

Kennis in Beweging

Onderzoek naar de leer- en ontwikkeldynamiek
van oudere medewerkers

POLITIEACADEMIE

PA



« waakzaam en dienstbaar »

Kennis in Beweging

Onderzoek naar de leer- en
ontwikkelgedynamiek
van oudere medewerkers

Cees Sprenger
Hidde de Blouw
Isolde van Roekel - Kolkhuis Tanke
Irene Poelert
Maaïke Smit
Remco Brouwer

Politieacademie

Lectoraat Lerende Politieorganisatie

Gefinancierd door

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie (SAOP)

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Inleiding	7
Leeswijzer	8
Vijftien portretten	11
Inleiding	11
Gaston	12
Elly	18
Herman	24
Ad	30
Bert	38
Chris	44
Jan	50
Pieter	56
Roelof	62
Remco	68
Kees	74
Tejo	82
Peter	88
Theo	94
Menno	100
Bewegen is stappen zetten - ambitiespiraal	106
Inleiding	107
Verschillende fasen en overgangen	108
Alle ambities en stappen op een rij	111

Invloedrijke thema's en patronen	114
Inleiding	115
Regie op eigen loopbaan niet vanzelfsprekend	116
Beelden over wensen en werkelijkheid steeds aan elkaar toetsen	117
Behoefte aan support (en 3e persoon ?)	119
Zoeken naar balans tussen...	124
Het verwijzingspatroon	129
Gunstig klimaat voor leerdynamiek	132
Inleiding	133
Vrijwillige deelname van medewerkers - eigen keuze	134
Reflectie stimuleren - zicht op eigen actie en inzet	135
Faciliteren van 'een ander gesprek'	136
Ruimte voor eigen tempo en doorlooptijd, maar het wel 'in het blikveld houden'	137
Breed communiceren en betrekken van anderen binnen het korps	138
Deelnemer als actor en 'levend voorbeeld' - eigenaarschap	139
De bal aan het rollen houden	140
Aanbevelingen	142
Inleiding	143
Vergrijzing tot collectief thema maken	143
Loopbaanoriëntatie en ontwikkeling van vakmanschap	145
Individuele arrangementen aansluitend op eigen ambitie	147
Diversiteit in leeraanbod oudere medewerkers	149
Leidinggevend en belangrijk, maar niet de enigen	150
Vijf korpsportretten	152
Inleiding	153
Gelderland Midden	154
Gooi en Vechtstreek	164
Hollands Midden	172
Rotterdam Rijnmond	182
IJsselland	194

Voorwoord

Op initiatief van het lectoraat Lerende Politieorganisatie van de Politieacademie en gesubsidieerd door Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie (SAOP), is in 2009 en begin 2010 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'.

Vijftien medewerkers uit vijf korpsen hebben in dit onderzoek inzicht gegeven in hun persoonlijke leer- en ontwikkeldynamiek. Wij danken hen voor hun keuze en bereidheid deel te nemen en hun openheid over hun individuele ambities. Ze komen in dit boek uitgebreid aan het woord.

Wij danken ook de korpscontactpersonen voor dit onderzoek voor hun inzet, adviezen en begeleiding: Liesbeth Becker (Gelderland Midden), Jolanda Bakker (Gooi en Vechtstreek), Marry Boere (Hollands Midden), Diane Bouwmeister (Rotterdam Rijnmond) en Jan Schakelaar (IJsselland).

Inleiding

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% van de politiemedewerkers is in 2012 namelijk 50 jaar of ouder). Tegelijkertijd is de verwachting dat deze groep langer door zal werken.

Medewerkers bij de politie die goed zijn opgeleid en ingewerkt, blijven vaak lange tijd hetzelfde werk doen in dezelfde werkomgeving. Aan de ene kant heel begrijpelijk, want waarom zou je aan iets nieuws beginnen wanneer het bestaande werk bevalt en goed gaat. Aan de andere kant breekt sneller het moment aan dat er routines ontstaan, die zo sterk zijn dat er nog maar weinig leerdynamiek overblijft. Juist in de latere fasen van je loopbaan je nog ontwikkelen en stappen zetten kan inspirerend en uitdagend zijn en leiden tot nieuwe ervaringen en inzichten.

Vijf verschillende politiekorpsen deden aan het onderzoek 'Kennis in Beweging' 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 'verholen' 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/haar korps gedurende de zoektocht naar eigen ambities en ontwikkelmogelijkheden, en naar wegen en aanpakken om deze te kunnen realiseren.

Gedurende het onderzoek zijn minstens drie individuele gesprekken met elke deelnemer gevoerd. Ook werden actoren uit de directe omgeving van de primaire deelnemers in het onderzoek betrokken, zoals direct leidinggevenden, personeelsmanagementadviseurs (PMA's) en 'relevante anderen' (bijvoorbeeld collega's of een loopbaanadviseur). Dit gebeurde middels interviews en groepsgesprekken van betrokkenen binnen elk korps.

Het onderzoek richtte zich daarmee op vijftien medewerkers in hun werkcontexten, in vijf verschillende korpsen. Korps overstijgend 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.

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn hier nu beschikbaar gemaakt.

Leeswijzer

We beginnen het boek met een individueel 'portret' van elk van de vijftien medewerkers die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Zij staan centraal in dit onderzoek.

We sluiten het boek af met een portret van elk deelnemend korps waarin we aangeven hoe, in relatie tot de thematiek, in elk korps op eigen wijze dit onderzoek is vormgegeven en wat daarin ook eigen opbrengsten zijn geweest.

Tussen de individuele deelnemersportretten en de korpsportretten in werken we in vier hoofdstukken een aantal algemene patronen en thema's uit, in de vorm van analyses en aanbevelingen.

Ten eerste beschrijven we een goed toepasbaar model om de 'bewegingen' en de feitelijke stappen van de vijftien individuele deelnemers in te plaatsen en te interpreteren. We hebben dit model de naam 'ambitiespiraal' gegeven. Het maakt zichtbaar op welke punten de deelnemers zowel 'tegenslagen' als 'overwinningen' doormaken, als ze op zoek gaan naar hun eigen ambities en naar wegen om deze te realiseren.

Ten tweede zagen we nog andere, individuoverstijgende patronen, die van invloed blijken te zijn op de leerdynamiek van oudere politiemedewerkers. Er bestaan bijvoorbeeld allerlei beelden bij medewerkers en leidinggevendenden over elkaar die nauwelijks of te weinig aan elkaar worden getoetst. Zo is ook de uitspraak 'regie op eigen loopbaan' bepaald nog niet vanzelfsprekend.

Ten derde kent het onderzoek zelf, als vorm van actieonderzoek, een aantal principes dat we hebben toegepast in de uitvoering ervan. Deze principes beschrijven we apart, omdat het onderzoek zelf één van versterkers van beweging bleek te zijn. Zoals het creëren van ruimte voor eigen keuze, reflectie op eigen actie en inzet, de tijd er voor nemen (en nodig hebben) en de deelnemer als actor en voorbeeld. Het zijn principes die helpen een gunstig klimaat voor leerdynamiek te scheppen.

Ten vierde kijken we in de aanbevelingen over de resultaten van het onderzoek heen en brengen we dat samen in thema's als loopbaanoriëntatie, vakontwikkeling, individuele arrangementen vanuit eigen ambitie, rol van leidinggevendenden en diversiteit in leeraanbod.

Vijftien portretten

Inleiding

We beginnen dit boek met een individueel 'portret' van elk van de vijftien medewerkers die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Zij staan centraal in dit onderzoek.

Deze portretten zijn opgesteld door de vijf onderzoekers op basis van de gesprekken en contacten met de deelnemers. De portretten bieden in een willekeurige volgorde een caleidoscopisch beeld van de individuele uitgangspunten, context en bewegingen van de deelnemers. Elk portret geeft daarmee een beeld van het 'maatwerk' op individueel niveau.

Gaston

Wijkagent, Gooi en Vechtstreek



Gaston (46) is 7 jaar wijkagent, waarvan 5 jaar in Muideren en daarvoor 2 jaar in het aangrenzende Weesp. Ook de overige 16 jaar bij de politie heeft hij gewerkt in de regio Gooi en Vechtstreek. Na de start van zijn loopbaan bij de commando's en een uitstap naar de horeca, begon Gaston in 1986 bij de verkeersafdeling van de politie Hilversum. In 1990 werd hij hondenbegeleider en tegelijkertijd werd hij lid van de AanhoudingsEenheid. In 2003 maakte hij de overstap naar het werken in de wijk. Gaston combineert zijn functie van wijkagent met zijn verantwoordelijkheid als lid van het Bedrijfs Opvang Team en de functie van bomverkenner. Gaston heeft veel plezier in zijn werk:

- *"Wijkagent is een geweldige functie voor mij. Het werk sluit perfect aan bij wie ik ben, wat ik wil betekenen en hoe ik wil doen. Ik hoef me er totaal niet voor aan te passen, ik zet alleen een pet op."*

Hij voelt zich volledig verantwoordelijk voor alles wat met zijn werk te maken heeft en die ruimte neemt hij ook. Gaston zit er "bovenop en midden in".

Gaston heeft het rotsvaste vertrouwen dat hij tot zijn pensioen met net zoveel bevrediging bij de politie zal werken als de afgelopen 24 jaar. Hij zegt zich daar zelf verantwoordelijk voor te voelen. Hij kan zich goed vinden in het adagium van P&O dat je de regisseur van je eigen loopbaan bent.

De wijkagent typeert zichzelf als een diender die geen blad voor de mond neemt en die het laat weten als hij het niet eens is met de koers van zijn leidinggevend. Gaston is een man van transparantie en dat wordt in het korps gewaardeerd. Want de voornaamste feedback die hij van zijn superieuren op zijn functioneren ontvangt, is de aanmoediging de stap te overwegen om van brigadier door te groeien naar inspecteur.

Motivatie voor deelname aan 'Kennis in Beweging'

Gaston werd door de beleidsmedewerker P&O geattendeerd op het onderzoek. Zijn motief om deel te nemen aan Kennis in Beweging was nieuwsgierigheid. Het leek hem een goede kans om fris tegen zijn loopbaan aan te kijken.

Leren

Leren is belangrijk voor Gaston. Zijn motto is dat het altijd beter kan: "Ik toets mezelf bijna continu in mijn werk. Bereik ik mijn doel op de beste manier?" Werk kan volgens Gaston altijd effectiever en dat geldt ook voor het contact met burgers en

collega's. Observeren is zijn favoriete leerstijl, hij laat zich graag inspireren door anderen.

➤ *"Als ik iemand iets goed zie doen, vraag ik meteen waarom hij of zij dat op die manier doet. Rolmodellen heb ik niet, iedereen heeft aspecten die waardevol zijn."*

Gaston werd in 1990 door zijn commandant gevraagd de plaatsvervangend commandant te worden over de AanhoudingsEenheid. Dat verraste hem dusdanig dat hij er eerst een strategie achter vermoedde: een manier om de luis in de pels van de leiding de mond te snoeren, door hem medeverantwoordelijk te maken. Dat bleek niet het geval; de commandant had de leidinggevende kwaliteiten van Gaston eenvoudigweg eerder gezien dan hijzelf. Gaston kreeg de boodschap dat dit de kans was om zich te bewijzen.

De stap van informeel naar formeel leiderschap was voor Gaston belangrijk:

➤ *"Het heeft me geleerd hoe fijn het is om ergens niet alleen iets van te vinden, maar er ook echt iets aan te kunnen doen. Dat is vanaf dat moment een uitgangspunt in mijn werk."*

Een ander wezenlijk inzicht dat Gaston heeft opgedaan, is hoe belangrijk de organisatie is als omgeving waar je als politiefunctaris op kunt terugvallen onder moeilijke omstandigheden. Jaren geleden werd tegen Gaston een valse aanklacht ingediend - een risico dat onlosmakelijk aan de politiepraktijk is verbonden. Dat gebeurde juist op het moment dat hij hoogtijdagen meemaakte in zijn werk. Ook was het de periode waarin werk centraal stond in zijn leven. Het onderzoek wees snel uit dat de klacht volkomen ongegrond was. Maar de impact was groot voor Gaston:

➤ *"Vanwege het onderzoek ben ik kort geschorst geweest, dat is nou eenmaal de procedure. Maar juist op dat punt in mijn loopbaan kwam dat keihard aan. Ik was toen volledig op mijn werk gericht, het was alles voor me. Alles staat dan in één keer stil, je bent direct afgesneden van de organisatie. Na afloop heb ik ongelooflijk veel steunbetuigingen van collega's ontvangen. Dat is fantastisch, het trekt je echt door zo'n moment heen. Wat ik ondermeer van de hele situatie heb geleerd, is dat ik van iedere dag wil genieten. Als ik opsta denk ik 'ik ga lekker werken' en als ik naar huis ga heb ik daar net zo veel zin in. Er is balans. Ik ben er zelf verantwoordelijk voor om dat zo te houden, je regisseert je eigen geluk. En in mijn werkomgeving let ik er goed op dat de organisatie achter me staat, mocht er ooit nog iets dergelijks gebeuren. Fysieke veiligheid is vanzelfsprekend cruciaal in ons werk, maar dat geldt net zo voor dit type veiligheid."*

Gevraagd worden

Een opvallende overeenkomst in de loopbaanstappen van Gaston is dat hij voor de nieuwe functie wordt gevraagd of dat zijn omgeving hem met klem op de functie attendeert.

Bij de overstap van de combinatiefunctie hondengeleider/AE naar de wijkpolitie was dat het opmerkelijkst, omdat het twee totaal verschillende aspecten zijn van het politievak. Gaston werd op de vacature gewezen door vier collega's uit verschillende disciplines. Zij vonden het type werk perfect aansluiten op Gaston. Zelf zou hij er nooit over hebben nagedacht. Omdat hij de bevriende collega's serieus nam, heeft hij gesolliciteerd. Met inmiddels zeven succesvolle jaren en veel werkplezier.

Het werk in zijn wijk verloopt soepel voor Gaston, hij hoeft zich niet te forceren om de gevraagde productie en kwaliteit te leveren. Een aantal jaren geleden is hij in een MD-traject getest op zijn werkniveau, met als uitkomst een duidelijke hbo/universitaire score. Vergeleken met het opleidingsniveau dat voor zijn huidige functie is vereist, geeft het academische label hem nog ontwikkelingsruimte.

Dat roept tijdens de gesprekken met de onderzoeker de vraag op welke gevolgen Gaston aan die constatering verbindt.

Deze vraag prikkelt Gaston - zeker omdat zijn wijkteamchef hem heeft gevraagd na te denken over de mogelijkheid naar het niveau van inspecteur door te groeien. Gaston heeft zeker de ambitie om een nieuwe loopbaantrap te zetten. De meest gangbare stap voor iemand in zijn functie is een stap omhoog. Maar de werkinhoud van de inspecteursfunctie trekt hem op dit moment niet aan. Hij mist er het directe contact met de burger in. Gaston vindt een andere functie op hetzelfde niveau wel een aantrekkelijk idee.

Vorbereiden op de toekomst

Het is mogelijk dat Gaston's korps op termijn fuseert of zal gaan samenwerken met een ander korps. Hij en verschillende collega's uit de beide korpsen verwachten dat er dan maatregelen worden genomen om de onderlinge samenwerking te ondersteunen en om kennis uit te wisselen. Een van de voor de hand liggende opties is het wisselen in de bezetting van de wijken. Daarom hebben zij nu al contact over wat voor hen interessante wissels zouden zijn. Dat biedt volgens Gaston geen enkele zekerheid, maar de focus is in ieder geval op de toekomst.

Gaston heeft de opleiding voor het Vaarbewijs II aangevraagd. Dat diploma zou hem de mogelijkheid geven zelf het IJmeer te bevaren, waardoor hij in zijn huidige functie niet meer afhankelijk is van collega's als er ondersteuning vanuit het water

nodig is. Ook verwacht Gaston dat hij met dat diploma breder inzetbaar zal zijn, mocht de fusie of de samenwerking gerealiseerd worden. Hij hoopt op een plek in een dan nieuw op te richten Vaarafdeling.

Wat Gaston weerhoudt van meer concrete actie is zijn aanname dat zijn leidinggevenden hem waarschijnlijk zullen ondersteunen bij een loopbaanstap, maar dat hun idee daarbij is dat het om een 'verticale' stap moet gaan, een stap omhoog. Daarnaast is zijn huidige werk niet alleen heel bevredigend, maar het is ook nooit 'af'. Hij kan er nog jaren in vooruit. Wel vindt hij dat zijn energie nu meer is gericht op het behoud van zijn functie, dan op het opbouwen ervan.

Blijven zitten of bewegen?

Gedurende het onderzoek formuleert Gaston zijn situatie in termen van een dilemma:

- > *"Ik doe dit werk nu 7 jaar. Ik doe het met veel plezier. Ik word er om gewaardeerd. En ik kan me er nog verder in doorontwikkelen. Ik heb wel zin in een volgende stap. Bij dezelfde werkgever. Ik ben en blijf politieman. Wat mij betreft is die stap horizontaal. Maar daar zie ik weinig mogelijkheden voor. De loopbaanstap die mijn leidinggevenden voor mij zien is verticaal: inspecteur worden. Die stap trekt mij niet aan omdat ik dan te ver van de praktijk af kom te staan. Daarnaast is er de mogelijke fusie of samenwerking met en ander korps. Dat maakt het allemaal erg onzeker. Feitelijk weet ik niet goed waar ik nou het beste aan doe. Op mijn plek blijven zitten of in beweging komen."*

De onderzoeker geeft Gaston in overweging om in een informeel gesprek met zijn leidinggevende niet zozeer zijn ambitie als wel zijn dilemma voor te leggen.

Gaston is direct enthousiast:

- > *"Dat is inderdaad heel iets anders dan mijn vinger opsteken om inspecteur te worden. Want dat zag ik als enige mogelijkheid voor een vervolgesprek met mijn chef over mijn ambitie. Voor mij was het meer het een of het ander: blijven zitten of inspecteur worden."*

Contact wijkteamchef

Het gesprek met zijn wijkteamchef verloopt voor Gaston zeer constructief. Zij blijkt zijn belangstelling voor een horizontale stap van harte te ondersteunen. De keuze die Gaston ervoer van 'blijven zitten of opgaan voor inspecteur' blijkt niet aan de orde.

Nog tijdens het gesprek heeft zijn chef de aanvraag in orde gemaakt voor de opleiding Vaarbewijs II. En ze heeft Gaston de ruimte toegezegd voor het volgen van stages bij een vaardienst en bij het KLPD.

Volgens Gaston heeft een aantal factoren bijgedragen aan dit constructieve gesprek. Zo heeft hij een goede band met zijn chef. Net zo wezenlijk vindt hij dat hij zich heeft uitgesproken over waar hij werkelijk mee zit. Daarmee stelt hij zijn chef in staat om haar zakelijke belang te toetsen aan zijn belang.

- > *"Komt dat niet overeen, dan weet je het ook meteen. Zo is het open en eerlijk en dan kom je niet terecht in dat iets je gegund moet worden of dat je maar moet afwachten."*

Concrete actie

Met dit gesprek doorbreekt Gaston zijn 'traditie' dat de organisatie hem voor een functie vraagt. Het belangrijkste verschil is de focus die hem dat oplevert:

- > *"Alles wat ik nu doe, staat in het teken van wat ik wil bereiken. Alles valt binnen het kader van waar ik naartoe wil: het nieuwe vaarteam dat er na de fusie moet ontstaan. Ik onderzoek actief waar voor mij mogelijkheden liggen. Ik maak contact. Het is net als het oude motto voor politiewerk: het gaat om kennen en gekend worden. Op die manier is het ook leuk om te doen."*

Gaston beseft dat dit hem geen garantie biedt. Waar het om te doen is, is zo goed mogelijk aan de startstreep te verschijnen.

- > *"Ik heb het nu in gang gezet. Ik heb mijn wens bekend gemaakt, ik heb het concreet uitgesproken. Naar mijn chef en naar collega's. Ik heb de opleiding aangevraagd die ik nog nodig heb. Ik ga meelopen en ik heb de stages aangevraagd. En ik heb mijn interne netwerk uitgebreid, ik zorg ervoor dat ik ook veel informele contacten heb."*

Gaston neemt zich voor om de komende periode het contact met zijn chef goed te blijven onderhouden.

- > *"Ik wil geen kruiwagen en die zal zij niet willen zijn ook. Maar mijn chef kan me mogelijk wel wijzen op kansen, die ik dan zelf kan verkennen. Ik moet het verder echt zelf doen, ik wil de dingen op eigen kracht bereiken. Ik zie mijn verdere loopbaan bij de politie met vertrouwen tegemoet. Ik heb er zin in."*

Elly

Medewerker Meldkamer, Gelderland Midden



Elly is 53 jaar en Medewerker Meldkamer in de regio Gelderland Midden. Zij werkt 18 uur per week en doet dit werk nu 15 jaar. Zij is 36 jaar politievrouw en heeft, voordat ze bij de meldkamer kwam, jaren op straat gelopen (Rotterdam, Renkum). Ze is ooit in Renkum als eerste vrouw in dat team begonnen toen Renkum een halve kracht extra mocht aannemen. Dat betekende dat Elly deeltijd kon gaan werken en moeder kon worden.

Over de ontwikkelmogelijkheden van de afgelopen jaren zegt Elly:

> *“Ik heb meerdere cursussen gedaan, zoals:*

CMS-cursus

Korpsgerelateerde cursussen

ICT cursussen

Talencursussen

Als ik een week naar een cursus ga, ben ik daarna 2 weken vrij.

Van veel cursussen worden daarom de deeltijders uitgesloten.”

> *“In 2001 heb ik een gesprek met de MD-er gehad over loopbaankansen. Ik heb toen te horen gekregen dat deeltijd een groot probleem is om te bewegen. Daarmee was de kous af.”*

En:

> *“Ik heb in Renkum op straat gelopen. Daar heb ik heel veel ontwikkeling doorgemaakt. Het was veel meer allround dan nu, je deed alles zelf op straat. Daarna heb ik lang op de planning gewerkt. Vervolgens weer surveillancedienst gedaan in combinatie met meldkamer. Dat was het mooiste, omdat je dan feeling houdt met de straat. Na de vorming van de regio's (1994) heb ik niet meer op straat gewerkt. Dat vind ik zo jammer. Ze willen ons geen wapen geven en ik ga de straat niet op zonder wapen. Ik heb aangeboden om IBT in eigen tijd te doen, maar dat mocht niet. Ik moet erg uitkijken dat ik 'vroeger' niet ga idealiseren. Je kende elkaar heel goed, vaste teams. Het zou mooi zijn om meldkamerwerk met straatwerk te combineren. Het mooiste zou zijn (als ik even alle belemmeringen vergeet) om GGF-er te worden, omdat je dan echt feeling hebt met de straat en contact hebt met de mensen.”*

Motivatie voor deelname aan het onderzoek “Kennis in Beweging”

Elly heeft zich opgegeven voor het onderzoek omdat ze graag op een andere afdeling zou werken en omdat ze zich afvraagt of dat überhaupt wel gaat lukken met een deeltijdcontract. Dit onderzoek ziet ze als een kans om daarmee actief aan de gang te gaan.

- > *“Wat er ook gebeurt: als deeltijder kom je toch nergens anders terecht. Je kunt wel ergens een jaar voltijd gaan werken en daarna in uren terug zakken, maar dat is de boel belazeren. En dat wil ik niet. De hogere leiding zegt wel dat ze vrouwen en deeltijders willen, maar op de werkvloer blijkt dat lastig te zijn.”*
- > *“Ik weet zelf dat het heel negatief klinkt, maar drie keer je kop stoten is niet grappig. Ik heb altijd te horen gekregen dat ik zeker welkom was op een andere functie, maar alleen als ik voltijd zou gaan werken. Nu ben ik uit ervaring wijs geworden. Ik moet toegeven, ik ben er zelf ook laks in geworden, omdat ik denk dat het toch niet gaat lukken.”*
- > *“Aan mijn leidinggevende merk ik helemaal niks aan ondersteuning hierin. Ze willen mij liever niet kwijt omdat de meldkamer al onderbezet is. Ik weet niet wie de P&O-er is bij wie ik terecht kan. De P&O-ers veranderen vaak van plek en rol en dat is niet bij te houden. Ik zou eerst op zoek moeten gaan naar wie nu mijn P&O-er is. Dit gesprek nu geeft me wel weer een beetje hoop en ik ga er lekker mee aan de slag.”*

Wat is de ambitie of het gewenste toekomstbeeld?

In de intake is Elly heel helder over haar gewenste toekomstbeeld. Ze zou het allerliefste weer op straat werken als GGF-er, want daar ligt haar hart. Maar gezien het feit dat ze al lange tijd niet meer op straat heeft gewerkt, geen IBT meer heeft gedaan en de opleiding opnieuw zou moeten doen, valt deze optie af. Daarnaast heeft ze twee andere hele duidelijke voorkeuren:

- Vreemdelingendienst; daar komt een heel nieuw bureau vrouwen- en mensenhandel. Dus er komen plekken genoeg.
 - Jeugd & Zeden; dit wordt helemaal opnieuw ingericht en daardoor zullen er ook functies vrijkomen.
- > *“Als 18 uur een struikelblok is, dan zou ik ook 24 uur willen werken. Ik wil ook zeker tijdelijk meer werken (fulltime) om een paar maanden ingewerkt te worden of cursussen te volgen. Dat heb ik ook altijd gezegd als ik eens ging informeren naar een andere functie.”*

Welke stappen zijn er gezet?

In het tweede gesprek blijkt dat Elly gelijk heel voortvarend aan de slag is gegaan. Ze gaat een dag stage lopen bij Jeugd & Zeden en bij de Vreemdelingendienst. Misschien is er een kans op een functie bij de Vreemdelingendienst, want daar schijnen vacatures te zijn en daar kent ze iemand, wat een positief effect zou kunnen hebben. De inkijkstages zullen op korte termijn plaatsvinden. In de hoop dat ze er dan toch makkelijker in rolt. Voordeel is ook dat er bij Vreemdelingenzaken geen onregelmatigheid is.

De reactie van Elly's leidinggevende is 100% meegefallen. Hij gaf haar alle ruimte. Dat was echt heel positief en dat had ze niet verwacht.

Noch bij Jeugd & Zeden noch bij Vreemdelingendienst heeft ze iets gezegd over dit onderzoek. En toch was stage lopen mogelijk. Ook dat viel haar reuze mee. De bazen willen echter wel dat je eerst een jaar naar de BPZ gaat; dat is nog steeds zo. Ook als je bij Jeugd & Zeden en bij Vreemdelingenzaken wilt werken.

Elly is in de week van het eerste onderzoeksgesprek naar P&O gegaan. De PMA was heel positief en is voor haar gaan informeren. Toen kreeg ze een mail dat ze eerst cursussen moest gaan volgen en dat ze daarna kon gaan solliciteren. "Je gaat toch ook geen Russisch leren, als je nooit in Rusland komt." Elly wil niet aan iets beginnen als niet duidelijk is wat het uiteindelijke resultaat is. Dat heeft ze ook tegen de PMA gezegd.

