesteund voelen om op alle niveaus van hun organisatie open en eerlijk hun mening en inbreng te kunnen leveren, bijvoorbeeld het in teamverband gezamenlijk vaststellen van de te behalen resultaten. Een open dialoog in organisaties kan er voor zorgen dat het uitwisselen van ideeën en nemen van initiatieven actief wordt gestimuleerd en de eventuele belemmeringen daartoe worden aangepakt. De medewerkers zullen dan eerder geneigd zijn om aanvullende feedback te vragen (Audenaert et al., 2016).

Een mogelijk derde gevolg van een relatie van hoge kwaliteit is dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen door hun direct leidinggevende. Bijvoorbeeld in een ervaring dat hen toebedeelde taken worden gezien als een bepaalde erkenning en persoonlijke beloning voor hun bijdrage aan de doelen van de organisatie als geheel (Audenaert et al., 2016).

De sociale cognitieve theorie is van belang om meer specifiek inzicht te krijgen hoe de kwaliteit van een relatie van invloed kan zijn op de houding en het gedrag van de betrokken medewerker. Dit gaat over de 'zelfeffectiviteit' van medewerkers in het behalen van bepaalde doelen. In het algemeen gesproken gaat dat over het vertrouwen van mensen in hun vermogen om zichzelf te motiveren. Als ook in het weten in te zetten van cognitieve middelen om structuur te geven en controle te kunnen uitoefenen op hun dagelijkse leven.

In relatie tot een werkomgeving gaat het bij zelf-effectiviteit om het vermogen van medewerkers om relatief zelfstandig en succesvol hun taken te kunnen vervullen. De kwaliteit van de hiervoor aangehaalde 'leader-member' theorie is hier op van invloed. Als die hoog is in termen van wederzijds vertrouwen, van gelijkwaardigheid en van respect, dan is de kans groter dat medewerkers zich zelf weten te motiveren als ook om zich actief op te stellen bij kansen tot persoonlijke ontwikkelingen (Jawahae, Schreurs & Mohammed, 2018).

Dit verband tussen een kwalitatief hooggewaardeerde relatie en met een toenemende 'zelfregie' van medewerkers als gevolg is als volgt te beredeneren. Uitdagende werkopdrachten bieden medewerkers de ruimte voor een grotere autonomie op het persoonlijke functioneren en invulling van het eigen werkpakket. Het innemen van die ruimte versterkt hun zelfovertuiging en hun initiatief vermogen versterkt (Jawahae, et al., 2018).

Naast uitdagende werkopdrachten ondersteunen direct leidinggevenden met een regelmatige en in open dialoog gegeven feedback op door hun medewerkers geleverde prestaties, op indirecte wijze de hier beschreven 'zelfeffectiviteit'. Een derde reden is dat als hun direct leidinggevenden ze 'oudere' inspecteurs kunnen prikkelen en aanmoedigen om zelf initiatief te tonen (Jawahae et al., 2018).

Kortom, uitdagende werkopdrachten, prestatiefeedback en persoonlijke aanmoediging kunnen middels ondersteunend leiderschap bijdragen aan een actieve en betrokken houding van de medewerker. Dit kan positief van invloed zijn op de kwaliteit van de relatie tussen hen, dat wil zeggen in de bereidheid van medewerkers om zelf tot actie te komen om te investeren in de persoonlijke talentontwikkeling.

2.7 LMX, ondersteunend leiderschapsgedrag en talentontwikkeling

De LMX theorie en talent ontwikkeling zijn direct met elkaar te verbinden. Medewerkers vormen en beoordelen hun relaties op basis van eerdere ervaringen binnen de organisatie voordat ze in contact komen met talentontwikkelingsmogelijkheden (Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013). Ze vertrouwen erop dat hun direct leidinggevende eerlijk is over mogelijkheden tot talentontwikkeling (Gelens et al., 2013).

Wanneer het niet goed gaat in de relatie tussen direct leidinggevende en medewerker, heeft dat naar alle waarschijnlijkheid consequenties. Een medewerker kan bepaalde werkangst ervaren wat leidt tot een hoger personeelsverloop, een lagere organisatiebetrokkenheid en een verminderde prestaties van de medewerkers. Zij kunnen het idee krijgen dat hun inspanningen niet worden gewaardeerd, hetgeen resulteert in verminderde taakprestaties, een mindere werktevredenheid en een wegebbende toewijding (Kim et al., 2016).

Als de relatie ‘leader-member’ daarentegen kwalitatief hoog wordt gewaardeerd, dan kan dat medewerkers zelfverzekerder maken en hun bereidheid vergroten om zich breed in te zetten voor de organisatie als geheel (Kim et al., 2016). Als medewerkers dan vervolgens hun talenten (verder) willen ontwikkelen, zoeken ze toegang tot bepaalde kennis en middelen zoals uitdagende werkopdrachten en/of een mentorschap (King, 2016).

Direct leidinggevendens spelen daarom een sleutelrol bij het beoordelen van behoeften, het verduidelijken en bespreken van doelen, het ondersteunen van ontwikkeling, het geven van feedback en het bewaken van de ontwikkeling. Zij beoordelen de sterke punten en behoeften van mensen en zijn constant bezig met het zorgvuldig observeren en registreren van individuele vooruitgang. Daarnaast kunnen ze ervoor zorgen dat de medewerkers continue ondersteuning krijgen voor leer- en ontwikkelingsinspanningen om hun ontwikkeling en de prestaties te maximaliseren (Blanco & Golik, 2021). Medewerkers kunnen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen door hun direct leidinggevende (Audenaert et al., 2016) waardoor ondersteunend leiderschapsgedrag een positieve invloed heeft op de relatie. Als er een hoge kwaliteit van de relatie is, heeft dit invloed op de talentuitoefening van een medewerker, oftewel hun vaardigheden ontwikkelen voor hun persoonlijke groei (King, 2016)

2.8 Verwachtingen

Voor dit onderzoek zijn enkele verwachtingen gesteld voor zowel de ‘oudere’ inspecteur als zijn direct leidinggevende.

De eerste verwachting is dat verschillende elementen (affectieve, cognitieve en gedragsmatige reacties) een rol spelen bij de houding en het gedrag ten aanzien van het actief deelnemen aan talentontwikkeling. Leeftijd kan er wel voor zorgen dat dit het proces verstoord kan worden door fysieke of cognitieve omstandigheden.

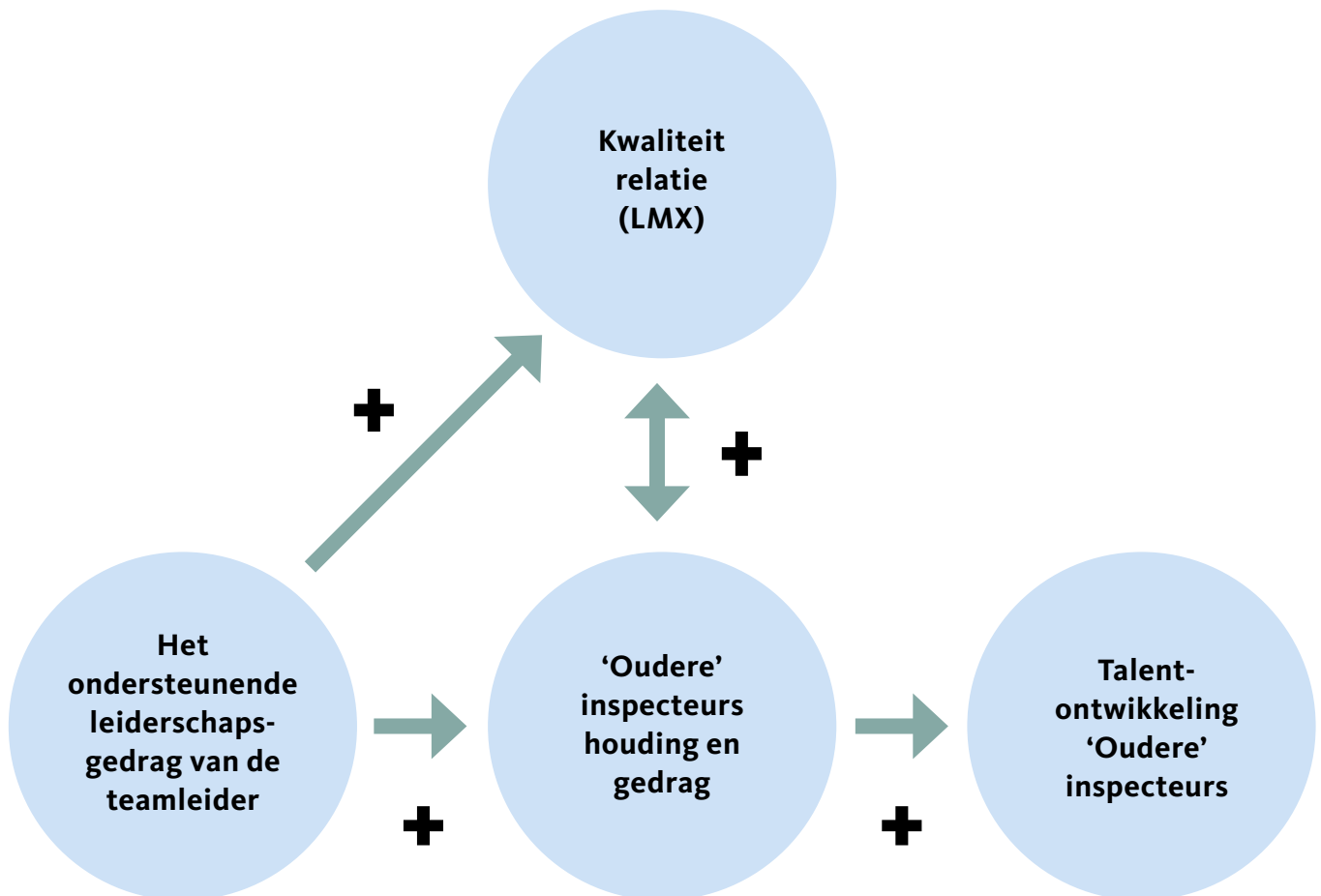
De tweede verwachting gaat over dat ondersteunend leiderschapsgedrag van de teamleider een positieve invloed kan hebben op de houding en het gedrag van de ‘oudere’ inspecteur. Ondersteunend leiderschap gaat erover dat de teamleider specifieke handelingen uitvoert om de ontwikkeling van de ‘oudere’ inspecteur te ondersteunen en de leider vertrouwen heeft in zijn of haar ‘oudere’ inspecteur. Dit zou moeten leiden tot meer actieve betrokkenheid, baantevredenheid en talentontwikkeling van de ‘oudere’ inspecteur.

De derde verwachting is dat een hoge kwaliteit van de relatie, dat voornamelijk bestaat uit wederzijds vertrouwen, respect en sympathie, tussen de teamleider en ‘oudere’ inspecteur positief kan bijdragen aan de houding en het gedrag van de ‘oudere’ inspecteur ten aanzien van talentontwikkeling. Van zowel de teamleider als ‘oudere’ inspecteur vraagt dit een wederzijdse bijdrage waarbij verwachtingen van elkaars rol duidelijk naar elkaar worden uitgesproken. Dit kan het gevoel geven voor ‘oudere’ inspecteurs dat ze zich gesteund, gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Voor de teamleiders kan dit betekenen dat door een goede relatie met hun ‘oudere’ inspecteurs ze gesprek sneller durven aan te gaan over de talentontwikkeling van deze groep medewerkers, omdat ze zich hier dan zelfverzekerder over voelen om dit te mogen en kunnen doen.

De vierde en laatste verwachting gaat erover dat ondersteunend leiderschapsgedrag van de teamleider positief kan bijdragen aan de kwaliteit van de relatie tussen teamleider en ‘oudere’ inspecteur. De teamleider beoordeelt hierbij de sterke punten & behoeftes van de ‘oudere’ inspecteur, observeert en registreert zorgvuldig de individuele vooruitgang waarbij de teamleider zich vertrouwd voelt om waardering uit te spreken bij goede prestaties van medewerkers. Zij zullen zich hierdoor erkend en gewaardeerd voelen waardoor ze ook misschien sneller naar hun teamleider zullen gaan wat leidt tot een hoge kwaliteit van de relatie.

2.9 Conceptueel model

Figuur 2: Conceptueel model



3.

METHODE

Dit hoofdstuk staat in het teken staan van de methode van dit onderzoek en de verantwoording daarvan en van het onderzoeksdesign. De topiclijst wordt toegelicht en beschreven wordt hoe de data zijn geanalyseerd. Tot slot zullen de kwaliteitscriteria van dit onderzoek besproken worden.

3.1 Onderzoeksdesign

In dit huidige onderzoek is onderzocht hoe de kwaliteit van de relatie tussen de direct leidinggevende met zijn ‘oudere’ inspecteur van invloed is op de talentontwikkeling van de desbetreffende medewerker. Het doen van dit soort onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over talentontwikkeling van ‘oudere’ medewerkers door een verdieping in ondersteunend leiderschap en de relatie met teamleider. Om op een systematische wijze hierover gegevens te verzamelen, zijn hiervoor zowel teamleiders als ‘oudere’ inspecteurs geïnterviewd. Hiervoor werden er minimaal twee ‘oudere’ medewerkers geïnterviewd die onder dezelfde direct leidinggevende vielen.

Er is nog relatief weinig inzicht in hoeverre de relatie tussen direct leidinggevende en medewerker in de praktijk en op welke wijze van invloed is heeft op de talentontwikkeling van ‘oudere’ medewerkers. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, met zo open mogelijk gestelde vragen, biedt veel ruimte en mogelijkheden om in direct en persoonlijk contact te komen met de in dit NVWA onderzoek centraal staande ‘oudere’ inspecteurs.

Gelet op het beschreven theoretisch kader, met de focus op inclusieve talentontwikkeling en het ‘lead-member exchange’ is het mogelijk middels ‘doorvragen’, als ook door het op gang brengen van een dialoog, op het spoor te komen en dieper in te gaan op de hiervoor aangehaalde kenmerken en ‘gifts’ van een als kwalitatief hoogwaardig te typeren relatie van leidinggevende en medewerker, met het zo veel mogelijk expliciet proberen te krijgen van hun onderliggende belevingen, waarden, percepties en ideeën. De meerwaarde van deze methode zit ook in het observeren van de non-verbale communicatie hierover. Met deze kwalitatieve methode, die verder kan reiken dan een kwantitatief ingestoken enquête met een vaste rolverdeling tussen vragensteller en vragen beantwoording, is het met dit onderzoek mogelijk een ‘levensecht’ als waarschijnlijk ook contrastrijk beeld te verkrijgen van ervaringen en percepties van zowel teamleiders als ‘oudere’ inspecteurs over ondersteunend leiderschap, hun relatie met elkaar en talentontwikkeling. Met name de geboden ruimte met dit kwalitatief onderzoek om met vervolgvragen zoals gesteld gericht te kunnen ‘doorvragen’ op antwoorden die op het eerste gehoor oppervlakkig kunnen overkomen, is van wezenlijk belang om op deze wijze geobjectiveerde de kwaliteit van een relatie te kunnen inschatten (Bryman, 2015).

Een concreet voorbeeld van dit laatste is dat de ‘oudere’ inspecteurs bij vragen over ‘talentontwikkeling’ onmiddellijk een associatie bleken te hebben met het collectief moeten volgen van een nieuwe opleiding waar ze feitelijk gesproken geen behoefte aan hadden. Ze concludeerden daardoor al vrij snel dat zij talentontwikkeling, gelet op hun leeftijd en loopbaanfase, aan hen niet echt meer besteed was. Naarmate de onderzoeker hen vragen ging stellen of ze voor de organisatie naast hun reguliere takenpakket werk nog extra van betekenis te willen zijn, bleek er even zo snel een grote belangstelling voor het oppakken van een mentorschap voor nieuw en/of jonge collega’s. En aangesproken op hun in vele jaren opgebouwde expertise, bleek er eveneens veel interesse om zich aan te melden voor een innovatief vakinhoudelijk project. Op deze manier slaagde de onderzoeker erin om boven water te tillen hoe de ‘oudere’ inspecteurs feitelijk tóch (on)bewust bezig zijn met hoe zij aankijken tegen een talentontwikkeling die aansluit op hun behoeften en loopbaanfase.

Een ander concreet voorbeeld betreft het ‘doorvragen’ op de reacties van teamleiders op hun functioneren als ondersteunend leider bij talentontwikkeling van hun ‘oudere’ inspecteurs. Dat leverde op het eerste gehoor een positief zelfbeeld op van de ondervraagde leidinggevendenden. Ze gaven ook te kennen ‘een open deur’ en een ‘luisterend oor’ te hebben voor medewerkers met vragen en/of problemen op dit vlak. Als ook ideeën te hebben hoe hun ondersteunend leiderschapsgedrag concreet in te vullen bij talentontwikkeling. Het ‘doorvragen’ leverde een contrasterend beeld op. Er bleek nog niet echt sprake van het omzetten van hun ideeën naar concrete initiatieven.

De keuze om zowel direct leidinggevendenden als hun medewerkers te interviewen heeft als voornaamste reden om te onderzoeken hoe het ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende wordt ervaren en gewaardeerd bij de doelgroep ‘oudere’ inspecteurs. Het is belangrijk om te weten of deze manier van leidinggeven van invloed is op hun gedrag en houding. Zo kan je als onderzoeker concluderen welk effect dit heeft op de kwaliteit van de relatie die alleen vanuit een wederzijdse bijdrage tot stand komt.

Bij de NVWA zijn inmiddels al bepaalde acties ondernomen. Zo zijn er binnen het coördinatiepunt van duurzame inzetbaarheid al gesprekken geweest met ‘oudere’ inspecteurs. Aan de hand van persona’s zijn bepaalde behoeftes en problemen in kaart gebracht. Ook is een traject gestart genaamd “Leidinggeven, leiding ontvangen” om ervoor te zorgen dat teamleiders ondersteuning krijgen bij hun rol als direct leidinggevende.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de Directie handhaven en daarbinnen bij de Divisie inspectie. Hierbinnen zitten verschillende afdelingshoofden met daaronder teamleiders. De teamleiders zijn de direct leidinggevende die de inspecteurs aansturen. De inspecteurs van de NVWA vallen onder toezicht. Dit is het bevorderen van de naleving door overheidsorganisaties, burgers, bedrijven van wet- en regelgeving en/of brancheonderneming. Dit door middel van opsporing, inspectie, beoordeling, sanctionering en waarheidsvinding (Rijksoverheid, z.d.)

3.1.1 Selectie respondenten

De selectie van de respondenten is zowel door de organisatie als door de onderzoeker gedaan. De betrokken HR-adviseurs en afdelingsmanagers hebben samen met de onderzoeker beoordeeld welke ‘oudere’ 55+ inspecteurs en teamleiders in aanmerking kwamen om mee te doen aan dit onderzoek. Dit is gebeurd in twee fases. In de eerste fase heeft de onderzoeker het onderzoeksplan gepresenteerd bij de afdelingshoofden. Zij hebben vervolgens de teamleiders geselecteerd en benaderd.

De teamleiders zijn vervolgens in drie groepen verdeeld door de onderzoeker, namelijk beginnende teamleiders die nog de opleiding tot teamleider volgen, maar wel al in de praktijk meelopen, ervaren teamleiders en teamleiders die bijna weggaan om te kijken of er verschil was in ervaring in de omgang met de ‘oudere’ inspecteurs en het leidinggeven zelf. Het plan hiervoor was om dan ongeveer twee teamleiders per groep te nemen wat neerkomt op zes teamleiders in totaal.

