

10 Vormgeven aan ambities in de tweede loopbaanhelft: zelf doen maar niet alleen

Onderzoek naar de leerdynamiek van oudere politiemedewerkers

Cees Sprenger, Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke en Hidde de Blouw

‘De regie nemen over je eigen loopbaan’ en ‘een leven lang leren’ zijn momenteel de geveugelde uitspraken in menig HRM-beleid. Ook het zelf initiëren van daaraan gerelateerde leer- en ontwikkelmogelijkheden wordt steeds meer gezien als de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf. Echter, in de praktijk blijkt dit alles minder eenvoudig dan de beleidsnotities doen vermoeden.

Aan de hand van praktijkonderzoek binnen de politieorganisatie schetsen we in dit hoofdstuk hoe diepgewortelde handelings- en omgangspatronen een barrière kunnen vormen voor (met name oudere) medewerkers om ‘uit eigen beweging’ hun ambities en ontwikkelmogelijkheden te verkennen en te realiseren. Deze patronen plaatsen we vervolgens in theoretische concepten rondom ‘systeem- en leefwereld’. Ten slotte beschrijven we de betekenis hiervan voor het vergroten van actorschap van medewerkers om – samen met betrokkenen in hun directe werkomgeving – stap voor stap daadwerkelijk vorm te geven aan ‘meer regie nemen over je eigen loopbaan’.

10.1 Inleiding

De oproep aan medewerkers om ‘regie te nemen over je eigen loopbaan’ ligt in lijn met (sinds enkele decennia) fundamenteel veranderde arbeidsrelaties. Gesproken wordt van een ‘nieuw psychologisch contract’ tussen organisatie en medewerker (Schein, 1978; Hall & Mirvis, 1995). Het ‘oude’ psychologische contract – waar oudere medewerkers vaak mee zijn opgegroeid – kenmerkte zich door een ruilsituatie waarin organisaties de zorg voor medewerkers betreffende werkzekerheid, inkomen en een ‘levenslange loopbaan’ inwisselden voor een medewerkerhouding die te kenmerken is als loyaal, trouw en met respect voor autoriteit en hiërarchie (Anderson & Schalk, 1998; Wierdsma & Van Roekel, 2003). In de huidige arbeidsrelaties is zorg voor de eigen loopbaan en ontwikkeling vooral een verantwoordelijkheid van medewerkers zelf geworden.

Oudere medewerkers die langere tijd in een organisatie werken, hebben daarentegen gaandeweg vooral opvattingen over ‘loopbaanontwikkeling en leren’ ontwikkeld die gevoed zijn vanuit hun ervaringen en verwachtingen dat ‘bazen’ dit voor hen regelen en aansturen. En de bazen hanteren deze opvattin-

gen vaak ook zelf. Dit brengt als effect teweeg dat medewerkers hun eigen ontwikkeling niet zien als een proces waar ze zelf verantwoordelijkheid voor kunnen of mogen nemen, laat staan dat ze het zelf vorm zouden kunnen geven. Dit maakt het lastig om vervolgens wel de verantwoordelijkheid voor ‘de regie over je eigen loopbaan’ of ‘een leven lang leren’ te nemen. Dat blijkt toch veel minder simpel dan de beleidsmaatregelen doen vermoeden. Diepgaande, interactieve (leer)processen tussen verschillende betrokkenen lijken nodig, alvorens de verantwoordelijkheid voor leren daadwerkelijk naar medewerkers zelf te kunnen verleggen.

De vraagstelling die in dit hoofdstuk centraal staat is: Wat maakt het in een bureaucratische en hiërarchische organisatie moeilijk voor oudere medewerkers om regie te nemen over hun eigen loopbaan? Welke mogelijkheden zijn er om belemmerende patronen te doorbreken en hen ruimte te bieden zich te ontwikkelen op basis van eigen ambities? We bespreken deze vragen aan de hand van praktijkonderzoek dat we recentelijk binnen de politieorganisatie hebben uitgevoerd. Daar geven we nu eerst een korte beschrijving van.

10.2 Onderzoek in de praktijk: ‘Kennis in Beweging’ binnen de politieorganisatie

Niet alleen op algemeen maatschappelijk niveau, maar zeker ook binnen de politieorganisatie neemt de vergrijzing gestaag toe. Naar verwachting zal de gemiddelde leeftijd bij de politie in 2012 46 jaar zijn. Dit betekent dat er steeds meer ‘oudere’ medewerkers binnen de politieorganisatie werkzaam zullen zijn, ook in de uitvoerende ‘blauwe’ functies (42 procent van de politiemedewerkers is in 2012 namelijk 50 jaar of ouder). Tegelijkertijd is de verwachting dat deze groep langer door zal werken.

Gezien dit toekomstperspectief hebben wij [de auteurs] – op initiatief van het lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Politieacademie en gesubsidieerd door Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie (SAOP) – in 2009 een onderzoek uitgevoerd naar de zogenoemde ‘leer- en ontwikkeldynamiek’ van ervaren (45+) medewerkers in de basis politiezorg. Dit onderzoek kreeg de naam ‘Kennis in Beweging’.

Door middel van diepgaand, actiegericht onderzoek wilden we meer inzicht ontwikkelen in de leerdynamiek van oudere politiemedewerkers. En in de mogelijkheden en beperkingen die er zijn om die leerdynamiek te versterken. Onze veronderstelling was dat er onder veel oudere politiemedewerkers de wens leeft om te blijven leren en ontwikkelen; meer dan op dit moment zichtbaar is.

Vijf verschillende politiekorpsen deden aan het onderzoek mee. Per korps zochten we drie medewerkers die voldeden aan de volgende criteria: ze zijn 45 jaar of ouder, zijn werkzaam in de executieve dienst (‘blauwe medewerkers’),

functioneren goed tot bovengemiddeld en zijn reeds langere tijd (minimaal 8 jaar) werkzaam in eenzelfde functie. Zij meldden zich op vrijwillige basis aan, vanuit hun eigen motivatie en interesse voor het thema. Het waren medewerkers die wel een ‘verhopen’ wens hebben om zich verder te ontwikkelen of nieuwe uitdagingen aan te gaan, maar die belemmeringen ervaren om daar daadwerkelijk gevolg aan te geven. In die zin gaat het om een vrij onzichtbare – maar wel grote en ook belangrijke – groep binnen de politieorganisatie. Want het betreft medewerkers die op dit moment ‘lekker productief’ aan het werk zijn. Maar die zich niet zo laten horen richting de leiding of de personeelsdienst, over wat ze écht graag zouden willen. Teams draaien in belangrijke mate op deze medewerkers, omdat zij een loyale en solide basis vormen, waarin veel kennis en ervaring rondom het politiewerk vertegenwoordigd zijn.