Ze heeft ook met behulp van de loopbaancoach haar CV gemaakt en feedback gevraagd aan collega's. Van haar collega's kreeg ze te horen dat ze meer voor zichzelf moest gaan zorgen. Ze is ook gaan zien dat ze heel collegiaal en heel positief is. Totdat er iets heel negatiefs gebeurt in haar ogen en dan is ze heel lang heel negatief. Dan kan ze ook goed ruzie maken. Het CV is nog niet klaar, maar wordt in samenwerking met P&O gemaakt. Ze heeft zich opgegeven voor een vrouwen-dag van de bond en dat ging ook over hoe je je CV moet maken.

De inkijkstages heeft Elly helemaal zelf geregeld.

- > *"Gewoon de telefoon gepakt, de leidinggevenden gesproken en het bleek geen enkel probleem. Als ze terug zijn van vakantie ga ik die dagen inplannen."*
"Collega's staan er wel van te kijken wat mogelijk is."

Elly stuurt de dingen die ze ontdekt ook door naar een paar collega's. Ze heeft wel gezegd dat als dit niets wordt, dat ze dan niets meer onderneemt.

> *“Dan zit ik liever mijn tijd uit. Als de spotlights van dit onderzoek niet helpen om op een andere plek te komen, dan weet ik het ook niet meer. Ik wil mijn neus niet blijven stoten. Als ik word afgewezen wil ik niet dat dat gebeurt op basis van vage onpersoonlijke argumenten. Ik wil nu graag één dag inkijkstage doen en als het bevalt een paar weken stage lopen. Pas daarna kunnen dingen duidelijk worden.”*

In het derde gesprek bleek dat Elly van de leidinggevende van Jeugd & Zeden het advies heeft gekregen om niet te komen. De leidinggevende had doorgevraagd waarom ze stage wilde komen lopen. Toen bleek dat Elly daar graag voor vast wilde komen werken, kreeg ze dit advies. Het had niets met haar persoonlijk te maken en ze was in principe wel welkom. Maar de leidinggevende gaf aan al moeite genoeg te hebben met het “rond krijgen” van de planning en dat hij niet een extra iemand kon gebruiken met allerlei ouderenregelingen (zoals 11% minder werken, geen nachtdiensten, geen piket).

> *“De ouderenregelingen blijken als een soort fuik te werken: het zijn goede regelingen, maar je wordt er een stuk minder interessant door, als medewerker.”*

Elly zou nog wel een inkijkstage gaan doen bij de Vreemdelingendienst, maar deze werd afgebeld wegens ziekte op de afdeling. Ze kon daar een avond meedraaien en mee solliciteren. Maar ze heeft te horen gekregen dat zij zal afvallen als er mensen met recherche-ervaring mee solliciteren.

Het samengaan van de meldkamers van meerdere regio's is als een hete adem in Elly's nek. Dat wil ze liever niet meemaken. Als de Vreemdelingendienst niet door gaat is teruggaan naar de BPZ de enige optie. Maar dat wil ze liever niet en het wordt haar afgeraden. De mentaliteit op straat, de manier van werken, de productiviteitsdruk: het is allemaal erg veranderd.

Tevens kwam naar boven, en dat werd direct bevestigd door de leidinggevende van Elly, dat weggkomen van de meldkamer heel moeilijk is.

Leidinggevende:

- > *“Als je een plek ambieert waar veel belangstelling voor is, dan heb je als meldkamer-medewerker zo goed als zeker het nakijken. Jonge mensen lukt het nog wel om weg te komen. Maar als je niet naar de BPZ wilt, zit de deur zo goed als dicht, zeker als je wat ouder bent, met alle ouderenregelingen. Ook het unithoofd heeft hier weinig invloed op.”*

Wat zijn belangrijke lessen uit het doorlopen traject?

Het belangrijkste wat Elly zelf heeft geleerd tijdens dit traject is dat zelf initiatief nemen heel goed en nodig is, maar dat het geen garantie is voor succes. Ze gaat er nog steeds voor om bij de Vreemdelingendienst mee te solliciteren. Maar mocht dat niets worden, dan gaat ze zich meer richten op vrijwilligerswerk.

Ze is heel blij met de steun en aandacht van haar leidinggevende. Dat is een heel positief punt uit dit traject en dit is haar alleszins meegevallen. De leidinggevende geeft zelf echter ook aan dat hij niet zo veel kan veranderen aan het imago van de meldkamer. Hij vindt dat de organisatie daar meer voor zou moeten regelen, bijvoorbeeld uitwisseling tussen meldkamer en specialistische rechercheafdelingen. Hij denkt dat zeker 10 van de 30 mensen van de meldkamer geïnteresseerd zouden zijn in zo'n soort uitwisseling.

In dit traject komen een aantal zaken aan de oppervlakte:

Het is niet zozeer het deeltijd werken wat een belemmering is om op een andere plek te komen, maar ook de ouderenregelingen.

Het is veel makkelijker om op verschillende afdelingen inkijsstages te regelen, dan vooraf gedacht.

De leidinggevendens zijn heel bereidwillig, maar zien zichzelf niet als belangrijke sleutelfiguren om samen met P&O een nieuwe visie op de ontwikkeling binnen of buiten de meldkamer te ontwikkelen. De visie is er wel degelijk, maar daar wordt nog niet voor gestaan op een manier die effect heeft op andere sleutelfiguren.

Voor Elly is deelname aan Kennis in Beweging niet zozeer een zoektocht geweest naar wat ze zelf wil. Veel meer een manier om te kijken of het maken van echte stappen ook tot resultaat zou leiden. Die stappen heeft ze gezet en dat heeft veel informatie opgeleverd. Een bevredigend resultaat voor haar zelf is er nog niet. Maar als ze volhoudt kan dat er zeker inzitten in de toekomst.

Herman

BPZ-B-er, IJsselland



Herman, 52 jaar, is BPZ-B-er in het team Deventer. Sinds 1976 bij de politie en sinds 1993 in Deventer. Daar draait hij mee in de basispolitiezorg. Is ook motorrijder en zit regelmatig op de stoel van wachtcommandant. Hij heeft in zijn loopbaan veel jonge collega's in de begeleiding gehad. Pakte ooit de coördinatie van verkeer op en stapte later in het regionale vuurwerkteam. Raakte betrokken bij het landelijk project Capaciteit Management Systeem (CMS) en werkte in dat kader als docent-trainer bij Maatwerk van de Politieacademie. Dat werd weer afgebroken toen door reorganisatie binnen de Politieacademie de contracten met gedetacheerde collega's uit de praktijk werden beëindigd.

Motivatie voor deelname aan 'Kennis in Beweging'

Herman raakte geïnteresseerd in deelname aan het onderzoek nadat zijn huidige teamchef het hem onder de aandacht heeft gebracht. Het sluit aan bij zijn behoefte aan afwisseling en nieuwe dingen.

- > *“Toen ik na detachering bij een landelijk project weer terug kwam, had ik zoiets van: je hebt de film nu zes keer gezien en als het script niet veranderd is, is het de zevende keer niet zo interessant.”*

Naar aanleiding van schoolproblemen bij één van zijn kinderen werd bij Herman zelf ook de diagnose ADHD gesteld. Dit verklaart voor hem waarom hij zichzelf niet een prototype van de perfecte diender vindt. De combinatie diender en ADHD is soms problematisch, waarbij de omgeving er meer last van heeft dan hijzelf.

- > *“Ik ben van nature onderzoekend van aard en diep uit wat ik belangrijk vind. Ik moet uitdaging hebben. Maar eigenlijk heb ik nooit geleerd te leren.”*

Het past bij zijn karakter dat hij in zijn loopbaan soms schijnbaar plotseling een switch maakt, dat wil zeggen: een kans grijpt.

- > *“Op een gegeven moment had ik het gehad. Er was te weinig structuur. Ik pakte de coördinatie van verkeer op. Daarna pakte ik de kans om mee te doen met het regionaal vuurwerkteam. Vervolgens het landelijk project CMS, want ik was ook planner geweest. Ben toen aan de slag gegaan als docent-trainer bij Maatwerk van de Politieacademie. Ik was er nog niet helemaal als trainer, maar toch. Dat werd plotseling afgebroken toen het project tijdelijk gestopt werd. Ik was ineens terug op het team.”*

In zijn loopbaan heeft zijn actieve houding en gedrevenheid geleid tot een soms moeizame relatie met enkele leidinggevenden.

- > *“Ik legde de vinger op wat volgens mij de zere plek was. Ik ben geen ‘kankeraar’, maar, was soms te kritisch en wilde steeds overtuigen. Ik heb altijd wel een idee vanuit een andere invalshoek, maar ben daar nu rustiger in. Maar het betekende wel dat ik blijkbaar ‘een verhaal’ om me heen had hangen.”*

Herman heeft het gevoel dat zijn kritische houding soms als gebrek aan organisatiecommitment is gezien:

- > *“Toch ben ik steeds loyaal geweest aan de werkafspraken in de uitvoering op straat. Maar dat wordt niet altijd gezien.”*

Dat ‘gestoei’ met een aantal leidinggevenden is al vroeg begonnen.

- > *“Mijn eerste baas zei tegen mij ‘Je hebt teveel een eigen mening’. Dat heb ik toen bijgesteld. Krijg ik bij de beoordeling een half jaar later te horen ‘Je hebt geen eigen mening’. Dan ga ik maar mijn eigen weg, en blijf wel eerlijk. Dit soort boemerang opmerkingen zegt mij vooral iets over de chef. Ik haal mijn eigen gelijk niet meer, ik weet voor mezelf wel wanneer ik toch gelijk had”. Dergelijke ervaringen vormen voor Herman de basis voor de uitspraak ‘Ze zien maar, ik ga het zelf wel doen’.*

Ambitie

Na een ziekteperiode een paar jaar geleden heeft Herman besloten om de uitdaging op te zoeken en heeft hij een studie opgepakt.

- > *“Vroeger was ik te eigenwijs om te leren, nu ben ik te eigenwijs om niet te gaan studeren.”*

Hij herinnert zich heel goed een opmerking van iemand die zei: “als je maar niet denkt dat je daar iets aan hebt in de organisatie”. De organisatie maakt keuzes in mensen en posities, maar dat weerhoudt Herman er niet van kansen te creëren. Desondanks zegt hij:

- > *“Ik had eerder vooruit moeten kijken en iets anders moeten gaan doen. Met name studeren. Ik ben een zelfstandige professional en kan voldoen aan de verwachtingen en eisen van het werk. 150 bonnen per jaar als motorrijder bijvoorbeeld is best te halen. Maar je moet niet blij en tevreden zijn met alleen wat je op dat moment hebt en doet.”*

In de studie zelf overigens komt hij tegen dat hij als het ware weer opnieuw moet ‘leren studeren’ en ook moet opereren in een heel andere groep.

- > *“Ik wil mijn medestudenten niet op me laten wachten. Dat helpt me in de discipline. En de momenten van examens zijn natuurlijk best lastig.”*

Als het gaat om zijn ontwikkelambitie heeft Herman verschillende ideeën.

- > *“Ik hou bijvoorbeeld zelf de maatschappelijke dienstplicht in de gaten. Ik zou wel een stuk coaching van moeilijke jeugd willen doen, vanuit de politie dan en in combinatie met eigen ‘handicap’.”*

De aandacht voor de samenwerking binnen de organisatie zelf met jongere collega’s hoort daar eigenlijk bij.

- > *“Ik denk dat ongeveer een derde van ons team 45+’er is. Sommige jongeren denken dat ze het weten, wordt al gauw een afdeling IWAB. Maar leeftijd en ervaring doen ook wat. Je moet jeugdig enthousiasme temperen en kanaliseren. Het lijkt een beetje een vader-zoon situatie, waarbij beiden langzamerhand gelijkwaardiger worden. Kijk, ik ga geen feedback vragen aan een jongere, maar ik wil hem wel vragen ‘hoe los jij dat op?’ of ‘hoe wordt daar nu in de opleiding over gedacht?’. Daarnaast is een groot deel van je contacten op straat ook met jeugd.”*

Maar als het er op aan komt wil Herman verder gaan in informatie- en capaciteitsmanagement.

- > *“Ik wil hierin verder, want het is meer dan alleen planning. Ik wil doorgaan op de informatie- en analysekant. Dit past bij de studie die ik volg, een HBO-opleiding Informatie Dienstverlening en Management Diensten, een opleiding tot informatiedeskundige. Ik zoek natuurlijk ook graag de afwisseling. Nieuwe dingen prikkelen het brein. Ik wil wel een ‘rondreizend trekker’ zijn.”*

Tegelijkertijd constateert Herman dat de ruimte om te bewegen onder druk komt te staan.

- > *“De politie gaat weer meer op de kerntaken zitten. Alles moet naar blauw. De werkgebieden worden steeds nauwer. De cultuur wordt strakker. Met weemoed denk ik wel eens terug aan die tijd met allerlei nieuwe werkzaamheden en werkomgevingen. Nieuwe dingen prikkelen het brein weer. Ik heb toen een hele nieuwe lesomgeving opgebouwd. Daarna naar het landelijk project in Meppel.”*

Ondernomen stappen

In de loop van de onderzoeksperiode heeft Herman gesolliciteerd op een vacature werkvoorbereider. Helemaal passend in zijn lijn. Hij is niet gekozen. Herman heeft het gevoel dat de timing nu net tegen zat. Het was natuurlijk een teleurstelling. Tegelijkertijd is hem duidelijk dat solliciteren één van de strategieën is om in beeld te komen.

- > *“Je moet ook wel netwerken, hoewel het niet in mijn aard ligt om bij een sollicitatie bij de bazen te gaan lobbyen. Dat wordt in mijn generatie als ‘not done’ beschouwd.”*

Een aanleiding om de studie op te pakken was de druk die hij zo rond zijn vijftigste voelde dat ‘het te laat is’ en ‘als ik eerder ... dan ...’.

- > *“Die druk werd heel groot. Alsof je een grote bal door een klein gaatje wil persen. Op een gegeven moment was het er doorheen en ontstond vrijheid. Het gevoel van ‘bekijk het maar, ik ga iets voor mezelf doen’. Allerlei beelden en verwachtingen heb ik losgelaten en vanuit eigen vrijheid heb ik een keuze gemaakt. Dan ga je eerst afstand krijgen tot je eigen organisatie, maar nu komt het misschien toch weer naar elkaar toe. En het geeft meer voldoening. Ik ben blij dat ik dit gewoon kan, hoewel het wel fijn is als je er waardering voor krijgt.”*

Voor Herman hoeft de studie niet per se voor zijn loopbaan rendement op te leveren:

- > *“Ik hoef niet per se leidinggevende te worden. Maar ondertussen ben ik wel BPZ-B en dat betekent dat ik toch allerlei coördinerende taken doe. En inmiddels zie ik ook dat de kennis te kostbaar wordt om er niets mee te doen, al of niet binnen de organisatie.”*

De studie is voor de helft als organisatiebelang bestempeld, maar als zodanig niet geëffectueerd, omdat Herman liever zijn vrijheid wilde behouden.

> *“Het gaat er om dat ik nu steun voel bij mijn huidige leidinggevende. Ik heb nu een stage geregeld bij Bureau Korps Ondersteuning via de chef daar. In eigen tijd, dat kan ik wel regelen. Ik zal het toch zelf moeten doen.”*

Tijdens deze stage denkt hij nu onder andere mee met de ontwikkelingen rondom de basisvoorziening handhaving.

Hoe nu verder?

Na een goed OGB-gesprek is Herman inmiddels ook gevraagd om een klein half jaar in te stappen bij een regionaal team. Vervolgens zal hij de rest van het komende jaar in het team Veelvoorkomende Criminaliteit zijn rechnercompetenties weer aanscherpen. Daarnaast hij is nog werkzaam als examiner voor de Politieacademie, op het gebied van de basisvoorziening capaciteitsmanagement. Ook ontstaat er nu ruimte om eventueel een overstap te kunnen maken naar een ander team. In een eerste gesprek met de teamleiding aldaar ervoer Herman in ieder geval een stuk waardering.

De aanpak om te zorgen dat je (weer) gezien wordt - in combinatie met waardering en support vanuit de leiding en natuurlijk zijn eigen investering in de studie en werk - maakt dat Herman nu 'lekker bezig is' en zijn kennis in beweging heeft gezet.

Ad

Inspecteur Wijkteam, Rotterdam Rijnmond



Ad (56 jaar) werkt als Inspecteur Wijkteam voor Politie Rotterdam Rijnmond, District Waterweg Noord. Hij begon midden 70'-er jaren in Schiedam waar hij nu nog steeds werkt. Hij vertelt over deze tijd:

- > *“Ik had het snel naar mijn zin. Omdat het een klein korps was, kon je snel doorgroeien. Er waren toen zo 150 mensen in het korps gemeentepolitie. Die hadden alle afdelingen: jeugd, verkeer, etc. Als je vooruit wilt in zo'n korps kan dat heel goed. Goed voor je eigen ontwikkeling. Je blijft weliswaar in je eigen gemeente hangen, maar je leert wel veel disciplines kennen. Je leert ook snel hoe het allemaal bestuurlijk in elkaar zit, en je krijgt zo je netwerk.”*

Ad heeft op verschillende terreinen gewerkt binnen het district. Als brigadier, als voorzitter van de ondernemingsraad, bij de verkeerspolitie, bij opsporing en bij bijzondere wetten. Uiteindelijk werd hij inspecteur bij de recherche. In 1996 maakte hij de overstap naar de wijkpolitie, door te verwisselen van plek met iemand daar die graag naar de recherche wilde. In zijn district bouwt hij met zijn team aan een leefbare en veilige wijk. Hij is trots op het netwerk dat zij opgebouwd hebben in de wijk. Ad's kwaliteiten zijn onder andere: zijn leergierigheid, zijn inzicht in intermenselijke processen, het vormen en onderhouden van netwerken, en zijn visie op politiewerk in de wijk en wat dat van mensen vraagt. Hij zegt over wat hij leuk vindt aan zijn werk:

- > *“Ik kijk meer naar de inhoud van het werk dan naar de rang van inspecteur. Als je me nu vraagt: ‘wat is leuker, wijkagent of wijkteamchef?’, dan vind ik eigenlijk het werk van wijkagent leuker. Daar heb je invloed op de wijk. Wijkteamchef zijn is wel fijn omdat je op een wat hoger niveau invloed kunt uitoefenen.”*

Motivatie voor deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging

Ad was op zoek naar iets waar hij wel zijn kwaliteiten in kwijt kan. Maar waarin hij ook iets kan laten vallen, zoals de personele zorg, waar hij toch wel de helft van zijn 32-urige werkweek mee bezig is. P&O stuurde vanuit de korpsleiding een verzoek om iemand vanuit het district te laten deelnemen aan het onderzoek. Het verzoek kwam terecht bij Ad. Hij besloot om zelf mee te doen in plaats van het verzoek door te sturen.

- > *“Ik dacht: ik wil straks toch iets anders. Misschien krijg ik via dit traject hulp om daar te komen”.*

Wat is de ambitie of het gewenste toekomstbeeld?

Ad's gewenste toekomstbeeld ontwikkelde zich naarmate het onderzoek vorderde. In het eerste onderzoeksgesprek geeft hij aan dat hij een levensloopregeling heeft en zou kunnen stoppen als hij 60 is. Hij weet nog niet of hij dat wil. Hij wil zijn werk zo maken, zodat het voor hem het leukst is. Zodat hij er zijn hart in kwijt kan en iets kan bijdragen aan de politieorganisatie en veiligheid in de stad.

- > *“Stoppen met 60? Dat hangt er vanaf hoe het werk dan is, wie mijn leidinggevende is en of ik mijn ei nog kwijt kan”.*

Zijn eerste gedachte daarbij is om wel in het wijkwerk te blijven, maar op een andere manier, zonder vastgekoppeld te zijn aan een vaste wijk. Bijvoorbeeld als adviseur. Hij wil zijn ervaring breder delen en andere wijken helpen om proactiever te opereren. Hij zegt daarover:

- > *“Ik heb niet meer ervaring dan de ervaring in Schiedam. Ik ben hier begonnen en ik zal hier waarschijnlijk ook eindigen. Dat vind ik niet erg; als dat zo is, dan is dat zo. Maar er is meer: andere gebieden hebben andere problematieken. Ik zoek niet naar een verticale stap. Ik beweeg me lekker in het werk waar ik nu in zit. Ik zit er ook open in. Ik heb geen bezwaar om te blijven zitten waar ik zit, maar ik vind het ook leuk om naar meer te kijken. Ik moet niks van mezelf, maar wil wel graag iets laten gebeuren.”*

Het lijkt Ad leuk om vanuit zijn kennis en ervaring mensen iets te leren. Bijvoorbeeld over het slim aanspreken van mensen op straat. Of door detachering, waarin hij vanuit een andere organisatie dan de politie in een netwerk kan werken aan veiligheid in de stad. Tijdens het derde gesprek heeft hij scherp wat hij het liefste wil: een detachering naar een partner van de politie, waarin hij een project kan leiden waarin hij met allerlei partners in het netwerk zal moeten optrekken.

Welke stappen zijn hiertoe gezet?

In eerste instantie heeft Ad zijn leidinggevende gepolst of deze zijn medewerking zou geven aan Ad's zoektocht naar een nieuwe uitdaging en werkervaring. Hij verwachtte dat zijn leidinggevende niet blij zou zijn met zijn plannen, omdat het lastig is om goede chefs te vinden. Tot zijn verrassing reageerde zijn leidinggevende positief: "Ik wil het voor jou doen". Deze persoonlijke betrokkenheid was belangrijk voor Ad en sterkte hem in het doorzetten van zijn plannen. Achteraf zegt hij:

- > *"Als ik zijn medewerking niet had gekregen, zou ik het misschien afgekapt hebben. Dan zou het een strijd worden met mijn eigen hoofd. Dat had ik er niet voor over. Zo'n hoofd kan je maken en breken."*

Tijdens de eerste korpsbijeenkomst - in het kader van het onderzoek - kreeg Ad van iemand van P&O de tip om niet te smal te denken, maar ook breder te kijken naar wat hij wilde. Zelfs eventueel buiten de organisatie, wellicht in de vorm van een detachering. Dat idee sprak hem wel aan. Het betekent voor hem dat hij een veld kan zoeken waar hij meer vanaf zou willen weten.

Hierna verkent Ad binnen en buiten het korps mogelijkheden. Hij kijkt op de vacaturebank binnen het korps, iets dat hij daarvoor nooit deed. Ook vertelt hij overal in zijn grote netwerk dat hij geïnteresseerd is in een nieuwe uitdaging en of ze hem willen bellen als er eens iets leuks is. Wat hem interesseert zijn grote projecten waarin je in een groot netwerk opereert. Hij vraagt zijn leidinggevende om met hem mee te kijken naar wat mogelijk is. Ook denkt hij na waar hij graag zou willen werken: bijvoorbeeld bij Rotterdam Veilig of bij de gemeente.

Hij wordt steeds enthousiaster over het idee om eens een tijdje ergens anders in de keuken te kijken, door middel van een detachering. Hij zegt daarover:

- > *"Ergens in de keuken kijken maakt denk ik ook dat als je dat een tijdje gedaan hebt, je je ook binnen je eigen organisatie weer helemaal wilt inzetten, dienstbaar maken. Helemaal fris, omdat je het gevoel hebt dat ze iets voor je gedaan hebben. Dan wil je ook wat terugdoen. Stel dat ik gedetacheerd word, dan ga ik niet op mijn 60e stoppen. Dan blijf ik langer werken. Het 'voor wat hoort wat' principe. Tenzij: stel dat ik 60 ben en ik krijg een leidinggevende die ik niet trek. Dan is het fijn om de vrijheid te hebben om te stoppen."*

Overigens is het voor Ad wel belangrijk om in dienst te blijven bij de politie. Met name omdat overstappen naar een andere werkgever financieel ongunstig is. Ook heeft hij een eisenlijstje: niet meer dan 32 uur per week werken, minder dan 10 kilometer woon-werkverkeer, een langer lopend project en de mogelijkheid om zijn eigen functievereisten bij te houden, zodat hij goed kan terugkeren bij de politie. Meerdere personen in zijn netwerk reageren enthousiast. Ad verbaast zich erover dat hij zo aantrekkelijk blijkt te zijn. Zijn leidinggevende polst hem voor de coördinatie rondom de start van de Tour de France. Ad krijgt een aanbod om bij een woningbouwvereniging te komen werken als wijkcoördinator. Hij solliciteert naar de functie van coördinator Nazorg Ex-gedetineerden, bij een gemeente. En bij de gemeente Vlaardingen, om met de vergunningsaanvragen vanuit de horeca aan de slag te gaan. Ook komt er vanuit de politie een mogelijkheid om het Veiligheidshuis op te zetten.

Over al deze zaken denkt hij zorgvuldig na, verkent ze. Maar de eerste opties gaan niet door om verschillende redenen. Het aanbod van de woningbouwvereniging wijst hij bijvoorbeeld af omdat hij heeft gehoord dat het een wijk is waar veel moet gebeuren. Hij vraagt zich af of hij dat binnen het aantal uren dat hij wil werken voor elkaar kan krijgen. Het zou hem teveel investering in het opbouwen van een netwerk en veel eigen tijd kosten. Het project over het Veiligheidshuis zou hij naast zijn huidige werk moeten doen, iets wat hem teveel wordt; daar vindt hij het niet leuk genoeg voor. De functie van coördinator Nazorg gaat helaas niet door, omdat interne kandidaten vanuit de gemeente voorrang kregen.

Ad voelde wel een druk vanuit de regionale P&O om overal zijn CV neer te leggen. Terwijl hij zelf het gevoel heeft dat hij voldoende heeft gedaan, het nu vanzelf loopt en hij bovendien niet per se op korte termijn iets moet.

> *“Als ik ergens bij partners ben, zeg ik: ‘Hey, heb je nog een vacature?’ Ik wil eerst weten of er een leuke baan is en dan leg ik mijn CV neer. Niet andersom.”*

Wat zijn belangrijke lessen uit het doorlopen traject?

Een belangrijke les voor Ad was de omslag van denken in onmogelijkheden en randvoorwaarden, naar het denken in mogelijkheden en wat hij graag wil. Het eerste gesprek met Ad ging onder andere over wat hij allemaal niet wilde. Dat belemmerde hem om te zoeken naar een nieuwe uitdaging, omdat hij van tevoren al dacht dat mensen hem toch niet wilden hebben met al die beperkingen. Toen hij dit losliet, ging onderzoeken wat hij graag wilde doen en met anderen sprak over zijn voornemens, ging het proces lopen. De tijd is hierin een belangrijke factor geweest. Ad zegt hierover:

- > *“Als anderen met me mee denken, denk ik daar eens over na. Als ik alleen ga zoeken, merk ik dat ik veel meer ga denken in de onmogelijkheden. Dan denk ik: ‘ja maar, ik hoef toch ook niet, ik zit toch ook goed? Dat belemmert je om zelf actief stappen te gaan ondernemen. In het begin dacht ik: ‘zal ik het wel doen, niet doen?’ Nu weet ik: als er iets leuks komt ga ik het doen. Komt ook: hoe langer je ermee bezig gaat, op een gegeven moment komt er een besluit. De voorwaarden komen nu op de tweede plaats en zijn niet meer zo van doorslaggevende aard. Een leuke job, dat is waar het om draait.”*

Na het uitspreken van zijn wens om een nieuwe uitdaging aan te gaan, kreeg Ad allerlei positieve reacties vanuit zijn netwerk. Dit was een volgende belangrijke les: de ontdekking dat hij aantrekkelijk is als werknemer. Hoewel hij wist dat hij zakelijk goede contacten had, heeft hij nooit expliciet deze feedback gehad. Door het enthousiasme van partners voelt hij zich gewaardeerd. Ook ontdekte Ad de kracht van zijn netwerk. Hij is verbaasd over hoe snel dingen de ronde doen. Ook mensen die hij niets verteld heeft van zijn voornemen, hebben ervan gehoord en spreken hem erop aan. Zowel binnen als buiten de politie.