Daarnaast werd er ook gekeken of per afdeling er minimaal één teamleider kon worden geïnterviewd om zo de representativiteit van de Divisie Inspectie te garanderen. De afdeling ‘Dier’ heeft helaas niet mee kunnen doen doordat ze te druk bezig waren met de reorganisatie. In de tweede

fase hebben de teamleiders gekeken naar welke ‘oudere’ inspecteurs bereid waren om mee te doen aan het onderzoek. De onderzoeker heeft bij de keuze van teamleiders aangegeven dat het interessant is een ‘gemengde’ selectie te hebben van teamleiders te hebben die volgens hun afdelingshoofden ondersteunend leiderschap laten zien, maar ook teamleiders die dit niet per se doen vanwege verschillende redenen. In totaal zijn er vijf afdelingen waarvan er vier zijn geïnterviewd:

Afdelingen van Divisie Inspectie	Aantal geïnterviewde teamleiders
Plant, vis, EU en natuur	2 van de 7 teamleiders
Dier	0 van de 19 teamleiders
Industrie	1 van de 7 teamleiders
Consument	2 van de 13 teamleiders
Handel & digitaal toezicht	2 van de 3 teamleiders

Tabel 1: Overzicht aantal teamleiders die per afdeling van Divisie Inspectie zijn geïnterviewd

Bij de selectie van de ‘oudere’ inspecteurs is een leeftijdseis van 55+ gesteld en is daarnaast gekozen voor een combinatie met zijn direct leidinggevende. De benaderde teamleiders hebben naar de onderzoeker (per email) een opgave gedaan van hun ‘oudere’ inspecteurs. De onderzoeker was actief betrokken in de selectie van te ondervragen leidinggevend en medewerkers. In totaal zijn door de onderzoeker 18 uitgebreide interviews afgenomen van gemiddeld 45 tot 60 minuten, waarvan 7 teamleiders en 9 ‘oudere’ inspecteurs. Dit was voldoende basis om verzekerd te zijn dat uiteenlopende percepties van inspecteurs en teamleiders als ook om tot een mogelijk contrast te komen van deze percepties. Het was in het verband van de gekozen combinatie daarbij niet mogelijk om bij uitval van een inspecteur deze in te wisselen voor een collega inspecteur van een andere leidinggevende, eenvoudigweg omdat in dat geval niet de specifieke relatie kon worden onderzocht.

Bij één teamleider kon slechts één inspecteur geïnterviewd worden waarbij er voor gekozen is om drie inspecteurs te interviewen in plaats van twee om toch aan het aantal te komen. Ook is er bij één teamleider niet een inspecteur, maar een zogeheten domeinspecialist geïnterviewd (deze staat tussen de teamleider en een inspecteur). Dit was relevant voor de kennisachtergrond van de onderzoeker. Eén inspecteur was 52 jaar oud waardoor die niet mee kon worden genomen in het onderzoek. Als laatste, kwam de onderzoeker tijdens een interview erachter dat een inspecteur eigenlijk meer bezig was met leidinggeven dan met het inspecteren. Er is daarom gekozen om deze respondent onder de groep teamleiders te laten vallen. De vragen zijn tijdens dit interview daarom ook aangepast.

Voor de keuze van de inspecteurs waren er eisen en beperkingen. De respondenten dienden 55 jaar en ouder te zijn om te voldoen aan ‘oudere’ inspecteur dus de andere inspecteurs vielen af. De respondenten werden benaderd via de e-mail. Indien hier geen reactie op kwam, werd er via de HR adviseur contact opgenomen of telefonisch. Het benaderen via via kan een effect hebben gehad op de respondent, omdat het dan vanuit de organisatie werd gevraagd en de onderzoeker meer buiten de organisatie stond waardoor ze misschien sneller bereid waren om mee te doen. De interviews werden online via MS Teams afgenomen. Van tevoren was er een PowerPoint gestuurd met informatie over wat het onderzoek inhoudt met de onderwerpen.

3.2 Operationalisering

In dit onderzoek werden semigestructureerde interviews afgenomen bij teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs. Bij semigestructureerde interviews geeft de onderzoeker richting aan het interview door middel van een topiclijst. De onderzoeker dient zorgvuldig te luisteren naar de vragen en reacties op de gestelde vragen. En daarnaast in staat te zijn om snel te kunnen inspelen, en waar nodig door te vragen, op onverwachte antwoorden og non-verbale communicatie. Het is namelijk juist van belang dat er betekenissen worden achterhaald die tot nu toe nog niet in kaart zijn gebracht (van Meijl, Koster, Boeije & Bolt, 2016).

De toegevoegde waarde van semigestructureerde interviews zit in de geboden ruimte om met doorvragen proberen te achterhalen welke onderliggende gevoelens en waarden spelen bij de ‘oudere’ inspecteurs. Deze waarden zijn vervolgens belangrijk om te kijken wat hiervan ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Om de respondentengroepen (teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs) op dezelfde manier te benaderen, is voor beide groepen een topiclijst opgesteld. De topics voor managers en de topics voor medewerkers zijn voor elke respondent gelijk. Beide topiclijsten zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en de gesprekken met medewerkers van NVWA, met name HR adviseurs en opleidingskundige adviseurs die betrokken zijn bij de inzetbaarheid van ‘oudere’ inspecteurs aangezien zij dagelijks te maken hebben met de ‘oudere’ inspecteurs. Uit het theoretisch kader zijn door de onderzoeker relevante thema’s geselecteerd en verwerkt in de topiclijsten. De topiclijsten zijn verder aangevuld met andere topics, zoals de achtergrond van de respondent en de eigen inbreng van de respondent aan het eind van het interview. Ook is de volgorde van de topics vastgesteld door de onderzoeker en heeft deze relevante beginvragen geselecteerd, die als startpunten konden dienen.

In de topiclijst voor ‘oudere’ inspecteurs kwamen verschillende kernconcepten naar voren. Als eerste werd ingezoomd op het ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende en de relatie met hen. Dit werd geoperationaliseerd door te vragen of de ‘oudere’ inspecteurs dit leiderschapsgedrag ook terugzien in concrete taken of de ‘oudere’ inspecteurs hier ook behoefte hebben ten aanzien van hun talentontwikkeling. De relatie met de teamleider was geoperationaliseerd door vooral in het begin open vragen te stellen over hoe zij de relatie met hun teamleider ervaren, waarbij ze kunnen aangeven of ze zich bijvoorbeeld vrij voelen om hulp te vragen of hun mening te geven, maar ook of ze zich gewaardeerd voelen.

De focus kwam hierbij vooral te liggen op door te vragen naar waarden die zorgen voor een hoge kwaliteit van de relatie zoals empathie, wederzijds vertrouwen en respect. Daarnaast werd ook ingezoomd of zij het idee hebben dat een goede relatie met de direct leidinggevende invloed heeft op hun talentontwikkeling en of zij denken dat dit ook een basisvoorwaarde is om bezig te zijn met talentontwikkeling als medewerker.

Als laatste werd er gevraagd hoe de ‘oudere’ inspecteur tegen het concept ‘oudere’ medewerker aankijkt waarbij wordt ingegaan of ze het idee hebben dat ze anders behandeld worden dan ‘jongere’ medewerkers. Ook werd ingezoomd of zij momenteel nog bezig zijn met talentontwikkeling of welke extra activiteiten zij nog ondernemen of willen ondernemen wat voor hen bijdraagt aan een positieve houding en gedrag. Daarnaast ook hoe ze de komende werkjaren tot aan hun pensioen nog voor zich zien. De topiclijst is gedurende het interviewproces aangevuld met de vraag of de fysieke en cognitieve omstandigheden invloed hebben op hun werkhouding aangezien al snel bleek dat deze omstandigheden bij sommige ‘oudere’ inspecteurs van invloed was op hun functioneren.

In de topiclijst met teamleiders werd, net als bij de topic lijst van de ‘oudere’ inspecteurs ingegaan op de concepten ondersteunend leiderschap en de relatie met de ‘oudere’ inspecteur. Bij ondersteunend leiderschap werd ingegaan op hoe ze hun rol als teamleider ervaren, wat de organisatie van ze vraagt en wat ze willen bereiken. Ook hoe ze ondersteunend leiderschap toepassen door de concrete taken die hierbij horen en hoe ze deze taak ervaren, wat ze lastig eraan vinden en wat hun doel is als teamleider. De relatie werd geoperationaliseerd door te vragen hoe de teamleider deze relatie ervaart, over de kwaliteit en de invloed hiervan op de houding en gedrag van de ‘oudere’ inspecteur ten aanzien van talentontwikkeling.

Als laatste werd ingezoomd op het concept ‘oudere’ medewerker en is het interessant om van de teamleider te weten wat zij verstaan onder een ‘oudere’ medewerker, of zij anders met hen omgaan dan met andere leeftijdsgroepen en of ze vinden dat deze groep wel of niet specifieke kenmerken heeft. Het concept talentontwikkeling was geoperationaliseerd door te vragen naar wat de zowel de teamleider als ‘oudere’ inspecteur onder talentontwikkeling verstaan, hoe dit nu wordt uitgeoefend en hoe de rol van de direct leidinggevende hierin door allebei wordt gezien.

3.3 Ethiek

De interviews begonnen allemaal met een introductie, waarin de onderzoeker zich voorstelde, de anonimiteit en vertrouwelijkheid benadrukt werd en ook toestemming is gevraagd om het interview op te nemen waarmee ze ook mondeling toestemming gaven om het interview te gebruiken voor het onderzoek. De data zijn vervolgens opgeslagen op de beveiligde software van de universiteit (genaamd Yoda). De data worden verwijderd nadat het onderzoek is afgerond. De anonimiteit is gewaarborgd door geen namen te noemen in de resultaten en er ook voor te zorgen dat quotes die gebruikt worden niet te herleiden zijn naar een specifiek persoon. In plaats van namen hebben elke teamleider en inspecteur een nummer gekregen. Aan het eind van het interview werd aan de respondenten gevraagd of ze nog een eigen inbreng of toevoeging hadden voor het interview.

3.4 Data-analyse

De data van de verschillende teamleiders zijn vergeleken waarbij gekeken is naar de grote lijnen en met name de overeenkomsten in antwoorden. Dit geldt ook voor de data van de ‘oudere’ inspecteurs. Daarna zijn in de resultaten de verschillende percepties van de groepen over onder andere de relatie met elkaar vergeleken. Om verschillende percepties over het leidinggeven te achterhalen, was het plan om twee ‘oudere’ inspecteurs per teamleider te interviewen. Dit was interessant geweest om nog beter te kunnen inzoomen op de relatie. Twee is echter erg weinig om hierover iets te kunnen concluderen en zegt daarom niet veel.

Alle interviews zijn handmatig geanalyseerd en getranscribeerd. De interviews werden eerst open gecodeerd waarin het belangrijk was om dicht bij de tekst te blijven. Er is geprobeerd om zoveel mogelijk de woorden van de respondenten te gebruiken en puur te kijken wat opvallend was aan zowel de uitspraken van de teamleider als die van de ‘oudere’ inspecteur. Er is bij de open codering gebruik gemaakt van vier hoofdcodes die gebaseerd waren op de literatuur: talentontwikkeling, ondersteunend leiderschapsgedrag, kwaliteit van de relatie en ‘oudere’ inspecteur.

Daarna is er axiaal gecodeerd waarbij er nog een keer door de data is heen gegaan en is geprobeerd om relevante fragmenten te vinden die zouden helpen bij het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag. Zo werd de code talentontwikkeling onderverdeeld in: ermee bezig zijn, de houding en de rol van de teamleider hierbij. De rol van de teamleider werd bijvoorbeeld onderverdeeld in de algemene ervaring, de uiting van het leiderschapsgedrag, de invloed op houding en gedrag en ideale vorm van ondersteunend leiderschapsgedrag.

Als laatste is er selectief gecodeerd om op zoek te gaan naar onderlinge verbanden tussen de codes waarbij stukken tekst zijn gelinkt aan de vier hoofdconcepten (rol direct leidinggevende, relatie direct leidinggevende en medewerker, talentontwikkeling & ‘oudere’ medewerker). Daarnaast werd er gekeken naar de overeenkomsten en verschillen in de beleving van de teamleider als van de ‘oudere’ inspecteur. Vervolgens werden deze analyses teruggekoppeld aan de verwachtingen van dit huidige onderzoek. Zo werden er een aantal sub codes toegevoegd aan de rol van de direct leidinggevende, zoals ‘geen rol’, ‘gesprek aangaan’ en ‘motiveren en beargumenteren’. Of bij de invloed van relatie op talentontwikkeling werden de sub codes, ‘waardering’, ‘steunen’, ‘voorbij gaan’ en ‘geen talentontwikkeling’ toegevoegd. Dit is met name gebeurd bij de ‘oudere’ inspecteurs codering.

3.5 Betrouwbaarheid

Dit gaat over de navolgbaarheid van onderzoek. Het gaat hierbij over dat andere onderzoekers die zich in dit huidige onderzoek willen verdiepen, volgen op welke wijze de onderzoeker vragen heeft gesteld aan de respondenten. Daarnaast kan er worden nagegaan of de ‘toevallige fouten’ die respondenten hebben gemaakt bij het beantwoorden van de vragen niet storend zijn voor de antwoordpatronen die de onderzoeker heeft ontdekt (van Meijl et al., 2016). ‘Toevallige’ fouten zijn bijvoorbeeld vergissingen van de kant van de respondent als hij of zij niet meer het juiste antwoord weet op bijvoorbeeld het aantal jaar werkzaam bij de NVWA (Scheepers, Jansen, Savelkoul & Tijmstra, 2016).

Daarnaast worden de interviews letterlijk uitgetypt vanuit de opname, wat de betrouwbaarheid verder ten goede komt, omdat dit de onderzoeker in staat stelt ze nauwkeurig uit te typen. Het risico van het verliezen van eventuele belangrijke informatie is hierdoor minimaal. Echter kunnen ‘toevallige fouten’ nooit helemaal achterhaald worden en moet de onderzoeker vertrouwen op het feit dat de respondent betrouwbare informatie levert.

In dit onderzoek kan het voorkomen dat er gevoelige informatie wordt verteld over een persoon of dat informatie door een respondent wordt weggelaten, omdat hij of zij bang is dat dit voor eventuele problemen kan zorgen, oftewel respons bias. Dit kan er dan ook voor zorgen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt aangetast, aangezien deze dan niet helemaal volledig is.

Een andere bias die kan voorkomen is de confirmation bias. In dit huidige onderzoek zijn verwachtingen opgesteld zoals dat een hoge kwaliteit van de relatie tussen teamleider en ‘oudere’ inspecteur zorgt voor dat de ‘oudere’ inspecteur een positieve houding ontwikkelt tegenover het ontwikkelen van zijn of haar talenten. Dit hoeft niet zo te zijn en kan het zijn dat er toch naar een bepaalde bevestiging kan worden gezocht.

Als laatste, kan de betrokkenheid van de afdelingsmanagers en HR adviseurs van inspectie bij het selecteren van zowel de teamleiders als ‘oudere’ inspecteurs ervoor zorgen dat dit leidt tot bepaalde selectie bias, aangezien de getrokken steekproef geen goede afspiegeling kan vormen van de en teamleiders inspecteurs die centraal staan in het onderzoek. Dit kan betekenen voor dit huidige onderzoek dat meningen van afdelingsmanagers en HR adviseurs een rol kunnen spelen wat ervoor kan zorgen dat de keuzes voor het selecteren niet geheel objectief zijn.

3.6 Validiteit

De mate van validiteit hangt samen met de wijze waarop de onderzoeker de belangrijkste theoretische concepten heeft geoperationaliseerd. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de logica van de argumentatie binnen het onderzoek waarbij wordt gekeken of de verbanden kloppen die de onderzoeker op de grond van de verzamelde gegevens legt (van Meijl et al., 2016).

De topiclijst is een goed middel om te kijken of alle onderwerpen aanbod komen in de interviews en eventueel ook aan te passen als bepaalde onderwerpen niet meer nodig zijn of moeten worden toegevoegd. Daarnaast kunnen er een aantal problemen zijn met betrekking tot de interne validiteit. Het eerste probleem kan zijn dat de interpretaties van de onderzoeker niet in overstemming is met de antwoorden van de respondenten. Het tweede en grootste risico is dat de concepten ‘ondersteunend leiderschapsgedrag’ en ‘de kwaliteit van de relatie’ uit onvoldoende uit elkaar worden getrokken. Hiervoor is er goed gekeken naar wat onder allebei de concepten valt en er ook voor gezorgd dat er in de analyse onderscheid in wordt gemaakt.

Externe validiteit gaat over de vraag of de onderzoeksresultaten ook kunnen worden gegeneraliseerd worden naar andere situaties. Het gaat hierbij vooral om de mate waarin de resultaten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd naar andere omstandigheden (van Meijl, 2016). Het is lastig om dit onderzoek te generaliseren naar andere contexten, omdat de resultaten kunnen verschillen per afdeling, divisie en ook organisatie en het ook een kleine steekproef is ten aanzien van het aantal medewerkers in de organisatie.

4.

RESULTATEN

In het voorgaande hoofdstuk is de methodiek van het onderzoek besproken. In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews met de respondenten beschreven. Aan de hand van citaten en een korte beschrijving worden hun ervaringen inzichtelijk gemaakt. De respondenten zijn onderverdeeld in twee groepen: teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs in hun team. Ieder onderwerp wordt eerst bekeken vanuit het perspectief van de ‘oudere’ inspecteurs om daarna het perspectief van de teamleider hier tegenover te kunnen zetten. Dan wordt er duidelijk wel verschillen en overeenkomsten hierin te vinden zijn.

Paragraaf 4.1 biedt een overzicht van de functie achtergrond van de teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs. Paragraaf 4.2 zoomt in op de talentontwikkeling van ‘oudere’ inspecteurs ondersteunende rol van de teamleider. Paragraaf 4.3 gaat over het ondersteunende leiderschapsgedrag van de teamleider. Paragraaf 4.4 geeft inzicht in de invloed van de relatie op talentontwikkeling en ondersteunend leiderschapsgedrag. De resultaten zullen verder geanalyseerd worden in de conclusie en discussie.

4.1 Achtergrond teamleiders en ‘oudere’ inspecteurs

Zeven teamleiders zijn geïnterviewd waarvan er vier zelf ook tot de groep ‘oudere’ medewerkers horen. Zes teamleiders hebben allemaal één inspectieteam onder zich met een bepaald specialisme zoals horeca of productveiligheid en chemie. De teams bestaan gemiddeld tussen de 15 en 20 inspecteurs. In totaal zijn er negen ‘oudere’ inspecteurs geïnterviewd tussen de 58 en 65 jaar die binnen hun afdeling en team hun inspecties uitvoeren. Ook zaten alle inspecteurs in de teams van de teamleiders die zijn geïnterviewd.

4.2 Talentontwikkeling ‘oudere’ inspecteurs

De geïnterviewde ‘oudere’ inspecteurs zien talentontwikkeling als bezig zijn met een nieuwe carrièrestap. De meeste geven daarom ook aan dat ze niet meer actief iets doen aan hun talentontwikkeling, maar juist bezig zijn met afbouwen.

INSPECTEUR 1: (...) *“Ik ben aan het afbouwen. Ik heb nog vijf jaar te gaan als het goed is. In ieder geval voor het werk. Ik zie voor mezelf niet iets wat ik nog zou moeten ontwikkelen nu. Het werk gaat me goed af.”*

INSPECTEUR 7: *“Ik denk niet aan mijn ontwikkeling meer. Ik denk dat ik wel ‘uitontwikkeld’ ben. En ik ben ook tevreden dus. Ja je kan naar een ander vakgroep gaan, maar daar heb je weer andere skills nodig om zo te stellen. (...). Maar daar heb ik helemaal geen belangstelling voor ofzo iets. Talenten ja, ik denk dat ik ‘uitgetalenteerd ben’, zo moet je dat maar zien.*

INSPECTEUR 8: *“Zoals ik al zei, ik ben 62 en dan begin je toch al een beetje wat rustiger aan te doen zou maar zeggen. Dan hoeft er niet meer echt iemand met talentontwikkeling aan te komen, want ja zoals het nu gaat ben ik tevreden met mijn werk en hoef ik er nog niet extra wat bij te doen of een extra kunstje aan te leren. Voor talentontwikkeling hoeven ze bij mij niet meer aan te komen.”*

Als het echter gaat om vakinhoudelijke bijscholing dan zijn ze wel degelijk bereid deze te volgen. Ze staan hier voor open mits dit ook daadwerkelijk iets toevoegt aan de kennis die ze reeds hebben. Ze staan open voor het volgen van cursussen.