Tijdens het onderzoek werd elk van de vijf korpsen begeleid door één vaste onderzoeker. Die volgde de drie ‘primaire deelnemers’ in zijn of haar korps gedurende de zoektocht naar eigen ambities en ontwikkelmogelijkheden, en naar strategieën om deze te kunnen realiseren. Dit door gedurende het onderzoek minstens drie individuele gesprekken met elke deelnemer te voeren.

Ook werden actoren uit de directe omgeving van de primaire deelnemers in het onderzoek betrokken, zoals direct leidinggevend, personeelsmanagement-adviseurs (PMA's) en ‘relevante anderen’ (bijvoorbeeld collega's of een loopbaanadviseur). Dit gebeurde middels groepsgesprekken en/of interviews. Het onderzoek richtte zich daarmee op vijftien medewerkers in hun werkcontexten, in vijf verschillende korpsen. Korpsoverstijgend werden bovendien twee grootschalige bijeenkomsten georganiseerd, zodat alle betrokkenen uit de vijf korpsen met elkaar in gesprek konden komen over het onderzoeksthema en de tussentijdse ervaringen en onderzoeksbevindingen.

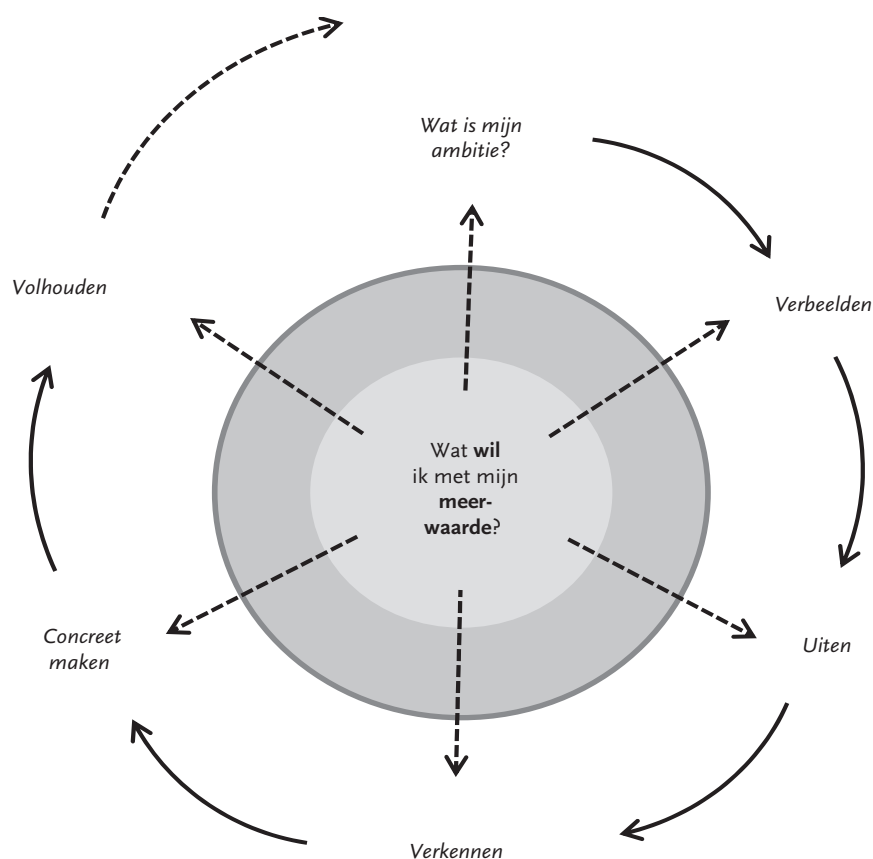
In de loop van het onderzoek ontstond een goed toepasbaar model om de ‘bewegingen’ van de vijftien primaire deelnemers in te plaatsen en te interpreteren. We hebben dit model de naam ‘ambitiespiraal’ gegeven (geïnspireerd door de ‘creatiespiraal’ van Knoope, 1998). In de volgende paragraaf zullen we dit model eerst nader toelichten.

Het model maakt zichtbaar hoe de deelnemers zowel ‘tegenslagen’ als ‘overwinningen’ doormaken, als ze op zoek gaan naar hun eigen ambities en naar wegen om deze te realiseren.

Gedurende het onderzoek zagen we bovendien hoe de tegenslagen vaak ontstaan als gevolg van hardnekkige handelings- en omgangspatronen binnen de politieorganisatie; patronen die belemmerend van invloed blijken te zijn op de leer dynamiek van oudere politiemedewerkers. Ter illustratie schetsen we daarom vervolgens een in het oog springend patroon: het verwijzingspatroon. Ook laten we zien hoe een dergelijk patroon doorbroken kan worden en welke interventies daartoe werkzaam kunnen zijn.

10.3 De ‘ambitiespiraal’ als interpretatiekader voor de onderzoeksbevindingen

De bewegingen die we bij de deelnemers konden waarnemen gedurende de zoektocht naar hun ambitie en de realisatie daarvan, bleken op hoofdlijnen een aantal overeenkomsten te vertonen. Om deze ‘bewegingspatronen’ te visualiseren, maken we gebruik van de ‘ambitiespiraal’ die we schematisch weergeven in figuur 10.1.



Figuur 10.1 De ambitiespiraal (De Blouw, Sprenger & Van Roekel, 2010)

De startvraag ‘wat is mijn ambitie?’ bleek bij aanvang van het onderzoek even eenvoudig als indringend te zijn voor de deelnemers. ‘Wat wil je doen, die komende tien à vijftien laatste jaren?’ Medewerkers die dagelijks bezig zijn om goed politiewerk uit te voeren, stellen zich deze vraag zelden. Sommigen blok-

keerden als het ware, ze realiseerden zich dat ze eigenlijk helemaal geen beeld hadden van de nabije toekomst. Je bent gewoon aan het werk en dat gaat zo verder; iedere dag, week, maand, jaar...