Ad heeft ook zichzelf verbaasd. Hij zegt:

- > *“Als je anderhalf jaar geleden tegen me gezegd zou hebben dat ik na 34 jaar op zoek zou gaan naar iets nieuws zou ik dat niet geloofd hebben. Dat ik dit kon loslaten”.*

Het feit dat je ook op latere leeftijd, na langere tijd in eenzelfde functie, nog een dergelijke omschakeling kunt maken is dus een belangrijke les.

Een andere les is dat het belangrijk is om eerst te onderzoeken wat er mogelijk is in de politieorganisatie, voor je stappen gaat zetten. Ad geeft aan dat je goed moet snappen hoe iets werkt (zoals een mogelijke detachering), zodat je vervolgens zelf de regie kunt pakken. Hij zegt:

- > *“Ik denk nu: als ik echt iets zou willen ga ik het voor elkaar krijgen. Desnoods moet ik zelf naar de korpsleiding lopen.”*

Wie hebben support geboden?

De steun die de leidinggevende uit heeft gesproken naar Ad was voor hem belangrijk. Dat gaf hem de motivatie om door te gaan met zijn zoektocht naar iets anders. Ad heeft enkele malen gesprekken gevoerd en mailcontact gehad met zijn leidinggevende, waarin hij deze op de hoogte stelde van de ontwikkelingen. Ook kwam de leidinggevende zelf met suggesties.

Daarnaast speelde de PMA-er een rol. Hoewel er ‘vaste’ PMA-ers zijn aangewezen, heeft Ad zelf een andere PMA-er - met wie het goed klikte - gevraagd om met hem mee te denken. Uiteindelijk heeft hij deze PMA-er alleen ingeschakeld op het moment dat de ‘zakelijke kant’ van de detachering besproken moest worden. Hij heeft haar gevraagd om dat te regelen. Hij zoekt ondersteuning vanuit P&O dus vooral voor de ‘harde’ kant (financiële en arbeidsrechtelijke zaken), niet voor de zachte kant (ontwikkelingsgerichte coachende ondersteuning). De betrokken PMA-er vond dit overigens jammer: zij had graag meer betrokken willen zijn bij zijn proces en willen meedenken. Ze herkent dit ook breder in de organisatie: PMA-ers worden vooral ingeschakeld voor de ‘harde’ kant, minder voor de ‘zachte’ kant. Enkele collega’s van Ad weten ook waar hij mee bezig is. Zij informeren zo nu en dan hoe het ermee staat. Af en toe vraagt hij ook aan hen of zij nog gehoord hebben van leuke vacatures.

En hoe nu verder?

Op moment van het afsluiten van het onderzoek is er nog niets veranderd, in die zin dat Ad nog geen ander werk doet. Wel heeft hij nu scherp wat hij wil: in detachering een project leiden waarin hij te maken heeft met een groot netwerk. Om daarna met frisheid nog enkele jaren voor de politie te werken. Hij gaat verder met onderzoeken zoals hij nu bezig is: kenbaar maken dat hij open staat voor iets anders. En op het moment dat er iets aantrekkelijks is: oriënterende gesprekken voeren.

- > *“Ik heb nog steeds de overtuiging dat er iets op mijn pad komt. Er komt nog iets. Ik heb op zoveel plekken neergelegd “als er iets leuks is, laat het me dan weten”. Daar komt nog wel iets uit. En zodra dat zo is ga ik heel goed informeren hoe die functie is, hoe het eruit zou kunnen zien. Als ik erin stap wil ik ook zeker weten dat ik er een succes van kan maken. Ik moet het echt zien zitten. Dan pas heb ik de drive om er echt mee aan de slag te gaan. Ook heb ik me voorgenomen om dan zelf de onderhandelingen over een eventuele detachering mee te voeren en dat niet alleen over te laten aan een PMA-er. Er komt echt een leuke plek, ik voel het!”*

Bert

Wijkagent, Hollands Midden



Bert (49 jaar) werkt inmiddels 31 jaar bij de politie. Hij is hoofdzakelijk in de noodhulp actief geweest, behalve in de periode waarin hij als coördinator op Schiphol werkte. Sinds twee jaar is hij wijkagent in Alphen aan den Rijn. Vanuit deze functie werkt hij ook nog deels in de noodhulp. Bovendien verricht hij een aantal speciale taken, zoals onder andere: motoragent, schipper op de politieboot en explosieven verkenner. In het verleden heeft hij bovendien - als bijbaan - op een touringcar gereden.

Motivatie voor deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging

Bert kent meerdere voorbeelden van collega's die in de laatste jaren van hun loopbaan steeds meer moeite kregen om enthousiast te blijven werken en mee te groeien met allerlei veranderingen binnen de politie. Eén ding staat voor hem vast: zo wil hij zelf niet worden. Toch had hij wel al enige tijd het gevoel een beetje te blijven 'hangen' in zijn verdere ontwikkeling.

- > *“Ik heb zeker niet de wens om te stoppen met dit werk, ik zou het graag zo lang mogelijk blijven doen. Maar ik denk wel dat ik er ‘iets anders’ bij nodig heb, om scherp te blijven. Er zijn altijd uitdagende situaties in het politiewerk, waar je van leert. Maar op den duur drogen die leerervaringen toch een beetje op. Dan worden veel dingen routine, en moet je oppassen dat je niet te snel denkt: ‘dat heb ik al eens gezien, dit weet ik allemaal wel’. Voor mezelf denk ik dat ik een nieuwe omgeving nodig heb, om op een andere manier geprikkeld te worden en scherp te blijven”.*

Bert koestert al jaren de wens om ooit eens (parttime) in het onderwijs te gaan werken. Op die manier verwacht hij zijn blik te kunnen verruimen en tegelijkertijd zijn kennis, vaardigheden en ervaring vanuit het politiewerk zinvol te kunnen inzetten. Daartoe zal hij wel eerst een 2e graads lesbevoegdheid moeten halen, door de HBO-lerarenopleiding te volgen. In de toekomst wil hij dan parttime lesgeven op een VMBO-school, in het vak Aardrijkskunde. Dit naast zijn (hoofd)baan als wijkagent. Wat Bert het meest drijft om naast het politiewerk les te geven op een middelbare school, is dat hij wil ervaren hoe het is om vanuit een andere positie en rol (dan als politieagent) met jongeren te werken.

- > *“Ik ben wel benieuwd hoe de wereld ‘anders’ kan zijn als je niet opereert vanuit je politierol. Als je je uniform eens niet aanhebt! Welke reacties krijg je dan? Wat is je invloed dan? Hoe pak je het aan waardoor je toch je doel bereikt? Dat zal voor de klas best wel een uitdaging kunnen zijn! Kun je jongeren ook mee krijgen, als je dat op een andere manier moet bereiken dan je nu doet (met je uniform aan, vanuit je status als politieagent)?”*

Bert heeft in het verleden al eens geprobeerd een studie te volgen die buiten de bestaande opleidingsregelingen van de politie valt. Dat plan werd afgewezen en hij heeft zich daar toen bij neergelegd. Deze tegenvallende ervaring weerhield hem ervan nog eens een dergelijk initiatief te nemen.

Echter, de wens en de ambitie bleven aanwezig. Door deel te nemen aan het onderzoek 'Kennis in Beweging' hoopte Bert meer inzicht te krijgen in wat hem belemmert om hier verdere stappen in te nemen:

In hoeverre ligt het aan jezelf? Bijvoorbeeld: als je weet wat je hebt en waar je goed in bent, en je wilt teleurstellingen voor jezelf voorkomen, is het veiliger om geen stappen te zetten. In hoeverre ligt het aan de organisatie? Bijvoorbeeld: doordat die de bredere ontwikkeling van medewerkers niet faciliteert en teveel uitgaat van de 'waan van de dag'.

- > *"Ik heb de ervaring uit het verleden dat een dergelijk plan een vroege dood stierf. Die eerdere ervaring maakt me terughoudend om opnieuw zo'n plan te lanceren. Het vraagt in ieder geval meer aandacht om de juiste persoon te vinden bij wie je het neerlegt. En ook: om het goed uit te werken en te motiveren."*

Welke fasen zijn doorlopen en welke stappen zijn gezet?

- > *"Na het telefoontje waarin jij zei dat ik mee mocht doen aan 'Kennis in Beweging' ben ik écht gaan nadenken. Want nu moet ik dus wat; nu moet ik nadenken over de vraag wat er voor mij nodig is om die laatste jaren plezierig en productief te blijven werken."*

Al tijdens het eerste onderzoeksgesprek bleek Bert een vrij concreet plan voor ogen te hebben van wat hij wilde gaan doen en hoe, teneinde op termijn parttime in het Voortgezet Onderwijs te kunnen werken. De vraag was alleen: "Hoe krijg ik er de support en faciliteiten voor, vanuit de organisatie?" Daartoe maakte hij een afspraak met zijn uitvoerend teamchef (UTC), die hem zou kunnen helpen zijn plan de organisatie 'door te loodsen'. Echter, nadat de UTC het plan in algemene zin had voorgelegd aan de teamchef (TC), liet hij Bert weten dat de eerste reactie van de TC afwijzend was. Er zouden geen faciliteiten (qua tijd of geld) ter beschikking gesteld worden, omdat het plan buiten de bestaande regelingen viel. Bovendien waren er vraagtekens bij de verlening van toestemming voor een dergelijke nevenfunctie. Dat was zeer teleurstellend, en Bert's eerste reactie was:

- > *"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."*

Uiteindelijk besloot Bert (na overleg met de loopbaanadviseur en de onderzoeker) om toch zelf het heft in handen te blijven nemen en een gesprek te beleggen met verschillende belanghebbenden, zoals UTC, TC en PMA. Tegelijkertijd begon het gevoel "Ik ga het gewoon doen, ook al word ik er niet in gefaciliteerd" steeds sterker de overhand te krijgen. Daarom schreef Bert zich op voorhand – zonder zeker te zijn over de uitkomst vanuit het geplande gesprek – in voor de lerarenopleiding Aardrijkskunde, aan Hogeschool Windesheim.

Tijdens het gesprek met de TC en de PMA nam Bert zelf de leiding. Aanvankelijk dreigde het gesprek zich vast te zetten in een discussie over het wel of niet verlenen van studiefaciliteiten. Maar omdat Bert voor zichzelf al het besluit had genomen hoe dan ook vervolg te geven aan zijn plan, was dat hete hangijzer al gauw van tafel.

Het resultaat van het gesprek was weliswaar dat er (vooralsnog) geen faciliteiten verstrekt zouden worden qua tijd en geld. Maar er was oprechte bereidheid vanuit de teamleiding om Bert verder op alle fronten zoveel mogelijk te supporten in het realiseren van zijn ambitie. Het bespreekbaar maken van vooringenomen beelden en verwachtingen hielp om het gesprek om te buigen. Oftewel: in plaats van te blijven focussen op 'problemen en bezwaren', werd door betrokkenen steeds meer gekeken vanuit de mogelijkheden. Ook de 'toestemming nevenfunctie' werd later – zonder enige restrictie – verstrekt.

- > *"Aanvankelijk heerste er bij de teamchef het idee dat ze bijna verplicht was om te moeten te komen aan wat ik wilde gaan doen, omdat ik deelnemer was in dit onderzoek. Toen dat punt ontzenuwd was, begon het pas echt goed te lopen. Dat eerste gesprek met haar was best spannend!"*

De gelegde contacten met de TOP-mavo van het Groene Hart College leidden er vervolgens toe dat Bert direct aangenomen werd om vanaf september 2009 stage/les te komen geven – in het vak Mens & Maatschappij – voor twee uren in de week. Vanaf het najaar van 2009 is Bert gestart met zijn studie aan de Hogeschool en met het lesgeven aan twee 'eigen' klassen. De eerste tentamens zijn inmiddels met mooie cijfers afgerond. Naast zijn fulltime baan als wijkagent besteedt hij ongeveer 20 uur per week aan zijn studie.

Wat zijn belangrijke 'lessen'?

Het zetten van stappen blijkt zeker niet zonder tegenslagen te verlopen....

Bert heeft in de loop van het traject een aantal flinke 'dips' gehad. Vooral in de beginfase, toen er direct een vrij afwijzende reactie vanuit de teamleiding op het plan kwam. Maar hij vraagt zich af in hoeverre je je zo snel moet laten ontmoedigen, als het gaat om iets wat je zelf heel graag wilt. Je kunt bij tegenslag wel snel voor de 'gemakkelijke weg' kiezen, maar uiteindelijk behoud je daar toch een onprettig gevoel over.

- > *"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.."*

Daarnaast waren er ook 'dips' als gevolg van onzekerheden tussen de eigen oren: "Ga ik dit wel redden?" Bijvoorbeeld: "Kan ik me het werken met digitale studiematerialen wel eigen maken?" Bert's ervaring is dat het zelf aanpakken en overwinnen van dit soort moeilijke momenten je sterker maakt, dan wanneer je lastige zaken voor je uitschuift of het in zijn geheel opgeeft. Of wanneer je het oplossen ervan op het bordje van een ander probeert te schuiven. Je kunt veel meer zelf dan je denkt, alleen moet je even 'door de zure appel heen bijten'.

Relaties met en support van anderen

De support van de teamchef is wezenlijk van belang gebleken voor Bert, teneinde verder vorm te kunnen geven aan zijn ambitie.

- > *"Ik merk een oprechte belangstelling bij mijn teamchef om te volgen waar ik mee bezig ben. Ze vindt het ook heel leuk voor mij en kijkt niet meer zozeer naar de spanningsvelden en mogelijke problemen. Dat heeft mij wel over de streep getrokken".*

Daarnaast: het mogen meedoen aan het onderzoek betekende voor Bert op zich al een vorm van support. Want: je móet wel iets gaan doen. En er is een persoon van buiten die je af en toe een 'steuntje in de rug kan geven'. Ook het advies van de loopbaanadviseur was behulpzaam bij het nemen van verdere stappen. Bemoedigend waren bovendien de positieve reacties 'van buiten': vanuit het onderwijsveld, i.c. de school waar Bert nu stage loopt.

- > *“De mensen uit het onderwijs reageerden direct heel positief. Zonder er enig voorbehoud in te maken. Na het eerste gesprek zeiden ze al: “Dit was het sollicitatiegesprek en je bent aangenomen”. Dat ging wel erg snel!”*

Behalve support van de teamleiding heeft Bert eigenlijk weinig van het korps Hollands Midden gevraagd. De gevraagde facilitering in tijd werd immers niet geboden. Het blijkt wel erg lastig om iets gedaan te krijgen wat buiten bestaande regelingen binnen het korps valt. De werkwijze waarin eerst een plan (POP) ingediend moet worden, alvorens er een gesprek plaatsvindt over de mogelijkheden daartoe, schrikt eerder af dan dat het aanmoedigt om uit eigen beweging met een initiatief te komen. Vooral omdat een plan op schrift veel kans loopt er niet doorheen te komen.

Tenslotte moet benadrukt worden dat alle cruciale stappen in het proces uiteindelijk door Bert zelf bepaald en genomen zijn. Enige ‘ruggesteun’ vanuit het onderzoek was daarbij welkom, maar beperkte zich onder andere tot: meedenken, vooroverleg voeren, en vragen ter overweging stellen. Een sterk punt is dat Bert steeds nadrukkelijk is uitgegaan van wat hij zelf wilde realiseren (“ik ga het gewoon doen”). Bovendien was hij bereid om dingen ‘los te laten’ (zoals: facilitering in tijd en/of geld), op het moment dat die niet haalbaar bleken te zijn.

Hoe nu verder?

Het is nu vooral een kwestie van: aan de slag gaan en blijven. De eerste winst is al dat Bert veel vaardiger is geworden in het werken met de computer. En gaandeweg blijken er meer win-win situaties te ontstaan. In een ruimtelijke ordening project binnen de gemeente – waar Bert vanuit zijn werk als wijkagent bij betrokken is – komen de raakvlakken tussen zijn studie en het politiewerk bijvoorbeeld mooi bij elkaar. Waardoor je ook een gelijkwaardiger gesprekspartner bent voor mensen binnen de gemeente. Grootste punt van aandacht op dit moment is: hoe vind je de balans tussen enthousiasme /gedrevenheid en de benodigde rust?

- > *“Belangrijk is dat je steeds voor ogen blijft houden dat je het vooral voor je plezier doet, omdat je het zélf heel graag wilt.
Ik denk dat als je eenmaal in beweging bent, het eigenlijk ook niet meer te stoppen is. Zelfs als het niet zou lukken met deze studie, dan zou ik toch iets anders willen oppakken. En als ik mijn studie helemaal afgerond heb, is er waarschijnlijk alweer een volgende stap die ik wil nemen...”*

Chris

Medewerker Arrestantenzorg,
Gelderland Midden



Chris is 46 jaar en Medewerker Arrestantenzorg in de regio Gelderland Midden. Hij doet dit werk nu zo'n 10 jaar. Voordat Chris bij de politie kwam werken was hij 15 jaar rij-instructeur. Chris heeft het altijd interessant gevonden om met mensen om te gaan en ze te begeleiden. Hij is een rustig en stabiel iemand, die altijd op zoek is naar openingen bij mensen en die hij vaak ook vindt. Hij wordt door zijn leidinggevende en collega's zeer gewaardeerd om wie hij is en hoe hij zijn werk doet. Chris is niet opgeleid als politieman, maar heeft wel de BOA-opleiding gedaan.

Over de ontwikkelmogelijkheden van de afgelopen jaren zegt Chris:

- > *“Toen ik hier een jaar werkte zei mijn groepschef dat ik door moest ontwikkelen. Ik kon de surveillance opleiding gaan doen. Dat was ook geregeld met P&O. Ik had toen net 2 kleine kinderen. En ik moest toen een jaar lang naar Heerlen op en neer voor de opleiding. Ik had destijds al wat salaris ingeleverd om bij de politie te kunnen werken. En omdat Heerlen extra reiskosten met zich mee zou brengen en kinderopvang geregeld moest worden heb ik het uiteindelijk niet gedaan. Nu terugkijkend is het jammer dat ik dat niet gedaan heb, ik had het graag gedaan en goed gekund. Maar het was gewoon te veel investering, ik had toen nog geen vaste aanstelling en was zelf kostwinner. Die optelsom maakte duidelijk dat ik het niet moest doen. Ik ben wel het type mens dat voor veiligheid, geen risico's en een goede basis gaat.”*

En:

- > *“Doorstroom binnen de politie betekent sowieso: de opleiding in. Het alternatief is onduidelijk. Ik heb de laatste 2 jaar wel eens met mensen gesproken daarover, met iemand van de TR bijvoorbeeld. Hier en daar een praatje en daardoor wel eens wat verder gekeken. Ik heb even mijn hoofd omhoog gestoken en daar is het eigenlijk bij gebleven. Ik kan moeilijk zien wat er aan de andere kant van de schutting is. En ik wil niet iets aanwakkeren bij mensen en er vervolgens geen gevolg aan geven. Ik ben van mezelf misschien wat te afwachtend en ik hoop dat anderen, groepschefs, zien wat er goed bij mij zou passen. Zij hebben meer zicht op welke functies welke competenties nodig hebben. Ik heb wel met de leidinggevende gesproken, die zegt dan: schrijf maar een POP. Ik heb al aangegeven dat ik iets anders wil, maar dat is dan niet voldoende. Ik weet niet wat ik met een POP moet als ik niet weet wat ik verder wil en wat mijn kwaliteiten zijn.”*

- > *“Door OGB is er zicht op wat voor type mens ik ben. De leidinggevende heeft een veel breder zicht op de mogelijkheden. Maar als ik mijn hand opsteek en zeg: “Help!” dan is er niemand. Ik zou zelf meer tijd moeten claimen. Maar dan moet de leidinggevende wel wat op papier zetten. Ik sta onderaan de hiërarchische ladder en ik ben opgevoed met respect voor de politie. Ik ga ervan uit: hij is hoger in rang dus hij zal het wel beter weten. Dus laat ik eens afwachten wat daar vandaan komt. Ik heb mijn eigen drempel opgeworpen en ben afhankelijk geworden van de hiërarchie.”*
- > *“De basis thuis is financieel en sociaal goed op orde. Ik zit nu in schaal 4. We hebben het heel goed en prettig geregeld. Als ik zou bewegen en dat zou invloed hebben op mijn basis en het zou daardoor minder goed geregeld zijn, dan beïnvloedt dat mij. Als ik optimaal wil functioneren, moet het thuis goed geregeld zijn. Ik wil wel graag ontwikkelen, maar niet ten koste van het gezin.”*

Motivatie voor deelname aan het onderzoek “Kenniss in Beweging”

Chris heeft zich opgegeven voor het onderzoek omdat hij steeds weer ervaart dat hij hulp nodig heeft om volgende stappen te zetten.

- > *“Ik heb de unitchef wel aangeschoten over ontwikkelen. Ontwikkelen: ja, maar hoe dan? Ik wil het wel, maar als ik een hand wil pakken zodat ik begeleid kan worden, dan grijp ik telkens mis: er is geen hand. Ik wil liever niet nog 3 jaar naar school en ik zie mezelf dan als te oud om nog achter jonge boefjes aan te rennen. Het gaat er niet om dat de durf er niet is, maar het moet gewoon snel concreet zijn wat het met zich meebrengt zodat er geen verkeerde verwachtingen gewekt worden bij andere mensen. Ik ben daardoor heel behoudend. Toch lijkt dit wel het moment te zijn om iets nieuws uit te gaan proberen. Ik moet ook mezelf die tijd gunnen.”*
- > *“Ik zie nu dat het belangrijk is om je bewust te worden van de mogelijkheden en onmogelijkheden van jezelf en de organisatie. En mijn eigen rol daarbinnen op te pakken en zelf invloed uit te oefenen. Ik zie ook hoe de rugzak van de opvoeding daar soms belemmerend in werkt.”*

Wat is de ambitie of het gewenste toekomstbeeld?

In het eerste gesprek geeft Chris aan dat het voor hem onduidelijk is wat zijn ambitie precies is. Hij weet dat hij wel iets anders wil, maar hij ziet door de bomen het bos niet om daar iets concreets over te zeggen. Hij wil graag dat de organisatie hem helpt om dat toekomstbeeld in te vullen. Is sporenzoeker bij de TR iets, of misschien het Verkeers Handhavings Team? Het is hem niet duidelijk wat hij met zijn achtergrond en kwaliteiten precies kan en mag ambiëren.

In het tweede gesprek maakt Chris duidelijk dat hij heel blij is met de gesprekken die hij heeft met de loopbaancoach, de onderzoeker en zijn activiteiten in het kader van het programma "De Vitale Loopbaan." Hij wordt zich bewuster van zichzelf en hij ervaart dat als heel positief. Hij komt erachter dat de rode draad is: "goed met mensen kunnen omgaan." Hij houdt ervan om orde in de chaos te scheppen. Zorg voor mensen. Dienstbaarheid. Altijd een weg vinden om te zorgen dat een situatie niet escaleert. De diversiteit daarin is de mooiste trigger. In zijn huidige werk heeft hij in de loop der tijd zijn functie enorm uitgebreid. Hij wordt vaak gevraagd om zowel moeilijke gevallen onder arrestanten als collega's op te pakken en in alle rust invloed uit te oefenen om een situatie goed te laten verlopen. Hij vindt dat ook echt heel leuk. Daar zou hij graag meer mee willen. Bijvoorbeeld door een SPW-opleiding.

Zijn leidinggevende heeft aangegeven dat Sporenzoeker bij de TR misschien iets voor hem is. Daar waren nu vacatures voor bij Gelderland Zuid. Chris vindt het zelf een hele grote stap om van korps te wisselen. Waarschijnlijk zoekt Gelderland Midden ook mensen in de toekomst. Hij besluit dat hij daarop wil wachten.

Welke stappen zijn er gezet?

Chris heeft gesprekken gevoerd met de loopbaancoach, met het unithoofd en de groepschef. Hij heeft met verschillende mensen van andere afdelingen contact gehad. Bijvoorbeeld met de leidinggevende van de TR. Toen Chris aan hem vroeg of zijn kleurenblindheid een probleem zou zijn in het werk, zei deze man dat dat wel een probleem zou zijn. Terwijl mensen die het werk doen tegen Chris zeiden dat het wel moet kunnen. Daarna heeft Chris geen actie meer ondernomen: "Dan stopt het."

Chris voelt enige druk om op een trein te springen omdat het gericht is op een andere functie. Hij wil op zich wel, maar hij weet niet waar de trein heen gaat. Maar als hij heel helder naar zichzelf kijkt en zich afvraagt: wat wil ik nou zelf, dan komt:

- > *“Ik wil met mensen omgaan en mezelf daar verder in ontwikkelen. Dat leren wil ik graag in een veilige omgeving doen, zoals in de arrestantenverzorging, en dan daarna zien wat er op mijn pad komt. Ik zou graag de SPW-opleiding doen.”*

In het laatste gesprek tussen Chris, leidinggevende (unithoofd) en onderzoeker geeft de leidinggevende aan dat hun contact “te mager” is geweest. En Chris ontdekt steeds weer dat als het even tegenzit, hij “terugkeert in de veilige haven.” In dit gesprek doet het unithoofd Chris een aantrekkelijk voorstel. Hij wil wel eens kijken wat de mogelijkheden zijn om Chris, in lijn met zijn talenten en ambitie, bijvoorbeeld te detacheren naar een jongerenstichting zoals de Helderingsstichting (de leidinggevende heeft daar goede contacten). Hij zou dan eventueel de SPW-opleiding kunnen doen en een tijd kunnen kijken hoe het hem daar bevalt. Dat zou een hele veilige overgangsperiode zijn. De reactie van Chris op dit voorstel is heel dubbel. Hij wordt er blij van “dat er iets gebeurt” en tegelijkertijd “breekt het koude zweet” bij hem uit. Want dit is een grote verandering en dat moet op alle vlakken (thuis en cognitief) haalbaar zijn.

Uiteindelijk blijft voor Chris de vraag open:

- > *“Hoe kan ik mijn talenten binnen de organisatie verder ontplooiën? Nu steeds duidelijker wordt dat ik met mijn talenten niet makkelijk verder kom, wil ik een beslissing nemen over mijn volgende stap: ben ik hier tevreden en berust ik hierin, of ga ik nog iets doen? De drang om iets te doen is er wel, maar dan zijn er gelijk al die beren.”*

Wat zijn belangrijke lessen uit het doorlopen traject?