INSPECTEUR 3: *“Nou goed er zijn wel altijd bepaalde onderdelen in ons werk waar bepaalde mensen voor aan de lat staan binnen het team bijvoorbeeld, maar ja goed dan geef ik me wel op om te zeggen dat ik dat wel zou willen doen. Bepaalde zaken die mij wel goed liggen. Dat heb ik ook in het verleden gedaan en dan kreeg ik ook wel positieve feedback.”*

INSPECTEUR 8: *“Ik heb die kennis dus denk ik wel, maar ik weet zeker dat als ik daar een cursus in zou willen volgen dan zou dat geen probleem zijn. Zoek maar eens een cursus uit, overtuig mij maar als teamleider dat dit de juiste cursus voor mijn hiaat in mijn kennis en dat kun je dan doen. Dan krijg ik ook de steun om het te gaan doen.”*

Als ze hun cursus ‘moeten’ volgen dan verwachten ze wel van hun teamleider dat die hun kan aangeven waarom het belangrijk is deze cursus te volgen, wat het nut daarvan is en wat het toevoegt aan hun kennis en vaardigheden. Ze zijn kritisch.

INSPECTEUR 1: *“Ze moeten me wel overtuigen dat ik er nog iets aan heb en het ligt er ook natuurlijk aan welk talent nog ontwikkeld moet worden. (...) Als het voor mij inderdaad nog zinnig zou zijn dan sta ik daar wel voor open. Ik zou niet weten wat er op dit moment nog zou zijn. Als ik daar niks aan heb dan vind ik dat zonde van het geld en de tijd.” (...) “Niet dat ik dwars ga liggen, maar dat hij gefundeerd kan zeggen van bijvoorbeeld dat mijn gesprekken niet lopen bij een ondernemer en het misschien verstandig is om een of andere cursus, empathie, of daarin te ontwikkelen etc. Ja dan sta ik daar voor open.”*

INSPECTEUR 2: *“Het nut moet ik ervan inzien of ik er iets van leer en hij zou mij moeten overtuigen. (...) De doelstelling is geef mij nou eens duidelijk aan wat voor nut heeft het dat ik die opleiding volg.”*

Een negatieve invloed op talentontwikkeling kan zijn dat naarmate je ouder wordt, fysieke en cognitieve omstandigheden afnemen zoals minder spierkracht of minder concentratie (Truxillo et al., 2015). Zo gaven een aantal inspecteurs aan dat dit ook invloed kan hebben op het inspectiewerk wat ze uitvoeren. Bepaalde taken kunnen dan niet meer gedaan worden of moeten inspecteurs extra alert zijn op de taken die ze doen. Op cognitief gebied kan het zijn dat ze zich taken moeten eigen maken die op een bepaalde leeftijd lastiger zijn om dat nog te leren.

INSPECTEUR 3: *“(...) Nadat ik die nieuw heup had moest ik in bepaalde werkzaamheden wel lang voorzichtig zijn dat ik niet op de werkvloer uitgleed, want je komt natuurlijk in bedrijven waar vloeren nat zijn. Soms ligt er ijs, als je in een vrieshuis komt. Dus daar moest ik erg voor oppassen. Dus ja die beperkingen worden dan ook langzaam steeds meer natuurlijk.”*

INSPECTEUR 4: *“Je merkt wel als je ouder wordt dat je wat meer tijd nodig hebt om bepaalde dingen te verwerken.(...) In de toekomst gaan we ook echt op pad met een kleine laptop. Ja dat zal natuurlijk wel wat veranderingen in zich brengen. Dat ben ik niet gewend. Ik heb nu gewoon nog een opschrijfboekje.”*

Eén van de slotvragen die werd gesteld was wat nu écht belangrijk wordt gevonden voor een positieve invloed op houding en gedrag wat in eerste instantie niet direct bijdraagt aan hun talentontwikkeling, maar aan hun werkplezier. De antwoorden die hieruit voort kwamen, hadden vooral te maken met de inhoud van het werk. Dat ze met hun werk iets kunnen betekenen voor de organisatie of mensen. De onderstaande quotes gaan over zingeving. Dat ze het echt het gevoel hebben iets te kunnen bijdragen.

INSPECTEUR 6: *“Gewoon mensen attenderen op allerlei mogelijkheden en ze wijzen op de regelgeving. (...) Als je mensen daarmee kunt helpen, dat je toch het idee hebt dat je met een goed gevoel weer weggaat. Ik ben er voor hen. Niet alleen maar om met het vingertje te komen.”*

INSPECTEUR 8: *“Wat ik zelf het plezierigste aspect van mijn werk vind, is dat ik de hele dag met mensen bezig ben. Ik ga naar een bedrijf toe en ik heb wel een idee wat er achter die voordeur zich afspeelt, maar ik ken die mensen niet, ik weet niet hoe ze in hun vel zitten of wat ze hebben meegemaakt. (...). Al die dingen die moet je binnen enkele minuten een plek geven en op acteren. En dat is het leukste van mijn werk.”*

INSPECTEUR 9: *“Ik vind het persoonlijk heel prettig als ik iets bereikt of gedaan heb. Als ik wat veranderd heb en ook echt kan zeggen dat het bijvoorbeeld buiten iets veiliger is geworden. Of ik heb dingen tegengehouden die we niet hadden willen gebruiken. Cosmetics die je bijvoorbeeld niet op je gezicht wil smeren. Als me dat lukt of zo dan denk ik ‘yes’.”*

De meeste inspecteurs geven aan dat ze de laatste jaren van hun pensioen het werk willen blijven doen wat ze nu doen en verwachten van de teamleider dat deze hen helpt waar nodig is. Ook verwachten ze dat ze met respect behandeld worden waarbij ze de mogelijkheid krijgen om op eigen tempo zich zaken eigen te maken.

INSPECTEUR 4: “Ik zie het gewoon voor me, zo (...), dat ik gewoon het werk op dezelfde manier kan doen. Die vrijheid heb, want ik ben een doener geen denker. En ja dat ik, als we straks met nieuwe systemen gaan werken, dat ik dan ook onder controle krijg, hoop ik. En dat ik ook van mijn teamleider de tijd krijg om het ook onder controle te krijgen. Dat hij daar ook rekening mee houdt dat oudere werknemers wat langer de tijd nodig hebben om het digitale gedeelte tot zich te nemen.”

De ‘oudere’ inspecteurs zien kortom wel nog mogelijkheden om zich op andere manieren te blijven inzetten, maar niet meer per se op het gebied van talentontwikkeling.

4.3 Ondersteunende rol teamleider

Uit de resultaten van de ‘oudere’ inspecteurs blijkt dat ze vinden dat het werk hun eigen verantwoordelijkheid is en dat de teamleider dat ook aan hun overlaat. Ze zien eigenlijk nauwelijks een rol voor de teamleider. Sowieso willen ze niet dat de teamleider hun stuurt, maar wel eventueel hun ondersteunt in hun werkzaamheden als de inspecteurs daar behoefte aan hebben. Vooral een passieve rol dus en pas actief als de inspecteurs dat nodig hebben.

INSPECTEUR 1: *“Ik zie mijn teamleider als degene die mijn uren en mijn verantwoordingen goedkeurt en op het moment dat ik vragen heb, mij daar antwoord op kan geven. Ik ben niet het type dat gestuurd moet worden.”*

INSPECTEUR 3: *“Dat vind ik wel prettig, dat hij niet kort op de lip zit om het zo maar te zeggen.”*

INSPECTEUR 4: *“(..) Als ze mij maar gewoon in mijn waarde laten, mijn werk laten doen en niet teveel bemoeien. Ik heb eigenlijk nog nooit een teamleider gehad die ging bepalen wat ik moest doen.”*

Opvallend is dat de inspecteurs weinig toegevoegde waarde zien van de teamleiders. In elk geval geven ze die waarde niet aan in de interviews. Het is een rol die bestaat en dat accepteren maar niet meer dan dat.

INSPECTEUR 7: *“Ik zie hem één keer in de week, maar voor de rest heb ik er weinig mee. Het is prima dat hij er is, maar zonder hem red ik me ook wel.”*

INSPECTEUR 1: *“Ik kijk niet tegen een teamleider of directeur op. Daar heb ik schijt aan. Zij gaan ook gewoon naar het toilet en eten het brood wat ik eet, bij wijze van spreken. Dat zij iets meer geleerd hebben of iets meer verdienen, ja dan hebben zij dat slimmer aangepakt (...)”*

In de interviews is gevraagd hoe de ‘oudere’ inspecteurs het ondersteunend leiderschap van de teamleider in de praktijk van alledag ervaren. De inspecteurs zijn verder wel tevreden over hun teamleiders als het gaat naar ondersteuning en luistervaardigheden. Alleen hebben sommige inspecteurs daar niet meer zo’n behoefte aan.

INSPECTEUR 5: *“Nou heb ik ook niet zoveel wensen meer, dus hij hoeft ook niet zo heel goed te luisteren. Maar als ik die wel had dan denk ik wel dat hij luistervaardig is. Dat geloof ik wel.”*

INSPECTEUR 6: *“Dat vind ik wel. Kijk als dit nou tien jaar geleden had plaatsgevonden zou mijn teamleider wel vragen als ik het niet zou willen doen waarom dat dan zo was en zeggen dat ik me toch moet ontwikkelen. Hij stimuleerde altijd wel en probeerde altijd wel te achterhalen waarom ik niet mee deed met de cursus. Goed doorvragen.”*

Een aantal ‘oudere’ inspecteurs vindt het duidelijk wel belangrijk dat de teamleider achter hun staat en hun ook ondersteuning biedt als ze dat nodig hebben.

INSPECTEUR 2: *“Maar het is af en toe weleens fijn om te weten hoe het in elkaar zit. Die mogelijkheid die krijg ik dan om online een cursus te volgen en dat geeft hij ook aan dat ik dat ook moet doen dus hij stimuleert mij daar zeker in. Ja.”*

INSPECTEUR 8: *“(.)als je weet dat je ondersteund wordt en dat er iemand achter je staat waar je terecht kan met vragen of als er een probleem is dat je maar hoeft te bellen en dat die het voor je opneemt, dat geeft een stukje ontspanning. Er is geen stress of geen gevoel dat je er alleen voor staat. Je voelt je gesteund en dat is heel fijn.”*

Het blijkt dat ondersteuning belangrijk is, maar de inspecteurs willen wel zelf de regie houden over hun dagelijks werk. Inhoudelijke aansturing is niet meer echt nodig. Veel inspecteurs werken geroutineerd, ze functioneren soms tientallen jaren in dezelfde baan. Ze hebben enorme kennis en ervaring en daardoor denken zij dat de teamleider hier weinig aan toe te voegen heeft. De invloed van hun teamleider op hun werkhouding en gedrag is niet groot.

INSPECTEUR 5: *“Weinig denk ik. Ik loop nu 34 jaar mee in deze functie geloof ik. De teamleider die je dan sinds twee jaar hebt, heeft dan natuurlijk niet veel invloed meer hoe ik in mijn werk sta. Kleine dingetjes misschien. (.) Op micro niveau beïnvloed je elkaar altijd ook wel, maar in het grote plaatje vaar ik natuurlijk ook wel op een routine. Hij is natuurlijk ook een beetje zoekende. Dat is met teamleiders ook vaak of soms het geval. Van de inhoudelijke materie zijn namelijk niet alle in en outs bekend dus meer op hoofdlijnen wordt gecoacht en gestuurd.”*

De ‘oudere’ inspecteurs werd in het interview ook gevraagd hoe zij in het ideale geval de ondersteuning van hun teamleider zouden willen ontvangen. Hier kwamen meerdere antwoorden uit. Sommige inspecteurs vinden het belangrijk dat de teamleider met hen meedenkt en dat ze niet alles zelf hoeven uit te zoeken. Een bepaalde steun geeft.

INSPECTEUR 1: *“Dat die meedenkt en dat ik niet zelf alles hoef uit te vinden wat daarvoor nodig is en bij wie moet ik allemaal toestemming gaan vragen en wat mag ik gaan doen.”*

INSPECTEUR 9: *“De rol van de teamleider is eerder faciliterend dan sturend in dat optiek. Ik denk dat hij dat ook zo ziet hoor, want hij weet echt niet wat ik doe. Die kennis heeft hij niet en dat geeft ook niet, maar hij kijkt gewoon naar de output en de cijfers. En probeert dan te ondersteunen en te zeggen dat we hier teveel doen of daar te weinig.”*

De inspecteurs hebben duidelijk behoefte aan juist een andere manier van naar loopbaan kijken. Ze hoeven nog een aantal jaren te werken en ze willen bespreken hoe ze hun loopbaan de laatste jaren willen invullen. Een voorbeeld hiervan is bepaalde werkzaamheden aan te passen. Hoe je op een gezonde manier je werk kan blijven doen. Daarbij gaan ze er van uit dat dat hun eigen verantwoordelijkheid is en niet een gezamenlijke verantwoordelijkheid met de teamleider. Ze geven in elk geval aan dat de teamleider hier nog te weinig aandacht heeft.

INSPECTEUR 2: *“En je lichaam gaat tegenwerken(..). Wil jij mensen tot 66 en zoveel maanden in dienst houden, dan zul je echt vanaf de 60 daar iets mee moeten gaan doen en daar wordt nu geen rekening mee gehouden. Het is nooit bespreekbaar geweest. Eigenlijk zouden wij eens een keer een onderwerp in de vergadering zouden moeten zeggen “hoe gaan wij om met mensen boven de 60”. Hoe worden de inspecties ingeschoten? Moeten die mensen ook 100% of 200% functioneren net als iemand die net ingewerkt en 30 of 35 is?(...)”*

Een aantal inspecteurs vindt ook het belangrijk dat hun teamleider snappen wat hun werk inhoudt. Ze verwachten interesse en betrokkenheid. De teamleiders kunnen dat bijvoorbeeld doen om mee te gaan op inspectie om zo ook feedback te geven op hun prestaties als ze aan het werk zijn en niet alleen maar op afstand. De verwachting van de inspecteurs is dat teamleiders beter begrijpen wat de inspecteurs nodig hebben in hun werk. Door corona is dit volgens een aantal inspecteurs nog minder geworden dan dat het al was en wordt door een deel van de inspecteurs jammer gevonden.

INSPECTEUR 4: *“Ze willen vanaf begin af aan allemaal meelopen met je. (..) Ze willen weten wat het werk inhoudt, (..). En nu word je beoordeeld op afstand eigenlijk en als ze twee daagjes meelopen dan kunnen ze ook zien hoe jij werkt. Vanwege de corona is dat nog niet gebeurd, (..). Maar al die teamleiders waren dat van plan en in het verleden zijn er maar heel weinig die een dagje meegeelopen zijn, laat ik het zo zeggen.*

INSPECTEUR 6: *“Hij moet inzien wat je nodig hebt voor je gesprekken met je ondernemer en als dat iets over vleeskennis, misschien moet je daar iets meer over leren. Hij zal moeten kunnen toetsen op welk niveau je zit en wat je verder nodig hebt. En dat ontbrak nog wel bij sommige teamleiders. Er werd niet naar gekeken, maar gaan met die banaan.”*

Aangezien de teamleider niet altijd veel weet over wat de inspecteurs inhoudelijk doen, kunnen ze ook weinig inhoudelijke ondersteuning van hen verwachten.

INSPECTEUR 5: *“Inhoudelijk heb ik eigenlijk geen behoefte aan ondersteuning van een teamleider. Weet je, je doet toch je dingetje en dat doe ik al heel lang dus daar heb ik niet ondersteuning bij nodig van hem. Daar heb ik wel andere mensen voor om te klankborden. Bijvoorbeeld collega's die ook al lang in dienst zijn. Dat doen we dan meer onderling.”*

Ook kwam uit de resultaten dat teamsfeer en de waardering en respect vanuit de teamleider ook bijdragen aan een positieve werkhouding en gedrag.

INSPECTEUR 3: *“Een goede teamsfeer is ook belangrijk. Ik kan goed met de collega's overleggen. Het team is gezellig zou ik zeggen haha. (...). We werken met de meesten ook al lang samen dus ja goed ik heb twee collega's die ongeveer even oud zijn als ik dus dan zitten we een beetje in dezelfde fase.”*

INSPECTEUR 9: *“Nou ja het zou leuk zijn als de teamleider het dan ziet. Dat hij dat dan ook benoemt of iets dergelijks.”*

4.3.1 Ervaring rol teamleider bij talentontwikkeling

Gedurende het jaar vinden er gemiddeld drie ‘P-gesprekken’ plaats. Deze gaan over ambities, opleiding en persoonlijke ontwikkeling. De teamleider gaat dan met de inspecteurs praten over hun ‘persoonlijk ontwikkelingsplan’.

Opvallend is dat uit de resultaten blijkt dat de inspecteurs en ook de teamleiders persoonlijke ontwikkeling zien als bezig zijn met een andere loopbaan of dat er veel ambitie moet zijn om iets nieuws te leren. De teamleiders hebben op deze manier ook de gesprekken opgepakt, dat is goed te zien uit de onderstaande citaten.

Echter geven de meeste ‘oudere’ inspecteurs geven te kennen dat ze ‘aan het afbouwen zijn’ en daarom niet meer zoveel bezig zijn met dit type van ontwikkeling, terwijl teamleiders wel bezig zijn met te kijken naar de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling in de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken.

INSPECTEUR 3: “Loopbaanbegeleiding, nou ja, ik zit in de eindfase van mijn carrière denk ik. In het verleden heeft hij dat wel gedaan. Dan gaf hij wel de mogelijkheden aan voor mijn loopbaan of om iets anders te gaan doen. (..), maar goed ik heb zelf na een poosje de conclusie getrokken dat het niet meer zoveel zin heeft, omdat ik nog maar een paar jaar werkzaam zal zijn voor de NVWA.”

INSPECTEUR 4: “Ja die ondersteuning is er wel. We hebben dan POP gesprekken, maar ik word volgende maand 63 dus ik heb geen behoefte om naar een andere functie te gaan solliciteren.”

INSPECTEUR 9: “Nou loopbaanbegeleiding zit er voor mij niet meer zoveel in. Dat heb ik nooit zo gehad hoor. Dat soort dingen is bij een oudere werknemer natuurlijk minder, de vraag naar loopbaan enzo. Ik denk dat we eens een keer met elkaar moeten praten over afbouwen eerder dan loopbaan, maar goed dat ligt meer bij mij dan bij hem.”

Ook uit onderstaande resultaten blijkt dat ze de P-gesprekken zien als praten over talentontwikkeling op andere vlakken of een echte verdieping. Zelfs een andere loopbaan. Het blijkt echter dat ze hier niet meer mee bezig willen zijn. Het pensioen is in zicht en ze willen zich niet meer overgeven aan nieuwe zaken zoals opleidingen. Ze spreken vaak over ‘afbouwen’.

INSPECTEUR 5: “Ik heb in het laatste P-gesprek dus ook aangegeven dat ik wel al een beetje een stip op de horizon heb dat ik ermee wil stoppen. Dat zou dan 01-01-2026 zijn. Dus ja dan wordt er ook wel minder naar ontwikkeling gekeken natuurlijk.”

INSPECTEUR 6: “Op dit moment erg weinig. Het is niet dat ik achterover leun van “ik hoef nog anderhalf jaar en doe allemaal”. Ik doe gewoon mijn werk. (...) maar het is niet echt vanuit mezelf dat ik me voel uitgedaagd om grote dingen aan te gaan.”

INSPECTEUR 7: “Nou die vraag wordt gesteld één keer per jaar in het functioneringsgesprek, maar ik heb vorig jaar gezegd dat ik geen belangstelling meer heb dus ja ik vind dit prima. Ik heb geen ambities voor een andere functie. Die paar jaar overleef ik nog wel.”