Of, zoals een deelnemer dat verwoordde: 'Ik ben al heel jong bij de politie gekomen. Je maakt vervolgens keuzes als gevolg van wat zich op een bepaald moment voordoet. Je leven gaat zoals het gaat. Dingen zijn op een bepaalde manier gelopen en – zonder je daar heel bewust van te zijn – sta je uiteindelijk hier...'

De eerste beelden van een toekomstambitie waren ook niet per se de 'echte' antwoorden op de vraag: zo'n eerste antwoord reikte veelal niet tot in de kern van wat iemand eigenlijk écht wilde. Bovendien richtte het antwoord zich vaak hoofdzakelijk op wat men niet wil, bijvoorbeeld: teveel blijven hangen in routine, te weinig uitdaging ondervinden, alles al eens gezien hebben. 'Je hebt de film nu zes keer gezien en als het script niet veranderd is, is het de zevende keer niet zo interessant meer.'

In de loop van het onderzoek ontstonden bij de verschillende deelnemers toch specifiekere beelden van wat ze in hun toekomstige loopbaan zouden willen realiseren. De kernvraag die daaraan ten grondslag ligt is: 'wat wil ik met mijn eigen meerwaarde?' Die vraag is feitelijk tweeledig: 'wat is mijn eigen meerwaarde?' en 'wat wil ik het liefst realiseren?'

Wanneer deelnemers voor zichzelf scherper voor ogen kregen wat ze echt zouden willen en kunnen, kwamen ze vervolgens in de spannende fase terecht om er ook 'mee voor de dag' te komen: hun ambitie binnen de organisatie te uiten. Veelal gebeurde dit in gesprek met de eigen leidinggevende. Een eerste obstakel in die fase is dat het vaak niet zo vanzelfsprekend is dat de leidinggevende de ideeën en voorstellen goed begrijpt.

Een voorbeeld ter illustratie

Een deelnemer wilde graag de lerarenopleiding Aardrijkskunde volgen, teneinde op termijn parttime (naast zijn werk als wijkagent) in het voortgezet onderwijs te gaan werken. Hij wilde daarvoor graag facilitering in tijd vanuit de politieorganisatie, en hij beschreef dit in een plan (POP) voor zijn leidinggevende. Er kwam direct een afwijzende reactie van de leidinggevende op het plan: deze vraag viel buiten de bestaande regelingen voor studiefacilitering binnen het korps. De deelnemer was zeer teleurgesteld, en dreigde aanvankelijk de handdoek in de ring te gooien. In een e-mail aan de onderzoeker bracht hij dit als volgt onder woorden: *'Op dit moment is mijn rol uitgespeeld en is het tijd voor jou als onderzoeker om in gesprek te gaan met personen die het plan afwijzen, en te informeren naar hun motieven. Het loopt allemaal precies zoals ik had verwacht. Ik ben benieuwd of we nog verderkomen. Jouw onderzoek zou anders, wat mij betreft, wel eens snel afgerond kunnen zijn.'*

Het voorbeeld laat zien hoe de medewerker direct de stap maakt naar de realisatie van de ambitie: het voortsnelen naar een oplossing. Als de oplossing dan niet haalbaar is of lijkt, dreigt het gevaar dat de ambitie meteen helemaal van tafel verdwijnt. De indruk ontstaat dat de leidinggevende de ‘toekomstdromen’ van de medewerker niet serieus neemt, of sterker nog: hem daarin tegenwerkt. Meerdere deelnemers aan het onderzoek zijn in deze fase teruggeworpen op de vraag of hun ambitie sterk en – ook voor henzelf – duidelijk genoeg is. Een deelnemer zegt daarover in een reflectie: *‘Bij mijn eigen plannen merk ik dat ik al gauw ga denken in onmogelijkheden: “Ja maar, ik hoef toch ook niet, ik zit hier toch goed? Wat zal ik allemaal overhoop halen?” Dus dat is een mechanisme dat me wel vaak heeft belemmerd om zelf actief stappen te nemen.’*

Het overwinnen van deze momenten van twijfel vergt een fase van verder ‘verkennen’. Verkennen wat nu eigenlijk de ambitie is, maar ook wat de wederzijdse belangen, mogelijkheden en regelruimte van de verschillende betrokken partijen zijn. Steeds moet hierbij weer contact gemaakt worden met wat nu eigenlijk die eigen ambitie is én of dit ook door anderen zo begrepen wordt. Dat laatste kan alleen duidelijk worden in directe interactie met anderen. Het vervolg van het voorbeeld, van de deelnemer die een lerarenopleiding Aardrijkskunde wilde volgen, illustreert dit.

Vervolg van het voorbeeld

Na overleg met de onderzoeker besloot deze deelnemer zelf een gesprek te arrangeren met zijn leidinggevende en de personeelsadviseur, om verder te praten over zijn plan. Bij aanvang dreigde het gesprek zich direct weer vast te zetten in de discussie over de studiefaciliteiten (die nog steeds niet beschikbaar gesteld zouden worden). Echter, de deelnemer was in de tussentijd voor zichzelf tot het inzicht gekomen dat deze studie datgene was wat hij écht wilde gaan doen; faciliteiten of niet. *‘Het is een langgekoesterde droom die nu maar eens gerealiseerd moet worden.’*

In de voorbereiding van het gesprek (tussen onderzoeker en deelnemer) was bovendien als ‘strategie’ gekozen om de leidinggevende vooral te vragen naar hoe zij aankeek tegen de ambitie (‘droom’) als zodanig, los van de haalbaarheid ervan. Daar bleek zij oprecht enthousiast over te zijn (‘Wat bijzonder dat jij dat wilt, en wat leuk!’). Alles wat er (buiten de tijd-/geld facilitering) mogelijk was om haar medewerker daarin te supporten wilde zij voor hem doen. Na de stroeve start boog het gesprek zich dan ook al gauw om richting het gezamenlijk onderzoeken van de mogelijkheden die er wel waren, om de deelnemer zo veel mogelijk te ondersteunen in het realiseren van zijn ambitie.