De rode draad in Chris zijn ambitie is veel helderder geworden. De blijheid daarover lijkt wat weg te ebben door de minimale mogelijkheden om iets met die ambitie te kunnen doen binnen de politie. Wegkomen van een afdeling zoals de Arrestantenverzorging kan wel, maar is niet makkelijk. Daarvoor zelf risico's nemen, ook al zijn deze klein, is voor Chris een heel grote stap. Chris hecht aan de veiligheid en stabiliteit die de huidige situatie biedt. Hij ziet dat zelf heel helder en is nu beter in staat om een bewuste keuze te maken.

In dit traject is zichtbaar geworden hoe belangrijk het is om goede gesprekspartners te hebben om de bewustwording en eigen initiatief op gang te brengen. Chris heeft herhaaldelijk aangegeven dat het heel belangrijk is dat een leidinggevende de helikopterview over de organisatie deelt met de medewerker, omdat de medewerker de mogelijkheden en de onmogelijkheden niet kent. Tegelijkertijd wordt in dit traject ook duidelijk dat als je zelf niet daadwerkelijk beweegt, actie onderneemt, vasthoudend bent, dat er dan niet zo heel veel gebeurt. De bescheidenheid en beleefdheid van Chris helpt hem in dit geval niet.

De leidinggevende geeft aan dat hij door dit onderzoek dieper is gaan nadenken over de loopbaankansen van mensen binnen de Arrestantenverzorging. Daar werd weinig over nagedacht, soms terloops wel eens door een gesprekje met HR. Maar daar vinden veel wisselingen plaats, dus dan ontstaat er niet echt een gezamenlijke visie. "Als we echt iets willen met een medewerker, dan moeten we er als leidinggevend veel intensiever en meer gestructureerd mee omgaan." Ze zijn ook gaan nadenken over hoe het werk van de Arrestantenverzorger interessanter kan worden gemaakt door een stuk taakverbreding. Daar zijn nu weer stappen in ondernomen.

Jan

BPZ-B-er, IJsselland



Jan, 53 jaar, is BPZ-er in Kampen. Al enige tijd heeft hij een aanstelling als wijkagent, ter vervanging van een zieke collega. Sinds 1978 is hij bij de politie en heeft hij inmiddels van alles gedaan. Begonnen in het Groningse is hij na vijf jaar in Kampen aan het werk gegaan. Naast bijvoorbeeld taakaccenthouder Verkeer is hij ook stagebegeleider geweest voor aspiranten, tot 2002. Deze functie beviel hem wel en het paste bij hem. Hij heeft er ook een jaar opleiding voor gevolgd. Maar hij wilde bij de invoering van het nieuwe politieonderwijsstelsel geen praktijkcoach worden. In het huidige werk draait hij ook nog mee in de noodhulp.

Motivatie voor deelname aan 'Kennis in Beweging'

Een reden om zich op te geven om aan het onderzoek mee te doen, is zijn betrokkenheid bij het onderwerp 'leeftijd'. Via een mail van de PMA'er was hij erop attent gemaakt. Al eerder heeft hij via de OR een bijdrage geleverd aan een rapport over het omgaan met leeftijd in de organisatie.

- > *"Men ziet in dat er iets gedaan moet worden. De werkgever heeft ook een verplichting om er iets aan te doen. Maar tot nu toe heeft niemand me kunnen vertellen wat we eraan gaan doen."*

Voor Jan is het onduidelijk en onzeker hoe ze met je omgaan als je 62 bent. Vanaf zijn 50e werd hij zich opeens bewust dat ouder worden niet alleen wat beperkingen met zich mee brengt, maar dat zich ook een keuze opdringt: 'hobbel ik zo door of ga ik wat anders doen?'

Hij heeft er wel eens met zijn collega's van gelijke leeftijd over gesproken:

- > *"Als we straks 62 zijn, zitten we hier dan nog in de BPZ? Ik zie mezelf dan niet meer zaterdagavonds om drie uur hier bij de discotheek staan."*

Het is voor hem een belangrijk punt dat de hoge eisen aan de executieve dienst – zeker de fysieke eisen – niet meer goed haalbaar zijn voor 50-plussers.

- > *"Je kunt van een 50-jarige niet verwachten dat hij de conditie, lenigheid en het herstellingsvermogen van een 25-jarige heeft. Je kunt ook niet verwachten dat een 25-jarige de ervaring en het repertoire van een 50-jarige heeft. Elke leeftijd heeft zijn eigen kwaliteiten en mogelijkheden."*

Ambitie

Het opzetten en leiden of coördineren van projecten is voor Jan een aantrekkelijk perspectief. Zo heeft hij al eerder een project Veilig winkelen zelf voorgesteld en gerealiseerd en ook een project Fietsendiefstal gedaan. Hij ziet zichzelf niet meer als leidinggevende in de lijn. Hij vindt zich er nu te oud voor om nog te investeren in een opleiding voor lijnmanagement. Hij vindt het ook minder passend voor hemzelf, omdat in zijn beeld leidinggevend meer met interne beleids- en beheerskwesties belast zijn, dan met het coachen van de mensen en hun werk in de praktijk.

Voor Jan is de kern dat hij zijn creativiteit en zijn capaciteiten om nieuwe, andere aanpakken te ontwikkelen, als kwaliteit wil inzetten. Bijvoorbeeld in functies zoals veiligheidscoördinator vanuit de politie. Vanuit zijn huidige positie als wijkagent heeft hij in een ander korps gekeken naar de gemeentelijke veiligheidscoördinatie. Daarvoor wil hij graag nog aanvullende, gerichte opleidingen volgen. Bijvoorbeeld projectmanagement.

Anderhalf jaar eerder is Jan een paar maanden uit de running geweest. Voor een deel vanwege daadwerkelijk fysieke klachten. Voor een deel uit teleurstelling over hoe zaken lopen. Tegelijkertijd wil Jan niet vanuit een 'ziektepositie' prioriteit voor een andere functie of plek creëren.

Als je hem tien jaar geleden gevraagd had hoe hij tegen loopbaanontwikkeling aan keek, zou hij gezegd hebben: 'als je kwaliteit hebt en hard werkt, kom je er wel'. Maar zijn ervaring is dat dat niet zo werkt. Eerder al, vóór de ziekteperiode, had hij in overleg met centraal P&O in de bak 'vraag-en-aanbod' gekeken, want ook toen had hij al aangegeven meer met projecten te willen doen.

> *“Maar dat was moeilijk, want vaak is een functie al weg voordat die in de bak komt. Het vertrouwen in de organisatie brokkelt dan wel wat af, als je steeds anderen ‘zomaar’ op plekken terecht ziet komen. Je kent de afwegingen niet en daar kom je ook niet bij.”*

Jan heeft het gevoel dat wat je ook doet, je toch de kans loopt gewoon niet aan bod te komen. Vooral nu door inkrimping van de sterkte de collega's van allerlei uitgegroeide regionale afdelingen eerst aan de beurt zijn. Ook al krijg je steeds te horen dat je prima geschikt bent en de kwaliteiten hebt, er is elke keer geen plek. Bedrijfsmatig snapt Jan het ook nog wel, maar het voelt soms oneerlijk aan. Voor zichzelf heeft Jan geleerd dat je, ook als je wat minder hard werkt, de zaken ook wel voor elkaar krijgt.

- > *“Een toenmalige chef zei, toen ik na de ziekteperiode weer aan de slag ging: ‘Als je maar plezier in je werk hebt’. Maar het gaat om meer dan alleen plezier. Het leek alsof er geen interesse was in wat ik inhoudelijk deed. Dat is later wel weer bijgesteld in het OGB-gesprek.”*

Leerervaringen

Jan heeft geleerd om de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid wat dichter bij elkaar te leggen:

- > *“Ik laat nu sommige zaken liggen, maar niet vanuit onverschilligheid.”*
“Het einde van ons systeem is dat we wel veel leuke cursussen mogen doen, maar er zijn gewoon te weinig functies. Dat scheidt ‘valse’ verwachtingen voor loopbanen. Vooral voor hen die hogerop willen.”

De laatste jaren heeft Jan zijn verwachtingen bijgesteld, maar blijft zoeken naar mogelijkheden.

Een leerpunt is dat je niet alleen je vinger een keer moet opsteken, maar dat je ook zelf steeds heel alert moet blijven.

- > *“Je moet echt zelf achter de vacaturebank aan”.*

Ook bij een wisseling van chef begint het weer van voren af aan. Je moet wederzijds elkaar leren kennen en aan elkaar wennen.

- > *“Ik zei een keer tegen een nieuwe chef: ‘Je doet net alsof mijn vorige werk, ervaring en loopbaan niet hebben bestaan’. Je moet je eigen geheugen zijn. Het personeelsdossier is wat dat betreft maar heel beperkt.”*

Toen Jan het verslag van het seminar over het onderzoek van juni 2009 las, werd hij geraakt door de opmerking dat politiemensen ‘buiten de deur daadkrachtig zijn en binnen de organisatie passief lijken’. Hij begon zich af te vragen of hij voor zijn loopbaan en ontwikkeling nog meer of andere dingen had moeten doen of kunnen doen. “Ben ik dan gewoon te laat in mijn carrière?”

Voor Jan is het een belangrijk inzicht dat je moet gaan netwerken. Hij houdt er niet van om zichzelf te verkopen. Maar hij beseft dat hij zich toch op de kaart moet zetten en steeds opnieuw moet blijven zetten. Hij is meer gaan netwerken.

Zo heeft hij zelf gesprekken met zijn huidige lijnchef en met de PMA'er geïnitieerd. En hij heeft voor het komend jaar zelf al vier keer een afspraak in de agenda van zijn chef laten zetten. Ook heeft hij wat lijnen uitgezet naar anderen om alert te zijn op mogelijk interessante functies of plekken. Ook het hebben van een klankbord om mee te sparren is voor hem belangrijk.

Beeld van de toekomst

Voorlopig zet Jan in op het wijkagentschap. Hij heeft nu perspectief op een vaste aanstelling in die functie. Dat wil hij nu eerst maar eens tot zijn 55e gaan doen. En dan weer verder kijken. Dat heeft voor hem ook te maken met het feit dat het in zijn korps zo geregeld is dat wijkagenten voor de helft van de tijd meedraaien in het onregelmatige noodhulprooster.

> *“Je kunt dus niet alleen dag- en avonddiensten draaien en dan tijd hebben om bijvoorbeeld wijkplannen te ontwikkelen. Mijn wens is dat je wijkagent kunt zijn zonder de combi met noodhulp.”*

De keuze is ook ingegeven door het feit dat je in de functie van wijkagent meer eigen tempo en eigen keuzes kunt maken.

Jan voorziet echter dat ruimte voor dergelijke ontwikkelingen onder druk staat. Het roosterteknisch dekkend krijgen van de noodhulp lijkt prio-1. Hij merkt op dat jongere collega's ook wel zien dat het soms niet meer gaat voor de oudere collega's. Een 30-jarige collega merkte eens op dat hij “net een horecadienst had gehad met een veertiger die behoorlijk dik was en een vijftiger die slecht ter been was. De dienst is gedekt, maar er moet niets gebeuren.”

De organisatie

De ontwikkelmogelijkheden en ruimte voor creativiteit liggen volgens Jan niet voor het oprapen. Hij hoopt dat we niet naar een politie 'afzakken' die eigenlijk alleen maar een noodhulprooster kan draaien en niet verder komt dan verbaliseren en meldingen rijden.

Hij verwacht van de organisatie dat er een visie wordt ontwikkeld op hoe er ontwikkelruimte voor kwaliteiten van oudere collega's kan worden gecreëerd. Dat er bepaalde functies in de formatie 'vrij' worden gehouden.

- > *“Wijkagenten kunnen langer door. Maak daarom niet een 23-jarige collega wijkagent. Geef die functies aan de oudere collega's.”*

Afsluitend kunnen we zeggen dat Jan een fasering heeft aangebracht in het denken over zijn loopbaanontwikkeling. Eerst tot zijn 55e de huidige functie blijven uitoefenen. Dan komt een volgende fase, waarin wellicht een aantal van de eerdere of zelfs nieuwe ambities en perspectieven tevoorschijn komen.

Pieter

Medewerker opsporing, Rotterdam Rijnmond



Pieter (54 jaar) is medewerker opsporing bij de recherche van district 9: Feyenoord Ridderster. Daarvoor was hij sinds 1994 brigadier. Eind 1999 kon hij inspecteur worden, maar omdat hij geen leidinggevende functie wilde is hij brigadier gebleven: hij doet het liefst projectmatig werk. In 2000/ 2001 kreeg Pieter twee kunstheupen. Na zijn operatie kon hij geen uniformdienst meer doen. Na revalidatie werd hij als medewerker (dus niet langer als brigadier, wel met behoud van brigadiersalaris) geplaatst bij het straatroof- en later woninginbraakteam. Dit was een moeilijke periode voor Pieter. Hij zegt over die tijd:

- > *“In het begin had ik het gevoel dat ik ‘over’ was. Ik voelde dat niemand zich echt om mij bekommerde. Sowieso liep ik al met de pest in mijn lijf rond omdat ik veel niet meer kon. Grootste probleem was ook wel mijn eigen teleurstelling, frustratie. Daar heb je tijd voor nodig. Ik had het gevoel dat ik hier vanuit een ‘godsgratiegevoel’ mocht werken. Het duurde vrij lang voor ik een soort plekje had. Heeft ook echt even geduurd voor ik mezelf weer op de rails had.”*
- > *“Na mijn operatie had ik het beeld dat ze een kaartenbak zouden hebben met alternatieve banen. Maar dat was niet zo. Er was ook helemaal geen begeleiding. Het is gewoon lastig om na een ziekte terug te komen bij de politie. De laatste jaren hoor ik wel wat betere verhalen. De cultuur is ook wel wat omgeslagen; er wordt meer aan de mens in de organisatie gedacht. En oudere mensen komen ook sneller beter terecht.”*

Tot 2004 werkte Pieter hier in een proeftijd. Dat vond hij moeilijk omdat hij het gevoel had dat hij steeds moest bewijzen dat hij het wel kon. In 2004 werd hij officieel aangesteld bij opsporing. Achteraf vindt Pieter dat het toch wel goed geregeld was en na een tijdje begon hij het werk ook leuker te vinden. Inmiddels heeft Pieter een belangrijke taak binnen opsporing in het begeleiden van studenten. Ook zit hij in allerlei werkgroepen, zoals de diversiteitgroep. Hij wil niet weg bij de politie omdat het werk hem nog steeds enorm boeit. Hij voelt zich gewaardeerd in het team en door de leiding. Doordat hij al 32 jaar aan district 9 werkt, is hij ook het geheugen van de organisatie.

Motivatie voor deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging

Pieter heeft zich niet zelf opgegeven voor het onderzoek. Hij hoorde via P&O dat hij meedeed, maar had daarover nog niets gehoord van zijn leidinggevende die hem opgegeven had. Ondanks deze onzorgvuldigheid dacht hij meteen ‘prima’. Hij vindt het thema van het onderzoek interessant.

Wat is de ambitie of het gewenste toekomstbeeld?

De ambitie of het gewenste toekomstbeeld van Pieter verschuift in de periode van dit onderzoek.

In het eerste gesprek in februari 2009 geeft hij aan voor zijn gevoel stil te staan in het onderzoekswerk, omdat hij veel eenvoudige zaken doet. Maar wel vindt hij nog veel uitdaging in het coachen van studenten, waar hij veel plezier in heeft. Hij zou wel eens in grote onderzoeken mee willen doen. Of een tijdje meldkamer, of criminele inlichtingendienst. Of wellicht in zijn laatste jaren bij de politie voor de klas staan. Of de opleiding van studenten herzien. Tegen zijn leidinggevende heeft hij gezegd dat hij dit werk in elk geval nog een jaar wil doen en dan mogelijk iets anders wil zoeken. Wellicht richting regionale recherche, waar je deel kunt nemen aan grotere onderzoeken. Tegelijkertijd geeft hij aan dat alles voor hem nog open ligt: hij heeft het goed naar zijn zin op zijn huidige plek, met leuke collega's. Dat is voor hem het belangrijkste. Als hij het niet meer naar zijn zin heeft gaat hij verder solliciteren.

In het tweede gesprek in juni 2009 benoemt Pieter vooral dit laatste. Hij zit goed op zijn plek en heeft niet zo'n behoefte om op korte termijn te veranderen van functie. Tegelijkertijd valt op dat hij allerlei dingen binnen zijn huidige functie onderneemt om zich te blijven ontwikkelen. Omdat hij nieuwsgierig is én omdat hij zijn vak goed bij wil houden. In de volgende paragraaf worden enkele van deze activiteiten verder toegelicht.

Welke stappen zijn hiertoe gezet?

In de activiteiten die Pieter onderneemt om zich te blijven ontwikkelen zijn twee thema's te zien:

- 1) zich verder ontwikkelen als rechercheur en de ontwikkelingen in dit dynamische vak blijven bijhouden; en
- 2) coaching van studenten en omgaan met mensen in het algemeen.

Om te beginnen met het blijven ontwikkelen in het vak van rechercheur: Pieter heeft een opleiding gedaan tot familierechercheur, waarvoor hij in maart 2009 examen deed. Eigenlijk deed hij dit werk al, maar omdat hij ook certificaten nodig had is hij de opleiding gaan doen. In het laatste gesprek geeft hij aan dat hij weinig gevraagd werd in die functie, ook al is er veel vraag naar familierechercheurs. Dit heeft hij aangegeven richting zijn leidinggevende. Pieter vertelt:

- > *“Toen bleek dat ze mij graag op kantoor wilden houden zodat ik studenten kan begeleiden; en als familierechercheur ben je veel op pad. Ik vind: ze moeten zich niet druk maken, dat regel ik zelf wel. Ik neem zelf wel de regie. Eind oktober heb ik dat gesprek*

gehad daarover. Sindsdien ben ik wel druk als familierechercheur. Je moet altijd - op een nette manier - zeggen wat je van iets vindt.”

Een mooi voorbeeld van Pieter's assertiviteit. Doordat hij dat wat hij belangrijk vindt bespreekbaar maakt, creëert hij leerkansen voor zichzelf.

Naast zijn ontwikkeling als familierechercheur probeert Pieter zijn vak goed bij te houden. Hij leest veel: over DNA, over technische opsporingsmethodes. Ook al doet hij nu weinig grote opsporingen, hij wil zijn algemene ontwikkeling hieromtrent wel bijhouden omdat hij anders straks moeilijk plaatsbaar is. Dus hoewel hij op dit moment tevreden is in zijn huidige functie, houdt hij zijn kennisniveau op peil, zodat hij later - als hij dat wil - makkelijker kan switchen naar een andere functie.

Een tweede terrein waarop Pieter zich blijft ontwikkelen is op het terrein van coaching en begeleiding. Hij neemt regelmatig deel aan themadagen van de politieacademie over onderwerpen als competenties of het beoordelen van studenten. Ook heeft hij enige tijd geleden (1996-2000) zijn psychologiepapieren gehaald en had hij een tijdje naast zijn werk bij de politie een eigen adviesbureau in stressconsulting en opvoeding (2001). Over zijn interesse in psychologie zegt hij:

> “Ik ben nieuwsgierig, ik wil altijd opleidingen doen. Ik ben gaan studeren omdat ik vond dat ik in sociale vaardigheden niet zo sterk was, omdat ik vaak botste met mensen. Maar door de psychologiestudie en heel veel andere dingen ben ik daarin gegroeid. En elk gesprek dat lukt is alsof ik een doelpunt maak in een finale. (...) Ik kom erachter dat mijn sociale vaardigheden steeds meer toenemen. Er is steeds rendement in lastige gesprekken! Na zo'n lastig gesprek denk ik soms: “Jeetje, als zelfs dit al lukt, waar ligt dan de grens?”

Pieter benoemt in de onderzoeksgesprekken verschillende voorbeelden van lastige gesprekken die hij is aangegaan, waar hij in eerste instantie tegenop zag maar die toch gelukt zijn en waar hij veel van leert. Hij zegt: “Ik kom steeds situaties tegen die ik in mijn privé-leven niet zo opzoek.”

In gesprekken met Pieter valt op dat hij aan de ene kant allerlei ideeën heeft over wat hij nog wel eens zou willen doen bij de politie, en aan de andere kant ook lekker wil blijven zitten waar hij zit omdat hij veel plezier en uitdaging heeft in zijn huidige functie. Hij wordt regelmatig gepolst door mensen uit andere districten of een bepaalde functie iets voor hem is. Maar hij is daar tot nu toe nooit op ingegaan omdat hij de functie niet leuk genoeg vond of omdat er mensen werken waar hij denkt mee te gaan botsen. Hij zegt hierover:

- > *“Ik weet wat ik heb, ik heb fijne collega's, ik heb uitdaging. Beetje zekerheid en een vertrouwde omgeving vind ik zelf wel fijn. Ik ben wel een beetje een wereldverbeteraar- ik wil van alles en word overal voor gevraagd. Maar die tijd van alles doen heb ik ook wel een beetje gehad. Het voelt goed om overal voor gevraagd te worden, maar ik heb ook geleerd om heel strak mijn grenzen te bewaken. Ik moet gewoon op tijd naar bed. En op het moment dat ik te onstuimig ga worden dan voel ik dat in mijn gezondheid. Gezondheid is een grote drijfveer: de kunst om wel te genieten van alles, maar ook gezond te blijven en balans te houden.”*
- > *“Ik zie dat veel senioren het eigenlijk wel goed naar hun zin hebben. Mensen worden redelijk goed herplaatst. Ik denk ook niet dat je veel mensen van mijn leeftijd vindt die echt stappen willen maken. Ze hebben het naar hun zin. Niemand wil echt weg waar hij zit.”*

Wat zijn belangrijke lessen uit het doorlopen traject?

Pieter heeft goed voor zichzelf op een rijtje wat hij wel en niet wil. Hij heeft veel geleerd in de periode dat hij niet goed in zijn vel zat, na zijn heupoperaties. Ook de onderzoeksgesprekken, korpsbijeenkomsten en de verslagen van elk gesprek hebben hem weer meer inzicht gegeven in zichzelf. Enkele lessen van Pieter op een rij:

- Korpsen moeten op een zuinige manier omgaan met mensen die ouder zijn.
- Ouderen moeten zelf ook initiatief tonen om op de goede plaatsen een gesprek aan te gaan, bijvoorbeeld bij de leiding. Niet alleen klagen bij de mensen die er niks mee te maken hebben, zoals collega's.
- P&O staat ver van de mensen af. Voorheen was er altijd een P&O'er bij de jaar-gesprekken en nu niet meer. Dat maakt dat ze nauwelijks op de hoogte zijn en dat ze niet snel benaderd worden voor ontwikkelingsgerelateerde vragen.
- Omdat je als oudere meestal wat minder energie hebt dan als je jonger bent, is het zaak om goed voor jezelf te zorgen. Het is belangrijk om zelf de grenzen aan te geven van wat je wel en niet doet.
- Mensen die veel klagen zijn ook vaak mensen die privé niet lekker in hun vel zitten. Het is belangrijk dat daar ruimte en aandacht voor is. Een 'warme ploeg' kan hierin veel betekenen.

Wat was de eigen bijdrage aan en invloed op het gehele proces?

Pieter is autonoom bezig met zijn eigen ontwikkeling; begeleiding zoekt hij ook niet. Hij gaat zelf op de dingen af die hij wil en regelt die dan ook. Zijn leidinggevende ondersteunt hem daarin. En Pieter praat met collega's over de dingen waar hij mee bezig is. Zijn motivatie is plezier hebben in het werk en op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen, zodat je altijd plaatsbaar bent en blijft. Zijn nieuwsgierigheid zorgt ervoor dat hij blijft lezen en spannende situaties aangaan: "Als ik ergens beweging zie, dan ga ik er op af, daar wil ik dan bij zijn". Wat volgens Pieter ook belangrijk is, is om veel te communiceren met de mensen in je netwerk. Daardoor hoort hij wat er overal gebeurt in het korps en wat anderen ergens van vinden, waardoor hij zelf ook weer iets leert.

Hoe verder?

Vroeger zou Pieter zich hier druk om hebben gemaakt. Hij geeft aan dat het voor hem duidelijk is, dat je energie moet stoppen in zaken die je iets op gaan leveren en niet aan dode paarden moet trekken. De nadruk zal steeds komen te liggen op 'het naar zijn zin hebben' en 'waarde voor zijn omgeving hebben en houden'. Mocht dit door (externe factoren – reorganisaties, IVAR, etc.) niet lukken, dan zal hij daar zeker actie op ondernemen.

Roelof

Floormanager, Hollands Midden



Roelof (55 jaar) werkt al vele jaren bij de politie. Hij begon in de surveillancedienst. Na een tijdelijke uitstap naar een asielzoekerscentrum is hij vervolgens gaan werken als wijkagent, onder andere in Moordrecht en in Moerkappelle. Gedurende 10 jaar deed hij dat werk vol enthousiasme en met veel inzet. Maar hij verloor daarbij enigszins zijn eigen grenzen uit het oog. Na een periode van ziekte is hij overgeplaatst naar team Gouda, waar hij nu alweer enige tijd als floormanager werkt. Roelof is naast zijn werk actief als trompettist in het landelijk politieorkest, wat een grote hobby van hem is.

Motivatie voor deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging

Roelof heeft gedurende zijn ziekteperiode geleerd hoe belangrijk het is om te doseren en je eigen grenzen in acht te nemen. Maar in zijn werk wil hij wel uitgedaagd blijven worden: geprikkeld worden om scherp te blijven en te leren van ervaringen.

- > *“Ik wil graag de laatste jaren van mijn loopbaan zinvol en uitdagend bezig zijn; zeker niet ‘mijn tijd uitzitten’. Ik vind mijn huidige werk als floormanager wel leuk, maar er zit ook veel routine in. De zwaarte van het werk zit vooral in de hoeveelheid; het kan soms heel hectisch en druk zijn! Maar hoe ik dit werk moet doen, dat heb ik me vrij snel eigen gemaakt en er zitten nu geen echte ‘hersenkraakers’ meer voor mij in. En dat heb ik wel nodig, om fris en scherp te blijven.”*

Bovendien lijkt de floormanagersfunctie – bij aanvang van Kennis in Beweging – binnen Hollands Midden op de tocht te staan.

Daarom leeft bij Roelof al enige tijd de gedachte: “Ik moet iets doen, om de komende jaren met plezier en zinvol aan het werk te blijven. Maar: hoe doe ik dat?” Hij wil graag verdere stappen in zijn loopbaan zetten en daar ook graag iets voor doen en in investeren. Hij ziet zelf wel mogelijkheden in de functie van Coördinator van Dienst (CvD), op een kleiner team dan Gouda. Hij heeft zelf het idee dat deze functie goed zou passen bij zijn ervaring en kwaliteiten. Tegelijkertijd vraagt hij zich af welke beelden anderen (zoals collega’s en de teamleiding) van hem hebben: zien zij hem als ‘minder belastbaar’? Vragen zij zich af of hij zo’n functie wel aan zou kunnen?