INSPECTEUR 8: *“Zoals ik al zei, ik ben 62 en dan begin je toch al een beetje wat rustiger aan te doen. Dan hoeft er niet meer echt iemand met talentontwikkeling aan te komen, want ja zoals het nu gaat ben ik tevreden met mijn werk en hoef ik er nog niet extra wat bij te doen of een extra kunstje aan te leren”.*

Vanuit het perspectief van de teamleider is het opvallend dat zij ook zo naar ontwikkeling kijken. In het algemeen zijn ze daarom dan ook van mening dat je de ‘oudere’ inspecteurs niet per se iets nieuws meer moet laten leren. Zij zien hun rol meer als het erkennen en waarderen van de inspecteurs en onderzoeken waar hun behoeftes liggen.

TEAMLEIDER 1: *“Mijn rol als teamleider is om de signalen te zien, om het onder de aandacht te brengen, om het steeds te vragen, om te zeggen “Hé als jij terugkomt van die klus op donderdag dan zie ik dat jij helemaal blij bent”. Het is dus erkennen en een beetje doorvragen, maar ik merk dat ik mensen niet ga dwingen.”*

TEAMLEIDER 4: *“Ja als iemand zegt dat die daar geen zin in heeft en gewoon zijn werk wilt doen. (...) Dan zorg ik ervoor dat degene het kan (...). Op die manier is er ook een soort van stukje waardering. Ook al is dat geen waardering waar ik enorm mee bezig ben.”*

TEAMLEIDER 5: *“Dus in plaats van hem een nieuw trucje te leren en in feite daarmee de medewerker te diskwalificeren, zou ik het veel meer vanuit waardering en erkenning willen doen. Bij ons heet het ook, als je niet meer in staat bent om je werk te doen, dan heet dat “dan kan je niet meer bij de bel” dus eigenlijk een diskwalificatie. Dus als jij als medewerker te horen krijgt dat jij niet meer bij de bel kan dan wordt er in feite verteld ‘je bent niet goed genoeg meer’. Terwijl die bel interesseert mij helemaal niks. Gebaseerd op jouw kennis en ervaring moeten we gaan kijken hoe jij, laat we zeggen, nieuwe waarde gaan toevoegen aan de organisatie. En dat is meer een ontdekkingstocht dan een leertraject waarbij je dus echt zijn kennis en ervaring op waarde inschat en niet diskwalificeert.”*

TEAMLEIDER 2: *“Wat ik al zei, mensen die 60 zijn, kleinkinderen hebben en zorg voor ouders, nee dan push ik niet zo. Dan heb ik eerder begrip voor de situatie. Ga ik al helemaal niet beginnen over ander werk, maar eerder een oplossing zoeken in de huidige omgeving.”*

Als de teamleiders het hebben over de talentontwikkeling van hun ‘oudere’ inspecteurs, praten ze vooral over de het feit dat er eventueel taken kunnen worden opgedeeld, de ‘oudere’ inspecteurs de ‘jongere’ inspecteurs begeleiden en ze ook niet hun ‘oudere’ inspecteurs een nieuwe opleiding aanbieden. In plaats daarvan kijken ze meer naar nog kleine verdiepende taken in het vakgebied zelf.

TEAMLEIDER 1: *“(…)En toch, toch moet ik toch iets kwijt, ik merk dat die oudere kerels het fantastisch vinden om met jonge mensen om te gaan en te begeleiden. Ook dat heeft ook weer zijn positieve uitwerking. Het mes snijdt aan meerdere kanten.”*

TEAMLEIDER 2: *“Eigenlijk zou je willen dat je functietaken zou kunnen opknippen. Laat die inspecteur naar buiten gaan en geef mij iemand die zijn administratieve taken kan overnemen.”*

TEAMLEIDER 4: *“Extra werk verrichten. Extra inzet plegen. Ze zeggen dat als ik ooit ergens mee zit, ik ze kan bellen en dat ze het dan wel willen overnemen of dat ze aangeven dat ze dan een dag later vrij nemen en dan oppakken. Kijk dat soort dingen. Puur werk gerelateerd. Mensen zijn echt met het vak bezig. (...) Het is denk ik altijd goed om mensen die al langdurig bij NVWA werken om die in te zetten, hun kwaliteiten, hun manier van werken bij nieuwe mensen.”*

In de interviews werd gevraagd of de teamleiders het idee hebben dat fysieke en cognitieve omstandigheden van invloed zijn op het werk of het nadenken over ontwikkelingsmogelijkheden. De meeste teamleiders dachten echter van niet. Dit is soms in tegenspraak met de ‘oudere’ inspecteurs die juist wel aangeven dat dit van invloed kan zijn en ze hierdoor soms langer de tijd nodig hebben om iets tot zich te nemen of dat het fysiek wel zwaarder wordt.

TEAMLEIDER 2: *“Ja dit is wel van invloed op het werk, maar dat doet niks af aan de motivatie en de werklust die iemand kan voelen. Misschien kan ik ondertussen wel een beetje meespreken dat mensen slijten. Het kost misschien meer energie om die rapporten te lezen, kont uit je stoel te halen, maar dat ligt er gewoon aan wat je afsprekt met die mensen.”*

In de interviews werd er aan de teamleiders gevraagd wat ze tot nu toe aan concrete taken doen om hun ‘oudere’ inspecteurs te ondersteunen bij hun talentontwikkeling en wat ze hierin belangrijk vinden. Er kwam voornamelijk uit dat de teamleiders een faciliterende rol hierin zien waarbij ze in de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken gedurende het jaar de inspecteurs vragen naar hun behoeftes omtrent scholing en ontwikkeling en hen hierbij zoveel mogelijk proberen te ondersteunen.

TEAMLEIDER 1: *“We hebben een soort gesprekscyclus (...). Een vast onderdeel is mobiliteit en scholing en dergelijke. Mijn vraag aan de medewerker is of ze behoefte hebben aan bepaalde cursussen, heb je dit paraat en hoe sta je daarbij? En mobiliteit is hetzelfde. Als teamleider ben je daar wel faciliterend in.”*

TEAMLEIDER 3: *“(..) Je hebt het startgesprek, voortgangsgesprek en uiteindelijk de beoordeling, de evaluatie. Ik denk dat in al deze gesprekken het belang dat je het gesprek aangaat zit je nog op je plek en waar zijn de uitdagingen en hoe kan ik jou hierin helpen. Dat dienend leiderschap. Ik vind dat je als teamleider je medewerker moet faciliteren waar dat kan en waar je, ook in een soort weging, kijkt wat heeft de dienst eraan.”*

Ze denken dat het hierbij ook belangrijk is om de juiste vragen te stellen.

TEAMLEIDER 2: *“Ik denk dat coachen de juiste vraag stellen en inzien dat er iets moet veranderen (..)”*

Een teamleider gaf ook aan dat hij niet alleen door te praten zijn medewerkers wil laten nadenken over hun talentontwikkeling, maar ook om bewustwording bij ze te creëren over hun talenten en hoe ze die nog verder kunnen inzetten in de organisatie. Onderstaand citaat beschrijft dit goed.

TEAMLEIDER 5: *“Wat ik probeer is om mensen zich bewust te maken van hun talenten. En hoe word jij nou bewust van je eigen talenten? Door samen te werken met anderen en erachter te komen dat jij iets heel goed kan wat een ander minder goed kan doordat jij heel veel toegevoegde waarde hebt in de samenwerking.”*

Een aantal teamleiders geeft hierbij aan dat ze het belangrijk vinden dat ze hun visie op een oprechte en zorgvuldige wijze uitdragen staan. En een vertaalslag maken wat ze daarvan meer specifiek hun ‘oudere’ inspecteurs hierover willen meegeven. Ook al kennen ze niet helemaal het inhoudelijk specialisme van hun inspecteurs, ze ervaren het als hun taak hen mogelijkheden te blijven aanbieden en te blijven stimuleren.

TEAMLEIDER 4: *“Dus dat betekent als ik dan heel actief motiveer is de persoon extra gemotiveerd van “hé ik mag dit wel, ik krijg daar een halve dag in de week tijd voor”. Dat is gewoon leuk om te doen en vooral ook als ze dat uitbrengen bij meerdere collega’s, om anderen te stimuleren.”*

TEAMLEIDER 5: *“Wat ik denk, is dat je het dichtbij jezelf moet houden als leidinggevende. Dat je geen dingen moet gaan vertellen waar jezelf niet in gelooft (.). Wees authentiek.” (.). Het is meer van “als jij mij vertelt waar je goed in bent en wat jou nou echt motiveert om te doen, dan ga ik kijken of ik daarbinnen de afdeling werk voor heb”.*

TEAMLEIDER 6: *“Serieus ik kan inhoudelijk heel weinig zeggen over wat ze doen. Ik heb geen achtergrond in alles wat met wet- en regelgeving te maken heeft. Nul. Ik ben gewoon een chemicus die van een lab komt hè. Maar ik heb wel voldoende kennis, ervaring met “what makes people think” om te zien waar ze kunnen groeien (...)”*

De ondervraagde teamleiders hebben met name tot doel hun medewerkers te laten ervaren dat er ook écht naar hen geluisterd wordt zowel wanneer ze het moeilijk hebben als wanneer ze met een vraag komen waar ze een bepaalde stimulans nodig hebben.

TEAMLEIDER 4: *“Wat ik zelf vind als teamleider is dat ik zelf 24/7 in theorie aanwezig ben voor de persoon en als die in, nou ja zeg maar in werk maar ook geestelijke nood zit en hij denkt dat hij mij daarover wil informeren dan moet hij daarvoor de gelegenheid hebben. En dat ik die gelegenheid ook bied.”*

TEAMLEIDER 6: *“Ik wil dat iedereen om te beginnen de drijfveer heeft om het maximale uit zichzelf te halen. Dat ze ook die stimulans voelen. En ik wil dat iedereen zich ook daartoe uitgedaagd voelt en ziet dat die de kansen daartoe krijgt. Dat er geen twijfel bestaat over mijn steun daarin. Dat als ze komen met een voorstel voor een opleiding dat bij geen gehoor is het antwoord “ja doen”. Dat. Een stimulerende omgeving wil ik.”*

TEAMLEIDER 7: *“(.) Alles bespreekbaar maken waardoor de basis helemaal goed is en vanuit daar ga ik verder meer 1 op 1 gesprekken waar ze verder ontwikkelen. Zoals ik al zei, we zijn echt een hele jonge afdeling en als afdeling moeten we nu stappen gaan maken in het volwassen worden. Dus daar wordt iedereen al in uitgedaagd om mee te komen en de individuele ontwikkeling is daar nog secundair aan, maar ik verwacht als we als afdeling op een bepaald niveau zitten, dat we dan weer de individuele aandacht kunnen gaan geven(...)”*

Ze vinden ze het echter wel lastig om de juiste vragen te stellen en echt de diepgang met ze in te gaan.

TEAMLEIDER 1: *“Het zou mooi zijn als we ervoor zouden zorgen als er in de activiteiten kalenders er een X tijd zou worden vrij geruimd voor persoonlijke opleiding of opleidingen die we mogen doen.”*

TEAMLEIDER 3: (...). *“Je zou bijna iedereen een soort op maat gesneden coaching willen geven, maar dat is er niet. Ja dat kan wel, maar dat is dan weer een heel coaching traject en dat vind ik dan wel een lastige.”*

TEAMLEIDER 7: *“Ik heb nog niet de letterlijke vraag ontvangen dat iemand zich ergens op wilt ontwikkelen. De meesten manieren waarom de medewerkers naar mij toe komen is dat zij ook behoefte hebben aan het sparren van dat ze wel verder willen, maar ze nog aan het zoeken zijn waar ze nog in willen ontwikkelen. Dus dat is eigenlijk de plek waarin ik ze begeleid door de juiste vragen te stellen”.*

De interviews bieden ook de keerzijde van de ondersteunende rol: deze kost in de regel veel tijd van een teamleider. Ze ervaren dat ze voor veel zaken verantwoordelijk zijn. Zoals het goed in de gaten houden hoe het écht met hun medewerkers gaat en samen proberen vooruit te kijken. Tegelijk merken ze dat dit lastig is consequent te doen, tussen de dagelijkse gang van zaken door. Wat opvalt is dat de teamleiders het hebben over mensen begeleiden en helpen daar waar nodig is zowel zakelijk als privé. Ook hebben zij het over mensen op de juiste plek zetten.

TEAMLEIDER 2: *“Vrij intensief, omdat ik merk dat mensen, de inspecteurs, heel erg leunen op de teamleider. Als teamleider moet je alles zelf regelen met betrekking tot P zaken. Je moet zorgen dat mensen de opleiding hebben, dat ze zich ziek gemeld hebben, interviews met ze doen om te kijken of het beter gaat, welke kant gaat het op. Ik heb wel heel veel steun van de hele organisatie, maar ik moet zelf de hele controle houden.”*

Een aantal teamleiders gaven aan dat ze soms een bepaalde weerstand voelen vanwege de leeftijd of omdat ze niet genoeg redenen zien waarom ze zouden moeten ontwikkelen vanwege bijvoorbeeld hun functie. Daarnaast ook om de verantwoordelijkheid bij de inspecteur zelf te houden. Ze lijken hier erg zoekende in hun rol naar wat ze wel of niet moeten doen of kunnen betekenen.

TEAMLEIDER 2: *“Maar voor iemand die 65 is, is het natuurlijk niet leuk om te horen dat ze nog een competentie moeten bijscholen. Daar zit iemand echt niet op te wachten. En ik adviseer ook altijd als je klem zit, ga met een sociaal werker of bedrijfsarts praten die niet in mijn hiërarchische niveau zit. En ik denk dat het met leren en ontwikkelen ook zo werkt.”*

TEAMLEIDER 7: *“Voor mezelf vind ik het lastig om de verantwoordelijkheid bij de medewerker te laten. En dat ik dus best wel wat passiever daar zou kunnen zijn daarin. Wat ik zou moeten doen is de medewerkers stimuleren om daar zelf proactief aan de slag te gaan en niet af te wachten totdat ik met een idee kom ofzo. Ze weten dat ze de ruimte krijgen, maar het is aan hen om die stap te zetten.”*

De teamleiders concludeerden ook dat de meeste ‘oudere’ inspecteurs vanwege hun leeftijd en het feit dat ze bijna met pensioen gaan ook niet meer echt gemotiveerd zijn om na te denken over hun eigen ontwikkeling. Alleen als ze het nut nog ervan inzien voor hun eigen functie. Als teamleider proberen ze dit ook niet af te dwingen aangezien in hun ogen dit dan ook geen zin heeft.

TEAMLEIDER 1: “(...)Mijn beeld is dat ze er vrij passief in staan. Passief in de zin van: ‘Ik ben een goede medewerker. Ik kan alles aan wat ik moet doen of wat er van mij gevraagd wordt. Ik heb een aantal voorkeuren, maar ik voldoe en ik hoef niks meer te leren verder’.”

TEAMLEIDER 4: “Maar werknemers die al 30 jaar bij ons werken, 30/40 jaar, daar hoef ik niet te praten over talentontwikkeling. Meer van ‘Hoe kan ik je werk blijven leuk maken?’ Zodat ze ook niet meteen met pensioen hoeven, omdat ze het veel te leuk vinden. Dat is de talentontwikkeling waar ik mee bezig ben, maar iets nieuws proberen, steek ik ook niet teveel energie in. In mijn ogen heeft dat weinig zin.”

De teamleiders geven dus aan dat ze denken dat de ‘oudere’ inspecteurs dus met andere dingen bezig zijn en dat ze het voor hen zo makkelijk mogelijk moeten maken.

TEAMLEIDER 2:” Wat ik al zei, mensen die 60 zijn, kleinkinderen hebben en zorg voor ouders, nee dan push ik niet zo. Dan heb ik eerder begrip voor de situatie. Ga ik al helemaal niet beginnen over ander werk, maar eerder een oplossing zoeken in de huidige omgeving.”

TEAMLEIDER 6: “Je merkt wel dat de ouderen zoveel voor hun kiezen hebben gehad. Die beperken zich grotendeels tot de vraag/verzoek “Maak het alsjeblieft voor mij in orde zodat ik mijn werk goed kan doen(..) zoals ik dat tot drie jaar geleden, tot die reorganisatie deed, want dat was goed. Dat is kapot gemaakt en kijk alsjeblieft wat die verbinding die we kwijt zijn geraakt, weer in orde te maken. En zeur me niet teveel aan mijn kop.”

4.4 Relatie teamleider en ‘oudere’ inspecteur

4.4.1 Algemeen

De relatie met de teamleider wordt in het algemeen door de ‘oudere’ inspecteurs getypeerd als collegiaal en goed. Ze geven aan dat ze de teamleider zien als iemand die met name algemene taken doet. Het belangrijkste resultaat is dat er een verschil bestaat tussen hoe de teamleider de relatie ervaart en hoe de inspecteurs dat doen. De ‘oudere’ inspecteurs kunnen vergelijken want ze hebben in de loop der jaren al meerdere teamleiders gehad.

INSPECTEUR 3: “Hij probeert meer leiding te geven, gesprekken te voeren en ja bewaakt de algemene voortgang. Er wordt ook vaak op gestuurd, op de algemene dingen. Het komt allemaal in het systeem terecht en dan wordt er aan het eind van het jaar een uitdraai van gemaakt en wordt er gekeken hoeveel inspecties iemand heeft gedaan en hoeveel maatregelen die heeft genomen. Daar wordt eigenlijk een beetje op gestuurd en dat is niet altijd goed, denk ik.(...) Een goede terugkoppeling en goede motivatie is wel positief voor je eigen motivatie en het plezier in je werk.”

Uit bovenstaand citaat blijkt opnieuw dat een teamleider een andere ‘opdracht’ heeft dan de inspecteur. Een teamleider kijkt meer naar de algemene resultaten en deze inspecteur heeft behoefte om betere feedback te krijgen waardoor het werkplezier zal toenemen.

INSPECTEUR 4: “Ik kan met vragen in ieder geval terecht bij hem. Hij is goed bereikbaar, laat ik het zo zeggen. (..) We weten wat er van ons verwacht wordt en ik voer het al jaren uit op die manier. Ik heb ook niks te verbergen dus heel simpel.”

INSPECTEUR 6: “Wij bellen vaak regelmatig voor gewoon. Op maandagmorgen had je normaal koffie gedronken, maar dan bellen we elkaar om te vragen hoe het is en of we nog iets bijzonders van het weekend hebben gedaan. Het is wel mijn manager, teamleider of hoe je het dan ook wilt noemen, maar ik zie hem ook als collega.”

De onderstaande quotes laten zien dat een goede relatie ervoor zorgt dat inspecteurs een stap extra willen zetten en daardoor zijn ze bereid om zich op sommige vlakken nog te ontwikkelen. Dit is een belangrijke constatering. De inspecteurs willen gezien, gewaardeerd en gemotiveerd worden. Als dat gebeurt, zijn ze dus bereid meer te doen dan wat van hun gevraagd wordt.

INSPECTEUR 1: “(..)en dat je weet dat het gewaardeerd wordt. Dan ben je ook bereid om een stap extra te zetten.”

INSPECTEUR 3: “Ja die is wel belangrijk, vind ik. Als de basis er niet is dan wordt het ook wel een moeilijk verhaal, want dan krijg je al gauw de situatie dat ze je niet mogen. Nou ja dan heb je wel minder kans om je te ontwikkelen en verder te komen.”

INSPECTEUR 8: “Als de relatie goed is, als je het idee hebt dat er iemand achter je staat en die ziet wat je doet, die heeft dat in de gaten en dan ben je ook bereid om het goed te doen. Dan doe je het ook een beetje voor degene zeg maar.”