Geleidelijk aan ontstaat zo de volgende fase in het proces: een fase waarin gezamenlijk (meestal met de leidinggevende) gezocht wordt naar mogelijkheden om de ambitie concreet te realiseren. Voor de medewerker wordt in deze fase manifest wat hem zelf te doen staat, bijvoorbeeld het daadwerkelijk starten van een studie of het regelen van een stage elders. Dromen moeten nu werkelijkheid worden en dat voelt als ‘wakker worden en moeten opstaan’. Ook al dachten deelnemers dat de grootste obstakels inmiddels overwonnen waren; ook de volgende fase blijkt niet zonder slag of stoot te verlopen.

Vragen en twijfels als ‘blijf ik erin geloven?’, ‘wat kan ik zelf en wat heb ik van anderen nodig?’, ‘wil ik er écht mee doorgaan?’ drongen zich regelmatig op. Het komt dan vooral aan op doorzetten en volhouden. Ook hier werden deelnemers opnieuw teruggeworpen op de sterkte van hun ambitie. Een deelnemer verwoordt als volgt waarom hij dit soort momenten van twijfel toch overwonnen heeft: *‘Dat is ook een stuk levenservaring: ik weet dat als ik dan terug zou stappen, ik dat onbevredigende gevoel houd van “ik heb het nooit geprobeerd”. Terwijl ik zo duidelijk voor mezelf afgesproken had dat ik het nu écht zou proberen. Dat trekt me er wel doorheen.’*

Bij een aantal deelnemers heeft het gehele traject geleid tot (een begin van) de realisatie van hun ambitie, waarbij betrokkenen steeds scherper voor ogen kregen wat zij met hun meerwaarde wilden. Dat heeft hen de mogelijkheid gegeven verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan en ontwikkeling. En tegelijkertijd om een goede verbinding te leggen met direct betrokken andere partijen in de organisatie, in het besef wederzijds afhankelijk van elkaar te zijn.

Bij een aantal andere deelnemers heeft dit bewustwordingsproces overigens geleid tot een soort ‘revitalisering’ in de eigen, huidige functie en positie. Zij kwamen juist ‘terug’ van de veronderstelde ambitie om nog een verticale of horizontale loopbaanstap te willen of moeten maken, waarna zij zich met meer zelfbewuste energie verder wilden ontwikkelen in hun huidige functie.

Ten slotte: we hebben gedurende het onderzoek geconstateerd dat dit gehele proces van verbeelding en (aanzetten tot) realisatie van je ambitie de nodige doorlooptijd vraagt; al gauw enkele maanden. Oftewel, met één POP-gesprek per jaar kom je er niet!

10.4 Belemmerend mechanisme: het ‘verwijzingspatroon’

Zoals uit het voorgaande blijkt, gaat het realiseren van eigen ambities niet vanzelf. Meerdere momenten van tegenslag doen zich voor en vragen gerichte inspanningen om ze te overwinnen, teneinde verder te komen. Tijdens het onderzoek onder de vijftien deelnemers bleek steeds duidelijker hoe de momenten van tegenslag vaak ontstonden als gevolg van diepgewortelde handelings- en omgangspatronen en de daaraan ten grondslag liggende beelden en opvattingen

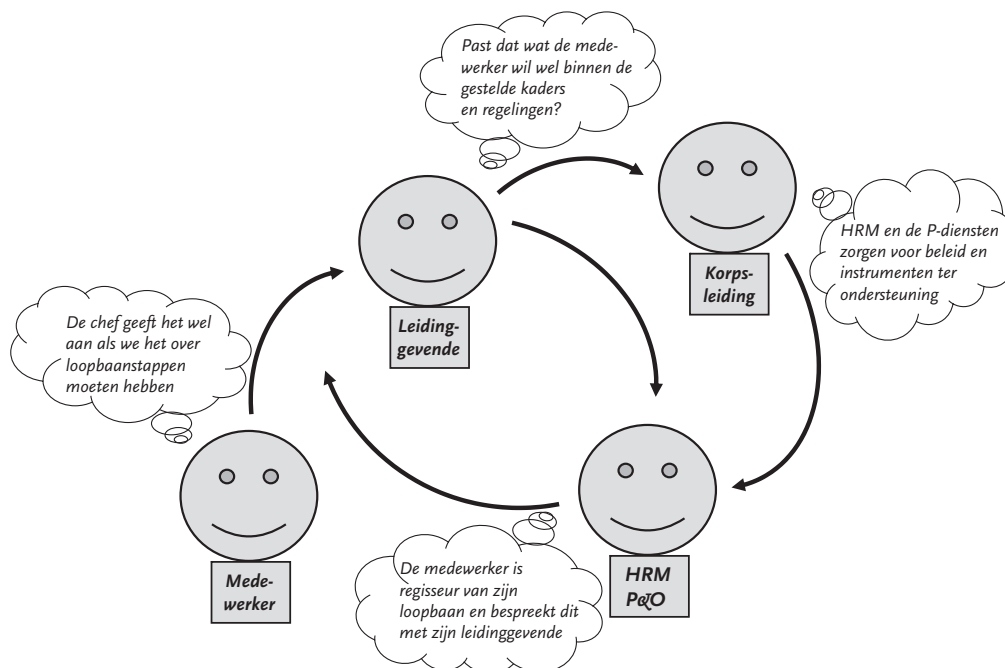
van meerdere betrokken actoren binnen de politieorganisatie. We schetsen in deze paragraaf een in het oog springend patroon: het ‘verwijzingspatroon’. Ons inziens een patroon dat ook herkenbaar is in andere bureaucratische, hiërarchische organisaties; organisaties waarin gewerkt wordt vanuit strakke positie- en taakafbakeningen. We kwamen dit verwijzingspatroon op het spoor door gesprekken met alle betrokkenen te analyseren op mogelijk belemmerende factoren voor de versterking van de leerdynamiek van oudere politiemedewerkers. Maar gedurende het onderzoekstraject hebben we ook gezien hoe deze patronen doorbroken kunnen worden en welke interventies daartoe werkzaam kunnen zijn. We gaan hier nu nader op in.