- > *“Op basis van bepaalde ervaringen blijven beelden die mensen van je hebben lang hangen. Iedereen kent je, heeft een beeld van je, binnen het korps. Ik weet niet wat voor beeld dat is, of dat positief of negatief is. Mensen in mijn omgeving vinden mij – denk ik – wel een graag geziene gast. En als er gewerkt moet worden, dan zorg ik dat het ook gebeurt. Maar ik ben in het verleden ook best kritisch geweest naar de organisatie toe. Die scherpe kantjes zijn er nu wel af, maar zulke beelden kunnen mensen nog van me hebben, misschien...”*

Roelof is vooral gevoelig voor opmerkingen van anderen over zijn ‘belastbaarheid’. Omdat hij merkt hij dat hij – na zijn ziekte – niet meer helemaal ‘degene is die hij vroeger was’, is hij zelf ook al gauw geneigd te denken: “Misschien hebben ze daar wel een punt”. Daardoor ontstaat bij hem terughoudendheid om iets te ondernemen en ‘in beweging te komen’. Want: stel dat het mislukt en je opnieuw afbrandt, welke kansen heb je dan nog? Tegelijkertijd is hij van mening dat hij juist geleerd heeft om beter met zijn belastbaarheid om te gaan.

- > *“Als het goed is heb ik uit het verleden geleerd om te voorkomen dat een burnout me nog eens zal overkomen. Zelf ben ik er eigenlijk helemaal niet angstig voor dat de belastbaarheid (in zo’n CvD functie bijvoorbeeld) te hoog zou zijn. Als ik het gewoon ga proberen, dan zien we vanzelf waar het op uitkomt. En als het dan niet goed gaat, dan kun je dat toch bespreekbaar maken met elkaar?”*

Roelof wil graag zelf het heft in handen houden om de laatste jaren van zijn loopbaan zinvol en met plezier in te vullen. Daarom ziet hij zijn deelname aan ‘Kennis in Beweging’ als een mooie gelegenheid om daar serieus over na te denken en er werk van te maken.

Welke fasen zijn doorlopen en welke stappen zijn gezet?

Direct na het eerste onderzoeksgesprek is Roelof contact gaan leggen met verschillende betrokkenen in zijn werkomgeving. Met als doel te praten over zijn deelname aan ‘Kennis in Beweging’ en over wat hij zelf aan mogelijkheden ziet om nieuwe stappen te zetten in zijn loopbaan. Hij sprak onder andere met uitvoerend teamchefs (UTC’s), zijn teamchef (TC), de TC van het team waar hij als CvD zou willen gaan werken, de districtschef (DC), de PMA en (voormalig) collega’s.

- > *“Op die manier heb ik, door middel van persoonlijke gesprekken, veel mensen erin betrokken. Ik heb ook geprobeerd ze met elkaar in gesprek te brengen over mijn plannen. Dus ik hoop dat dat bij zal dragen aan het realiseren van wat ik wil”.*

Roelof's teamchef is in eerste instantie vooral verbaasd dat Roelof nog duidelijke toekomstambities heeft en meer uitdaging wil; had eigenlijk verwacht dat hij de laatste jaren wel hier zou willen 'uitzitten'. In de eerste gesprekken komt bovendien het punt van Roelof's belastbaarheid nadrukkelijk naar voren, als potentieel probleem bij de overstap naar een CvD functie. Omdat Roelof dit zelf ook als 'je hebt hier wel een punt' bevestigt, wordt de zorg van de TC hierover niet echt weggenomen. Het gesprek richt zich daardoor hoofdzakelijk op de zorgpunten; het 'laten we het gewoon proberen' raakt steeds meer op de achtergrond. De twijfels bij Roelof zelf, rondom te nemen stappen, nemen daardoor eveneens sterk toe.

- > *“De zomervakantie was een moeilijke periode, door alle twijfels die ik had over of ik dit allemaal wel moest willen.
Een TC heeft daar invloed op; op die twijfels en gevoelens van zekerheid of onzekerheid. Zowel in negatieve en in positieve zin.”*

Roelof besloot in de zomer om zich erbij neer te leggen en te blijven bij wat hij al deed en had. Niet geheel naar zijn tevredenheid, overigens. Meer vanuit de gedachte: “Misschien is dit dan toch maar het beste voor me. Want stel dat ik in zo'n nieuwe functie 'op mijn bek ga'?” De behoefte aan uitdaging zou hij dan elders moeten zoeken, meende hij.

- > *“Als het niet wordt wat ik echt wil, dan ga ik geen tweede poging wagen. Dan vind ik het wel goed zo. Dan zal ik op een andere manier proberen voldoening ergens uit te halen. Het liefst zoek ik mijn uitdaging hier, in het werk. Maar als ik die uitdaging hier niet vind, zal ik die ergens anders, buiten mijn werk, moeten zoeken.
Zo is het nu eenmaal, en zo realistisch moet je ook zijn.”*

Maar na deze tijdelijke 'dip' besloot Roelof toch opnieuw in gesprek te gaan met zijn TC. Enkele diepgaandere gesprekken tussen hen droegen ertoe bij dat zaken expliciet uitgesproken werden. De beelden over en weer werden steeds meer onderwerp van gesprek. De focus op het punt van 'belastbaarheid' verschoof daardoor geleidelijk naar: positieve waardering van de TC voor Roelof's kwaliteiten en waardering voor zijn senioriteit. De TC maakte duidelijk waarom hij het (zeker in zo'n 'jong' team) op prijs stelt als Roelof zelf initiatieven in het werk neemt en meer verantwoordelijk op zich neemt. Dat gaf Roelof het vertrouwen de rugdekking te hebben van zijn TC, als hij zaken op zou willen pakken die wat verder reiken dan zijn vaste takenpakket.

- > *“Vooral het laatste gesprek was een goed gesprek. Mijn teamchef is erg tevreden over me. Dat merkte ik al aan hem, maar in dat gesprek zei hij dat echt hardop. Dat vond ik leuk, en het is ook goed voor me om dat te horen. Want dat bevestigt me erin dat ik veel uit eigen initiatief mag blijven doen, dat hij dat vertrouwen in me heeft”.*

Het uiteindelijk resultaat is nu dat Roelof geen behoefte voelt om weg te gaan uit team Gouda en uit zijn huidige functie. Hij ervaart dat er meer uitdagingen en mogelijkheden zijn dan hij aanvankelijk dacht. Hij krijgt ruimte om leuke taken binnen het team en voor de teamleiding te doen. Onder andere: klachtenafhandeling (op team- en eventueel districtsniveau), evenals het meedenken over de toekomstige inrichting van de floordienst. Bovendien merkt hij dat zijn bijdrage door anderen gewaardeerd wordt.

- > *“Mijn senioriteit wordt nu door mensen anders gezien, en dat ervaar ik als positief. Ik krijg daar meer zelfvertrouwen van, ik voel me daar beter door. Als je ziet dat mensen het waarderen wat je doet, geeft dat zelfvertrouwen.”*

Wat zijn belangrijke ‘lessen’?

Wat Roelof als belangrijkste geleerd heeft van zijn deelname aan Kennis in Beweging, laat zich het beste verwoorden in het volgende citaat:

- > *“Kennis in Beweging heeft me wakker geschud en houdt me ook wakker. Alles verandert om je heen en je moet zelf mee veranderen. Het heeft me geleerd dat je constant scherp moet zijn op veranderingen in je omgeving. Als je zelf iets ziet wat interessant voor je is, dan moet je dat zelf aangeven. Je moet het wel zelf doen, maar je hoeft het niet alleen te doen. En je moet je niet op voorhand laten weerhouden door de angst dat je onderuit kan gaan. Anderen zijn er toch ook niet mee gediend als iemand in een nieuwe functie komt en daarin onderuit zou gaan. En er zijn genoeg collega’s waarmee je het af en toe kunt hebben over dit soort persoonlijke vraagstukken, meer mensen lopen daarmee rond. De kern is voor mij: zelf keuzes maken, zelf regie nemen, maar wel support van anderen in je omgeving zoeken.*

Roelof is naar eigen zeggen nu pas in staat om de (negatieve en belemmerende) ervaringen uit het verleden echt achter zich te laten en verder te gaan; vanuit wat hij zélf wil en de kansen die hij ziet.

Opmerkelijk is de tijd – met name doorlooptijd – die het kost, alvorens er bewegingen in positieve zin zijn ontstaan. Dat maakt duidelijk dat dit alles zich vooraf niet zo laat ‘plannen’ en organiseren: hoe het zal verlopen en hoe lang het gaat duren.

Relaties met en support van anderen

Het belang van de support en rugdekking van de TC is hiervoor al beschreven. Evenals de steun van anderen in de directe werkomgeving, met wie je kunt bespreken waar je mee bezig bent en aan wie je feedback en advies kunt vragen.

- > *“Ik ben wel iemand die graag zelf regie houdt en de dingen naar zijn eigen hand zet. Maar ik heb geleerd om daar anderen in te betrekken, zoals de teamleiding. Want zij moeten ook inzicht hebben in wat je wilt en hoe je dat wilt doen. Zonder hun support loop je anders toch snel tegen een muur aan.”*

De deelname aan Kennis in Beweging bleek voor Roelof van belang om door te blijven zetten, ondanks aanvankelijke tegenslagen. De ‘vrije ruimte’ van het onderzoek bood hem de mogelijkheid om serieus te (blijven) reflecteren op wat hij echt wil en op wat hem belemmert.

Tenslotte de bijdrage van Roelof zelf: hij is heel initiërend en ook vasthoudend geweest, liet zich niet ontmoedigen of wegsturen na een – in zijn ogen – onafgerond gesprek. Dan vroeg hij een nieuw gesprek aan om op zaken terug te komen. Daarin probeerde hij zelf tot wendingen in positieve zin te komen, waardoor niet de beperkingen maar vooral de mogelijkheden centraal kwamen te staan.

Hoe nu verder?

Roelof blijft voorlopig op team Gouda, in zijn huidige functie, werken. Hij voelt zich er gewaardeerd en durft daarom veel meer zelf te initiëren en aan te pakken. Graag zou hij ook de klachtenafhandeling op districtsniveau er deels bij willen doen. Het is belangrijk om daar goed over in gesprek te blijven met de TC/teamleiding: over de wederzijdse verwachtingen en de ruimte die je kunt nemen.

Tenslotte:

- > *“Ik heb altijd wel gezegd ‘ik mag nog 5 jaar...’ Nooit met tegenzin. Maar ik denk nu: het kan ook nog zomaar 10 jaar zijn... Misschien niet fulltime, maar zoals het nu is, wil ik nog wel een tijdje blijven werken, denk ik”.*

Remco

Wijkagent, Gooi en Vechtstreek



Remco (48) is wijkagent in Laren. Hij begon dertig jaar geleden als agent in deze gemeente, om het werkterrein daarna niet meer te verlaten. In 1994 werd hij benoemd tot brigadier. In 1996 solliciteerde hij met succes naar de - toen nieuwe - functie van wijkagent 'nieuwe stijl'. Omdat het wijkagentschap in Laren tot 2009 een solofunctie was, heeft Remco zijn functie gedurende 12 jaar in hoge mate zelf kunnen ontwikkelen en inrichten. Aan die zelfstandigheid, de inhoud van zijn werk en aan het contact met de burger ontleent hij veel plezier en voldoening. Zijn leidinggevendens zijn enthousiast over zijn resultaten en zijn inzet. Zo is hij in alle opzichten de wijkagent van Laren.

Motivatie voor deelname aan 'Kennis in Beweging'

Remco werd door de personeelsadviseur van het korps geattendeerd op het onderzoek. Hij besloot deel te nemen omdat hij een sluimerend gevoel heeft dat er verandering in de lucht zit. Na 30 jaar in dezelfde wijk en na 13 jaar in dezelfde functie, acht hij het steeds minder waarschijnlijk dat alles kan blijven zoals het is. Het onderzoek lijkt hem een goede kapstok om te verkennen hoe reëel dat onbestemde gevoel is en wat zijn reactie het beste kan zijn.

Ontwikkelen

Remco is een man die voortdurend wil leren, omdat hem dat in staat stelt nieuwe taken op te pakken. Zijn leerstijl is 'doen', niets uit de weg gaan. De enkele keer dat hij zich onvoldoende onderbouwd voelt, valt hij terug op experts. En waar een nieuwe aanpak zo onorthodox is dat het verstandig lijkt zijn organisatie daar niet mee te verrassen, neemt hij vooraf contact op met zijn chef.

Leren is voor Remco een combinatie van persoonlijk en professionele ontwikkeling. Dat begon direct bij de start van zijn destijds totaal nieuwe wijkfunctie.

- > *"Mijn werkterrein is geen doorsnee wijk. Het is een gebied met een hoge dichtheid aan mensen die in Nederland de beslissingen nemen. Een van mijn eerste taken was het deelnemen aan de ledenvergadering van een BuurtPreventieVereniging (een preventief samenwerkingsverband van burgers). Ik dacht 'ik blijf daar nooit overeind, tussen al die CEO's'. Maar tijdens die vergadering bleek dat niet alleen zij, maar ook ik, een eigen vak beheersen. Ze namen mij volstrekt serieus. Dat moment was echt een vuurdoop. Daarna ben ik overal naartoe gestapt. Ik weet sinds dat moment waar ik voor sta. Voor een vak en voor een organisatie."*

Als Remco desgevraagd de balans opmaakt, dan constateert hij dat zijn energie nog steeds volop uit het contact met de burger komt.

- > *"Ik krijg energie als ik waardering krijg uit mijn netwerk. Of als ik weet dat er iets goeds gebeurt, iets dat echt zin heeft. Dat is geweldig".*

Maar hoe staat het met de prikkel van het leren, nu hij een duurzaam goeddraaiende praktijk heeft gecreëerd?

- > *"Ik besef dat het leren daar wel zo'n beetje tot stilstand is gekomen. Dat voel ik. Het staat stil. De prikkels om nieuwe dingen te gaan doen, te gaan leren, die komen nu in mindere mate uit mijn werk."*

Het plezier om iets eigenhandig te hebben opgebouwd en daar de resultaten van te zien, blijft tegelijkertijd een motiverende factor.

- > *"In het verslag van mijn voorlaatste functioneringsgesprek schrijft mijn chef dat 12 jaar in dezelfde functie werken ook duidelijk meerwaarde heeft. Zo'n opmerking doet me meer dan een compliment of een gratificatie."*

Urgentie en ambitie

Aan het einde van het eerste onderzoeksgesprek, constateert Remco dat zijn slui-merende gevoel nu een zekere urgentie heeft gekregen.

- > *"Nu we alles op een rij zetten, zie ik bevestigd wat ik feitelijk al lang weet: er moet iets gebeuren. Dat voel ik zelf zo en ik voel ook een druk uit de organisatie. Ik wacht al een tijdje op die klop op de deur, de organisatie die me komt vertellen dat het tijd is om iets anders te gaan doen."*

Remco is een aantal jaar geleden al gevraagd of hij zich zou willen ontwikkelen richting een leidinggevende functie. Op dat verzoek is hij toen niet ingegaan, omdat een stap omhoog volgens Remco inhoudt dat het bevredigende 'echte politiewerk' uit de praktijk onherroepelijk op de achtergrond komt.

Wat is zijn ambitie dan wel? De beste vervolgstap ziet Remco in het doorgaan op de kennis en ervaring die hij heeft opgebouwd. Dat zou in het begeleiden van studenten kunnen zijn. Maar aantrekkelijker is het misschien nog wel om zijn expertise in te zetten rond het opzetten en werken met de BuurtPreventieVerenigingen: "Daar komt alles in samen waar ik voor sta".

Stimulans en twijfel

Door het onderzoek heeft Remco nu gericht aandacht voor zijn 'sluimerende gevoel dat er iets moet gebeuren'. Dit stimuleert de wijkagent:

- > *"Het feit dat deze gesprekken er zijn, dat is op zich al effectief. Zo staat mijn loopbaan opeens onvermijdelijk op de agenda. Het effect is dat er meer tijd en aandacht is om over mezelf na te denken. Het loopt nu niet weg. Ik weet dat ik een keuze moet maken. Het zet aan tot denken."*

Voor deze 'doener' lijkt er echter op dit onderwerp nog een flinke kloof te liggen tussen denken en doen. Hij ziet twee factoren die daar een rol in spelen.

Zo betreft Remco in zijn overwegingen ook wat zijn huidige functie hem nu brengt. En dat is een druk bestaan met drie zeer bevredigende prioriteiten: concrete resultaten behalen voor de burger, continu werken aan een betere kwaliteit en blijven aansluiten op de ontwikkelingen van de organisatie.

- > *"Als ik het zo zeg, is er maar één conclusie mogelijk: ik kan nog niet weg uit mijn dorp! Maar ik weet dat dat niet de manier is om er tegenaan te kijken. Anders gebeurt er nooit wat. Maar toch gaat mijn aandacht zo goed als volledig naar mijn werk."*

Daarnaast beseft hij dat hij zijn politie-ervaring hoofdzakelijk heeft opgedaan binnen één regio en binnen het proces van de basispolitiezorg en de wijkpolitie. Dat maakt het lastig om te bedenken op welke andere processen zijn expertise kan aansluiten.

De remedie zou hij een collega in dezelfde situatie zo aan de hand kunnen doen:

- > *"Ga rondsnuffelen, denk vrij en vergeet de beperkingen als 'geen tijd' of 'dat lukt toch niet'."*

Dilemma verwoord

Wat houdt hem tegen om zelf die verkenning aan te gaan? Van zijn chef verwacht Remco juist bijval. Zij zal hem ondersteunen bij het verkennen van nieuwe loopbaanmogelijkheden. Tegelijkertijd is dat juist wat hem doet twijfelen:

- > *"Ik verwacht dat het makkelijk zal gaan. Dat stelt mij meteen voor een keuze. Verlaat ik wel of niet mijn dorp? Het wordt meteen zo'n zwaar onderwerp. Want misschien kom ik na zo'n verkenning wel tot de conclusie dat ik vooral wijkagent wil blijven."*

Daarmee is het sluimerende gevoel geduid dat Remco al lang parten speelt. Wat hij nodig heeft om de brug te slaan tussen denken en doen, is het verkennen van mogelijkheden. Daarna kan hij vaststellen of een volgende loopbaanstap voor hem opportuun is.

Maar hij verwacht dat het kenbaar maken van die wens inhoudt dat de organisatie hem direct opneemt in een loopbaantraject. Dat betekent dat hij het door hem opgebouwde werkterrein moet verlaten voor een onoverzichtelijke toekomst, die mogelijk ook nog eens verder afstaat van het echte werk in de wijk. Een sprong in het diepe, het uit handen geven van je toekomst.

Het is dit alles-of-niets scenario dat Remco weerhoudt om gevolg te geven aan zijn prikkel om in beweging te komen.

Contact

Remco twijfelt geen seconde bij het antwoord op de vraag: "Aan wie binnen de organisatie kun je dit dilemma voorleggen, wie kun je in vertrouwen nemen?" Dat is zijn chef. Nu het dilemma helder is, is zij de aangewezen persoon om zijn situatie aan voor te leggen. De wijkagent maakt direct een afspraak voor een gesprek.

Het contact met de chef blijkt van doorslaggevende betekenis. Zij begrijpt zijn situatie en zij geeft Remco alle ruimte om te verkennen en te onderzoeken of een loopbaanstap opportuun is. Ook nodigt ze hem uit deel te nemen aan een Flex-team (een multidisciplinair recherche team), om ervaring op te doen met anderzortig politiewerk. Het dilemma is van tafel.

Remco gaat op de uitnodiging in om mee te draaien in het Flexteam. Zijn bevinding is dat er mooi en nuttig politiewerk wordt verricht. En het leert hem dat hij er één aspect in mist: de sterke afwisseling die zijn huidige werk hem biedt. Hij vindt het een leerzame uitstap.

Beweging

Het gesprek met zijn chef heeft Remco veel ruimte gegeven. Daarnaast prikkelt het onderzoek hem, omdat zijn loopbaan zo automatisch onderwerp van gesprek blijft. De beide factoren leiden tot een nieuw zelf assessment ten aanzien van zijn verdere loopbaan. Hierin maken bedreigingen plaats voor kansen:

- > *"Omdat ik goed heb nagedacht over wat ik doe en wat ik wil, kan ik nu oprecht zeggen dat ik blij ben met wat ik in al die jaren in mijn werk heb bereikt. Met dat resultaat wil ik verder. Voorafgaand aan de gesprekken wilde ik alleen verder op mijn eigen plek. En ik*

zag daaromheen vooral bedreigingen en onmogelijkheden. Nu zie ik wat ik heb bereikt meer als een basis waarmee ik ook op een andere plek verder kan bouwen. Dat is echt een heel andere manier van kijken! Ik wil uiterlijk nog twee jaar genieten van wat ik hier heb opgebouwd. Dat betekent dat ik beschikbaar ben voor een nieuwe functie. Ik ga er aan werken om die overstap straks zo goed mogelijk te laten verlopen.”

Focus en actie

Remco heeft een helder toekomstbeeld. Zijn korps zal op termijn fuseren met een ander korps. In dat nieuwe korps wil Remco in een totaal andere wijk aan de slag gaan. Onder andere omstandigheden zijn expertise inzetten, blijkt uiteindelijk een zeer aantrekkelijke optie - aantrekkelijker nog dan in zijn huidige wijk door te gaan.

- > *“Vergelijk het met een hobby: je bouwt een houten schip op schaal. Je hebt het nog nooit gedaan, maar je maakt alles zelf. Er komt een prachtig schip uit je handen. Maar je weet ook waar het bouwen nog net een slag effectiever had gekund. Het tweede schip dat je bouwt is dan perfect. Mijn huidige wijk is het eerste schip. Ik heb mijn functie vanaf de grond opgebouwd, want die was destijds totaal nieuw – er was nog niets. Mijn nieuwe wijk is dat tweede schip. Ik kan er al mijn kennis en ervaring in stoppen.”*

Remco heeft zijn beschikbaarheid voor een andere wijk direct kenbaar gemaakt. Maar hij wil het niet laten bij afwachten: "Ik moet nu doorpakken". Dat houdt ook in dat hij opnieuw ruimte zal vragen in de drukke agenda van zijn chef. Hij wil vaststellen in hoeverre zij vanuit haar positie eerder kansen en mogelijkheden kan zien. Daarnaast zal hij zijn eigen netwerk inzetten om vroegtijdig eventuele vrijkomende plekken te ontdekken.

Reflectie

Remco heeft in een half jaar tijd zijn focus verlegd van het behouden van zijn huidige functie naar het inschakelen van de organisatie om een nieuwe functie aan te gaan. De aandacht vanuit het onderzoek Kennis in Beweging ervaart hij daarbij als een belangrijke katalysator:

- > *“De gesprekken hebben aangezet tot nadenken. De grootste winst is dat ik zelf heb ingezien dat het voor mij voordeel heeft om op termijn te verkassen. Dat idee is me niet opgedrongen. Het is mijn eigen conclusie, maar ik had dat niet verwacht. En ik heb de ruimte ontwikkeld om in beweging te komen. Het proces is nu in gang gezet. Dat is leuk en ook wel spannend. Ik heb er zin in.”*

Kees

Medewerker regionale dienst,
Rotterdam Rijnmond



Kees (48) werkt sinds 1980 bij de politie. Hij heeft onder andere gewerkt bij de wijkpolitie, bij opsporing en bij noodhulp. Sinds 2004 werkt hij bij een regionale dienst. Hij is daar tijdelijk geplaatst vanuit het district waar hij daarvoor werkte. De gedachte achter deze tijdelijke plaatsingen is dat de districten die mensen leveren voor deze dienst later de ervaring die mensen daar opdoen weer kunnen gebruiken in hun eigen district. Voorheen was deze plaatsing altijd voor een periode van twee jaar, maar in het geval van Kees is deze termijn twee keer verlengd. Ten tijde van het onderzoek wist Kees dat zijn termijn bij de dienst eind februari 2010 zou zijn afgelopen.

Motivatie voor deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging

Kees wil graag een leidinggevende functie. Daarvoor is het nodig om de OLL (leer-gang voor toekomstige operationeel leidinggevend) te doen. Het lukte hem ten tijde van het begin van het onderzoek niet om in zo'n positie terecht te komen. Hij neemt deel aan het onderzoek in de hoop dat dat hem gaat helpen in het bereiken van zijn ambitie.

Wat is de ambitie of het gewenste toekomstbeeld?

Kees geeft in het begin van het onderzoek al aan dat hij een leidinggevende functie ambiert:

- > *“Dat is een logische stap in mijn carrière. Ik wil meer sturing gaan geven dan ik nu al gedaan heb. Ik heb een team van 14 mensen waar ik leiding aan heb gegeven. Maar ik wil iets betekenen in de richting die we als korps opgaan. Nog meer verantwoording krijgen, ook boven het operationele niveau. Nu houdt het ergens op terwijl ik dan eigenlijk nog wel verder wil gaan. Ik wil deuren in die nu voor mij gesloten blijven”.*

In gesprekken met Kees lijkt het erop dat zijn drijfveer minder voortkomt uit een wens tot persoonlijke ontwikkeling, maar vooral vanuit de gedachte dat het een 'logische stap' is om op te klimmen als leidinggevende in schaal 9. Hij vindt ook dat hij daar op basis van zijn capaciteiten recht op heeft. Letterlijk zegt hij:

- > *“De stap naar schaal 9 is voor mij de uitbetaling van wat ik er in geïnvesteerd heb. En ik zie wel welke volgende ontwikkelingen er dan weer na deze stap tevoorschijn komen”.*

Het liefst maakt hij deze volgende stap binnen de regionale dienst. Echter, dat is ingewikkeld. Veel mensen zijn daar maar tijdelijk geplaatst, met de bedoeling dat ze terugkeren naar hun eigen district. Binnen de regionale dienst is men niet bereid om Kees een plek op de OLL te geven. Maar in zijn voormalige district kent men hem niet meer. Kees zegt hierover:

- > *“Ze hebben veel mensen die ze iedere dag zien en van wie ze goed weten wat die kunnen. Dat weten ze van mij inmiddels niet meer, ook al heb ik zulke goede rapporten in mijn huidige functie. En als je mensen gaat opleiden voor de OLL hebben ze dus meer beeld bij de mensen met wie ze de afgelopen jaren hebben gewerkt, dan bij mij.”*

Welke stappen zijn hiertoe gezet?