De teamleiders zien dat vaak als een gezamenlijk doel. De teamleiders vinden het in elk geval belangrijk om voor dat gezamenlijke doel te gaan en hun medewerkers hierin te ondersteunen daar waar nodig. Ook vinden zij het een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

TEAMLEIDER 1: *“Ik probeer bij hen ook het gevoel te hebben en te onderhouden dat we samen voor hetzelfde doel staan, namelijk dat we onze opdrachten goed samen kunnen uitvoeren en dat alle tijd en energie insteken die daar voor nodig is. En mijn relatie met medewerker is die van, checken of die alles krijgt wat die daar voor nodig heeft of dat die andere dingen nodig heeft of ondersteuning heeft of omdat die met rust gelaten moet worden, omdat hij lekker bezig is.”*

TEAMLEIDER 3: *“Dat is zowel als een inspecteur zijn of haar probleem bij jou legt, vind ik het ook mijn probleem, dus dan is het een gezamenlijk probleem. En als ik zeg maar mijn probleem, mijn uitdaging, mijn taak bij de inspecteurs leg dan is het ook een gezamenlijk probleem.”*

In één specifiek team vindt de teamleider het ook belangrijk dat collega's ook met elkaar in gesprek blijven gaan.

TEAMLEIDER 5: *“Ik ben dus niet de enige die goede gesprekken voert met ‘oudere’ medewerkers. Iedereen voert gesprekken met elkaar. En daarmee creëren we in feite een sociaal netwerk.”*

De resultaten leveren echter ook een beeld op dat sommige teamleiders het gesprek met hun ‘oudere’ inspecteurs soms als lastig ervaren, omdat ze respect hebben voor het werk wat ze doen maar soms niet weten hoe een inspecteur zich voelt in het werk. Waar hij behoefte aan heeft en of hij ook daadwerkelijk nog plezier ervaart in zijn functie.

TEAMLEIDER 2: *“Het is lastig dat je moet toegeven dat je niet meer voldoet aan je baan (...). Inspecteurs ontlenen hun identiteit aan hun functie. En als dat niet meer voldoet dan stel je zeg maar jezelf ter discussie. Doe ik het nog goed? Is mijn baas nog tevreden? (...). Maar ja als ik afga op het aantal inspecties wat een ouder iemand doet, dan denk ik “Nou die heeft aardig wat inspecties”. En dat is juist de maat waaraan ik afmeet of iemand nog voldoet of niet, maar als ik hem zou vragen ben je gelukkig dan weet ik niet wat het antwoord is. (...)*

TEAMLEIDER 6: *“Ik heb in het verleden best wel, was mijn ervaring, dat ik meer problemen had met oudere werknemers dan met ‘jongere’. Omdat ik vaak merkte dat die oudere werknemers echt cynisch waren, soms tot op het bot. Dat zie ik hier niet gelukkig. Dus ja dat maakt het prettig werken en soms nogmaals dan loop je ertegenaan. Dan komt er zo’n oprisping (...), dan kan ik dat teruggeven van “joh ik hoorde je dit zeggen, maar waar komt dit vandaan?”*

De resultaten laten zien dat de inspecteurs persoonlijk contact erg belangrijk vinden. Een kopje koffie is al genoeg. Met corona is dat bemoeilijkt, maar ze laten duidelijk merken dat de teamleider hier een andere, voor hun niet altijd prettige, keuze in maakt.

INSPECTEUR 4: *“De relatie is op dit moment goed, maar hij is nog moeilijk in te schatten de relatie, omdat wij alleen contact hebben via teams, overleg. Daarop gebaseerd is de relatie goed.”*

INSPECTEUR 7: *“In het verre verleden kwam de teamleider nog weleens op huisbezoek om een bakkie thee te drinken. Maar dat doen ze niet meer. Tijdgebrek is er niet. Dat zijn keuzes. Iedereen heeft genoeg tijd zeg ik altijd, maar je moet keuzes maken.”*

4.4.2 De waardes in de relatie

Zowel vanuit de teamleiders als vanuit de ‘oudere’ inspecteurs kwam in de interviews naar voren dat empathie, respect en vertrouwen aanwezig is in de relatie. Dit zijn belangrijke waardes voor een hoge kwaliteit van de relatie. De teamleiders geven dan ook aan dat er op het moment dat er werkelijk iets aan de hand is, dat je onmiddellijk hier aandacht voor moet hebben. De mens staat op dat moment centraal.

TEAMLEIDER 3: *“(..) dat merk ik ook aan het feit dat ik echt voor heel veel dingen word gebeld. En vooral voor alle handige zaken en dat maakt bij mij juist ook dat die zorgzaamheid, want het is een soort familie, want je moet ook zorgen voor je mensen, en die zorg is voor mij wel heel groot ja. Want als ik merk dat er spanning zit en dan zeg ik ook dat niet oké is. Dit betekent ook dat ik zeg tegen collega’s dat je je agenda leeg swiept en de tijd neemt om zaken weg te werken en je rust te nemen.”*

TEAMLEIDER 4: *“Je moet er zijn voor je teamleden en zorgen dat je hun constant rugdekking geeft. Rugdekking voor iedereen. Dat verwacht ik van mijn baas en dat mogen mijn teamleden van mij verwachten dat ik hen rugdekking geef. Zijn er problemen dan help ik hen.”*

INSPECTEUR 9: *“Ja dat is ook gelijkwaardig. Ik zie hem ook als een teamlid waarbij ik een iets andere taak heb dan hij. Maar samen moeten we die klus klaren. Hij is niet superieur of zoiets dergelijks. Het werk wat ik doe, zou hij niet kunnen. Andersom ik geloof niet dat ik zijn werk zou willen. Allebei hebben we gewoon een taak te doen.”*

Uit de resultaten blijkt dat teamleiders bepaalde waarden hebben en deze ook uitdragen. Eerlijkheid en respect zijn de belangrijkste waarden daarin. Vertrouwen en veiligheid zijn de basis van samenwerking. Met elkaar problemen oplossen en daarin verantwoordelijkheid nemen in plaats van naar de ander te wijzen. Teamleiders vinden dat ze wel toegankelijk horen te zijn voor iedereen.

TEAMLEIDER 1: *“Mijn idee is dat ik eigenlijk een heel toegankelijk mens ben dus als er wat is, bel me. Ik denk dat ik eigenlijk ook wel zo bekend sta.”*

TEAMLEIDER 3: *“(..) Waar ik wel een stokje voor steek, als ik vind dat er niet respectvol wordt gereageerd. Mensen kunnen nog weleens in hun boosheid zeggen dat ze het belachelijk vinden en op die manier “en jij en jij”. En dan zeg ik dat ik die kant niet op wil gaan (...) WE is erg belangrijk. We gaan wel om op de manier zoals je zelf ook behandeld zou willen worden.”*

TEAMLEIDER 6: *“Ik heb in mijn allereerste werkoverleg dat we bij elkaar mochten komen een presentatie gegeven. En toen heb ik dus neergezet hoe ik wil werken. En veilige omgeving stond volgens mij bovenaan. Dat is de voorwaarde voor alles. Als dat er niet is dan doe ik het niet goed als teamleider”.*

Tegelijkertijd kan een teamleider ook merken dat hij nog steeds een bepaalde rol heeft waardoor de openheid in een relatie niet altijd vanzelfsprekend is. Een teamleider beoordeelt tenslotte altijd de kwaliteit van het werk van de inspecteurs.

TEAMLEIDER 2: *“De relatie tussen baas en werknemer is wel degelijk van belang, omdat de baas bepaalt of iemand z’n werk goed doet of niet. Daar zit een geladenheid tussen. (..) Er zijn ook mensen die zich aangevallen voelen. Als ik iets zeg als baas, kruipen sommige mensen weg als ik iets zeg. Dat bepaalt allemaal hoe benaderbaar iemand is voor dit soort signalen. Behalve als mensen zelf zeggen dat ze er toch mee zitten en dat ze vragen of ik ze kan helpen. (...).”*

In de interviews werd er ook gevraagd of teamleiders ook vonden dat een goede relatie met je medewerkers ook van invloed is op hun talentenontwikkeling. De perceptie vanuit de teamleider is dat je vooral veel moet geven aan je ‘oudere’ inspecteur.

TEAMLEIDER 4: *“Wanneer je alleen zakelijke verhoudingen hebt tussen twee personen dan zullen mensen alleen zaken ook alleen zakelijk beantwoorden. Je zult zelf actief als teamleider iemand moeten activeren, iemand moeten enthousiasmeren om zeg maar talenten te ontwikkelen.”*

TEAMLEIDER 5: *“Ja. Het begint bij jezelf. Dus als ik alles probeer te controleren en alles probeer te sturen. Dan creëer je in feite passieve of reactieve medewerkers. Als je mensen hun gang laat gaan, tot op zekere hoogte, dan moedig je ze aan om initiatief te nemen om dingen te durven door open en direct te zijn als iets niet goed gaat, om hulp te vragen en dat begint dus bij hoe ik het doe.”*

5.

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zal de beantwoording van de hoofd- en deelvragen centraal staan. Deze beantwoording zal worden gedaan aan de hand van de opgedane kennis uit de gebruikte theorie en de verkregen data.

5.1 Deelvragen

5.1.1 Wat is de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling?’

De inclusieve benadering van talentontwikkeling komt voort uit de positieve psychologie benadering (Meyers et al, 2020) die zich bezig houdt met de sterkte punten van mensen en gefocust is om de talenten die een persoon heeft tot bloei te laten komen (Swailles et al., 2014). De personen zijn vaak erg intrinsiek gemotiveerd om te zoeken naar mogelijkheden en grote(re) uitdagingen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Wat uit de resultaten van de ondervraagde ‘oudere’ inspecteurs opvalt, is dat ze talentontwikkeling direct in relatie zien tot loopbaan ontwikkeling. Ze benadrukken dat ze eerder met ‘afbouwen’ bezig zijn dan met ‘opbouw’. Hun houding naar talentontwikkeling is in eerste instantie dan ook sceptisch en afhoudend.

Daarnaast zijn er verschillende soorten reacties hoe medewerkers kunnen reageren, in dit geval bijvoorbeeld op talentbeleid of talentontwikkelingsprogramma’s. De eerste reactie is affectief die gaan over emoties, gevoelens en voorkeuren. De tweede soort reactie is cognitief die verwijst naar gedachten, overtuigingen en patronen. De laatste reactie is gedragsmatig waarbij er een mentaal verlangen is om tot actie te komen (De Boeck et al., 2018). Deze reacties zouden uiteindelijk ook moeten leiden tot betere organisatieprestaties (Wright en Nishii, 2013). Wat het gedrag van de oudere inspecteurs betreft valt uit de data op te maken dat ze zich omtrent talentontwikkeling in algemene zin weinig initiatief tonen om tot een meer persoonlijke invulling te komen van talentontwikkeling. Dit gedrag is verklaarbaar door een sterke eerste associatie van talentontwikkeling met ‘hogerop komen’ (loopbaan). Ze geven in eerste instantie vooral een cognitieve reactie. De resultaten laten wat dit laatste betreft echter ook zien dat een snelle kanteling mogelijk is naar een meer ontvankelijke, creatieve en zelfs enthousiaste houding bij oudere inspecteurs. Er blijkt bij doorvragen een brede belangstelling om de laatste jaren van een loopbaan bijvoorbeeld een mentorschap te vervullen of een extra opdracht uit te voeren die specifieke vakkennis vereist.

Er komt bij verschillende ‘oudere’ inspecteurs een passie naar voren. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd om de laatste jaren tot aan hun pensioen voornamelijk bezig te zijn met hun werkplezier. Ze merken dat talentontwikkeling ook een eigen, op maat gesneden invulling kan krijgen waardoor ze er toch ook open voor blijken te staan. Dit is meer een affectieve reactie wat leidt tot een gedragsmatige reactie. Het opdoen van nieuwe kennis en ontwikkeling staat hierbij niet centraal, maar juist de hoe de opgebouwde talenten van nieuwe betekenis kunnen zijn en eigenwaarde kan blijven ontwikkelen door nieuwe ervaringen en klussen. En vooral door zelf actief te gaan reflecteren op waar ze in hun dagelijkse werk het meeste plezier aan ontleen. Concluderend, kan er daarom beter gesproken worden over talentbenutting dan over talentontwikkeling.

5.1.2 Welke invloed heeft ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende op de houding en het gedrag van 'oudere' inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling?

Dit huidige onderzoek heeft met name gefocust op het geïmplementeerde en waargenomen HR beleid, in dit geval over talentontwikkeling. Het geïmplementeerde beleid gaat over alle activiteiten en maatregelen die een direct leidinggevende neemt. Het waargenomen HR beleid gaat over de subjectieve interpretatie van medewerkers over het HR beleid. Er kunnen hierbij veel verschillen zijn tussen medewerkers aangezien dit niet geheel objectief is (Wright & Nishii, 2013). Iedereen verwerkt informatie op een andere manier en het is belangrijk dat medewerkers het doel achter het beleid snappen (Rousseau, 2001). Tijdens deze fase, kan de direct leidinggevende een belangrijke rol spelen in hoe medewerkers het beleid interpreteren en waarnemen (Wright & Nishii, 2013). Direct leidinggevendens beoordelen, communiceren, ontwikkelen en selecteren om de houding van hun medewerkers te beïnvloeden en hun gedrag richting te geven (Purcell en Hutchinson, 2007).

Ondersteunend leiderschap houdt in dat de direct leidinggevende specifieke handelingen uitvoert om de medewerker te helpen door o.a. loopbaanbegeleiding of feedback te geven op prestaties (Knies & Leisink, 2014). Bij talentontwikkeling kan de direct leidinggevende zowel een coachende als een sponsor rol aannemen. Bij de sponsor rol zoekt de direct leidinggevende actief naar kansen voor zijn medewerker om zich te ontwikkelen zoals deelnemen aan een nieuw project (Paffen & Thunnissen, 2014). Bij de coach rol bieden direct leidinggevende hun medewerkers mogelijkheden aan om zich binnen de organisatie te oriënteren op hun verdere loopbaan zoals het zoeken naar uitdagende opdrachten (Stahl et al., 2012).

De teamleiders zien zichzelf als het eerste aanspreekpunt voor hun medewerkers om te praten over hun talentontwikkeling waar ze ook meteen merken of iemand er wel of niet open voor staat. Momenteel hebben de teamleiders een faciliterende rol hierin waarbij ze gedurende het jaar verschillende gesprekken voeren met de inspecteurs om te vragen naar de behoeftes omtrent scholing en hierbij ondersteuning te bieden waar nodig is. In de ogen van de teamleiders is het belangrijk dat ze zelf weten wat hun visie over talentontwikkeling is waarbij ze willen uitstralen dat zij vinden dat er altijd ruimte is voor ontwikkeling. Ze willen hierbij kijken wat de mogelijkheden zijn voor hun inspecteurs en welke aanmoediging ze hierin moeten geven. De teamleiders merken echter wel een bepaalde weerstand bij de 'oudere' inspecteurs als ze het hebben over talentontwikkeling. De teamleiders denken dat dit te maken heeft met het feit dat de inspecteurs wat ouder worden en ook bijna met pensioen gaan waardoor ze hier niet meer serieus over nadenken. De teamleiders zien daarom niet in waarom ze hier dan op zouden willen gaan pushen en je beter kan vragen naar hun behoeftes. Ze willen daarom de verantwoordelijkheid zelf bij de 'oudere' inspecteur neerleggen. Het is daarom voor hen soms nog zoekende hoe ze de optimale ondersteuning hierbij kunnen bieden.

Uit dit onderzoek blijkt dat bij de uitvoering van ondersteunend leiderschap eerder sprake is van intenties dan van acties. De resultaten wijzen uit dat vrijwel alle leidinggevendens zonder meer van goede wil zijn met hun 'open deur', hun 'luisterend oor' en hun voornemens om het allemaal beter te gaan aanpakken. Dit vertaalt zich bij het doorvragen van de onderzoeker echter feitelijk nergens in een omzetting van hun positieve houding naar aantoonbare acties en initiatieven.

De inspecteurs geven aan dat de waardering en feedback die teamleiders uitspreken voor het werk wat ze doen een positieve invloed heeft op hun werkhouding en gedrag aangezien dit voor hen laat zien waar ze goed in zijn en/of nog in moeten verbeteren. De teamleider probeert hierin respect te tonen voor het werk wat ze doen, een luisterend oor te bieden en hen te faciliteren waar nodig is. Als er een goede teamsfeer is en waardering door een teamleider wordt uitgesproken, oftewel het ondersteund leiderschap wat die vertoont, kan dit zelfs volgens een aantal 'oudere' inspecteurs leiden om na te denken om een extra stap te zetten. Dit kan bijvoorbeeld door een cursus te doen of een taak op zich te nemen.

De teamleiders geven aan dat ze het belangrijk en leuk vinden om persoonlijke aandacht te hebben voor hun medewerkers en hen ook te begeleiden waar nodig is. Ze willen dat hun medewerkers weten dat ze er ook echt voor hen zijn en ook zullen luisteren als zich een lastige situatie zich voordoet. Dit lijkt dan meer op een therapeutische dan op een coachende rol. De teamleiders merken echter wel dat ze vaak druk zijn met de dagelijkse taken en het van hen veel verantwoordelijkheid vraagt. Consequent vragen hoe het echt met iemand gaat en ook stil te staan bij hun ontwikkeling, schiet er daarom soms weleens bij in. De 'oudere' inspecteurs vinden het daarom qua ondersteuning met name belangrijk dat hun teamleider vooral met hen blijft meedenken zoals kleine aanpassingen in het werk aangezien het soms wel zwaarder voor ze wordt. De focus voor 'oudere' inspecteurs wordt dan meer gelegd op talentbenutting en niet zozeer op talentontwikkeling. De vragen die zij namelijk hebben past goed bij de definitie van inclusieve talentontwikkeling waarbij de focus ligt op het feit dat iedereen talent heeft en hier ook de kansen voor moet krijgen in een organisatie (Swales et al., 2014). Voor de 'oudere' inspecteurs zou dit betekenen dat er wordt gekeken hoe hun talenten nog op een goede en fijne manier voor hen kunnen worden ingezet dat vooral bijdraagt aan hun werkplezier. De waardering en erkenning van hun teamleider is hierbij belangrijk om te weten dat ze hun werk goed doen. Dit geldt ook voor het feit dat de 'oudere' inspecteurs het belangrijk vinden dat hun teamleider minstens één keer per jaar met hen meegaat op inspectie om op die manier feedback te kunnen geven over hun prestaties. Ze hoeven hierbij geen inhoudelijke ondersteuning, maar wel dat de teamleider feedback geeft op hun vaardigheden om het 'goede' gesprek te kunnen voeren met de ondernemer. Door corona is dit nog veel minder geworden en dat vinden ze jammer. Over het algemeen vinden de 'oudere' inspecteurs dat hun teamleiders wel moeite doen om hen zo goed mogelijk te ondersteunen, maar is het vooral belangrijk om naar de behoeftes te blijven vragen. Echter kan ook de 'oudere' inspecteur ook leren om zelf de eigen behoefte aan te geven bij de teamleider.

Uit dit onderzoek dat bij de uitvoering van ondersteunend leiderschap eerder sprake is van intenties dan van acties. De resultaten wijzen uit dat vrijwel alle leidinggevendenden zonder meer van goede wil zijn met hun 'open deur', hun 'luisterend oor' en hun voornemens om het allemaal beter te gaan aanpakken. De vertaling naar aantoonbare acties en initiatieven is soms nog erg afwezig.