Het verwijzingspatroon

De kern van het verwijzingspatroon is dat elke betrokken partij die een probleem signaleert, het oplossen ervan bij een andere partij in de organisatie legt. Kenmerkend voor bureaucratische organisaties is dat – door de strakke afbakening in posities en taken – iedereen zich hoofdzakelijk bezighoudt met het eigen ‘deel’ dat hem toegewezen is (Mintzberg, 2006; Wierdsma, 1999). Vooral de complexere zaken die de grenzen van dit ‘eigen deel’ lijken te overschrijden, wil men al gauw doorsluizen naar een ander ‘bordje’ (vaak: naar een ‘hogere’ in de organisatie).

We geven hier een impressie van hoe het vraagstuk ‘leren en ontwikkeling van (oudere) medewerkers’ heen en weer schuift binnen de politieorganisatie. In de landelijke HRM-visie is verwoord dat iedere medewerker ‘regisseur van zijn eigen loopbaan’ moet zijn. Volgens het topmanagement ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf. De medewerker moet zijn loopbaanwensen kenbaar maken in gesprekken met zijn leidinggevende. De leidinggevende is niet alleen coach, maar moet ook beslissingen nemen over mogelijkheden en middelen. Bovendien verwachten medewerkers – vanuit hun ervaringsverleden – dat leidinggevendenden wel naar hun toe zullen komen als er iets te bespreken valt over ‘de loopbaan’ en ‘de ontwikkeling’. Zo verschuift de verantwoordelijkheid richting de teamchef. Teamchefs hebben echter maar een beperkte bevoegdheid en zijn vaak weer afhankelijk van andere afdelingen (bedrijfsbureau, P&O) bij het nemen van beslissingen over persoonlijke ontwikkelplannen of loopbaanstappen. Zo komt de bal weer verderop te liggen: bij het hogere management en de afdeling Personeelszaken. De ‘cirkel’ van verwijzing is nu rond, want het hoger management had eerder al besloten en in beleid vastgelegd dat juist de medewerkers zelf regisseur zijn van hun eigen loopbaan...

Het gevolg van het ‘doorschuiven’ van het vraagstuk is dat het voor iedereen moeilijk wordt daadwerkelijk in actie te komen en praktische oplossingen in werking te zetten. Veeleer is er sprake van stroperigheid en soms zelfs impasse: het wordt een proces waarin men het vraagstuk steeds weer naar een andere ‘probleemhebber’ doorverwijst. Uiteindelijk is de ‘echte beweging’ ver te zoeken. We visualiseren een en ander aan de hand van figuur 10.2.



Figuur 10.2 Het verwijzingspatroon (De Blouw, Sprenger & Van Roekel, 2010)

Tijdens het praktijkonderzoek vroegen de onderzoekers aan betrokkenen vanuit welke overwegingen 'doorverwezen' werd. Daardoor kwam een veelheid aan beelden, opvattingen en onuitgesproken verwachtingen boven tafel, die ten grondslag liggen aan dit verwijzingspatroon (zie kader 'Voorbeelden van beelden, verwachtingen en opvattingen'). Dergelijke beelden blijken op elkaar 'in te haken'. Dit mechanisme weerhoudt betrokkenen ervan om zelf tot initiatief en actie over te gaan.

Mogelijkheden en interventies om het patroon te doorbreken

In plaats van het complexe vraagstuk rondom de ontwikkeling van (oudere) medewerkers keer op keer door te spelen naar een volgende partij, bleek het effectiever om direct – in dialoog met elkaar – te onderzoeken wat binnen de eigen formele en informele ruimte wel mogelijk is. De vraag wordt dan: 'Hoe kunnen we het samen zo vormgeven dat wat ik (medewerker) wil, ook voor jou (leidinggevende) aantrekkelijk en haalbaar is?' Het patroon verandert in die zin van 'verwijzen' (naar een ander, geen eigen actie) naar 'interactie' (eigen actie, afgestemd met directbetrokkenen in de eigen context).

Voorbeelden van beelden, verwachtingen en opvattingen

Medewerkers

- ‘Anderen beoordelen wel wat je waard bent; als je niet “gezien” wordt, dan liggen er waarschijnlijk ook niet meer zo veel mogelijkheden voor je in het verschiet.’
- ‘De chef heeft het al zo druk met andere dingen, ik kan toch niet verwachten dat hij tijd gaat vrijmaken om het over mij te hebben?’
- ‘Individuele belangen van medewerkers zijn ondergeschikt aan de belangen van “de organisatie” en van hogere leidinggevendenden. Dus verwacht maar niet dat je veel medewerking krijgt voor iets wat jij wilt.’
- ‘Loyaal zijn aan het “blauwe werk” is belangrijk om sociaal geaccepteerd te blijven in de groep. Want op straat moet je wel “samen sterk” staan en een eenheid blijven. Dus jezelf te veel onderscheiden is *not done* onder collega’s.’
- ‘Iedereen binnen het korps kent je, heeft beelden van je. Als je in het verleden te mondig bent geweest, kun je dat beeld nog steeds met je meeslepen.’

Leidinggevendenden

- ‘Als ik niks van mijn medewerker hoor, zal het wel goed gaan.’
- ‘Als medewerkers iets willen, weten ze me heus wel te vinden.’
- ‘Een medewerker die iets wil, wil meestal tijd en/of geld. En dat kan ik op dit moment toch niet bieden.’
- ‘Je moet oppassen precedenten te scheppen. Iedereen gelijk behandelen en dezelfde mogelijkheden bieden is het meest rechtvaardig.’
- ‘Prioriteit nummer 1 is op dit moment: het rond krijgen van de operationele diensten. Zodra dat in gevaar komt, begin ik nergens aan.’
- ‘Zolang het bij een enkeling blijft die iets wil, vind ik het prima. Maar als ze straks allemaal komen...’

Daarna kan uiteraard blijken dat er ook nog iets door andere partijen, op andere niveaus, geregeld zou moeten worden. Maar dat is van later zorg. Om het gebruikelijke (verwijzings)patroon te keren, zagen we dat er vaak meerdere diepgaande gesprekken nodig waren, met name tussen medewerker en leidinggevende. Essentieel bleek het om in die gesprekken de focus te verleggen naar het bespreekbaar maken van de onderliggende beelden, verwachtingen en belangen van de verschillende betrokkenen.