Kees heeft de afgelopen jaren enkele malen het aanbod gekregen om een leidinggevende positie op zich te nemen. Op dat moment wilde hij dat niet wegens privé-omstandigheden. Toen hij in een rustiger vaarwater kwam, heeft hij bij zijn leidinggevende aangegeven dat hij een stap wilde maken. Kees' leidinggevende gaf aan dat hij hem daarin wilde begeleiden. Kees vertelt:

- > *“De afgelopen jaren heb ik er vooral voor gekozen om het uitvoerende werk te gaan doen, ook door persoonlijke omstandigheden. Wat ik nu een beetje voel, is dat de korpsleiding eigenlijk niet meer zit te wachten op mijn doorgroei naar leidinggevende functies. Dat ik dat al eerder had moeten aangeven. Ik heb het gevoel dat ik heel veel moeite moet doen om in aanmerking te komen voor een leidinggevende functie. Waarom moet ik zoveel moeite doen om een stap te kunnen zetten. Moet ik me nu nog bewijzen? Dat voelt wrang. Zo van: ‘Potverdorie, nou ben ik sinds 1980 bij de politie en nou kennen ze nog steeds Kees niet!’ Als je dan als korpsleiding nog steeds niet weet of ik zo'n functie aankan.... Het staat toch allemaal in functioneringsgesprekken etc.”*

Om een plek binnen de OLL te krijgen moet je worden voorgedragen door het MT. Dat proces start met een personeelsschouw. Kees' leidinggevende vraagt hem om een motivatie op papier te zetten waarom hij binnen de regionale dienst naar de OLL wil. Daarna is het langere tijd stil. Kees vraagt niet naar de uitkomsten, zijn leidinggevende komt er ook niet op terug. Kees zegt hierover:

- > *“Die schouw was eind februari (2009), maar ik heb er nooit wat van teruggehoord. Ik heb er zelf ook niet naar gevraagd. Ik wachtte af, tot mijn jaargesprek zou komen. Maar dat duurde maar en duurde maar, omdat mijn leidinggevende en ik elkaar steeds misliepen. Is dat bescheidenheid? Ik ga niet zo snel aan de bel hangen.”*

Tijdens zijn jaargesprek hoort Kees dat het advies vanuit de schouw negatief was. Kees begrijpt het aan de ene kant wel, en aan de andere kant vindt hij ook dat een aantal dingen hem te zwaar worden aangerekend. Hij zegt hierover het volgende:

- > *“Ik was teleurgesteld en pissig dat een afdeling waar ik mijn hele ziel en zaligheid in hebt gelegd dat niet waardeert. Maar aan de andere kant, er zijn ook wel dingen die ik heb laten liggen. Maar is dat dan zo zwaarwegend om niet voorgedragen te worden?”*

Kees geeft in de onderzoeksgesprekken aan dat door zijn voormalige afdelingshoofd was beloofd dat hij (en twee andere collega's) tijdens de laatste bijtekening bij de regionale dienst een zodanige plek zouden krijgen dat ze hun leidinggevende kwaliteiten kunnen laten zien. Dit afdelingshoofd gaf volgens Kees toen aan dat hij hem daarna zou 'positioneren' voor leidinggevende. Nu wordt er echter gezegd dat deze belofte nooit gedaan is. Zoals Kees het zegt: “Hij is weg, en ook de afspraken zijn weg. En het staat niet op papier”.

Halverwege 2009 geeft Kees' leidinggevende aan dat hij Kees wil faciliteren om een nieuwe stap te maken bij een ander district of dienst. Het aanbod is om hem door te betalen tot het einde van zijn contract begin 2010, ook al gaat hij eerder weg. Zo heeft hij de kans heeft om zich elders – via stages of leerervaringsplekken - verder te ontwikkelen. Kees waardeert het aanbod en twijfelt tegelijkertijd, omdat hij zich in zijn beleving alleen verder kan ontwikkelen als leidinggevende in een OLL plek.

Er volgt een periode van gesprekken bij verschillende districten, die hij regelt via oud-collega's. Verschillende districten geven aan dat Kees bij hen een leerervaringsplek kan krijgen, als hij kan aangeven wat het doel zou zijn van zijn verblijf en wat zijn kwaliteiten en ontwikkelpunten zijn. Omdat hij bij deze districten niet op de loonlijst zou komen te staan, kunnen zij hem geen OLL plek aanbieden. Maar mocht het goed lopen dan kan hij wel een goede beoordeling meekrijgen.

In gesprek met zijn leidinggevende hierover wordt het Kees duidelijk dat hij ook met deze constructie niet terug kan komen bij de regionale dienst. Hierover is hij teleurgesteld: hij had gehoopt dat hij met een goede beoordeling op zijn ervaringsplek terug zou kunnen komen en alsnog in de OLL kan instromen bij de regionale dienst. Hij bezint zich op een stage bij het district waar hij naar terug moet keren.

Ook heeft hij in deze periode een gesprek met iemand van P&O, die zowel hemzelf als zijn leidinggevende goed kent. Omdat Kees en zijn leidinggevende er samen niet uitkomen schakelt zijn leidinggevende deze P&O-er in. In dit gesprek gaat het onder andere over: wat maakt dat het Kees niet goed lukt om een volgende stap te zetten? Ook spiegelt de P&O-er hem, door aan te geven dat hij zich door zijn teleurstelling niet aantrekkelijk maakt. Dat het nodig is om te accepteren dat wat hij wil niet lukt zoals hij het wil. En dat het belangrijk is om naar alternatieven te zoeken. Zij adviseert hem bovendien om niet naar 'de plek' te zoeken, maar een tussenstop te maken. Kees neemt dit serieus en bespreekt dit in zijn persoonlijke omgeving. Hij merkt ook dat hij zichzelf vaak herhaalt en is bang om verbitterd over te komen. Hij wil het accepteren, maar het blijft moeilijk.

In gesprek met een leidinggevende in het district waar hij naar terug moet keren hoort Kees dat hij daar geen leidinggevende stage kan doen. Volgens Kees omdat er al vele potentiële kandidaten in het traject zitten en hij eerst maar weer eens gewoon terug moet komen, zodat hij weer in beeld komt. De boodschap van deze leidinggevende komt volgens Kees neer op: "je moet eerst weer laten zien wat je kan, vooraan beginnen". Hij krijgt het gevoel dat deze leidinggevende niet blij is als hij eerder terugkomt voor een leerervaringplek en hij laat de mogelijkheid tot een leerervaringplek op kosten van de regionale dienst lopen. Onder andere omdat hij zo lang wikt en weegt dat de mogelijkheid al voorbij is. Achteraf baalt hij hier zelf van en vraagt hij zich af of hij geen kans heeft gemist.

Kees blijft ondertussen verder kijken en informeren bij andere diensten en districten wat de mogelijkheden zijn. Nu het einde van zijn periode bij de regionale dienst nadert, kijkt Kees actiever naar allerlei vacatures, zowel binnen als buiten de politie.

Wat zijn belangrijke lessen uit het doorlopen traject?

Kees benoemt als belangrijke les dat je alle afspraken die je maakt over je ontwikkeling zwart op wit moet zetten en in je dossier moet laten opnemen. Dit is belangrijk om terug te kunnen grijpen op gemaakte afspraken wanneer je andere leidinggevendenden krijgt. En hij geeft ook aan dat het niet altijd handig is om zo open en eerlijk zijn. Hij heeft het gevoel dat hij mensen tegen de haren heeft ingestreken.

Er zijn vanuit de verschillende actoren in dit proces verschillende beelden over wat er gebeurd is. Het perspectief van de deelnemer is in dit portret leidend geweest, omdat de onderzoeker hem gevolgd heeft.

Daarom in plaats van uitspraken enkele vragen die in dit verband bij de onderzoeker op zijn gekomen:

- Hoe wordt in de organisatie geborgd dat ook bij een wissel van leidinggevendenden afspraken en informatie over functioneren van medewerkers goed toegankelijk blijven?
- Wat gebeurt er als medewerker en leidinggevende andere beelden hebben over de mogelijkheid tot een volgende stap "naar boven"? Hoe kan dit proces zo zorgvuldig en objectief mogelijk worden opgepakt?
- Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat een tijdelijke plaatsing bij een afdeling of dienst ondersteunend is aan een stap in de ontwikkeling van medewerkers, die kan worden doorgezet bij terugkeer naar de oorspronkelijke of volgende werkplek?
- Als je denkt in termen van carrière stappen past bij elke stap ook een financiële vooruitgang. Kun je financieel vooruitgaan als je niet 'omhoog' groeit, maar in de breedte? En zo nee, wat voor signaal geeft dat aan medewerkers die verder willen groeien?

Wat was de eigen bijdrage aan en invloed op het gehele proces?

Omdat dit proces zo gevoelig ligt is het lastig voor de onderzoeker om hier harde uitspraken over te doen. Er zijn vanuit de verschillende actoren in dit proces verschillende beelden over wat er gebeurd is.

Wat opvallend is aan het proces van Kees, is dat hij het lastig vindt om over zijn teleurstelling heen te stappen dat er geen OLL plek bij de regionale dienst voor hem is. Hij heeft het gevoel dat hij 'zijn kans gemist heeft' en is daar boos over. Hij blijft zijn frustratie uiten en geeft niet op. Zijn strategie hierin is om steeds weer aan zijn leidinggevende aan te geven dat hij die volgende stap wil maken. Dit lijkt zijn omgeving op een gegeven moment onaantrekkelijk te vinden. Het dilemma is om ófwel andere strategieën toe te passen, ófwel te accepteren dat wat hij wil niet gaat gebeuren.

Er is een sterke gerichtheid op de leidinggevende en het MT van de dienst. Kees heeft het gevoel dat zij hem kunnen maken en breken. Maar ook dat hij het achteraf gezien strategischer had moeten spelen. Er zijn momenten dat hij wel degelijk de regie pakt en allerlei gesprekken aangaat. Maar die lopen tot nu toe uit op teleurstellingen voor hem. Wat hierin wellicht heeft meegespeeld, is dat de stap naar leidinggevende door Kees niet in de eerste plaats als ontwikkelstap wordt gezien, maar als logische carrièrestap. Kijken naar de volgende stap vanuit het oogpunt van eigen ontwikkeling had wellicht geholpen bij het nog breder kijken naar andere mogelijkheden.

Wie hebben support geboden?

De direct leidinggevende heeft een belangrijke rol gespeeld in het proces van Kees. Hij heeft vaak contact gehad met Kees over diens ambitie, hoewel er ook perioden van weinig contact waren. Uiteindelijk heeft hij Kees na de schouw verteld dat een leidinggevende positie er bij de regionale dienst niet inzat. Ook bood hij namens het korps aan dat als Kees een ervaringsplek voor zichzelf kon organiseren, de regionale dienst dat financieel wilde ondersteunen tot het einde van zijn contract. Kees had meer ondersteuning verwacht van zijn leidinggevende, zoals contacten leggen naar andere districten. Hij had het gevoel alles zelf te moeten doen. De rol van de PMA'er is heel beperkt gebleven. Het team heeft vooral met Kees meegeleefd en heeft hem laten weten dat zij in hem wel een goede leidinggevende zien. Kees merkt op:

- > *“Dat is prettig, maar het helpt niet echt natuurlijk. Het versterkt mijn gevoel van onrechtvaardigheid. En dat maakt dat ik weer terugval in mijn proces om te accepteren dat het zo is zoals het is.”*

Het lijkt erop dat er wederzijdse verwachtingen waren die niet overeenkwamen met wat er daadwerkelijk gebeurde. Kees verwachtte dat de lijn zou inzetten op een OLL plek voor hem. Zij zijn op dat punt niet nader tot elkaar gekomen. Aan het einde van de onderzoeksperiode is Kees meer zelf op zoek gegaan naar volgende stappen en is andere mogelijkheden gaan verkennen. Op dit moment is hij werkzaam in zijn oude district. Hij voelt zich er welkom, hoewel het qua werkzaamheden wel weer even omschakelen is. Ook is hij aan het solliciteren.

Tejo

Coördinator Basispolitiesorg, Hollands Midden



Tejo (49 jaar) werkt sinds 6 jaar als coördinator basispolitiezorg (senior uitvoering) in team Lisse. Ongeveer 30 jaar geleden begon hij zijn loopbaan binnen de politie. Eerst heeft hij enige tijd bij de Rijkspolitie gewerkt, maar inmiddels werkt hij al vele jaren - met plezier - in team Lisse. Diverse neventaken die hij verricht (heeft) zijn: deelname aan gemeentelijk verkeeroverleg Lisse, taakaccenthouder Milieu, begeleider van stagiairs, Mobiele Eenheid, assistentie bij researchewerk binnen het district.

Motivatie voor deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging

Tejo haalt zijn werkplezier vooral uit het doen van zinvol werk buiten op straat, voor de burger. Het echte politiewerk goed doen, vakmanschap ontwikkelen, een goede en breed inzetbare politieman zijn buiten: daar is hij trots op. Hij wil dat graag zo lang mogelijk blijven doen, maar vraagt zich af of je het werk buiten ('achter boeven aanhollen') tot je 65e zult volhouden. Hij heeft het gevoel dat de keuzes die hij in zijn loopbaan heeft gemaakt vaak onbewuste of negatieve keuzes zijn: 'Dit wil ik niet...'

- *"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 uiteindelijk sta je hier"*

Tejo vraagt zich nu af of gemaakte keuzes echt passen bij wat hij zelf wil. Hoe sta je eigenlijk in je werk, en zit je op de goede plek in de rol die je nu hebt? Eigenlijk heeft hij de neiging om dit soort moeilijke vraagstukken voor zich uit te schuiven, en zich te laten leiden door de dagelijkse hektiek. Maar tegelijkertijd merkt hij steeds meer dat je niet om dit soort vragen heen kunt, wil je verder komen.

Wat deze vragen ook urgenter heeft gemaakt is dat de functie van coördinator BPZ sinds kort veranderd is. Als 'senior uitvoering' houd je je vooral bezig met een goede uitvoering van het werk op straat: het checken en meekijken of het goed gedaan is, en je senioriteit benutten om kennis en ervaring over te dragen aan jongeren.

Tejo ervaart de veranderingen in zijn taak als een uitholling. Voorheen (toen het coördinerende werk 'binnen' en 'buiten' niet gesplitst was, zoals nu) kon je meer zelf meedenken en initiatieven nemen in wat je ging aanpakken. Nu doe je in de uitvoering vooral dat wat door anderen ingepland is.

Anderzijds is het 'uitleren' van je kennis en ervaring juist wel een leuk facet van de taak. Maar het vraagt nog wel veel aandacht om dit in de dagelijkse praktijk echt uit de verf te laten komen, want de omstandigheden maken het vaak maar zeer

bepert mogelijk, volgens Tejo. Vanuit een gevoel van loyaliteit naar collega's probeer je er toch met elkaar het beste van te maken.

> *“Die ‘kwalitatieve organisatie’: dat zou nooit mijn keuze zijn. Maar als men dat zo wil, dan schik ik me daarnaar. Dan moeten we niet erover blijven praten en discussiëren, dan moeten we het ook gewoon maar zo gaan doen”.*

Het meest waardevol in zijn werk vindt Tejo het werken met mensen en de relationele kanten daarvan. Politiewerk is mensenwerk. Een goede sfeer, met elkaar ergens voor gaan, dat geeft energie. Tegelijkertijd kan samenwerken lastig worden als je verwacht dat anderen net zo (goed) werken en gedreven zijn als jezelf.

> *“Jongere collega's vragen heel vaak aan mij: “weet jij hoe ik....?” En dan denk ik: ja, ik weet dat wel, maar wat denk je zelf? Als ze meer zelf proberen, in plaats van het gelijk aan mij te vragen, dan leren ze daar juist van.”*

Tejo weet van zichzelf dat hij soms ineens heel bot kan reageren, als collega's hem daarin teleurstellen. Ook als omringende, organisatorische zaken slecht geregeld zijn, ergert hij zich wezenloos. Vooral omdat je daar zelf weinig invloed op lijkt te hebben.

Tejo's interesse voor deelname aan 'Kennis in Beweging' kwam vooral voort uit de behoefte om eens stil te staan bij wat hij nu écht zelf wil en welke keuzes hij daarvoor zelf moet maken.

Welke fasen zijn doorlopen en welke stappen zijn gezet?

Tejo heeft na het eerste onderzoeksgesprek zelf contact gezocht met de loopbaanadviseur van Hollands Midden. Gedurende een aantal loopbaanadvies gesprekken stonden vragen centraal als: wat wil ik nu echt zelf? Wat zoek ik in mijn werk? Wat wil ik de komende 15 jaar? Waar kan ik zelf het initiatief in nemen? Welke keuzes wil ik uit eigen beweging maken?

Al gauw werd duidelijk dat hij zelf stevig aan de slag zou moeten met dit soort – en ook meer persoonlijke – vraagstukken. Je kunt pas goede keuzes maken als je op dit gebied de zaken beter voor jezelf op een rij hebt, aldus Tejo. Anders kies je voor iets 'wat het ook niet helemaal is' of wat toch niet echt bij je past. Op die manier nadenken en praten over jezelf vond Tejo af en toe best lastig.

- > *“De gesprekken hebben dingen losgemaakt waar ik mee bezig moet. Het is goed om daar nu – in deze fase van mijn loopbaan – mee aan de slag te gaan. Dat het allerlei dingen oproept is best intensief. Maar wel goed voor mij. Het zal tot iets goeds leiden, dat weet ik zeker.”*

Wat de zoektocht op gaat leveren is op dit moment nog niet uitgekristalliseerd. Maar Tejo verwacht over een paar maanden wel zover te zijn. Mogelijk gaat hij dan op zoek naar een andere functie of een ander team. Maar het kan ook zo zijn dat hij zijn energie wil gaan richten op het uitbouwen van taakaspecten die in de huidige functie uitdagend zijn, maar die nog onvoldoende tot hun recht komen in de praktijk. Het gaat dan vooral om: meer senioriteit op straat en het versterken van het vakmanschap, evenals het overdragen van kennis en ervaring aan jongere collega's. In de zomer van 2009 heeft Tejo zelf een bijeenkomst georganiseerd, om over dit soort zaken met de teamleiding en een senior collega in gesprek te gaan. Het gesprek leverde op dat er veel meer ruimte blijkt te zijn om hier zelf initiatieven in te nemen, dan zoals het formeel en 'op papier' geregeld lijkt te zijn. De teamleiding liet zien er juist veel waarde aan te hechten dat 'buiten'-medewerkers zelf dingen oppakken en hun inbreng blijven leveren aan werkplannen. Er moeten geen 'muurtjes' opgebouwd worden tussen coördinatoren 'binnen' en 'buiten'. Alleen door zaken onderling goed uit te wisselen en samen af te stemmen blijft het goed functioneren. Dat moet iedereen vooral zelf en met elkaar, in de dagelijkse praktijk, doen! Essentieel is: ruimte voor het vakmanschap en de eigen verantwoordelijkheid van alle betrokkenen (en juist niet: 'ik krijg een briefje mee van de planning waar op staat wat ik moet doen, en dat is het dan).

Wat zijn belangrijke 'lessen'?

Tejo heeft – naar eigen zeggen – gedurende het gehele traject een aantal interessante nieuwe inzichten opgedaan. Bijvoorbeeld: dat er binnen de politie eigenlijk veel meer mogelijk is dan je denkt. Alleen moet je wel eerst goed weten wat je wilt, en je moet ook zelf actie nemen en naar mogelijkheden zoeken. Soms misschien ook buiten de gebaande paden durven gaan. Maar vooral: je moet zelf in beweging komen (en blijven), anderen komen niet naar jou toe om het voor je te regelen.

- > *“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. Maar dat moet je dus ook leren, dat gaat niet vanzelf! Leren hoe je de goede richting op schopt. En hoe je jezelf ertoe blijft zetten, om die actie te nemen.”*

Een belangrijk les voor Tejo is bovendien dat hij niet meer teveel bezig wil zijn met de (negatieve) dingen waar je toch geen invloed op hebt. Vooral energie steken in de zaken waar je wel invloed op hebt (en dat is vaak meer dan je denkt...). Meer kijken naar de mogelijkheden, dan uitgaan van alle belemmeringen en onmogelijkheden die je ervan weerhouden om überhaupt iets te ondernemen.

En je moet leren schakelen tussen verschillende rollen: als agent ben je vaak gefocust op dingen die fout kunnen gaan. Maar voor jezelf en in je eigen loopbaan kun je je veel meer richten op wat er wel kan, wat je zou willen en wat je zelf kunt beïnvloeden.

Relaties met en support van anderen

Deelname aan Kennis in Beweging en de gesprekken daarover maakten dat Tejo uiteindelijk de stap zette om de loopbaanadviseur op te zoeken. De daaropvolgende gesprekken met haar boden Tejo de support om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de vragen waar hij zich voor gesteld zag. Ze liet hem inzien dat je een keerpunt in je leven en loopbaan kunt hebben (en velen hebben dat, je bent niet de enige...), waarop het van belang is diepgaander stil te staan bij wat je écht zelf wilt. Volgens Tejo vervult de loopbaanadviseur vooral een belangrijke rol voor mensen die in een fase zitten waarin ze nog erg 'zoekende' zijn.

- > *“Er zouden meer loopbaanadviseurs moeten zijn! De loopbaanadviseur heeft mij echt aan het denken gezet en mij aangezet om dieper over mezelf te gaan nadenken. Je kunt heel vertrouwelijk met haar praten. En ze brengt je op ideeën. Ze regelt het niet voor je, maar ze zet je te denken over wat je zelf zou kunnen doen.”*

De support van de leidinggevende is eveneens belangrijk. Maar een teamchef heeft vooral een ondersteunende rol op het moment dat je al weet wat je wilt. Want die kan je helpen om daar te komen.

- > *“Een TC heeft zijn eigen drukke bezigheden. Die gaat zich echt niet de hele dag met Tejo bezig zitten houden!”*

Je kunt ook steun vinden bij collega's. Er zijn wel collega's in Tejo's team bij wie hij kwijt kan waar hij tegenaan loopt. Je hoeft niet met iedereen zo'n vertrouwensrelatie te hebben, maar er zijn wel mensen waar je veel mee kan bespreken. Dat vraagt wel van jezelf dat je je kwetsbaar durft op te stellen. En eigenlijk is dat vaak makkelijker dan je denkt.

Tejo signaleert wel dat er belemmerende condities zijn vanuit het korpsbeleid, waardoor er minder specialismen binnen je bereik liggen dan waar je geschikt voor zou kunnen zijn. Bijvoorbeeld omdat specialistische taken steeds meer van districts- naar korpsniveau gaan, waardoor de mogelijkheden om je te specialiseren beperkter worden. Bovendien maakt de opdeling in rangen en schalen dat er bepaalde taken of specialismen (waar je wel de capaciteiten voor hebt) niet in je bereik liggen, omdat je daartoe eerst via een leidinggevende functie moet doorstromen naar schaal 9.

Tenslotte Tejo's eigen initiatief en bijdrage aan het in gang gezette proces. Dat begon op het moment dat hij zich op eigen initiatief aanmeldde voor deelname aan Kennis in Beweging, ondanks dat hij de informatiebijeenkomst gemist had. Bovendien wist hij uiteindelijk zelf de weg te vinden naar de loopbaanadviseur en is hij intensief aan de slag gegaan met de vragen waar hij zich voor gesteld ziet.

- > *“Ik heb zelf de weg er naartoe gevonden en daarom ben ik nu waar ik sta. Ik weet niet wat er anders gebeurd was, als ik alles had gelaten bij hoe het was. Als ik niets gedaan zou hebben. Dan was ik niet zover gekomen als waar ik nu ben.”*

Hoe nu verder?

Tejo hoopt over enkele maanden zover te zijn dat hij een beter beeld heeft van wat hij wil. Vervolgens kan hij concrete stappen nemen om daar te komen. Voor hem gaat het erom dat hij werk doet waar hij gelukkig in is en blijft. Dat je iets doet waar je veel voldoening uit haalt. En als je eenmaal beweging voor jezelf in gang hebt gezet, is het van belang om die beweging erin te houden.

- > *“Het is wel een uitdaging om iemand te vinden die jou helpt om in beweging te blijven. Anders val je misschien terug in oude patronen. Ik weet nog niet hoe ik dat ga organiseren voor mezelf, die support. Het gaat er vooral om dat je niet het gevoel hebt alles in je eentje te moeten doen. Maar je kunt misschien veel meer zelf dan je eerst dacht. Zeker als je daar zelfvertrouwen in hebt ontwikkeld.”*

Peter

BPZ-B-er, IJsselland



Peter, 53 jaar, is BPZ-er in Deventer. Ooit begonnen in Rotterdam en in de 80'-er jaren aan de slag gegaan in Deventer. Hij heeft een ruime en gevarieerde ervaring in de dienst. Eerst 10 jaar BPZ, een tijd bijgesprongen bij de verkeersdienst en bijna 15 jaar bij de recherche. Na de reorganisatie weer terug naar de BPZ, ook omdat hij wat anders wilde na lange tijd recherche en richting leidinggeven wilde. Al bij een sollicitatie destijds had hij te horen gekregen dat hij te weinig BPZ-ervaring had om leidinggevende te kunnen worden.

Een paar jaar geleden pakte hij deze ambitie om leidinggevende te worden weer op. Na een assessment en een gesprek met zijn toenmalige leidinggevend en PMA'er werd besloten om een aangepast opleidingstraject te starten. Peter had op meerdere punten al voldoende ervaring en competenties, waardoor een standaard leidinggevende-opleiding niet nodig werd geacht.

Toen kwam er een bijzondere vraag tussendoor. Of hij tijdelijk groepsmanager wilde worden voor de afdeling Toezicht; een club van zo'n zestig medewerkers. Dat ging op zich goed samen met zijn loopbaanambities, maar niet met het gelijktijdig volgen van het aangepaste opleidingstraject.

Na ruim anderhalf jaar werd die klus afgerond en kwam Peter terug in de BPZ. Leidinggevend en PMA'ers waren inmiddels gewisseld.

> *“Toen ik terug kwam liep mijn loopbaanperspectief faliekant mis. Ik kwam na anderhalf jaar terug en het bleek dat ze niet zitten te wachten op vijftigers als taakveldchef. De jongeren komen er nu op. De DC gaf dit eigenlijk ook wel aan. Toen heb ik besloten de aangepaste opleiding te laten schieten, want er was toch geen perspectief op een leidinggevende functie.”*

Peter had meerdere portefeuilles als taakaccent, zoals horeca. Maar hij kan deze uiteraard nu niet zomaar terug pakken.

> *“In die anderhalf jaar als groepsmanager Toezicht heb ik al mijn taakaccent portefeuilles weggezet bij anderen. En mijn teamchef vertelt me dat hij nu geen functie voor me heeft.”*

Hij heeft zich de laatste tijd juist beijverd om de nieuwe instroom van niveau-5'ers te helpen bij het oppakken en uitbouwen van die portefeuilles.

- > *“Ik heb twee niveau-5-ers geholpen in het overnemen van bijvoorbeeld de horeca-portefeuille. De organisatie had nog niet nagedacht over wat ze willen met niveau-5-ers. Ik zie allerlei onderwerpen in de taakomgeving van ons als politie, waar je zo portefeuilles van kunt maken. Bijvoorbeeld: prostitutie, daklozen, et cetera. Mijn sterke kwaliteit is dat ik dit soort dingen in de taakomgeving zie. Binnen dit team liggen er veel facetten voor het grijpen. Je moet niet te smal denken, alleen drugs of horeca; er is veel meer. Kijk dan wel naar de raakvlakken met de wijkagent en loop die niet voor de voeten.”*

Op zichzelf geeft het huidige werk Peter voldoening, hij is gehecht aan het politiewerk. Maar de komende 15 jaar hetzelfde werk blijven doen, wordt voor hem oninteressant. Hij voelt zich in een gedwongen positie: je moet wat en hangt tegelijkertijd ergens tussen wal en schip.

- > *“Ik moet een switch maken. Ik heb geen zin om 15 jaar te gaan mokken. Tot oktober 2008 ging ik voor taakveldchef, maar nu ben ik op een nieuw punt: wat wil ik gaan doen in deze organisatie zoals die nu is? Werk en privé moeten wel in balans blijven. Mijn vrouw gaat nu een opleiding doen, dus ik niet, want de kinderen verdienen ook aandacht. Je past niet meer helemaal bij de organisatie voor wat je zelf wilt. Eigenlijk ben ik te laat overstapt.”*

Motivatie voor deelname aan ‘Kennis in Beweging’

Voor Peter was dit ook de reden om zijn vinger op te steken om mee te doen aan het onderzoek Kennis in Beweging. Hij was benieuwd wat voor toegevoegde waarde dit onderzoek voor hem kon hebben.