5.1.3 Welke rol speelt de kwaliteit van de relatie hierbij?

De houding en gedrag van de medewerker is in dit huidige onderzoek bekeken vanuit de sociale cognitieve theorie. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen zelf hun motivatie en het behalen van hun prestaties reguleren om controle uit te oefenen (Jawahar et al, 2018). De LMX theorie dat over de kwaliteit van de relatie gaat tussen leider en volger, heeft invloed op de houding en het gedrag en is onderdeel van deze theorie (Kim et al., 2017), omdat dit in het algemeen zorgt dat mensen zich meer gemotiveerd voelen als deze kwaliteit hoog is. Dit uit zich dan o.a. meer in uitdagende werkopdrachten en meer autonomie over het eigen werk (Jawahar et al, 2018). De kwaliteit van de relatie tussen direct leidinggevende en de 'oudere' inspecteur staan in dit onderzoek centraal. Direct leidinggevendenden hebben verschillen soorten relaties met hun medewerkers en er moet vanuit allebei de kanten hierin geïnvesteerd worden waardoor gelijkwaardigheid zou moeten ontstaan (Kim et al., 2017). Elke relatie is uniek tussen een direct leidinggevende en zijn of haar medewerker en kan alleen door wederzijds empathie, respect en vertrouwen worden opgebouwd (Anand et al, 2011). De direct leidinggevende ziet ook de individuele vooruitgang en de sterke en zwakke punten van de medewerker (Blanco & Golik, 2021).

De teamleiders vinden het belangrijk dat zowel zij als de 'oudere' inspecteurs samen voor gelijke doelen gaan. Dit geldt ook voor het feit dat als een 'oudere' inspecteur een probleem heeft, de teamleider het ook ziet als zijn probleem. De teamleiders vinden het echter wel lastig om het 'goede' gesprek te voeren met hun 'oudere' inspecteurs, omdat ze soms wat weerstand voelen in de houding. Dit kan echter ook een aanname zijn. Ze willen gelijkwaardigheid, maar voelen dit wellicht niet helemaal. Dit is er misschien sowieso niet door de hiërarchische verhouding. Ze willen namelijk aan de 'oudere' inspecteurs de indruk wekken dat hun 'deur altijd open staat', maar de 'oudere' inspecteurs maken daar in hun ogen nog weinig gebruik van. Ze vragen zich hierdoor af of ze 'oudere' inspecteurs wel op tijd aangeven als het teveel is of als het niet goed gaat aangezien de organisatie soms veel van hen vraagt. Hieruit concluderend zou de vraag kunnen worden gesteld of al deze aannames dus ook bij de inspecteurs zelf worden gecheckt. De 'oudere' inspecteurs geven echter wel aan dat ze wel het idee hebben dat ze bij hun teamleider terecht kunnen en hij ook altijd bereikbaar is. Corona heeft echter wel een bepaalde mate van invloed gehad over hoe de 'oudere' inspecteurs de relatie met hun teamleider ervaren. Elkaar fysiek toch niet spreken is soms wel een gemis waardoor de 'oudere' inspecteurs soms ook geen idee hebben wat er zich momenteel allemaal afspeelt in de organisatie en ze ook een bepaalde mate van 'afstand' in de relatie met hun teamleider.

In de relatie met de 'oudere' inspecteur probeert de teamleider vooral de 'oudere' inspecteur te stimuleren en is ook van mening in het algemeen dat een goede relatie met de medewerker ook van invloed is op zijn of haar talentontwikkeling. De 'oudere' inspecteurs beamen dit ook alhoewel ze dus zelf niet meer actief bezig zijn om na te denken over hun talentontwikkeling. In het algemeen denken ze wel dat dit een basisvoorwaarde is, omdat ze aangeven dat als zij het idee hebben dat er een hoge kwaliteit van de relatie is, ze ook bereid zijn om die extra stap te zetten zoals een extra taak op zich nemen of nog een keer na te denken of ze nog iets extra's willen leren. Ook als dit niet tot hun takenpakket hoort. Echter kost het veel tijd om een goede band op te bouwen. Het is daarom nog meer van belang dat een teamleider het gesprek met de 'oudere' inspecteur blijft aangaan en door blijft vragen naar de behoeftes.

De kwaliteit van de relatie hangt af van de verwachtingen die door zowel de direct leidinggevende als door de medewerker worden uitgesproken en door wederzijdse bijdrage (Audenaert et al, 2016). Een hoge kwaliteit van de relatie heeft een aantal positieve gevolgen, zoals meer uitdaging in het werk, durven om een mening te geven en het gevoel van waardering en respect (Audenaert et al., 2016). Talentontwikkeling en een hoge kwaliteit van de relatie hangen ook met elkaar samen. Als de relatie een hoge kwaliteit heeft, zijn medewerkers eerder geneigd om hun talenten te ontwikkelen en hiervoor toegang te zoeken tot bepaalde kennis en middelen zoals mentorschap of uitdagende werkopdrachten (King, 2016).

Zowel teamleiders als ‘oudere’ inspecteurs ervaren dat er in de relatie wel sprake is van empathie, respect en vertrouwen. ‘Oudere’ inspecteurs hebben het gevoel dat de teamleider ook erg toegankelijk is en dat ze best wel hun mening durven te geven. De teamleider heeft daarentegen nog wel het gevoel dat hij een bepaalde rol heeft, omdat hij zijn medewerkers ook moet beoordelen op hoe zij functioneren en niet weet of zijn ‘oudere’ inspecteurs dan ook naar hem toekomen om te praten over hun ontwikkeling. Als dit puur gebaseerd zou zijn wat er letterlijk gezegd is, zou geconcludeerd kunnen worden dat er sprake is van een hoge kwaliteit van de relatie.

Het ‘goede gesprek’ vindt echter volgens een bepaalde routine plaats en leidt tot een stilzwijgend verbond van het accepteren en weten om te gaan met wederzijds gevoelde ‘weerstand’. Zowel de leidinggevende als de oudere inspecteur hebben ieder voor zich weinig baat bij het al te zeer ‘pushen’ van elkaar in het doorbreken van vaste patronen. In feite is de kwaliteit van de onderlinge relatie daarop afgesteld. Dit laatste is met de verzamelde data verklaarbaar. Uit de gesprekken blijkt een aantoonbaar contrast. Aan de ene kant gaat het om tweetallen die keurig het formele beleid van talentontwikkeling volgen en daarmee bijdragen aan de organisatiedoelen. Als de tweetallen echter door de onderzoeker ‘uit elkaar’ worden gehaald levert dat andere resultaten op. Met het doorvragen tijdens de interviews zet ieder voor zich grote vraagtekens bij het nut van talentontwikkeling voor ‘oudere’ inspecteurs.

Dit huidige onderzoek gaat ervan uit dat als er goed ondersteunend leiderschap is, dit van invloed is op de kwaliteit van de relatie en daar is nu geen sprake van. Bij het ondersteunend leiderschapsgedrag wordt de intentie gewekt dat alle teamleiders het goed willen doen en dit ook hun doel is. Het blijkt echter dat dit niet ten behoeve komt aan de verwachtingen en behoeftes van de ‘oudere’ inspecteurs. De ‘oudere’ inspecteurs krijgen daardoor niet de ondersteuning die ze eigenlijk willen waardoor ze in hun gedrag laten merken dat ze dan ook niks hoeven van hun teamleider. De teamleider krijgt hierdoor het idee dat ze een bepaalde weerstand voelen. Kortom, doordat de teamleider en ‘oudere’ inspecteur langs elkaar heen gaan, kan er eigenlijk nog niet gesproken worden over een goede kwaliteit van de relatie.

5.2 Hoofdvraag

Om antwoord te geven op de hoofdvraag ‘Welke invloed heeft ondersteunend leiderschapsgedrag van de direct leidinggevende op de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling en wat is de invloed van de kwaliteit van de relatie hierop bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit?’ zijn eerst de kernbegrippen de houding en het gedrag van de ‘oudere’ inspecteur ten aanzien van talentontwikkeling, ondersteunend leiderschapsgedrag en kwaliteit van de relatie, in de vorige paragrafen behandeld.

Allereerst, blijkt uit dit huidige onderzoek dat de houding en het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling is dat ze niet meer nadenken over het volgen van een opleiding om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en ze eerder, zoals ze het zelf noemen, aan het ‘afbouwen’ zijn. Deze groep medewerkers heeft echter wel een hoge mate van intrinsieke motivatie en passie voor het werk wat ze doen. Als hen daarom wordt gevraagd een extra taak op zich te nemen of een (vakinhoudelijke) cursus te volgen, zijn ze ook bereid om dit te doen, mits dit wel goed wordt onderbouwd door de organisatie en teamleider waarom voor hen dit relevant is. Talentontwikkeling lijkt voor de ‘oudere’ inspecteurs daarom op het eerste gezicht niet relevant, maar zit het voor deze groep medewerkers vooral in de talenten die ze nog kunnen inzetten om de wat ‘jongere’ onervaren inspecteur op te leiden, het plezier wat ze nog de komende werkjaren willen beleven in hun werk en de kennis en vaardigheden die ze in de loop van de jaren hebben opgebouwd blijven inzetten in (extra) vakinhoudelijke taken. Het volgen van een extra (vakinhoudelijke) cursus draagt hierbij bij aan hun kennis en vaardigheden. Kortom, talentontwikkeling voor de ‘oudere’ inspecteurs zit vooral in het verdiepen van hun vak en door het mentorschap ook meer in de verbreding waarmee ze hun (inhoudelijke) kennis overdragen. Er kan daarom voor deze groep medewerkers eerder gesproken worden over talentbenutting, waarbij talent wordt ingezet en dit herkenbaar is in gedrag.

Het motiveren en stimuleren van de teamleider ervaren de ‘oudere’ inspecteurs wel als iets wat een teamleider zeker moet doen, maar dit voor hen niet meer persé hoeft. Ze gaven echter wel in dat als een teamleider goed blijft vragen naar hun behoeftes en ook goed naar hen luistert, ze dit als een positieve invloed zien op hun houding en gedrag. Het ondersteunende leiderschapsgedrag zit dus vooral in erkennen, waarderen en faciliteren. Met betrekking tot talentontwikkeling vinden ze het belangrijk dat de teamleider hierin hen goed faciliteert, mochten ze hierover vragen hebben, maar ook dat de teamleider ook degene is die het nut uitlegt van extra cursussen die ze moeten volgen. Voor hen is dit relevant aangezien ze dan meer switchen van een cognitieve reactie naar een gedragsmatige reactie waarbij ze meer overgaan tot actie. Kortom, het ondersteunend leiderschapsgedrag is met name van invloed op de houding en het gedrag van de ‘oudere’ inspecteurs ten aanzien van talentontwikkeling als de teamleider in eerste instantie een coachende rol aanneemt. De teamleider moet erachter komen wat de ‘oudere’ inspecteur precies wil waarbij meer gefocust moet worden op talentbenutting in plaats van talentontwikkeling. De ‘oudere’ inspecteur is namelijk zelf niet meer actief bezig met loopbaanbegeleiding, maar juist met het blijven zoeken naar werkplezier. Hiervoor zou de teamleider dus niet alleen het luisterend oor moeten bieden, maar vooral het blijven doorvragen, zoals ‘Wat heb je daar nog voor nodig?’ om achter de behoeftes te komen. Zo toont de teamleider betrokkenheid en wordt het initiatief niet alleen maar neergelegd bij de ‘oudere’ inspecteur zelf. Daarna kan eventueel de sponsor rol worden aangenomen waarbij de teamleider actief naar een training zoekt waar de ‘oudere’ inspecteur behoefte aan heeft zodat er actie wordt ondernomen. Ook alleen het doorsturen van

mails helpt hier niet bij aangezien het nu dan niet goed wordt uitgelegd. De rol van de 'oudere' inspecteur is om meer zijn of haar behoeftes te uiten en hierbij aangeven waarom deze behoeftes belangrijk zijn.

Als laatste, speelt de kwaliteit van de relatie hierbij een belangrijke rol, volgens dit huidige onderzoek. De teamleider wordt namelijk gezien als het eerste aanspreekpunt voor hun medewerkers om te praten over de talentontwikkeling. De 'oudere' inspecteurs gaven aan dat als ze een goede relatie ervaren met hun teamleider, ze ook bereid zijn om die extra stap te zetten voor hem of haar in bijvoorbeeld het doen van een extra taak. De teamleider vindt het hierbij soms wel moeilijk om met weerstand om te gaan en de 'oudere' inspecteur zou het fijn vinden als de teamleider een keer meegaat om inspectie om zo het inspecteurs vak en de persoon achter de inspecteur te leren kennen. Dit zou de kwaliteit van de relatie nog beter maken waardoor de teamleider ook beter inzicht krijgt in wat de 'oudere' inspecteur nog de laatste jaren wilt waardoor de invloed op de talentontwikkeling ook hoger zal worden. Kortom, de kwaliteit van de relatie speelt een belangrijke rol aangezien dit als basis wordt gezien om verder na te denken over talentontwikkeling waardoor de 'oudere' inspecteur gemotiveerd raakt en ook weet waarvoor hij het de laatste jaren nog doet, namelijk met zijn kennis en vaardigheden bijdragen aan de organisatie-doelen.

6.

DISCUSSIE

In het voorgaande hoofdstuk zijn de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. In dit hoofdstuk zal gereflecteerd worden op de bevindingen en zullen de meest opvallende resultaten besproken worden. Daarbij zal gezocht worden naar mogelijke verklaringen en zal er gekeken worden naar mogelijkheden voor verder onderzoek (6.1.). Tevens zullen de beperkingen van het onderzoek worden besproken (6.2.). Het hoofdstuk zal afsluiten met de praktische aanbevelingen voor de organisatie (6.3.).

6.1 Wetenschappelijke inzichten en mogelijkheden voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft gekeken naar de rol van de direct leidinggevende, in dit geval teamleider, bij de talentontwikkeling van ‘oudere’ inspecteurs met invloed van de kwaliteit van de relatie bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. De ‘oudere’ inspecteurs is een grote groep van 292 medewerkers vanaf 55 jaar en ouder die soms al 40 jaar werkzaam is bij deze organisatie. De komende jaren zal deze groep steeds meer uitstromen. De vraag is daarom hoe je als organisatie deze groep medewerkers duurzaam kan blijven inzetten en hun talenten goed kan benutten. Hun teamleider is het eerste aanspreekpunt hiervoor. Dit onderzoek heeft een aantal nieuwe inzichten opgeleverd voor de rol van de direct leidinggevende bij talentontwikkeling van met name ‘oudere’ werknemers.

Als het gaat over het gedrag van ‘oudere’ inspecteurs om zelf actief na te denken over de persoonlijke ontwikkeling, vraagt dat om een daarop aangepaste wijze van ondersteunend leiderschap om persoonsgericht maatwerk te kunnen leveren. Een afhoudende opstelling van ‘oudere’ werknemers is voorspelbaar indien de relatie met de direct leidinggevende van onvoldoende kwaliteit is. Deze opstelling is redelijk snel te kantelen naar een meer ontvankelijke en actieve houding naar talentontwikkeling door te investeren in een betere kwaliteit van de relatie als ook door direct aansluiting te zoeken bij de vragen en behoeften van oudere werknemers. Dan blijkt dat het in hun geval met name gaat om talentbenutting waarbij oudere werknemers van betekenis zijn vanuit hun opgebouwde specifieke kennis en ervaring. En in dat proces ontdekken dat ze in de organisatie breder en alternatiever van betekenis kunnen zijn dan hun reguliere taken. De invloed van de relatie is hierbij dus belangrijk (Kim et al., 2017). Verder onderzoek kan gedaan worden in hoeverre er al dan niet sprake is en/of moet zijn van een wezenlijk andere aanpak van talentontwikkeling bij ‘jongere’ medewerker t.o.v. oudere medewerkers. Anders gezegd: is het aan te tonen dat talentontwikkeling daadwerkelijk om een leeftijdgebonden aanpak vraagt van talentontwikkeling (‘jongere’ medewerkers) naar een meer talentbehoudende aanpak (‘oudere’ medewerkers). En op welke leeftijd vindt dan de overschakeling plaats?

Uit de interviews kwamen in eerste instantie vooral reacties van cognitieve aard (De Boeck et al., 2018). De ‘oudere’ inspecteurs gaven aan niet langer stil te staan bij hun loopbaan, en daarom niet zitten te wachten op talentontwikkeling, omdat ze de paar jaar voor hun pensioen liever ‘afbouwen’. Met doorvragen over wat hen persoonlijke energie en voldoening geeft in hun dagelijks werk komt duidelijk naar voren dat dit de ‘trigger’ is om hun intrinsiek te motiveren en te activeren voor een extra vakinhoudelijke taak of cursus. Hier is dan sprake van een gedragsmatige reactie die voortvloeit uit een affectieve reactie (De Boeck et al., 2018). Het mentorschap is hier een goed voorbeeld van. Hiermee dragen ook nog steeds de ‘oudere’ inspecteurs positief bij aan de organisatiedoelen van het HRM proces model (Wright & Nishii, 2013) en tegelijkertijd aan de persoonlijke ontwikkeling van de ‘jongere’ onervaren inspecteur. Verder onderzoek kan gedaan worden welke invloed ‘oudere’ medewerkers hebben op de invloed van de talentontwikkeling van ‘jongere’ onervaren medewerkers die ze opleiden. Het zou namelijk interessant zijn om te weten hoe en welke talenten van de ‘oudere’ medewerkers worden benut en het effect hiervan op de ‘jonge’ nog redelijk onervaren medewerker op de lange termijn. De NVWA weet hierdoor welke vaardigheden en talenten belangrijk zijn om mee te nemen in de opleiding voor ‘oudere’ inspecteurs en waar ze op moeten focussen.

Dit onderzoek laat zien hoe belangrijk de rol van de direct-leidinggevende is bij het implementeren van beleid (Wright & Nishii, 2013). In plaats van het aanprijzen van cursussen en trainingen, is het effectiever als de leidinggevende met een luisterende houding probeert aan te sluiten op de specifieke behoeften van de ‘oudere’ inspecteur dat luisteren vergt het stellen van open vragen en vooral de techniek van het doorvragen. Een bevinding uit dit onderzoek is dat een teamleider tot inzicht zou kunnen komen dat er niet meer gepraat moet worden over talentontwikkeling, maar juist talentbenutting met de oudere inspecteur waar werkplezier centraal staat. Het ondersteunend leiderschap zoals Knies & Leisink (2014) is nog steeds een goede definitie voor herondersteunend leiderschap, maar voor de ‘oudere’ medewerker van 55 jaar en ouder is het van belang dat de focus met name komt te liggen op feedback geven op prestaties en kansen te geven aan de ‘oudere’ inspecteur waarbij de teamleider aandacht schenkt aan de gevoelens en behoeftes. In het onderzoek van Hwang, Quast, Center, Chung, Hahn & Wohkittel (2015) is er ook gekeken naar ondersteunend leiderschap bij medewerkers en paste hun definitie goed bij dit onderzoek (Hwang et al., 2015). In deze definiëring komen met namen waardering en vertrouwen sterk naar voren en uit de resultaten blijkt dat juist de ‘oudere’ inspecteurs hier behoefte aan hebben. Voor de ‘oudere’ inspecteurs een belangrijke behoefte ten aanzien van hun functioneren en hierdoor ook bereidheid om hun talenten goed in te kunnen zetten.

Verder onderzoek kan uitwijzen hoe de beoogde ondersteunende rol is in te vullen met bepaalde gesprekstechnieken gericht op specifiek de groep 55 jaar en ouder. De theorie van Family Supportive Supervisor Behavior (FSSB) gaat ook over het ondersteunend leiderschapsgedrag, maar richt zich daarbij specifiek op het werk-privé domein (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson, 2009). Volgens deze theorie zijn er vier leiderschapsgedragingen: het bieden van emotionele steun, instrumentele steun, het vertonen van rolmodelgedrag en creatief werk-privé management (Hammer et al., 2009) waarvan twee ook belangrijk zouden kunnen zijn bij de talentbenutting van ‘oudere’ inspecteurs. De leiderschapsgedraging emotionele steun gaat over dat gevoelens worden erkend en de direct leidinggevende de medewerker ondersteunt als de medewerker erom vraagt (Hammer et al., 2009). Voor de ‘oudere’ inspecteurs is dit belangrijk aangezien er nu door teamleiders vaak nog voorbij wordt gegaan aan hun gevoelens waarbij de ‘goede’ ondersteuning ontbreekt. Instrumentele steun houdt in dat de direct leidinggevende inspeelt op de behoeftes van de medewerker (Hammer et al, 2009). De FSSB theorie zou daarom gebruikt kunnen worden om verder de rol van de direct leidinggevende bij de talentontwikkeling te kunnen uitwerken en welke instrumentele steun bij ‘oudere’ medewerkers kan worden ingezet. Hier is met onderzoek verder aandacht aan te besteden.