Maar... dat gebeurt niet vanzelf. Voor betrokkenen – die al jaren gewend zijn om volgens gebruikelijke patronen met elkaar om te gaan – betekende het een aanzienlijke omslag in denken en doen, teneinde tot een ‘ander gesprek’ te komen. De onderzoekssetting bleek als zodanig een ‘vrije ruimte’ te zijn om hier bewust aan te werken. Bovendien zagen we hoe de gesprekken met de onderzoe-

ker mogelijkheden voor diepgaande reflectie boden: reflectie ten aanzien van de eigen beelden en opvattingen. Maar ook bewustwording van de vanzelfsprekende omgangspatronen met anderen (zoals leidinggevend); patronen die eenieder zelf mede creëert. En dus ook: ontdekken hoe je zelf kunt beïnvloeden dat zo'n gesprek meer naar tevredenheid gaat verlopen. Vooral in de voorbereiding van dergelijke gesprekken konden de onderzoekers een bijdrage leveren, bijvoorbeeld door heel gericht te vragen op welke wijze de deelnemer het gesprek in wilde gaan en hoe hij zelf voor zich zag dat het gesprek dan zou verlopen.

Onderzoeksbevindingen werden in de loop van het traject regelmatig teruggekoppeld naar betrokkenen: welke patronen zien wij en welke beelden en opvattingen liggen daar (volgens ons) aan ten grondslag? En welke effecten hebben die op het handelen? Dergelijke terugkoppelingen leidden tot meer bewustwording onder verschillende betrokkenen, met betrekking tot hun eigen invloed op en aandeel in het realiseren van ontwikkelambities.

Een deelnemer verwoordde dit als volgt: *'Tijdens de bijeenkomst over het onderzoek in juni 2009, werd ik geraakt door de opmerking dat politiemensen "buiten de deur daadkrachtig zijn en binnenshuis afwachtend en passieflijken". Ik vroeg me af of ik zelf meer en andere dingen had kunnen of moeten doen.'*

Het onderzoek vervulde bovendien de rol van een 'legitimatatie' voor deelnemers: een rechtvaardiging om nu eens 'echt in gesprek te gaan met de leidinggevende'. Een onbevredigend gesprek niet laten voor wat het is, maar erop terugkomen. En – niet te verwaarlozen – de onderzoekers bleken een belangrijke bron van 'support'. Een steuntje in de rug om 'dips' te overwinnen en toch door te blijven zetten na teleurstellingen. Sommige deelnemers vonden het gemakkelijker om hun 'ontboezemingen' daarover eerst te delen met een onafhankelijke 'derde' dan met hun leidinggevende.

Samenvattend: kernpunten vanuit het praktijkonderzoek 'Kennis in Beweging'

Het onderzoek heeft laten zien hoe belangrijk het is dat mensen hun eigen ambities onderkennen, mogelijkheden onderzoeken, zelf bepalen hoe en in welk tempo ze daar vorm aan kunnen geven, wie ze erbij willen betrekken enzovoort. Van daaruit komen ze 'in beweging' en zwengelen ze hun eigen leerdynamiek aan. Duidelijk blijkt dat je die dynamiek pas 'te pakken krijgt' als mensen er tijd voor nemen – en krijgen – om hier uit eigen beweging stappen in te zetten.

Het rondzingen van verantwoordelijkheden heeft echter tot gevolg dat veel actoren zich, vanuit hun verschillende rollen, afwachtend naar elkaar opstellen. Het werkt daarentegen stimulerend wanneer er – tussen directbetrokkenen – verdiepende gesprekken kunnen plaatsvinden over ambities, motieven, beelden en belangen. Zij kunnen dan met elkaar onderzoeken welke actieve bijdrage zij wél kunnen leveren aan het realiseren van de loopbaanambities van (oudere) medewerkers.

We hebben dit bij medewerkers zien resulteren in de houding: *‘Je moet goed nadenken over wat je écht wilt en zelf je kansen pakken. Je moet het wel zelf doen, maar je hoeft het niet alleen te doen.’* In feite een vorm van ‘regie nemen over je eigen loopbaan’, maar nadrukkelijk in interactie met andere betrokkenen in de eigen context.

10.5 Theoretische reflectie op belemmerende patronen en werkzame interventies

De patronen die we waargenomen hebben in het onderzoek geven aan dat het ‘emanciperen’ van medewerkers niet zo eenvoudig te bereiken is als menig HR-beleid doet vermoeden, bijvoorbeeld door enkel het toepassen van instrumenten voor personeelsbeleid. Door de jaren heen gevormde beelden, verwachtingen en handelings- en omgangspatronen zijn weliswaar niet voor iedereen en op alle momenten zichtbaar, maar blijken wel degelijk veel invloed te hebben op het moeizaam in beweging komen van oudere medewerkers.

De wrijvingen die we zien ontstaan bij de roep om meer ‘emancipatie’ en eigen regie van medewerkers, willen we plaatsen in het concept ‘systeem- en leefwereld’ van Habermas (1989).

Systeemwereld en leefwereld

Habermas (1989) heeft er zijn levenswerk van gemaakt om antwoorden te vinden op de vraag hoe de emancipatie van mensen meer ruimte kan krijgen. Deze vraag staat voor hem in een breder, maatschappelijk kritisch perspectief: mensen die zelfstandig en in vrijheid kunnen handelen, kunnen ook een belangrijke bijdrage leveren aan het beweeglijk houden van de samenleving en van organisaties. Habermas maakt een onderscheid tussen de ‘systeemwereld’ en de ‘leefwereld’.

In de leefwereld kunnen mensen zich vrij van macht bewegen en keuzes maken. In relaties met anderen staat de gerichtheid op onderlinge verstandhouding en overeenstemming centraal. Mensen bepalen met elkaar welke afspraken ze willen maken en hoe ze daarmee omgaan. Zo kunnen ze tot afgestemd handelen komen.