- > *“Ik redeneer binnen de huidige context. Daarin komt ook Kennis in Beweging op mijn pad. Bij andere oudere collega's zie ik gelatenheid. Ze sjokken, laten het dobberen, als ze maar niet in de weg lopen. Eigenlijk hebben POP's ook geen zin bij dit soort oudere collega's. Want die vragen aan de chef en de organisatie: “Wat wil je dan van mij?” Op zich zijn het goed functionerende collega's, met hun targets en taakaccenten. Maar hen is geen ontwikkeling aan te bieden. Ontwikkeling, waar naar toe?”*

Meedoen aan het onderzoek betekende vooral kijken naar wat je zelf wilt en wat je er zelf aan kunt doen om daarin stappen te zetten. Al eerder, in een gesprek met een loopbaanbegeleider, merkte Peter dat de organisatie het wel prima vindt dat er stabiele vijftigers zijn.

- > *“Maar er is nog niet zoveel erkenning en waardering voor die senioriteit.”*

Peter geeft tegelijkertijd aan dat 30 jaar ervaring en daarin opgebouwde competenties niet bij voorbaat genoeg zijn.

- > *“Het zou goed zijn als je weer wat bijscholing krijgt.”*

Ambitie

Peter ziet het meest voor de hand liggende perspectief toch in de sfeer van leidinggeven. Hij denkt aan het meer body geven aan functies als wachtcommandant en de nieuw ingevoerde rol van chef van dienst. Bijvoorbeeld het vervullen van HOvJ-taken, het nemen van sturingsbeslissingen. Meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden gemandateerd krijgen.

- > *“Ik heb bewezen leiding te kunnen geven bij Toezicht. Dat smaakte naar meer. En er is wel vraag naar dagelijkse aansturing, want de taakveldchefs worden door ander werk opgeslokt. Geef daarom de chef van dienst meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Geef hem een meer coachende rol, als stabiele factor. Hij weet wat iedereen doet tijdens de dienst, regelt, coördineert en doet het dagelijkse coachen. Het verantwoording afleggen en de beoordeling liggen dan bij de formele leidinggevende, de taakveldchef. Chefs van dienst kunnen informant zijn. Zo'n chef van dienst moet wel niveau hebben, dat wil zeggen toegevoegde waarde voor het team hebben. Iedereen moet er plezier van hebben. En als je iets aanbiedt, dan wel het hele huis. Betaal naar functie, werk en ervaring. Niet naar rang, ook in de BPZ. Op andere plekken kan dat ook.”*

Het idee om de begeleiding van nieuwe niveau-5 instromers verder vorm te geven, blijft voor Peter nog een beetje hangen als mogelijkheid om verder te verkennen. De talenten van deze nieuwe collega's worden nog niet ten volle aangesproken, vindt hij.

Peter denkt dat hij prima in staat is hen te laten zien waar ze het zouden moeten zoeken.

- > *“Wij werken met een boek dat niet bestaat; het grote boek dat je ziet als je naar buiten kijkt”.*

De jongere niveau-5 instromers en de oudere, ervaren collega's kunnen zo uitstekend teamchefs en taakveldchefs aanvullen. Een goede, ervaren senior heeft zijn netwerk al. Dan kan hij ook adviseur, raadgever, meedenker zijn. De begeleiding en coaching van nieuwe instromers ziet Peter dan niet tijdens hun opleiding, maar juist daarna, als ze echt in de praktijk zijn. Zo'n rol ziet hij parttime, het liefst in combinatie met een chef van dienst rol met voldoende body.

De organisatie

Afspraken met de organisatie ervaart Peter als onzeker. De volgende teamchef kan het zomaar anders willen.

- > *“Je wilt ook op langere termijn een toekomstperspectief: een functie of een rol die waarde en betekenis heeft in de toekomst en waarin je opgevolgd kunt worden. Ik heb geen behoefte aan een zoethoudertje voor een tijdje. Je mag er dan vervolgens ook wel eisen aan stellen. Je moet concreet de taken beschrijven en wat iemand daarvoor nodig heeft. Waarna hij dan aangepaste opleidingsmodulen kan volgen. Zo creëer je nieuwe ‘functies’ of rollen. Die we in ons team ook nodig hebben. Het zou mooi zijn als dit onderdeel is van de visie van de organisatie.”*

Als algemeen perspectief kijkt Peter naar zaken als bevordering, scholing, ander werk, mobiliteit. Dat laatste dan wel in balans met (privé) bindingen en verplichtingen.

- > *“Flexibiliteit vragen is prima, maar dat vraagt ook om flexibiliteit van de organisatie. Je moet transparant durven zijn in de balans tussen uniformiteit en individueel maatwerk. Je moet ook waarderen dat vijftigers ervaring en stabiliteit leveren. Er zijn nu geen ontwikkelroutes. En studiefaciliteiten zijn zeer beperkt. Als je iets wil, moet je het zelf doen, maar graag wel met steun en begrip van de baas.”*

Hoe nu verder?

Peter faseert nu zijn loopbaanontwikkeling. Dit heeft ook te maken met de privé-situatie.

- > *“Mijn vrouw begint nu een studie en daarom wil ik er nu zeker zijn voor de kinderen. Eén van hen doet dit jaar eindexamen. Daar wil ik bij zijn. Dit soort dingen gaat nu eerst voor. Als dat op de rails staat, kijk ik weer voor mezelf verder.”*

Theo

GGF'er, Gelderland Midden



Theo is 55 jaar en GGF-er in de regio Gelderland Midden, unit Zevenaar. Hij heeft in het verleden heel lang surveillancedienst gedaan in een landelijke gemeenschap, is daarna Taakaccenthouder Verkeer geweest en is nu al geruime tijd GGF-er.

- > *“Na de reorganisatie in 1992 ben ik Taakaccenthouder Verkeer geweest in Huissen. Verkeer is echt een stokpaardje van me. Ik mocht na een halfjaar brigadier worden. Wel was ik gekrenkt dat mensen zoals ik politiediploma B gehaald hadden, maar dat er hele andere redenen ontstonden voor bevorderingen. Toen heb ik de kans gekregen om wijkagent te worden in Gendt. Mooi om zo dichtbij de mensen te staan, in het dorpse.”*

Over de ontwikkelmogelijkheden van de afgelopen jaren zegt Theo:

- > *“Ik wilde altijd of bij de politie of vliegenier worden. Ik was heel blij om bij de Rijkspolitie te werken. Ben af en toe fanatiek in het werk, houd van de veelzijdigheid. Ik word wel moe van de veranderingen. Ga daardoor nu soms voor het eerst met minder zin naar het werk. Bijvoorbeeld dat er wat vrijheid wordt afgeknabbeld van het gebiedsgericht werken. Die vrijheid heb je juist wel nodig om zaken in de wijk echt aan te pakken.”*
- > *“Ik heb altijd opengestaan voor cursussen, je steekt er altijd wat van op. Ik heb veel cursussen gedaan op het gebied van verkeer, wijkwerk, etc. Ik ben zelf parttime vuurwapendocent geweest bij het korps (tot de reorganisatie).”*
- > *“Ik heb de mogelijkheid gehad om vaste docent te worden. Ik heb dat toen niet gedaan omdat ik voelde dat ik dan niet meer echt met mijn vak bezig kon zijn.”*
- > *“Ik heb een sprong in mijn eigen ontwikkeling gemaakt toen ik wijkagent werd en cursussen ging volgen over gedrag van mensen, jongeren, etc. Ik maak daar nog gebruik van. Achteraf gezien heb ik wellicht te vastgeroest gezeten op mijn plek, tijdens de Rijkspolitie tijd. Toen ik op een andere plek kwam, ontdekte ik dat het ergens anders ook heel erg leuk is! Ik was dan wellicht verder geweest dan nu. Ik weet niet of groepschef wel echt bij me had gepast. Zou wellicht best passen, maar dan op een heel ander gebied.”*

Motivatie voor deelname aan het onderzoek “Kenniss in Beweging”

Theo heeft zich opgegeven voor het onderzoek omdat hij merkte dat hij erdoor getriggerd werd en graag eens wilde zien wat er zou gebeuren als hij meer aandacht en energie zou geven aan zijn mogelijkheden binnen het korps.

- > *“Door de startbijeenkomst van het onderzoek ben ik getriggerd. In het laatste OGB gesprek heb ik aangegeven graag mentorcoördinator te worden. Er zijn 2 plekken, één collega is er al geplaatst en ik weet nu niet of ik voor de andere plek in aanmerking kom. Er is ook een wisseling van wijkagenten gaande. Ik heb aangegeven dat, als ik verplaatst moet worden, ik graag naar mijn oude gebied vanuit de Rijkspolitie tijd zou willen. Het is zo'n groot voordeel als je veel mensen kent.”*

Wat is de ambitie of het gewenste toekomstbeeld?

In de intake geeft Theo aan dat hij vooral iets wil met zijn werkervaring, en dan met name richting jongeren. Hij zou ook wel mensen willen aansturen als Mentorcoördinator (MC). Tegelijkertijd lijkt een andere plek als GGF-er hem ook nog een mooie stap.

- > *“Overdracht van werkervaring gebeurt wel, gewoon op de werkvloer. Veel jonge dienders komen naar mij toe met vragen. Ik heb daar een heel open houding in en ik vind dat echt heel leuk.”*
- > *“Mooiste wens: op het coördinatiecentrum zitten als MC-er, leidinggeven aan een groep mensen. Of in een leraarvorm de vele werkervaring overbrengen aan jongere collega's.”*
- > *“De jeugd lonkt het meeste. De ervaringsoverdracht vind ik het mooiste. Daar zou de politieorganisatie veel meer mee kunnen doen. Gelukkig begint men daar meer open voor te staan. Daar heb ik het ook net met de unitchef over gehad. Die staat ook open voor het onderzoek, als het hem maar niet te veel gaat kosten. Hij zal mij ook zeker ondersteunen als ik een andere functie wil.”*

Welke stappen zijn er gezet?

In het tweede gesprek in september 2009 blijkt dat Theo door de situatie thuis (zijn vrouw is overspannen geraakt en hij moet daardoor veel meer helpen in de bloemenzaak van zijn vrouw) weinig actie heeft ondernomen. Voor die tijd had hij nog wel een afspraak gehad met een loopbaancoach en een start gemaakt met zijn CV.

- > *“Harrie (unithoofd) heeft mij verteld dat hij met lang zittende wijkagenten wil gaan schuiven. Ik heb in dat kader bij hem aangegeven dat ik wel graag naar mijn oude stek zou willen, Rijnswaarde. Daar hoor ik aan het einde van het jaar meer over. Die verandering van plek zou mijn ontwikkelwens - om iets met mijn ervaring te doen richting studenten - niet in de weg staan. Daar wil ik graag meer over te weten komen. Daar ligt mijn focus op de komende tijd.”*

- > *“Ik moet me verdiepen in het onderwerp. Contact maken met mensen die daar al langer mee bezig zijn. En dan kun je pas kijken of het echt past in het toekomstbeeld. Ik heb al wel zijdelings gesproken met wat coaches die op de werkplek lopen. Ik krijg de indruk dat het zeer arbeidsintensief is. Je moet mensen goed in beeld houden, helder zijn over verwachtingen, ze volgen om goede beoordelingen te kunnen maken. Vooral in het beoordelen van een mens zou ik echt scholing moeten krijgen. Ik wil dat heel integer doen, zonder het alleen in de persoonlijke sfeer te trekken. Die verhalen van die coaches klinken wel aantrekkelijk.”*

“Ik heb met Harrie ook hierover gesproken. Die heeft me verteld dat de regio nadenkt om ervaren GGF-ers een coachende rol te geven in relatie tot de wat nieuwere GGF-ers. Het is helemaal niet helder wanneer dat gerealiseerd zou moeten worden, dat gaat over jaren. Ze hebben wel gesproken over die visie voor de toekomst, maar niet over mij als persoon. Als ik helder heb wat ik precies wil, zal ik zeker met Harrie dat gesprek voeren. Ik heb Harrie zeker ook nodig voor een zetje in de rug richting een andere plek, om mij goede referenties te geven. Daar zou hij zeker toe bereid zijn. Een ontwikkelingsgericht gesprek met Harrie heeft nog niet plaatsgevonden.”
- > *“In het OGB gesprek had ik destijds aangegeven dat ik ook mentorcoördinator zou willen worden (functie ter ondersteuning van de groepschefs). Daar zouden twee vacatures voor komen. Na de vakantie bleken die vacatures al opgevuld te zijn, zonder dat ik daar überhaupt iets over had gehoord en de kans had gehad erop te reageren. Ik ben daar boos over en ik wil daar met Harrie over spreken. Dit om erachter te komen wat Harrie heeft bewogen het niet aan mij voor te leggen, terwijl hij wist dat ik geïnteresseerd ben. Dat gesprek heeft nog niet plaatsgevonden. Vaak wordt gezegd dat ze liever geen mensen op enigszins leidinggevende/coördinerende plekken zetten die uit diezelfde groep komen. Maar als je al respect hebt in de groep, moet dat toch geen probleem zijn.”*
- > *“Het blijkt dat ik het erg alleen moet doen. Ik vind ook dat ik degene ben die in beweging moet komen. Maar de driehoek van medewerker, leidinggevende en pma-er zou daar erg ondersteunend in kunnen zijn. Die driehoek functioneert in mijn geval niet, als het gaat om ontwikkeling. Ook door privé omstandigheden sta ik hierin stil. Als ik nu op mijn werk ben, ben ik alleen met het werk bezig. Ik wil nu wel met Harrie om tafel gaan zitten. Ik wil het hebben over het MC verhaal en over hoe wij samen meer in contact kunnen zijn over mijn ontwikkeling.”*

Het derde gesprek vindt plaats in januari 2010 tussen Theo, Peter (operationeel chef) en de onderzoeker. In dit gesprek wordt duidelijk dat er heel weinig tot geen tijd is besteed aan en door Theo en aan het onderzoek waar hij aan deelneemt. Er ontvouwt zich een gesprek waarin interessante punten aan de oppervlakte komen.

Theo:

- > *“Ik heb met de loopbaancoach een CV gemaakt en toen werd mijn vrouw ziek. Daarna heb ik er niets meer aan gedaan. De verschuiving van wijkagenten gaat door en mijn nieuwe plek wordt Rijnswaarde. Ik vind het heerlijk om naar het landelijke gebied terug te keren. Ik zou alsnog graag meer doen met mijn ervaring en nieuwkomers willen begeleiden. Ik moet nu nog vier jaar werken en daarna zou ik graag, bijvoorbeeld één dag per week, iets leuks blijven doen bij de politie. Maar als ik mensen wil begeleiden moet ik een andere functie gaan doen en het GGF-er werk achter me laten. Of zou het mogelijk zijn om één student naast mijn werk te begeleiden?”*

Peter:

- > *“Je praat vanuit een aanname dat je je werk als GGF-er moet stoppen om studenten te kunnen begeleiden. Dat had allang in een gesprek met je moeten worden besproken. Mensen willen echt wel bewegen, maar stokken als er geen aandacht voor is. Er zou nu voor jou een stappenplan moeten liggen. Iemand moet helpen om te beginnen en zaken te volgen, omdat je bewust of onbewust tegen dingen opziet of aannames hebt die bemermerend werken. We zitten nu zo’n 20 minuten te praten en dan blijkt goed wat je wilt. Ik zeg: “Theo, ga je gang!” Dit is niet ingebed in de organisatie, maar we gaan het gewoon regelen. Van de organisatie verwacht ik ondersteuning, door dit soort gesprekken. En dat jij vervolgens wat op papier zet.”*

Theo:

- > *“Door dit onderzoek was ik geprikkeld, het maakte dat ik ging nadenken over welke kwaliteiten ik extra kon gaan inzetten. Daarna stakte het, ik miste van de leidinggevende de interesse in de persoon, nu met jou is er meer aandacht. Een leidinggevende die dichtbij zit is makkelijker benaderbaar.”*

Peter:

- > *“Dat is een aanname en tevens een eigen opgeworpen beperking. Jij vertegenwoordigt een generatie die niet gewend is om zelf regie te nemen. Het vraagt van jou nu om meer te gaan bewegen.”*

Theo:

- > *“Het was al moeilijk om een CV te maken, het was überhaupt de eerste keer dat ik in mijn dossier keek. Maar ik heb er wel van geleerd dat ik het zelf moet doen.”*

Peter:

- > *“Denk na over welke mogelijkheden er zijn om mensen te begeleiden en dan gaan we het gewoon doen. Laten we niet zo bang zijn, ook al zijn de formele wegen niet flexibel en uiterst bureaucratisch.”*

Theo:

- > *“Dat klinkt echt goed. Ik zie nu dat ‘de boel warm houden’ van eenieder moeite vraagt. Ik heb de ‘fout’ gemaakt om niet op gezette tijden met mensen te praten. Ik zie dat als een ‘fout’ omdat ik wist dat ik het zou moeten doen, maar het niet heb gedaan.”*

Peter:

- > *“Jouw verhaal zou een mooi verhaal zijn voor anderen, voor mensen die zeggen: ‘Ik zit hier goed.’ En dan door een reorganisatie zeggen: ‘Dat had ik veel eerder moeten doen.’ Zo zou ook jouw verhaal interessant zijn voor mensen die denken geen keuze te hebben. Lijkt het je niet wat om niet alleen met jonge mensen te werken, maar ook met je eigen leeftijdgenoten?”*

Theo:

- > *“Dat is een goed idee. Wie weet. Het blijven bewegen richting andere functies heeft me destijds veel meer kennis en ervaring opgeleverd. Dat was niet gebeurd als ik was blijven zitten, dan was ik vastgeroest.”*

Wat zijn belangrijke lessen uit het doorlopen traject?

De belangrijkste punten die in het traject met Theo naar voren komen zijn: Ook al is er een oprechte wens om te ontwikkelen, het omzetten in actie vraagt een keuze van de medewerker om door te blijven gaan. Ook al maken de omstandigheden het soms lastig.

Er leven vele aannames die belemmerend werken voor de volgende stap. Er is ook weinig informatie over hoe je dat kunt aanpakken. Een loopbaancoach is een goede eerste stap, maar zodra de medewerker zelf even geen actie meer onderneemt, ligt de boel stil, Terwijl de wens nog steeds heel levend is.

Een leidinggevende die niet bang is en zich zelf bewust is van wat het vraagt om deze ontwikkeling in gang te zetten als oudere medewerker, kan een enorme impuls geven aan iemands ontwikkeling. Dingen kunnen gewoon uitprobeerdd worden en de medewerker wordt zich bewust van belemmeringen en kansen. Medewerkers die zich bewust zijn geworden van hun belemmeringen en kansen kunnen een goed voorbeeld zijn voor collega's en een levend verhaal brengen waarin anderen zich kunnen herkennen en aan kunnen optrekken.

Menno

Wijkagent, Gooi en Vechtstreek



Menno (54) is wijkagent in Huizen. Na een start bij de marechaussee, begon Menno op 26-jarige leeftijd aan de politieopleiding. Daarna volgde een driejarige periode als surveillant bij de Gemeentepolitie Huizen. Bij hetzelfde korps was hij vervolgens 13 jaar motoragent en 4 jaar wijkagent.

Na de reorganisatie van gemeente- en rijkspolitie in 1994 bleef Menno in Huizen. Hij was er nog twee jaar wijkagent en praktijkcoach surveillance. In 1996 werd hij benoemd tot brigadier op het moment dat hij begon aan de - toen nieuwe - functie 'wijkagent nieuwe stijl', opnieuw in Huizen.

Menno 's werkweek bestaat voor circa de helft uit het werk in de wijk. Daarnaast is hij actief in de noodhulp, de mobiele eenheid en het Bedrijfs Opvang Team. Menno is een actieve en betrokken diender:

- > *"Je hebt wijkagenten en gedreven wijkagenten. Ik ben een gedreven wijkagent, ik ga er helemaal voor. De gewone wijkagent is iemand die het werk ziet als een fase op weg naar een functie van teamleider."*

Menno kan zich opwinden over het - naar zijn idee - beperkte beeld van het wijkwerk dat er uit de gangbare verantwoordingsinformatie oprijst. Het voorkomen van problemen laat zich blijkbaar lastig vastleggen. Het is Menno niet om complimenten te doen, maar om het gevoel dat de lijn het werk begrijpt.

- > *"Enkele weken geleden hield de korpschef een toespraak op de wijkteamdag. Daaruit bleek dat hij goed begreep wat ons werk inhoudt. Daar kun je dan meteen weer een tijd op voort."*

Leren om beter te kunnen doen

Menno vindt de wijkagent de spil in het contact tussen burger en rechtstaat. De kern van zijn werk vindt hij het voorkomen van problemen. Dat kan alleen vanuit een perfect onderhouden helikopterview.

En perfectie komt volgens Menno niet vanzelf. Leren is belangrijk. Onder leren verstaat hij: alles waardoor hij beter wordt in zijn werk. Daarom volgt hij de 'best practices' van collega's uit andere korpsen, volgt hij cursussen en houdt hij zijn vakliteratuur goed bij. De meest effectieve bronnen zijn voor hem persoonlijk contact en de - volgens Menno - geniale uitvinding van het intranet. Hij vindt er de informatie die hij nodig heeft aan beleid, cases en procedures. "Een perfect middel".

Motivatie voor deelname aan 'Kennis in Beweging'

Menno is door de beleidsmedewerkster P&O op het onderzoek geattendeerd. Op dat moment is zijn carrièreperspectief niet vastomlijnd. Menno haalt veel voldoening uit zijn werk. Meer aan zijn loopbaan doen dan 'wachten tot er iets leuks voorbijkomt' is voor hem niet nodig. Het onderzoek lijkt hem echter interessant genoeg om de introductiebijeenkomst te bezoeken.

Aandacht voor zijn loopbaan blijkt bij Menno een katalysatorfunctie te hebben. Tijdens de introductiebijeenkomst ontstaat er een 'kriebel' om na 19 jaar in hetzelfde type werk (waarvan 13 in dezelfde functie) iets anders te gaan doen. Menno meldt zich aan voor Kennis in Beweging omdat het onderzoek hem op weg kan helpen.

Na het intakegesprek wordt dat katalysatoreffect sterker:

- > *"Het eerste gesprek heeft me overzicht en inzicht opgeleverd. Er staat nu helder op een rij wat ik van mijn loopbaan verlang en welke rol ik daar zelf in speel. Die helderheid is plezierig, maar het geeft me ook een ongemakkelijk gevoel. Ik kan er niet meer om heen, dit zou echt ergens toe moeten leiden. Er gaat iets gebeuren."*

Dat Menno een onuitgesproken wens heeft om eens goed naar het vervolg van zijn loopbaan te kijken, realiseert hij zich opnieuw na de zomervakantie. Met het gebruikelijke plezier in zijn werk gaat hij aan de slag.

- > *"Tegelijkertijd besepte ik dat ik nu voortdurend speel met het idee dat ik iets nieuws nodig heb – zonder daar nu werk van te maken. Door de gesprekken en de bijeenkomsten vanuit dit onderzoek luister ik nu anders naar de verhalen van collega-wijkagenten. Voorheen vond ik het een (welkome) bevestiging om te horen dat ze net als ik van hun werk genieten en dat ze het tot hun pensioen willen blijven doen. Nu voelt dat anders, het is niet meer helemaal mijn verhaal. Er rammelt iets."*

Prikkels en belemmeringen

Menno geniet van zijn huidige werk. En het biedt hem een mate van vrijheid die op andere plekken binnen en buiten de organisatie niet snel te vinden is. Menno vindt dat fantastisch en tegelijkertijd vindt hij het jammer omdat hij zo wel een erg gemakkelijk excuus in handen heeft om niet met zijn loopbaan aan de slag te gaan. Je kunt er heel eenvoudig mee verklaren waarom je de opleiding voor operationele leidinggevenden niet hoeft te volgen, bijvoorbeeld. Want sommige collega's zijn er de helft van hun tijd aan kwijt en zo blijft er te weinig ruimte over voor

het geweldige werk. Het excuus is dan ook steeds lastiger vol te houden. Als Menno denkt aan de fusie die mogelijk plaats zal vinden tussen zijn korps en een aanpalend korps, dan wordt het helder.

- > *"Na de zoveelste organisatieverandering nog steeds op dezelfde plek blijven kan echt niet meer. Dat hou ik voor mezelf niet meer overeind, het is dan echt tijd voor iets anders."*

De wijkteamchef van Menno spoort hem zo nu en dan aan om in beweging te komen. Hij adviseert hem om serieus werk van zijn loopbaan te maken, want nu kan het nog. Menno krijgt het letterlijk warm als hij aan een volgende loopbaan-stap denkt. Zijn chef heeft gelijk: zijn leeftijd wordt een steeds zwaarwegender factor. En hij weet dat hij zijn functie aan alle kanten maximaal heeft opgerekt: alles wat kan heeft hij gerealiseerd.

Daarnaast ziet Menno dat er risico's verbonden zijn aan het vasthouden aan wat je hebt. Het maakt je kwetsbaar en afhankelijk.

Gedurende het onderzoek wordt Menno duidelijk wat hem weerhoudt:

- > *"Ik overweeg invloed te nemen op mijn loopbaan en ik doe het niet. Ik worstel ermee. De stap is te groot: me aanmelden voor een leidinggevende functie of voor een horizontale stap voelt namelijk als onherroepelijk. Ik kan dan niet meer terug en nu geniet ik. Het is een lastige situatie."*

Ook de terreinen die Menno interesseren komen scherper in beeld. Die zijn uiteenlopend. Een coördinerende rol bij een leerlingenpool, meldkamer of een leidinggevende functie zou hij graag verkennen.

Voor Menno zijn er twee criteria die een grote rol spelen:

- > *"Mijn lol haal ik nu uit werken voor het publiek en uit het werken met collega's. Een vervolgstap moet die twee elementen ook bieden. Wat ik nu opeens zie, is dat dat niet in dezelfde verhouding hoeft te liggen als nu het geval is."*

In beweging komen?

Menno besluit zijn chef te polsen over de gevolgen die er wel of niet kleven aan het kenbaar maken van zijn ambitie. Hij vertrouwt zijn chef en hij waardeert zijn visie. Het gesprek zal een belangrijke impuls zijn om wel of niet in beweging te komen.

Het gesprek verloopt even soepel als duidelijk. Zijn chef ondersteunt de wens van Menno om niet onherroepelijk in een carrièrepad te springen, maar zich eerst te oriënteren. En dus pas later een besluit te nemen om zich voor een andere functie beschikbaar te stellen. Achteraf constateert Menno wat het gesprek met zijn chef zo constructief maakte: zijn chef legt er geen druk of visie op. Hij stelt zich puur verkennend op: wat wil Menno zelf? Vervolgens toetst hij dat aan de kaders die de organisatie stelt. Zijn opstelling is 'als jij er beter van wordt en het past binnen de organisatie, dan is het een goed idee'. Menno ervaart in de opstelling de ruimte die hij nodig heeft om zelf een beslissing te nemen.