De teamleiders gaven aan dat ze met name proberen om hun medewerkers, dus ook ‘oudere’ inspecteurs proberen te motiveren, stimuleren en te helpen in de persoonlijke ontwikkelingsplan gesprekken om na te gaan wat ze nog zouden willen. De ‘oudere’ inspecteurs lieten vooral weten dat zij gewoon hun ding willen doen, maar tegelijkertijd gaven ze wel aan dat ze wel een bepaalde waardering verwachten van hun teamleider. Ze zeggen kortom eigenlijk twee verschillende dingen. Waardes zoals wederzijds empathie, respect, vertrouwen en gelijkwaardigheid komen volgens zowel de teamleiders als de ‘oudere’ inspecteurs terug in de relatie. Dit vormt de basis voor een goede relatie volgens de LMX theorie (Anand et al, 2011). Als er duidelijk verwachtingen naar elkaar wordt uitgesproken, voelen zowel teamleider als medewerker zich hier prettig bij. De ‘oudere’ inspecteurs lieten ook weten dat ze bereid zijn om een extra stap te zetten voor hun teamleider als er een goede relatie is. Er is nog weinig aangetoond dat een goede kwaliteit van de relatie ook daadwerkelijk leidt tot het aanmoedigen van de medewerker tot het

optimaliseren van zijn of haar vaardigheden, talent, inzet en ervaring (Mohamad, Lo, Ramayah & Ling, 2019) en dat het gedrag, houding, percepties en loopbaanontwikkeling van medewerkers beïnvloedt (Xu & Zhang, 2020). Dit onderzoek is daarom een toevoeging aan de bestaande wetenschappelijke literatuur over LMX met de doelgroep 'oudere' medewerkers wat nog niet veel is onderzocht. Echter zou gediscussieerd kunnen worden of de waarde empathie volledig terug te vinden is in de werkrelaties bij het bestuderen van de resultaten. Empathie gaat over het inleven in de ander en volgens 'oudere' inspecteurs wordt dit nog te weinig gedaan door hun teamleiders aangezien ze nog soms een bepaalde 'afstand' voelen in de relatie. Beide kanten op zijn er misschien opties tot meer empathie.

6.2 Beperkingen van het huidige onderzoek

Bij het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen van dit huidige onderzoek.

6.2.1 Respondenten

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder 18 respondenten waardoor dit het lastig maakt, net als in andere kwalitatieve onderzoeken, om dit te generaliseren naar een grotere populatie aangezien dit een relatief kleine groep is. Ten eerste, is de selectie van de respondenten via het afdelingshoofd, teamleider of HR adviseur gegaan dat invloed kan hebben gehad op het onderzoek. Hierin zou een bepaalde bias door kunnen ontstaan. In dit onderzoek is onder andere specifiek gekeken naar ondersteunend leiderschapsgedrag en de kwaliteit van de relatie. De afdelingshoofden zouden hun teamleiders op basis van hun mening geselecteerd kunnen hebben op het feit dat ze bijvoorbeeld alleen de teamleiders vroegen met goed ondersteunend leiderschapsgedrag in hun ogen. Dit zou ook kunnen gelden voor de ‘oudere’ inspecteurs waarbij de teamleiders alleen hebben gekozen voor mensen waarmee ze een goede relatie ervaren. Ten tweede, waren van de 18 respondenten er slechts drie een vrouw. Alhoewel er geen duidelijke verschillen zijn gevonden bij de mannelijke respondenten, kan dit ook als een beperking worden gezien. Ten derde, zijn van de 12 ‘oudere’ inspecteurs twee mensen die niet voldeden aan de eis van inspecteur zijnde of leeftijd. Eén inspecteur voldeed wel aan de leeftijdseis, maar had een andere functie en was geen ‘echte’ inspecteur meer. De andere respondent was wel een inspecteur, maar was echter 52 jaar waardoor degene niet meer voldeed aan de leeftijdseis. Hierdoor is het niet gelukt om van alle teamleiders minimaal twee ‘oudere’ inspecteurs te spreken. Hierdoor is van een aantal teamleiders de relatie niet precies vergelijkbaar onderzocht aangezien deze vanuit de LMX theorie een wederzijdse bijdrage vraagt. Ten vierde, zijn twee medewerkers per teamleider te weinig om echt goed iets te kunnen concluderen over deze specifieke relatie. Er is daarom in het algemeen gekeken wat de grote uitkomsten waren door meerdere ‘oudere’ inspecteurs van verschillende teamleiders en niet specifiek de één op één relaties onderzocht.

Daarnaast heeft het onderzoek weer nieuwe inzichten gegeven in de rol van de direct leidinggevende bij talentontwikkeling van hun medewerkers, maar is alleen maar gekeken naar vier van de vijf afdelingen bij de divisie Inspectie. Het is daarom lastig om de resultaten te generaliseren voor alle ‘oudere’ medewerkers aangezien de inspecteurs ander soort werk doen dan medewerkers van bijvoorbeeld de Directie Keuren met ongeveer een vergelijkbare eenheid qua grootte. In het onderzoek is daarnaast onderscheid gemaakt in beginnend teamleider, ervaren teamleider en teamleider die de organisatie binnen nu en twee jaar gaat verlaten. De groepen zijn echter te klein om duidelijk iets te kunnen zeggen over er verschillen zijn tussen deze drie.

6.2.2 Interviews

Alle interviews zijn online via MS Teams opgenomen. Hierdoor zijn lichamelijke reacties, zoals emoties, lastiger te zien. De omstandigheden door corona kunnen daarnaast ook invloed hebben gehad over hoe de respondenten antwoord hebben gegeven. Voor de een is dat een andere soort subjectieve beleving dan voor de ander. Hierdoor kunnen er verschillende meningen zijn over hoe ze nu bijvoorbeeld de kwaliteit van de relatie met de teamleider ervaren.

6.2.3 Ondersteunend leiderschapsgedrag en LMX theorie

Een beperking van dit onderzoek zou kunnen zijn dat er veel overlap is tussen het ondersteunend leiderschapsgedrag en de LMX theorie. Het onderscheid is proberen te maken door bij het ondersteunend leiderschapsgedrag met name te kijken wat de direct leidinggevende doet en bij de LMX theorie te kijken wat voor effect dit heeft op de relatie.

6.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de bevindingen geeft dit onderzoek aanbevelingen voor de praktijk.

Ten eerste is uit de resultaten gebleken dat de ‘oudere’ inspecteur bij een goede uitleg bereid is om eventueel een extra vakinhoudelijke cursus of taak op zich te nemen. Dit geldt ook voor de cursussen of opleidingen die ze moeten doen voor het mentorschap. Een goede uitleg houdt met name in dat ze het nut ervan inzien en inzicht krijgen in welke nieuwe kennis en vaardigheden hen dit oplevert en waarom dit handig voor hen is om te hebben. Voor een aantal ‘oudere’ inspecteurs kost het namelijk nu nog veel tijd en moeite om alles goed tot zich te nemen en daarom willen ze weten waar ze het voor doen. In het algemeen hebben de ‘oudere’ inspecteurs passie voor hun vak en zijn ze intrinsiek gemotiveerd als ze zelf dus het nut ervan inzien. Dit is met name een taak voor de teamleider aangezien deze persoon hun eerste aanspreekpunt is. Hij of zij moet het mondeling en gericht goed uitleggen en geen algemene mails sturen over bepaalde cursussen of opleidingen. De ‘oudere’ inspecteurs raken hierdoor niet geïnteresseerd door een algemene mail en voelen het meer als moeten dan dat ze er enthousiast van worden. Om hier goede ondersteuning in te krijgen zou de teamleider begeleid kunnen worden door Management Development (MD) of eventueel ook het Coördinatiepunt voor Duurzame Inzetbaarheid (CDI).

Ten tweede, doordat de ‘oudere’ inspecteurs een grote mate van passie hebben voor hun vak, zijn ze ook bereid om dit goed te kunnen overdragen op hun ‘jongere’ onervaren collega’s. Momenteel wordt het mentorschap al ingezet, maar werd uit de resultaten duidelijk dat de ‘oudere’ inspecteurs het leuk vinden om te doen. Hierdoor wordt ook het uitstroom probleem, waar de organisatie de komende jaren mee te maken gaat krijgen, als een serieus probleem zien. Hun boodschap is daarom dat ze er nu nog zijn en de NVWA ze daarom ook op een goede manier moet inzetten zodat ze daar als organisatie profijt van hebben later. De ‘oudere’ inspecteur wil in zijn algemeenheid niet meer denken aan een nieuwe opleiding aangezien ze het meer hebben over afbouwen dan over nieuwe mogelijkheden. Een aanbeveling zou daarom ook kunnen zijn dat je als teamleider of organisatie daarom focust op hun werkplezier de komende jaren waarbij het mentorschap onder andere een onderdeel van kan zijn. Het is hierbij met name belangrijk dat de teamleider een luisterend oor is voor de ‘oudere’ inspecteurs en goed kan doorvragen naar behoeftes. Het motiveren en stimuleren hoeft niet meer per se aangezien zij anders dan ‘jongere’ medewerkers al vaak weten wat ze willen en geen aanmoediging hierbij nodig hebben.

Het cluster ‘Leren en ontwikkelen’ kan helpen met goed na te denken over de inrichting van het mentorschap waarbij de input van de ‘oudere’ inspecteur erg belangrijk is. Het CDI kan eventueel ‘oudere’ inspecteurs helpen bij het kijken naar werkplezier tot aan hun pensioen. In het traject ‘leiding geven, leiding ontvangen’ (LG/LO) zou meer gefocust kunnen worden op het goed kunnen doorvragen. Het gaat hierbij erover dat teamleiders leren om de vraag achter de vraag te leren stellen en dat de ‘oudere’ inspecteurs leren om goed hun behoefte te kunnen aangeven.

Ten derde, is het voor de teamleiders belangrijk om te weten dat ook de ‘oudere’ inspecteurs het leuk en belangrijk vinden om goed contact te onderhouden met hun teamleider en met hun team. Corona heeft het lastiger gemaakt om elkaar te zien. Echter geven de ‘oudere’ inspecteurs aan dat ze hierdoor soms de verbinding missen met de gehele organisatie. Ze werken over het algemeen al zelfstandig, maar af en toe een telefoontje krijgen van de teamleider hoe het echt gaat en wat de teamleider voor hen kan betekenen, wordt erg gewaardeerd. Een aantal teamleiders

vragen ook tools om het ‘goede’ gesprek te starten zodat ze dit goed kunnen doen. Denk hierbij aan goede vragen kunnen stellen over vitaliteit en gezondheid of doorvragen over wat de ‘oudere’ inspecteurs nog energie geeft om hun werk uit te voeren de laatste jaren en niet bijvoorbeeld waar ze nog in willen ontwikkelen. Dit wordt al door een aantal teamleiders goed gedaan, maar kan wellicht nog aandacht aan besteed worden. Ook weer een puntje waar het opnieuw draait om het goede gesprek voeren dus het LG/LO ook weer van toepassing is.

Ten vierde, ook het fysiek meegaan op inspectie door de teamleider wordt door veel ‘oudere’ inspecteurs nog erg gewaardeerd. Voor de ‘oudere’ inspecteurs is het ook nog steeds van belang dat ze zich gewaardeerd voelen voor het werk wat ze doen aangezien het fysiek niet altijd makkelijk is. Ze zouden het daarom fijn vinden als de teamleider probeert om minimaal één keer per jaar mee te gaan op inspectie zodat ze echt hun inspecteurs kunnen beoordelen op hun functioneren en hun waardering hierover kunnen uitspreken zonder dit alleen maar te baseren op het aantal inspecties dat in het systeem wordt ingevoerd. De teamleider leert hierdoor de inspecteurs nog beter kennen. Een aantal teamleiders hebben minder inhoudelijke kennis over het inspecteurs vak en hierdoor leren ze hun inspecteurs en hun vak echt kennen. Aan de afdelingshoofden kan worden aanbevolen om hun teamleiders aan te moedigen om mee te gaan op inspectie en ook hen de waarde hiervan laten inzien. Zij zijn tenslotte hun direct leidinggevenden.

Als laatste, is het belangrijk dat de teamleider ook zelf nog steeds ondersteuning krijgt in zijn rol. Het is bijna onmogelijk om het als teamleider voor iedereen perfect te doen, maar hij of zij moet ook het idee hebben dat hij of zij niet alleen ervoor staat. Hiermee wordt bedoeld dat de teamleider inderdaad het eerste aanspreekpunt is als het gaat over hoe het met zijn of haar medewerker gaat en ook het gesprek aangaat over zijn of haar talentontwikkeling. De teamleider moet echter ook weten dat als zij deze rol als iets lastigs ervaren, hij of zij hulp of advies kan inschakelen van onder andere het CDI of het MD team. In deze teams zitten mensen die een opleiding tot bijvoorbeeld (loopbaan)coach hebben gevolgd en weten welke vragen je iemand kan stellen over zijn of haar talentontwikkeling. De teamleider kan dan medewerkers naar het CDI hiervoor doorverwijzen of zelf advies vragen aan MD over zijn of haar rol. Een andere suggestie hierbij zou kunnen zijn dat teamleiders die over een aantal jaar de organisatie gaan verlaten al vroegtijdig worden ingezet om hun opvolgers goed te kunnen inwerken. De teamleider fungeert als een soort vaderfiguur die zijn zoon of dochter tips geeft en waarbij ook alle vragen kunnen worden gesteld bij lastige situaties nu deze teamleider er nog is.

Deze aanbevelingen kunnen binnen de NVWA besproken worden hoe ze worden opgepakt en door wie.

LITERATUURLIJST

- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader–Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. *The Sage Handbook of Leadership*, 311–325.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815–834.
- Babic, S. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory. *CHRIS Bulletin*, 1, 61–71.
- Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2015). Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhance the need for I-deals. *Aging workers and the employee-employer relationship*, 129-144. Springer, Cham.
- Blanco, M., & Golik, M. N. (2021). Mind the gap: line managers as effective or non-effective talent spotters. *International Journal of Training and Development*, 1–18.
- Boring, P., & Brogaard, J. B. (2021). Do Older Employees Have a Lower Individual Productivity Potential than Younger Employees? *Population Ageing*, 1–29.
- Bos, P., Thunnissen, M., & Pardoën, K. (2020). The missing link: The role of line managers and leadership in implementing talent management. In *A critical appreciation* (pp. 87–105). Emerald Publishing Limited.
- Bryman, A. (2015), *Social Research Methods*. Oxford University Press, 5e druk
- Carmichael, F., & Ercolani, M. G. (2014). Age-training gaps in the European Union. *Ageing & Society*, 34, 129–156.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319
- Cook, S., & Rouquette, V. (2017). Talent Management and Older Workers: Later Life Career Development. In I. Aaltio, A. J. Mills, & J. H. Mills (Eds.), *Ageing, organisations and management* (1ste editie, pp. 113–140). Springer Nature.
- Debebe, G. (2017). Authentic Leadership and Talent Development: Fulfilling Individual Potential in Sociocultural Context. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 420–438.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 199–213.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2013). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. *Oxford Handbooks Online*, 1–23.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341–353.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. N., Hahn, H., & Wolkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the U.S. and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259–277.

- Jawahar, I. M., Schreurs, B., & Mohammed, S. J. (2018). How and when LMX quality relates to counterproductive performance: A mediated moderation model. *Career Development International*, 23(6/7), 557–575.
- Kim, P. B., Poulston, J., & Sankaran, A. C. (2017). An Examination of Leader–Member Exchange (LMX) Agreement Between Employees and Their Supervisors and its Influence on Work Outcomes. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 238–258.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey: understanding the employee response to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94–111.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364–394
- Knies, E. (2012), 'Meer waarde Voor en Door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement,' proefschrift, Utrecht: Universiteit Utrecht
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57–76.
- Künn, A., Poulissen, D., van Eldert, P., Fouarge, D., & de Grip, A. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt*. ROA. ROA Reports Nr. 005.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 1–8.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European J. International Management*, 11(1), 86–128.
- Mehdiabadi, A. H., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263–294.
- Meyers, C. (2015). From essence to excellence: A strengths-based approach to talent management. Gildeprint.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 192–203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588.
- Mohamad, A. A., Lo, M. C., Ramayah, T., & Ling, K. (2019). The Effectiveness of LMX in Employee Outcomes in the Perspective of Organizational Change. *Asia-Pacific Social Science Review*, 19(4), 112–120.
- Ministerie van Algemene Zaken. (2020a, september 25). *Rijksbreed talentontwikkelingsprogramma schaal 12-14*. Loopbaan- en Talentontwikkeling | UBRijk. www.ubrijk.nl/service/loopbaan-en-talentontwikkeling/management--team-en-organisatievraagstukken/talentontwikkelingsprogramma
- Ministerie van Algemene Zaken. (2020b, 21 december). *Talentedcheck*. Loopbaan- en Talentontwikkeling | UBRijk. <https://www.ubrijk.nl/service/loopbaan-en-talentontwikkeling/loopbaanbegeleiding/talentedcheck>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2021, 13 januari). *Talentontwikkeling*. Loopbaan- en | UBRijk. <https://www.ubrijk.nl/service/loopbaan-en-talentontwikkeling/talentontwikkeling>
- Nauta, A., De Bruin, M. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid

- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49, 180-191
- NVWA. (2021a). Meerjarenagenda NVWA.
- NWA. (2021b). Werkplan CDI 2021.
- OECD, (2014). Ageing and Employment Policies: Netherlands 2014: Working Better with Age. OECD Publishing.
- Ostrom, J. K., Pennings, M., & Bal, P. M. (2016). How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers?. *Career Development International*, 21(2), 176-192
- Paffen, P., & Thunnissen, M. (2014). Leiding geven aan talent ontwikkeling. *Holland Management Review*, 154, 55–63.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680–699.
- Peccei, R., Van De Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2013). HRM well-being and performance: A theoretical and empirical review. In Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (Eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Chichester UK: Wiley
- Purcell, J. and 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
- PW. (2014, 27 maart). ‘HR-succes hangt af van lijnmanager’. pwnet. <https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2014/03/hr-succes-hangt-af-van-lijnmanager-1012528>
- Rijksoverheid. (z.d.-a). *Ondersteunend Medewerker Toezicht / Medewerker Toezicht*. Functiegebouw Rijk. Geraadpleegd op 22 maart 2021, van <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/functiegebouw/functiefamilies/toezicht/ondersteunend-medewerker-toezicht---medewerker-toezicht>
- Rijksoverheid. (z.d.-b). *Senior Inspecteur*. Functiegebouw Rijk. Geraadpleegd op 22 maart 2021, van <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/functiegebouw/functiefamilies/toezicht/senior-inspecteur>
- Rijksoverheid. (z.d.-c). *Toezicht*. Functiegebouw Rijk. Geraadpleegd op 22 maart 2021, van <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/functiegebouw/functiefamilies/toezicht>
- Schaap, G., Kleemans, M., & Hermans, L. (2016). Inhoudsanalyse. In P. Scheepers, H. Tobi, & H. Boeije (Eds.), *Onderzoeksmethoden* (9de editie, pp. 275–307). Boom.
- Scheepers, P., Jansen, W., Savelkoul, M., & Tijnstra, J. (2016). Theorieën, hypothesen en operationalisaties. In P. Scheepers, H. Tobi, & H. Boeije (Eds.), *Onderzoeksmethoden* (9de editie, pp. 103–152). Boom.
- Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M. (2014) Positive Psychology: An Introduction. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Springer, Dordrecht.
- Setti, I., Dordoni, P., Piccoli, B., Bellotto, M., & Argentero, P. (2015). Proactive personality and training motivation among older workers A mediational model of goal orientation. *European Journal of Training and Development*, 39(8), 681–699.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
- Stegmann, S., Braun, S., Junker, N., & van Dick, R. (2020). Getting older and living up to implicit followership theories: Implications for employee psychological health and job attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 0(0), 1–17.