Echter, veel coördinatie van handelen in de samenleving is niet het gevolg van directe communicatie tussen mensen. De coördinatie zit veeleer ingebakken in ‘anonieme’ sturingsprincipes in het systeem, die de rol van de directe communicatie tussen mensen overgenomen hebben. Habermas spreekt hier over de ‘systeemwereld’, bestaande uit instituties en organisaties waarin macht en geld vaak de belangrijkste sturingsmechanismen zijn. Veel organisaties zijn hiërarchisch geordend: leidinggevenden hebben een gezagspositie die zij kunnen gebruiken om de hun gestelde doelen te realiseren. Medewerkers die werken

‘onder’ hun leidinggevend, leveren daartoe de benodigde arbeid in ruil voor geld. Relaties zijn derhalve functioneel van aard en gericht op het realiseren van de eigen doelen (doel-middel rationaliteit).

In werkelijkheid zijn de systeemwereld en de leefwereld veel minder strikt gescheiden dan het lijkt. Er is sprake van een ‘interferentiezone’ tussen systeem- en leefwereld, waarin betrokkenen zowel communicatief (leefwereld) als strategisch (systeemwereld) handelen (Kunneman, 1996; Wierdsma, 2001). In deze ‘interferentiezone’ komen systeem- en leefwereld met elkaar in contact en kunnen ze elkaar beïnvloeden.

In de gesprekken die we tijdens ons onderzoek voerden – en met name in de analyses die we achteraf maakten van deze gesprekken – merkten we dat we in deze interferentiezone terechtgekomen waren. De invloed van personeelsbeleid en de instrumenten die in het verlengde daarvan ontwikkeld zijn, passen in de systeemwereld. Een van die instrumenten is het persoonlijke ontwikkelplan (POP), waarin afspraken over ontwikkeling zijn vastgelegd. Het woord ‘persoonlijk’ dat in dit instrument voorkomt, lijkt vooral te passen in de leefwereld. Maar uit de betekenis die onderzoeksdeelnemers eraan geven, maakten wij op dat zij zo’n georganiseerd gesprek eerder als ‘strategisch’ dan als ‘persoonlijk’ ervaren: het niet zozeer zien als een setting waarin je je werkelijke ambities of ‘toekomst-dromen’ op tafel legt.

Het lijkt voor medewerkers niet zo vanzelfsprekend te zijn dat de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling primair ‘ten gunste van henzelf is’, in plaats van ‘voor de baas’. Want de baas bepaalde voorheen wanneer het nodig was om een cursus te volgen en wie daarvoor in aanmerking kwam (bijvoorbeeld: bij invoering van een nieuwe werkmethode of om bepaalde vaardigheden ‘aan te scherpen’).

Het nieuwe beleid is dat mensen zelf keuzes kunnen maken die bovendien voort mogen komen uit hun eigen ambitie. Deze omschakeling vraagt iets anders dan alleen een personeelsinstrument of een voorgeprogrammeerd gesprek. En in feite geldt hetzelfde voor de leidinggevend. Men verwacht van hen dat ze kunnen schakelen tussen sturend en coachend leidinggeven, zodat ze het ene moment sturing geven aan het realiseren van doelstellingen en het andere moment bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Ook leidinggevend bevinden zich daardoor in de ‘interferentiezone’ tussen systeem- en leefwereld. Vaak handelen zij vanuit hun positie en de bijbehorende belangen binnen ‘de systeemwereld’. Maar tegelijkertijd zijn zij – als mens en collega – te ‘verleiden’ tot andere keuzes die zij zelf en in overleg met directbetrokkenen willen maken, zelfs – zo zagen wij – als die keuzes op gespannen voet lijken te staan met de operationele organisatiebelangen.

De positieve voorbeelden in ons onderzoek lieten zien hoe deelnemers daadwerkelijk verder wisten te komen in het realiseren van hun ambitie, als gevolg van intensieve interacties op microniveau. Oftewel: interacties met de direct-

betrokkenen – dus ook met ‘bazen’ – binnen de eigen werkcontext. De onderzoekers droegen (als ‘derde partij’) ertoe bij dat betrokkenen zich nadrukkelijker gingen begeven in de interferentiezone tussen systeem- en leefwereld. Met name door het gesprek op ambities, motieven en belangen te brengen ontstond een sterkere en persoonlijke verbinding die nodig lijkt te zijn om het principe ‘regie op de eigen loopbaan’ ook werkelijk handen en voeten te geven.

Generieke oplossingen op macroniveau lijken weliswaar noodzakelijk en zinvol om gesprekken over persoonlijke ontwikkeling meer ‘van doen’ te krijgen; ze bieden doelen en (stuur)middelen. Maar het risico is groot dat ‘de bureaucratie’ doorschiet in het uitwerken van protocollen en het opleggen van (zelfs ‘persoonlijke’) doelstellingen. Het streven is dan om ‘het persoonlijke’ te functionalisieren, hetgeen ons onwenselijk, zo niet onmogelijk, lijkt. Want het persoonlijke verdwijnt op die manier ten gunste van het functionele. En dat draagt niet bij tot zelfdenkende, lerende ‘regisseurs’ van de eigen loopbaan!

Naar actorschap en afgestemd handelen van betrokkenen

Het realiseren van eigen ambities vergt actorschap en heel veel eigen doorzettingsvermogen van medewerkers, zo zagen we in ons onderzoek. Het eerder beschreven verwijzingsmechanisme vermindert daarentegen het actorschap om zelf tot initiatieven en oplossingen te komen. Immers, door anderen bedachte oplossingen voor vraagstukken die in wezen heel ‘eigen’ zijn, leiden zelden tot een gevoel van eigenaarschap ten aanzien van die oplossingen.

Tegelijkertijd: individuen maken ontegenzeggelijk deel uit van een groter ‘geheel’. Hun ambities en keuzes zullen daarom goed afgestemd moeten zijn met andere betrokkenen, wil het realiseerbaar zijn en ook voor anderen een meerwaarde hebben (Beer, 1979; Pfeffer & Sutton, 2002; Emmering & Wierdsma, 2004). Niet het ‘hogere organisatieniveau’, maar juist de specifieke eigen werkcontext en de directe interactie met betrokkenen (zoals leidinggevend en collega’s) blijken primair de plek te zijn waar die afstemming moet plaatsvinden. Een gelijkwaardige dialoog brengt mogelijkheden voor dit afgestemde handelen tussen betrokkenen dichterbij. De onderzoekers bleken daarin als ‘derde partij’ behulpzaam te kunnen zijn: voor iemand met een onafhankelijke positie en specifieke vaardigheden is het kennelijk gemakkelijker om een persoonlijk gesprek op gang te brengen met en tussen betrokkenen en zo de brug te slaan tussen systeem- en leefwereld.