- Swailles, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351–381.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, 23(4), 326–336
- van den Berg, P. T. (2011). Characteristics of the work environment related to older employees’ willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. *Psychological Reports*, 1, 174–186.
- van Echtelt, P., & Putman, L. (2019, 9 oktober). *Samenvatting: inclusieve arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- van Meijl, T., Koster, M., Boeije, H., & Bolt, S. (2016). Etnografisch veldonderzoek. In P. Scheepers, H. Tobi, & H. Boeije (Reds.), *Onderzoeksmethoden* (9de editie, pp. 243–273). Boom.
- Vermeeren, B., Visser, J., Vermeer, L. (2015). Employability bij de Rijksoverheid. Een studie naar de factoren die van invloed zijn op de werkbeleving van Rijksmedewerkers. *Stichting ICTU*, Den Haag.
- Vos, M., de Vries, S., Celant, L., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent: De interactie tussen medewerker en leidinggevende. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1–21.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013), Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis’, in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110
- Xu, Y., & Zhang, R. (2020). Key Staff Management in M & a Based on Lmx Theory. *International Conference on Social Science and Education Research*, 608–617.

BIJLAGEN

Bijlage I – Uitnodiging teamleiders

Beste

Via uw afdelingshoofd (naam afdelingshoofd) heb ik uw naam gekregen, omdat u bereid bent om deel te nemen aan mijn onderzoek voor een interview en mij kan helpen met het benaderen van ‘oudere’ inspecteurs. Voordat ik over uw deelname iets zal vertellen, zal ik mij eerst even kort voorstellen en iets over het onderzoek vertellen.

Mijn naam is Julia Geurts, 24 jaar, woonachtig in Utrecht en ik doe de master Strategisch Human Resource Management aan de universiteit van Utrecht. Momenteel ben ik mijn afstudeer- en tevens onderzoek scriptie aan het schrijven bij de NVWA, specifiek bij het Coördinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid (CDI). Mijn scriptie gaat over de invloed van ondersteunend leiderschapsgedrag en de relatie tussen teamleider en ‘oudere’ inspecteur op de talentontwikkeling van de ‘oudere’ inspecteur. De ‘oudere’ inspecteur wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een werknemer van 55+ jaar. Binnen de NVWA wordt er momenteel veel gekeken naar hoe de talenten van met name ‘oudere’ inspecteurs kunnen blijven worden ingezet ondanks veranderingen in de organisatie, maar ook vanwege hun eigen fysiek gesteldheid. Voor teamleiders wordt er in dit onderzoek gekeken naar hoe zij aan deze groep leidinggeven en hoe hun relatie is met hun ‘oudere’ inspecteurs. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de verschillende afdelingen binnen de divisie Inspectie. Ongeveer zes teamleiders zullen worden geïnterviewd en twaalf ‘oudere’ inspecteurs. De voorwaarde is dat elke ‘oudere’ inspecteur wel in een team zit van de teamleider die ook geïnterviewd wordt.

Hiervoor wil ik met u via MS Teams een interview van ongeveer een uur afnemen. In dit interview zal ik met name inzoomen op de onderwerpen: ondersteunend leiderschap, relatie met ‘oudere’ inspecteurs, talentontwikkeling en het begrip ‘oudere’ inspecteur. Hiervoor is er geen voorbereiding nodig en zal ik aan u vragen stellen. In dit onderzoek wordt anonimiteit gewaarborgd en zal ik ook vertrouwelijk omgaan met de informatie. Ik ben daarnaast ook bereid om het geschreven interview eventueel te sturen of het onderzoek als het af.

Verder heb ik nog een verzoek voor u. Zou u bij uw ‘oudere’ (55+ jaar) inspecteurs willen vragen of ze ook bereid zijn om geïnterviewd te worden? Zou u mij een lijst willen sturen met alle 55 plussers in uw team die bereid zijn om mee te willen werken? Daarvan zal ik er ongeveer twee gaan interviewen en zelf dan ook benaderen.

Bedankt voor uw deelname en inzet alvast. Naar aanleiding van deze mail zal ik een afspraak maken. Mocht u verhinderd zijn, dan kijken we even naar een andere datum en tijdstip. Als u verder nog vragen heeft, hoor ik het graag. Ik heb er veel zin in en tot dan.

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Julia Geurts
06-29179183

Bijlage 2 – Uitnodiging Inspecteurs

Beste

Via uw afdelingshoofd (naam afdelingshoofd) heb ik uw naam gekregen, omdat u bereid bent om deel te nemen aan mijn onderzoek voor een interview en mij kan helpen met het benaderen van ‘oudere’ inspecteurs. Voordat ik over uw deelname iets zal vertellen, zal ik mij eerst even kort voorstellen en iets over het onderzoek vertellen.

Mijn naam is Julia Geurts, 24 jaar, woonachtig in Utrecht en ik doe de master Strategisch Human Resource Management aan de universiteit van Utrecht. Momenteel ben ik mijn afstudeer- en tevens onderzoek scriptie aan het schrijven bij de NVWA, specifiek bij het Coördinatiepunt Duurzame Inzetbaarheid (CDI) . Mijn scriptie gaat over de invloed van ondersteunend leiderschapsgedrag en de relatie tussen teamleider en ‘oudere’ inspecteur op de talentontwikkeling van de ‘oudere’ inspecteur. De ‘oudere’ inspecteur wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een werknemer van 55+ jaar. Binnen de NVWA wordt er momenteel veel gekeken naar hoe de talenten van met name ‘oudere’ inspecteurs kunnen blijven worden ingezet ondanks veranderingen in de organisatie, maar ook vanwege hun eigen fysiek gesteldheid. Voor teamleiders wordt er in dit onderzoek gekeken naar hoe zij aan deze groep leidinggeven en hoe hun relatie is met hun ‘oudere’ inspecteurs. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de verschillende afdelingen binnen de divisie Inspectie. Ongeveer zes teamleiders zullen worden geïnterviewd en twaalf ‘oudere’ inspecteurs. De voorwaarde is dat elke ‘oudere’ inspecteur wel in een team zit van de teamleider die ook geïnterviewd wordt.

Hiervoor wil ik met u via MS Teams een interview van ongeveer een uur afnemen. In dit interview zal ik met name inzoomen op de onderwerpen: ondersteunend leiderschap, relatie met ‘oudere’ inspecteurs, talentontwikkeling en het begrip ‘oudere’ inspecteur. Hiervoor is er geen voorbereiding nodig en zal ik aan u vragen stellen. In dit onderzoek wordt anonimiteit gewaarborgd en zal ik ook vertrouwelijk omgaan met de informatie. Ik ben daarnaast ook bereid om het geschreven interview eventueel te sturen of het onderzoek als het af.

Verder heb ik nog een verzoek voor u. Zou u bij uw ‘oudere’ (55+ jaar) inspecteurs willen vragen of ze ook bereid zijn om geïnterviewd te worden? Zou u mij een lijst willen sturen met alle 55 plussers in uw team die bereid zijn om mee te willen werken? Daarvan zal ik er ongeveer twee gaan interviewen en zelf dan ook benaderen.

Bedankt voor uw deelname en inzet alvast. Naar aanleiding van deze mail zal ik een afspraak maken. Mocht u verhinderd zijn, dan kijken we even naar een andere datum en tijdstip. Als u verder nog vragen heeft, hoor ik het graag. Ik heb er veel zin in en tot dan.

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Julia Geurts
06-29179183

Bijlage 3 - Topiclijst 'oudere' inspecteurs

1. Introductie

- Wie ben ik
- Waar gaat het onderzoek over
- Benadrukken anonimiteit
- Benadrukken vertrouwelijkheid
- Tijdsindicatie voor duur interview
- Vragen voor toestemming opname

2. Achtergrond respondent

- Functie
- Aantal jaren werkzaam bij NVWA
- Achtergrond verdere werkzame leven

3. Rol leidinggevende

- Wat verstaat u onder ondersteunend leiderschapsgedrag?
- In hoeverre ervaart u dat uw teamleider u ondersteunt door middel van specifieke handelingen zoals feedback geven op uw prestaties en/of loopbaanbegeleiding?
- Wat voor invloed heeft dit op uw werkhouding?
- Wat voor invloed heeft dit op uw gedrag om uw verder te ontwikkelen??
- In hoeverre ervaart u dat deze leiderschapsstijl bij u past?
- In hoeverre krijgt u de indruk dat uw teamleider een goed gesprek met u kan voeren over uw behoeftes ten aanzien van uw talentontwikkeling? Komen bepaalde vaardigheden, zoals goed luisteren duidelijk aan de orde?
- Wat zou voor u een ideale vorm van ondersteunend leiderschapsgedrag zijn?

4. Relatie teamleider

- Hoe ervaart u uw relatie met uw huidige teamleider?
- In hoeverre voelt u zich vrij om zelf uw teamleider aan te spreken voor hulp of andere zaken zoals uw eigen mening over iets te kunnen geven?
- In hoeverre voelt uw relatie met uw teamleider als gelijkwaardig?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat de relatie bestaat uit wederzijds vertrouwen, empathie en respect?
- In hoeverre voelt u zich gewaardeerd en erkend door uw teamleider?
- In hoeverre heeft uw relatie met uw teamleider invloed op hoe u kijkt naar uw eigen talentontwikkeling?
- In hoeverre heeft het idee dat de relatie met uw teamleider ook van invloed is op uw talentontwikkeling?
- In hoeverre is de relatie een basisvoorwaarde voor talentontwikkeling?

5. Talentontwikkeling

- Wat verstaat u onder talentontwikkeling?
- In hoeverre bent u momenteel bezig met talentontwikkeling?
- Besteed u zelf nu genoeg aandacht aan uw talentontwikkeling?
- Wat is uw houding tegenover talentontwikkeling?

- Hoe ziet u de rol van uw teamleider bij uw talentontwikkeling?

6. 'Oudere' medewerker

- Een 'oudere' medewerker wordt in Nederland, de wetenschappelijke literatuur en binnen NVWA gedefinieerd als iemand van 55 + jaar. Wat vindt u van deze definiëring?
- In hoeverre ervaart u dat u anders wordt behandeld dan medewerkers 'jonger' dan 55 jaar?
- In hoeverre heeft u het idee dat uw teamleider een eerlijk beeld over u heeft?
- Wat vindt uw belangrijk in uw werk en draagt bij aan een positieve houding en gedrag?
- Hoe ziet u de komende werkjaren tot aan u pensioen voor u?

7. Eigen inbreng

- Heeft u zelf nog punten die u in wil brengen?

Bijlage 4 - Topiclijst teamleiders

1. Introductie

- Wie ben ik
- Waar gaat het onderzoek over
- Benadrukken anonimiteit
- Benadrukken vertrouwelijkheid
- Tijdsindicatie van duur interview
- Vragen voor toestemming opname

2. Achtergrond respondent

- Functie
- Aantal jaren werkzaam bij NVWA
- Achtergrond verdere werkzame leven

3. Rol direct leidinggevende

- Hoe ervaart u uw rol als teamleider in het algemeen?
- Hoe ervaart u uw rol als teamleider bij talentontwikkeling?
- Wat vraagt NVWA van u als teamleider?
- Wat wil u bereiken als teamleider (waartoe bent u op aarde)?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat u als teamleider uw medewerkers kan ondersteunen door middel van specifieke handelingen zoals feedback geven op hun prestaties en/of loopbaanbegeleiding?
- In hoeverre heeft u het idee dat u een goed gesprek kan voeren met uw medewerkers over hun behoeftes ten aanzien van hun talentontwikkeling?

4. Relatie 'oudere' inspecteur

- Hoe ervaart u uw relatie met uw 'oudere' inspecteurs?
- In hoeverre heeft u het idee dat 'oudere' inspecteurs zich vrij voelen om u aan te spreken voor hulp of andere zaken zoals hun eigen mening over iets te geven?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat de relatie bestaat uit wederzijds vertrouwen, empathie en respect?
- In hoeverre merkt u verschillen in de werk gerelateerde behoeften tussen 'oudere' en 'jongere' werknemers?
- In hoeverre heeft u het idee dat uw investeringen in 'oudere' werknemers invloed heeft op hun gedrag en houding?
- In hoeverre heeft u concrete ervaringen waarin u heeft gemerkt dat de relatie met uw 'oudere' inspecteur ook invloed heeft op zijn/haar talentontwikkeling?
- In hoeverre is de relatie een basisvoorwaarde voor talentontwikkeling?

5. Talentontwikkeling

- Wat verstaat u onder talentontwikkeling?
- Hoe ondersteunt u momenteel uw medewerkers bij hun talentontwikkeling? Welke taken horen hierbij?
- Wat vindt u lastig aan het ondersteunen van medewerkers bij hun talenten?
- Wat is uw mening over de houding van 'oudere' inspecteurs bij hun talentontwikkeling?
- Hoe ziet u uw rol als teamleider bij de talentontwikkeling van 'oudere' inspecteurs?

6. 'Oudere' medewerker

- Een 'oudere' medewerker wordt in Nederland, de wetenschappelijke literatuur en binnen NVWA gedefinieerd als iemand van 55 + jaar. Wat vindt u van deze definitie?
- Merkt u verschil in hoe u 'jongere' inspecteurs ondersteunt ten opzichte van 'oudere' medewerkers?
- Vindt u dat deze groep medewerkers specifieke kenmerken heeft? Zo ja, welke?

7. Eigen inbreng

- Heeft u zelf nog punten die u in wil brengen?

Bijlage 5 – Codeboom Inspecteurs

1. Achtergrond respondent

- 1.1 Functie
- 1.2 Aantal jaren werkzaam bij NVWA
- 1.3 Achtergrond verdere werkzame leven
- 1.4 Leeftijd

2. Ondersteunende rol teamleider

- 2.1 Ervaring rol teamleider
 - 2.1.1 Eigen verantwoordelijkheid inspecteur
 - 2.1.2 Teamleider of collega
 - 2.1.3 Teamleider toont interesse
 - 2.1.4 Beperkte rol teamleider
- 2.2 Ondersteunend leiderschap uiting
 - 2.2.1 Afbouwen
 - 2.2.2 Goed
 - 2.2.3 Gesprek voeren
- 2.3 Invloed houding en gedrag rol teamleider op ontwikkeling
 - 2.3.1 Zelfregie
 - 2.3.2 Kleine cursussen
 - 2.3.3 Motiverend
 - 2.3.4 Stelt prioriteiten
- 2.4 Ideale vorm ondersteunend leiderschapsgedrag
 - 2.4.1 Meedenken
 - 2.4.2 Meegaan op inspectie
 - 2.4.3 Aanwezig
 - 2.4.4. Weinig inhoudelijke ondersteuning
 - 2.4.5 Prima zo
 - 2.4.6 Faciliterend

3. Relatie teamleider

- 3.1 Ervaring relatie teamleider
 - 3.1.1 Teamleider of collega
 - 3.1.2 Gesprek aangaan
 - 3.1.3 Afstand
- 3.2 Vrij om aan te spreken/mening te geven

- 3.3. Gelijkwaardig
 - 3.3.1 Ja
 - 3.3.2 Weten wie inspecteur is
- 3.4 Empathie, respect en vertrouwen
- 3.5. Waardering en erkenning
 - 3.5.1 Ja
 - 3.5.2 Lastig nog
- 3.6 Invloed relatie op talentontwikkeling
 - 3.6.1 Waardering
 - 3.6.2 Steunen
 - 3.6.3 Voorbij gaan
 - 3.6.4 Geen talentontwikkeling
- 3.7. Relatie basisvoorwaarde talentontwikkeling
 - 3.7.1 Ja
 - 3.7.2 Eigen motivatie
 - 3.7.3 Nee

4. Talentontwikkeling

- 4.1 Bezig zijn met talentontwikkeling
 - 4.1.1 Afbouwen
 - 4.1.2 Vak bijhouden
- 4.2 Houding tegenover talentontwikkeling
 - 4.2.1 Nut
 - 4.2.2 Vak verdiepend
 - 4.2.3 Positief
 - 4.2.4 'jongere' inspecteurs
- 4.3 Rol teamleider talentontwikkeling
 - 4.3.1 Motiveren en beargumenteren
 - 4.3.2 Geen grote rol
 - 4.3.3 Gesprek aangaan

5. 'Oudere' inspecteur

- 5.1 Fysieke en cognitieve omstandigheden invloed op werk
 - 5.1.1 Nee
 - 5.1.2 Ja
 - 5.1.3 Digitale
- 5.2 Behandeling als 'oudere' inspecteur door teamleider
 - 5.2.1 Nee
 - 5.2.1 Ja

5.3 Beeld teamleider

5.3.1. Ja

5.3.2 Nee

5.4 Bijdrages aan positieve werkhouding- en gedrag

5.4.1 Erkenning en respect

5.4.2. Werk leuk vinden

5.4.3 Teamsfeer

5.4.4 Eigen verantwoordelijkheid

5.5 Werkjaren tot aan pensioen

5.5.1 Het leuke werk uitzitten

5.5.2 Weet ik nog niet

6. Uitstroom 'oudere' inspecteurs

7. Mentorschap

8. Vakinhoudelijke talentontwikkeling 'oudere' inspecteurs

9. Corona

10. 'oudere' medewerker en P&O

11. Verbinding met NVWA

Bijlage 6 – Codeboom Teamleiders

1. Achtergrond respondent

- 1.1 Functie
- 1.2 Aantal jaren werkzaam bij NVWA
- 1.3 Achtergrond verdere werkzame leven
- 1.4 Afdeling

2. Rol direct leidinggevende

- 2.1 Ervaring rol teamleider algemeen
 - 2.1.1 ‘oudere’ inspecteur en ondersteunend leiderschapsgedrag
- 2.2 Teamleider zijn binnen NVWA
- 2.3 Doel als teamleider
- 2.4 Teamleider ondersteuning talentontwikkeling
- 2.5 Gesprek voeren als teamleider over talentontwikkeling medewerker
- 2.6 Ondersteuning rol teamleider van organisatie

3. Relatie ‘oudere’ inspecteur

- 3.1 Ervaring relatie ‘oudere’ inspecteur
 - 3.1.1 ‘oudere’ inspecteurs voelen zich op hun gemak
- 3.2 Relatie wederzijds respect, empathie en vertrouwen
- 3.3 Verschillende behoeftes ‘oudere’ en ‘jongere’ medewerkers
- 3.4 Investerings ouderen effect op hun gedrag en houding
 - 3.4.1 Intrinsieke motivatie
- 3.5 Relatie invloed op talentontwikkeling ‘oudere’ inspecteur
- 3.6 Relatie basisvoorwaarde talentontwikkeling

4. Talentontwikkeling

- 4.1 Begrip talentontwikkeling
- 4.2 Ondersteuning medewerkers bij hun talentontwikkeling
- 4.3 Moeite bij ondersteuning talentontwikkeling
- 4.4 Mening houding ‘oudere’ inspecteurs talentontwikkeling
- 4.5 Behoefte medewerkers talentontwikkeling
- 4.6 Hoe ziet u uw rol als teamleider bij de talentontwikkeling van ‘oudere’ inspecteurs?

5. ‘Oudere’ medewerker

- 5.1 Definiëring ‘oudere’ medewerker 55+
- 5.2 Ondersteuning ‘jongere’ en ‘oudere’ medewerkers
- 5.3 Cognitief/Fysiek
- 5.4 Kenmerken ‘oudere’ medewerkers
- 5.5 Verschil opleiding oudere en ‘jongere’ inspecteurs

6. Talenontwikkeling 'oudere' medewerkers

6.1 Mentorschap

6.2 Taken opknippen

6.3 Extra werk/taken

6.4 Job rotation / Afdeling Expertise

7. Uitstroom 'oudere' inspecteurs

8. NVWA als organisatie

9. 'Jongere' medewerkers