10.6 Afsluitend

In dit hoofdstuk hebben we beschreven hoe we door middel van onze onderzoeksactiviteiten een aanzet hebben gegeven om (oudere) medewerkers te versterken in hun eigen leerdynamiek. Oftewel: hen meer te ‘emanciperen’ om zelf

de regie te nemen over hun eigen loopbaan en ontwikkeling. We zagen in een aantal gevallen ook ‘beweging’ ontstaan in de directe werkomgeving van de medewerker. Want andere betrokkenen, zoals leidinggevend en collega’s, kwamen eveneens in aanraking met de initiatieven en activiteiten die de betreffende medewerker ‘overhoop haalde’.

De kracht van de gevolgd aanpak laat zich derhalve typeren als ‘kleinschalig’, maar wel met veel diepgang en impact in de specifieke situatie. Uitgaan van geloof in ‘de menselijke maat’ betekent: de verwachting dat in een microsituatie persoonlijke interacties op gang kunnen komen, waarin betrokkenen zelfstandig denkend en handelend – en niet geleid door de ‘anonieme sturingsprincipes’ van het systeem – met elkaar tot oplossingen komen.

Tegelijkertijd zit daar ook het ongemak. Want wat betekent dit nu voor al die andere 55.000 medewerkers binnen de politie? Is het mogelijk de gehanteerde aanpak ‘uit te rollen’ op grote schaal? Terugkijkend naar de intensiteit van de aanpak en de hoeveelheid tijd en aandacht die noodzakelijk blijken te zijn, denken wij dat ‘grote stappen, snel thuis’ geen goede optie is. Maar wat dan wel?

Een essentieel element van de aanpak was volgens ons de tijdelijke vrije ruimte en support die door middel van de onderzoekssetting geboden werden. Die vrije ruimte bood mogelijkheden om te reflecteren, te experimenteren en tot positieve bewegingen te komen, zowel voor de medewerker zelf als voor betrokkenen binnen zijn directe werkcontext. De onderzoeker kon als derde (onafhankelijke) persoon tijdelijk de condities creëren waaronder een interactief leerproces – zowel bij medewerkers zelf als bij de betrokkenen in hun directe werkomgeving – plaats kan vinden. De leidinggevende is nadrukkelijk onderdeel van dat leerproces, maar dat betekent niet dat hij hier per se zelf de initiator van moet zijn. De rol van de ‘derde personen’ moeten we waarschijnlijk juist in de leefwereld van medewerkers zoeken. Bijvoorbeeld bij collega’s, maar ook bij vrienden, familie of onbekenden die werken in andere organisaties. Sinds ons onderzoek is afgerond, hebben we al gemerkt dat gesprekken met grotere groepen medewerkers, over wat iedereen belangrijk vindt in de eigen leefwereld, in korte tijd veel kunnen losmaken. Het lijkt in ieder geval niet verstandig alle kaarten te zetten op de interactie tussen leidinggevende en medewerker!

Ten slotte: niet alles hoeft in een ‘vrije ruimte’ te gebeuren. Als het ‘vliegwiel’ eenmaal gaat draaien, pakken mensen het vervolgens zelf en met elkaar verder op in hun eigen leefwereld. Vrijwel alle deelnemers gaven te kennen: *‘Als je eenmaal geleerd hebt hoe dat moet, “in beweging komen”, dan ga je daar vanuit jezelf gewoon mee verder. Dan zijn je ogen geopend, heb je ervaren hoe je dat zelf kunt doen en dan heb je daar ook zelfvertrouwen in gekregen.’*

Dat betekent dat weliswaar eerst geïnvesteerd moet worden in ‘het zetje’, maar dat het daarna vanzelf zijn vruchten blijft afwerpen. Of, zoals een deelnemer dat heel mooi wist te verwoorden: *‘Als je de bal eenmaal in beweging brengt, is het de kunst om hem aan het rollen te houden. Hij kan langzaam of sneller rollen,*

maar je moet er wel zelf tegenaan blijven schoppen. En wat ik wil is: zelf tegen die bal aan blijven schoppen, zodat je er zelf invloed op hebt, die bal zelf in beweging houdt. Dat moet je dus ook leren, dat gaat niet vanzelf! Maar je kunt misschien veel meer zelf dan je eerst dacht. Zeker als je daar zelfvertrouwen in hebt ontwikkeld. Leren hoe je de goede richting op schopt. En hoe je jezelf ertoe blijft zetten, om die actie te ondernemen.'

Literatuur

- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 637-647.
- Beer, S. (1979). *The heart of the enterprise*. Chichester: Wiley.
- Blouw, H. de, Sprenger, C. & Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2010). *Kennis in Beweging: onderzoek naar de leerdynamiek van oudere politiemedewerkers, eindrapportage*. Interne publicatie. Apeldoorn: Politieacademie (te verschijnen).
- Emmering, M. & Wierdsma, A.F.M. (2004). Een cybernetische ingang naar organisationeel leren. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 58(2), p. 29-48.
- Habermas, J. (1989). *De nieuwe overzichtelijkheid*. Amsterdam: Boom.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), p. 269-289.
- Knoope, M. (1998). *De creatiespiraal: natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid*. Amsterdam: KIC.
- Kunneman, H. (1996). *Van theemutscultuur naar walkman-ego*. Amsterdam: Boom.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Rotterdam: Pearson Education Benelux.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2002). *De kloof tussen weten en doen: hoe slimme ondernemingen kennis in actie weten te vertalen*. Schiedam: Scriptum.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wierdsma, A.F.M. (2001). *Leidinggeven aan co-creërend veranderen: balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. Oratie. Breukelen: Nyenrode University Press.
- Wierdsma, A.F.M. & Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. van (2003). Het verlangen naar de maakbare medewerker: HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 57(6), p. 5-24.