Actie

De helderheid uit het gesprek met zijn chef levert Menno een plezierige onrust op:

- > *"Ik wil verder. Ik ben nieuwsgierig. Ik ben 54, ik voel me fit en ik loop over van de energie. Ik ben nog lang niet klaar bij de politie! Dat gevoel van nieuwe mogelijkheden geeft me zelfs energie."*

Menno is direct uit de startblokken gesprongen. Hij heeft gesolliciteerd op een niet- executieve functie (een functie in de ondersteunende dienst) op een gebied waar zijn ervaring niet op aansloot. De afwijzing deert hem geenszins: "Het feit dat ik heb gesolliciteerd, stimuleert me enorm".

Hij richt zijn oriëntatie nu op twee gebieden: hij gaat meelopen op de meldkamer en hij gaat het werkterrein van de trajectbegeleider verkennen.

- > *"Bij de meldkamer gaat het me puur om het verkennen: inspireert me dat? Kan ik met mijn ervaring op zo'n werkterrein iets toevoegen? Ik heb er verder al over nagedacht. Ik besef dat er nachtdiensten aan zijn verbonden, al zijn het er minder dan in de executie. Ik heb nu al besloten dat ik dat geen breekpunt vind. Kortom, ik ga er open en met belangstelling naar toe.
De functie van trajectbegeleider lijkt me een prachtige vervolg van wat ik nu doe. Ik kan er al mijn kennis en ervaring in kwijt. En ik geef kennis graag door. Het lijkt me fantastisch om te doen."*

Verder kijkt Menno nu naar vacatures, zowel binnen als buiten de organisatie. Daar gebruikt hij ook zijn netwerk voor. Hij let scherp op wat er in de vakbladen en op het net verschijnt. Daardoor heeft hij nu een goed beeld van wat er mogelijk is. De vergelijking met zijn huidige functie is hierdoor concreet en ontdaan van het ideaalbeeld.

Houvast

Wat geeft Menno de energie om na bijna 20 jaar in dit type werk opeens zo krachtdadig om zich heen te kijken?

Menno zegt houvast te hebben aan een helder kader dat hij zichzelf heeft gesteld. Dat kader bestaat uit 3 opties:

Optie 1 is dat hij uiterlijk in 2011 zicht wil hebben op een andere functie. Dat geeft hem de ruimte en de urgentie om nu actie te ondernemen.

Optie 2 is het handhaven van zijn huidige functie. Dit is een uitstekend alternatief. Het zal hernieuwd aantrekkelijk zijn, mocht optie 1 uitwijzen dat er niets voorhanden is. Het feit dat hij alles heeft onderzocht, is dan het grote verschil met nu.

Optie 3 is het vangnet. Als zou blijken dat zijn huidige baan door welke organisatiewijziging ook komt te vervallen, dan richt hij zich op de overstap naar een ander korps.

In dit traject zal Menno goed contact houden met zijn chef.

Reflectie

Wat valt op als Menno het traject van deze 9 maanden overziet?

- > *"Als ik terug kijk, dan vind ik het grappig dat er in mijn werksituatie feitelijk niets is veranderd vergeleken met de start van het onderzoek. Maar hoe ik tegen die situatie aankijk, dat is totaal verschillend. Boeiend is dat."*

Advies aan anderen

Heeft Menno een advies aan collega's die in eenzelfde situatie verkeren?

- > *"Ik heb eerst een advies aan de Raad van hoofdcommissarissen. Ik vind dat iedere senior politiefunctaris een dergelijk traject zou moeten doorlopen. Dat is goed voor de medewerker en goed voor de organisatie. Het vergt een relatief kleine investering in tijd – 3 keer 2 uur is genoeg. Het enige wat je binnen moet halen is de expertise om die analyse goed te doen, om de juiste vragen te stellen. Dat is wel een vak. Ik weet zeker dat die investering zich terugbetaalt. En voor mijn collega's is mijn motto "Wil je iets? Doe het dan nu, doe het meteen. En doe het zelf. Kom in beweging".*

Bewegen is stappen zetten

- ambitiespiraal



Inleiding

De bewegingen die we bij meerdere deelnemers konden waarnemen, gedurende de zoektocht naar hun ambitie en de realisatie daarvan, bleken op hoofdlijnen een aantal overeenkomsten te vertonen. We hebben in het onderzoek geconstateerd dat dit gehele proces van ontdekken, verbeelden, uiten en (aanzetten tot) realisatie van je ambitie de nodige doorlooptijd vraagt. Met één POP-gesprek per jaar kom je er niet.

We hebben verschillende fasen onderscheiden, die we schematisch hebben samengevat in wat we de 'ambitiespiraal' zijn gaan noemen (met een schuin oog naar de creatiespiraal van Marinus Knoope, gepubliceerd in 1999). Het centrale punt waar het 'in beweging komen én blijven' om gaat, is het steeds opnieuw contact maken met het eigen antwoord op de vraag: 'wat wil ik met mijn meerwaarde?'.

Verschillende fasen en overgangen

De startvraag: 'Wat is jouw ambitie?' bleek bij het begin van het onderzoek even eenvoudig als indringend te zijn voor de deelnemers. "Wat wil je nog doen die laatste tien, vijftien jaar?" Medewerkers die dagelijks bezig zijn om goed politiewerk uit te voeren, vragen zich dit maar zelden af. Sommige deelnemers blokkeerden 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..."*



Afbeelding 1: Ambitiespiraal

De eerste beelden van een toekomstambitie waren voor de meeste deelnemers ook niet per se de 'echte' antwoorden op de vraag: zo'n eerste antwoord reikte veelal nog niet tot in de kern van wat men 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 ‘wat wil ik met mijn eigen meerwaarde?’ is feitelijk tweeledig: ‘wat is mijn eigen meerwaarde?’ en ‘wat wil ik het liefst realiseren?’

In de volgende fase van het concreter verbeelden van je ambitie komen overwegingen naar voren als: ‘wat haal ik me toch aan?’ En ook: ‘nu ik het me zo concreet ga voorstellen, moet ik er ook een beslissing over gaan nemen’. Veelal is het uitspreken en bespreken van dit soort overwegingen een manier om niet al in een vroeg stadium te blokkeren of het plan weg te schuiven. Meerdere deelnemers vonden het belangrijk dat ze juist hier de tijd voor namen.

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.

Ter illustratie een voorbeeld van één van de deelnemers:

Hij wilde graag een opleiding 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 email aan de onderzoeker verwoordde hij dit als volgt:

> *“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 verder komen. Jouw onderzoek zou anders, wat mij betreft, wel eens snel afgerond kunnen zijn.”*

Dit voorbeeld laat zien hoe te snel de stap gemaakt dreigt te worden naar de realisatie van de ambitie: het voortsnelen naar een oplossing, of meestal: naar de onbereikbaarheid daarvan. Bij de medewerker kan dit de indruk wekken dat de leidinggevende hem niet serieus neemt in zijn ‘toekomstdromen’. 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 andere deelnemer zegt daarover:

- > *“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.”*

Een van de valkuilen is dus: geen tijd nemen om elkaar goed te begrijpen. Soms komt het beoogde plan de eerste keer niet zo helder naar voren. Voor de medewerker betekent dit zonnodig nog een keer een vervolgesprek arrangeren. Voor leidinggevenden geldt hier een van de principes van Covey: ‘eerst willen begrijpen en dan begrepen worden’. Dat is vooral van belang voor die medewerkers die eigenlijk eerst gewoon support zoeken bij het überhaupt gaan nadenken over mogelijke beweging.

Het overwinnen van 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 hiervoor geschetste voorbeeld illustreert dit.

Na overleg met de onderzoeker besloot deze deelnemer zelf een gesprek te organiseren 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 niet beschikbaar gesteld zouden worden). Maar 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 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 mo-

gelijkheden die er wél waren, om de deelnemer zoveel mogelijk te ondersteunen in het realiseren van zijn ambitie.

De fase van het verder verkennen is er dus op gericht om wederzijds goed scherp te krijgen waar ieders belangen zitten en wie welke bijdrage zou kunnen leveren. Taai moment kan zijn dat er teveel druk ontstaat, vanuit het gevoel dat er 'onomkeerbare' stappen gezet worden, dat je niet meer terug kunt. Ook hier is ruimte en tijd nodig om bijvoorbeeld netwerkcontacten aan te boren, een inijk- of meelooperperiode te regelen, et cetera.

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. Dan komt het vooral aan op doorzetten en volhouden. Voor de medewerker wordt op dat moment 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 de deelnemers vaak dat de grootste obstakels inmiddels overwonnen waren; ook de volgende fasen blijken 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 echt doorgaan en volhouden?' drongen zich regelmatig op. Ook hier werden zij 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."*

Alle ambities en stappen op een rij

Bij een aantal deelnemers heeft het gehele traject geleid tot (een begin van) de realisatie van de ambitie, waarbij zij steeds scherper voor ogen kregen wat ze met hun meerwaarde wilden. Dat heeft hen de mogelijkheid gegeven verantwoording 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 afhankelijkheid 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 loopbaanstap te willen of moeten maken. Waarna zij zich met meer zelfbewuste energie verder wilden ontwikkelen in hun huidige functie.

Ter afsluiting zetten we hieronder de ambities en stappen van de deelnemers in dit onderzoek heel kort samengevat op een rij.

- Bewust geworden dat het gaat om het omgaan met mensen en zich daar verder in willen ontwikkelen. Daar een SPW-opleiding voor willen volgen. Er is nog geen vervolg aan gegeven. Deelnemer ervaart support van de leidinggevende.
- Van meldkamer overstappen naar een andere afdeling, als deeltijder. Bijvoorbeeld naar Vreemdelingendienst of Jeugd & Zeden. De deelnemer heeft zelf in-kijkstages geregeld. Loopt voorlopig vast op de noodzaak om eerst weer BPZ-ervaring op te doen. Evenals op de verminderde aantrekkelijkheid als oudere medewerker, door allerlei ouderenregelingen.
- Ander werkgebied als wijkagent en mentorcoördinator worden. Het eerste is gerealiseerd, aan het tweede zijn nog weinig tijd en gesprekken besteed.
- Deelnemer is langjarig als wijkagent aan het werk. Voelt dat een loopbaanstap 'onontkoombaar' wordt. Verkent een rol als trajectbegeleider of op de meldkamer. Is gaan solliciteren. Heeft zelf een meelooperperiode georganiseerd.
- Deelnemer is al lange tijd als wijkagent aan het werk. Verkent mogelijke andere stappen, door eerst mee te lopen met een flexteam, op aanraden van zijn leidinggevende. Ziet dit als een leerzame uitstap. Gaat verder met verkennen, om over 2 jaar een andere functie te kunnen gaan doen.
- Wijkagent is benaderd om leidinggevende te worden. Hij wil liever een horizontale overstap naar de vaardienst. Maakt dit kenbaar en krijgt support van zijn leidinggevende. Ruimte voor opleiding en leerstage wordt geregeld.
- Deelnemer wil naast wijkagentschap parttime werken als leraar in het voortgezet onderwijs. Is zonder faciliteiten, maar met support van leidinggevende en collega's, zijn studie begonnen en staat middels een stage al regelmatig voor de klas.

- Coördinator is zich sterker bewust geworden van zijn eigen motieven, beweegredenen en persoonlijke vraagstukken. Is nog doende om zich te oriënteren op nieuwe mogelijkheden.
- Medewerker heeft eerst de ambitie om coördinator van dienst te worden. Na verkenningen en goede gesprekken met zijn leidinggevende wil hij in zijn huidige functie blijven, met een uitbreiding van interessante taakaspecten.
- Eerst de ambitie om gewoon te blijven doen wat je goed doet. Dan blijkt je interessant gevonden te worden voor allerlei andere diensten en functies, ook buiten de politie. Deelnemer wil via detachering een groot project leiden in een groot netwerk. Heeft inmiddels ook gesolliciteerd.
- Ambitie om zich in het eigen vak van rechercheur verder te ontwikkelen en te verdiepen. Deelnemer wil daartoe opleidingen gaan volgen. Wil dit ook aanvullen met het coachen van jongere collega's.
- Medewerker wil leidinggevende worden, vanuit een lange detachering. Voorlopig vastgelopen in het vinden van een opstap naar een opleidingsplek en formatieve ruimte.
- Ervaren BPZ-er heeft de ambitie om zijn ervaring kwijt te kunnen in een meer geformaliseerde seniorfunctie. Aangevuld met het coachen van niveau-5-instromers. Door organisatorische beperkingen en privé-overwegingen is de verdere uitwerking voorlopig gefaseerd.
- BZP-er is ingezet op een vaste aanstelling als wijkagent. Dit is gerealiseerd. Wil op een later moment verder kijken, bijvoorbeeld naar een functie als veiligheidscoördinator vanuit de politie.
- BPZ-er wil zich verder ontwikkelen in taken die met capaciteitmanagement en informatieanalyse te maken hebben. Daartoe is hij al eerder met een studie gestart, met gedeeltelijke faciliteiten en support van zijn leidinggevende. Heeft zelf een stage geregeld bij het regionaal bureau.

Invloedrijke thema's en patronen



Inleiding

Ondanks het feit dat de deelnemers aan het onderzoek werkzaam zijn in verschillende contexten (korpsen, teams, afdelingen) hebben we meerdere malen dezelfde thema's en patronen zien terugkeren, die van invloed zijn op de stappen die individuele medewerkers willen zetten. Op basis van analyse van alle onderzoeksbevindingen beschrijven we deze thema's en patronen in dit hoofdstuk. We ontlene ze vooral aan de korpsportretten en de gesprekken daarover met diverse betrokkenen in de korpsen. De afzonderlijke korpsportretten zijn verderop in dit boek integraal opgenomen, zodat de korps-specifieke situatie en de daarin voorkomende kernthema's eveneens in hun samenhang te lezen zijn.

In de vorige hoofdstukken hebben we ons voornamelijk gericht op persoonlijke thema's van individuele medewerkers, evenals op het 'bewegingspatroon' op individueel niveau: de ambitiespiraal.

In dit hoofdstuk kijken we vooral naar individu overstijgende thema's, die veelal betrekking hebben op de context waar de medewerker deel van uitmaakt.

We hebben de volgende kernthema's onderscheiden:

- Regie op eigen loopbaan niet vanzelfsprekend
- Beelden over wensen en werkelijkheid steeds aan elkaar toetsen
- Behoefte aan support (en 3e persoon)
- Zoeken naar een balans tussen
 - Routine en verandering
 - Uniformiteit en maatwerk
 - Waan van de dag en aandacht voor morgen
- Het verwijzingspatroon

Regie op eigen loopbaan niet vanzelfsprekend

De deelnemers aan het onderzoek zijn allemaal ervaren politiemensen in de frontlijn van het politiewerk. De competenties om adequaat en doortastend op te treden zijn goed ontwikkeld. Tegelijkertijd valt op dat deze doortastendheid die men 'buiten op straat' ten toon spreidt veel minder wordt ingezet als het gaat om de eigen loopbaan 'binnenshuis'. Het zou goed kunnen zijn dat de generatie 45+ collega's niet echt is opgegroeid met het idee om krachtig zelf initiatieven te ontplooien, als het gaat om de eigen loopbaan(mogelijkheden). Terwijl er duidelijk wel ambities leven onder deze groep medewerkers. Het lijkt erop dat zij op dit punt veel van de leidinggevende laten afhangen en naar 'de organisatie' kijken.

Bovendien blijkt het hanteren van het begrip 'oudere medewerker' niet erg goed aan te sluiten. Medewerkers benaderen als "object van beleid" leidt tot duwen en trekken aan mensen. Daarmee wordt vergrijzing omgezet in een groep oudere medewerkers die een lastig organisatieprobleem zijn. De medewerkers voelen zich dan ook zo bejegend. Dit past niet bij wat nodig lijkt om leer- en ontwikkeldynamiek te stimuleren. Medewerkers gaven meerdere malen aan dat het motiveert als ze gewaardeerd worden op basis van wat ze allemaal wél doen. En wanneer er serieuze interesse is in hun ambities. Zowel als het gaat over het politiewerk en de organisatie daarvan, als over hun eigen loopbaanambities.

Ook lijkt bij veel medewerkers het beeld te bestaan dat als je iets wilt (zoals een andere functie of ontwikkelmogelijkheden) 'de organisatie' – en dan met name de leidinggevenden – dat actief voor je moeten gaan regelen. Hierin raakt men soms teleurgesteld. Het effect hiervan is dat veel medewerkers het al snel opgeven, de regie uit handen geven en het initiatief aan hun leidinggevende laten. En eenmaal ondervonden blokkades en teleurstellingen blijken vaak lang te blijven doorwerken; ze belemmeren medewerkers 'om het nog eens te proberen'.

> *"Er was destijds geen ruimte voor een dergelijke functie, dus dan houdt het op"*

Ook al hebben medewerkers aan de ene kant veel ideeën over wat ze zouden willen, aan de andere kant lijken ze al gauw tevreden genoeg met hun huidige situatie en blijven ze zitten waar ze zitten.

> *"Ik heb het hier goed en ik weet niet wat ik krijg als ik hier weg ga".*

Bovendien blijkt er een sterke invloed uit te gaan van de loyaliteit onder collega's

onderling. Een hoge mate van loyaliteit en collegialiteit maakt het moeilijk om te laten blijken dat je wat anders wilt. Het uiten van een ambitie kan al gauw gezien worden als: niet loyaal zijn aan het team en het 'blauwe werk'. Zelf loopbaanstappen nemen (zeker op latere leeftijd) is enigszins 'not done', dat wordt niet van je verwacht. De support daarin vanuit collega's wordt dan ook als beperkt ervaren; anderen lijken eerder geneigd te vragen: 'waarom begin je eraan', 'wat kan er allemaal mis gaan met zo'n ambitieus plan', 'waarom zou je je nu nog zo druk maken, je hebt toch een prima baan hier?', 'wil jij nog carrière maken?'. Deze normen van collegialiteit en loyaliteit lijken de loopbaankeuzes die medewerkers zouden willen maken te beperken.

De simpele 'mededeling' dat je voortaan zelf regie over je loopbaan neemt, werkt op zichzelf dan ook niet motiverend en activerend. Aan de ene kant wordt gesproken over 'eigen regie'; uitgangspunt is de zelfsturing hierin van de medewerker. Maar aan de andere kant wordt gesproken over 'herplaatsing', wat sturing vanuit de organisatie lijkt te impliceren. Oftewel: twee tegengestelde denkkaders bestaan naast elkaar, wat verwarrend kan werken. Het concept 'regie nemen over de eigen loopbaan' lijkt op dit moment dan ook meer een gewenste 'praatheorie', dan een in de praktijk gangbare 'doetheorie'.

Beelden over wensen en werkelijkheid steeds aan elkaar toetsen

Vooraf tussen de hiërarchische lagen, maar ook tussen collega's onderling, heersen allerlei beelden over elkaar. Er lijkt weinig gesprek te zijn tussen degenen die de beelden van elkaar hebben, en dus ook niet over die beelden.

Over wat wel en niet mogelijk is, wordt door medewerkers vaak een eigen beeld gevormd, dat zelden wordt getoetst. Belemmerende factoren om in beweging te komen bleken vaak te maken te hebben met beelden over wat anderen denken, verwachten en wat er allemaal (niet) mogelijk is. Enkele voorbeelden:

- 'Mijn baas zal er wel niet blij mee zijn als ik beweeg'. Leidinggevend worden gezien als toegangspoort/ sluitingspoort tot verdere loopbaanstappen. Er is het beeld dat leidinggevend je kunnen maken en breken.
- 'Als je niet executief bent, kun je niet executief worden'.
- 'Het is 'not done' om te zeggen wat je kunt en wilt. Anderen beoordelen wel wat je waard bent'.
- 'Bewegen betekent dat je naar een andere (hogere) functie moet doorstromen of van standplaats moet wisselen'.
- Het beeld bestaat dat er niet veel kan. Maar naast de regelingen die er zijn, blijkt er ook veel te kunnen 'worden geregeld'.

Overkoepelend lijkt voor verschillende betrokkenen in de politieorganisatie te gelden dat men gewend is om te denken in onmogelijkheden en mogelijke problemen. Want dat is in het politiewerk vaak juist heel functioneel. Echter, ook op plannen van medewerkers om stappen te zetten, bleek in eerste instantie vaak gereageerd te worden vanuit de mogelijke problemen en bezwaren: alles wat er mis zou kunnen gaan en de risico's die dat met zich mee zou kunnen brengen. Denken in termen van mogelijkheden en 'laten we het gewoon proberen en kijken hoe het loopt' lijkt lastig. Het 'proberen' doet bovendien een extra beroep op het 'met elkaar in gesprek blijven' (over hoe het loopt) en dat kost extra tijd. Het is in die zin voor leidinggevenden gemakkelijker om 'op zeker te spelen' en medewerkers dat te laten doen wat ze zeker goed kunnen.

Echter, daar waar er een gesprek over en toetsing van onderlinge beelden ontstond, bleek dit wel te kunnen leiden tot het (soms opnieuw) verkennen van de haalbaarheid van wensen en mogelijkheden. Zowel bij de medewerker zelf als bij de leidinggevende zagen we meerdere keren een omslag ontstaan richting het 'denken in mogelijkheden': wat kan er wel, binnen de eigen regelruimte? En dat is vaak meer dan je vooraf zou denken.

Naast belemmerende beelden kwamen nog enkele andere factoren naar voren die 'beweging' en ontwikkeling in de weg kunnen staan:

- Overstappen naar een andere functie of dienst/ district kan financiële achteruitgang betekenen (rang omlaag, stop onregelmatigheidstoelage). Er zijn wel voorbeelden waarin met behoud van salaris een overstap gemaakt kon worden.
- Leidinggevenden willen nieuwe mensen eerst zelf leren kennen, voordat er plekken en faciliteiten gegeven worden. Dus moet je jezelf steeds opnieuw bewijzen op een nieuwe plek, voordat de leidinggevende bereid is om je verder te steunen. Als het ware moet je je als medewerker steeds weer opnieuw 'op de kaart zetten'.
- Er lijkt een negatief beeld te bestaan bij senior medewerkers over de kwaliteit van opleidingen bij de politie. Een deelnemer noemt ze "vooral leuk als ontmoetingsplek met andere politiemensen".

Nog verder kijkend zien we dat er tussen medewerker en leidinggevende, als ook tussen P&O-ers en medewerkers, grote verschillen zijn als het gaat om de visie op werk en ontwikkeling. In diverse gesprekken en bijeenkomsten tijdens dit onderzoek merkten we hoe verschillend er naar punten als "zelf verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaan", "zekerheid en veiligheid", "verantwoordelijkheid van

de organisatie", "ontwikkelperspectief" gekeken wordt. Veel P&O-ers spreken en handelen vanuit de overtuiging dat "een ieder de regisseur is van zijn eigen loopbaan". Ze vinden het moeilijk om te zien dat deze waarde op zichzelf kan kloppen, maar niet voor iedereen even herkenbaar is. Veel deelnemers zagen we juist denken en handelen vanuit het beeld dat "de organisatie weet wat voor mogelijkheden er zijn" en dat "anderen mij moeten laten zien hoe ik daar kom." Duidelijk bleek hoe verschillend er gekeken wordt en hoe je elkaar dan niet meer verstaat. Door dit op tafel te leggen werd pas inzichtelijk wat het vraagt van betrokkenen om hierover met elkaar in gesprek te komen.

Leidende vragen hierbij voor leidinggevenden en P&O-er's zijn:

Ben je in staat en bereid om uit je eigen beelden/waarden te stappen en werkelijk te horen wat de ander te zeggen heeft, waar zijn/haar zorgen, wensen en mogelijkheden zitten?

En voor de medewerker:

Ben je in staat en bereid om risico's te nemen, ook al weet je niet of dat direct goed uitpakt? Ken je je eigen mogelijkheden en weet je wat je daarmee wilt?

Ben je bereid om daar echt voor te gaan staan?

Het kunnen omgaan met de genoemde verschillen in visie en beelden en deze productief maken, is iets wat nog niet sterk tot ontwikkeling is gebracht. Er wordt weinig tijd genomen om dit soort gesprekken te voeren. Betrokkenen vinden het vaak moeilijk om los te komen van hun eigen overtuigingen en beelden. Maar de keren dat uitwisseling hierover plaatsvond - vanuit de intentie om naar elkaar te luisteren en te zien wat dat kan betekenen voor de ontwikkeling van de medewerker - was er gelijk een enorme openheid en een concreet moment waarin men gezamenlijk tot nieuwe inzichten kon komen.

Behoeftte aan support (en 3e persoon ?)

Behoeftte aan support bleek duidelijk aanwezig te zijn, bij medewerkers die in deze fase van hun loopbaan stappen willen nemen om zichzelf te kunnen blijven ontwikkelen en uitdagen.

Door een veelheid aan vragen die bij deelnemers leven, zagen zij vaak 'door de bomen het bos niet meer'. Vragen als: 'hoe zit het met opleidings- en stagemogelijkheden? Hoe kan ik me binnen mijn functie verder ontwikkelen? Kan ik zomaar tijd van mijn leidinggevende vragen, hij heeft het al zo druk?'

Met als resultaat dat mensen blijven zitten en afwachten.

Er is duidelijk behoefte aan een helpende hand, niet één keer, maar meerdere keren. Die helpende hand ziet er voornamelijk uit als: het voeren van gesprekken

waarin zaken verhelderd worden, eigen verantwoordelijkheid wakker gemaakt wordt en richting gevonden wordt voor de volgende te zetten stappen.

De deelnemers merkten op dat zo'n gesprek op zichzelf niet tot beweging aanzet, maar dat het wel tot reflectie leidt: "Je gaat nadenken over wat je doet en wat je wilt."

Leidinggevenden

De support van de leidinggevende is hoe dan ook belangrijk om tot stappen te komen; het is belangrijk dat hij/zij erachter staat wat je als medewerker wilt doen. Niet alleen 'gedogen', maar ook actief steun bieden. Het is wel de vraag of de leidinggevende – die veel medewerkers in zijn of haar team heeft – de enige steun en toeverlaat moet en kan zijn. Ook nog eens tussen alle operationele druk door. Daarnaast heeft de leidinggevende 'eigen' belangen vanuit zijn specifieke rol. Het is bijvoorbeeld niet altijd een zegen om een goede blauwe medewerker kwijt te raken, omdat die iets anders wil.

Vanuit de hiërarchische positie is bovendien te verwachten dat de openheid in gesprekken niet altijd de volle 100% kan zijn. Bezien vanuit de medewerker is het de vraag hoeveel je loslaat over wat je echt bezighoudt. Daarbij wordt een wisseling of beperkte 'toegankelijkheid'/'beschikbaarheid' van leidinggevenden als problematisch en verstarend ervaren.

> *"Je moet wennen aan elke nieuwe chef; je moet je eigen geheugen / portfolio zijn. Want bij wisseling van de chef verdwijnen alle beelden en ook mondelinge afspraken".*

Het wordt ook duidelijk dat je als medewerker zelf daarin signalen moet afgeven en initiatieven moet ontplooien. De loopbaan- en arbeidspositiecompetenties lijken onder de 'oudere' medewerkers relatief zwak ontwikkeld te zijn, in tegenstelling tot hun vakgerelateerde competenties.

Voor leidinggevenden lijkt het nog niet eenvoudig om te 'sturen' op ontwikkeling. Dat hangt mede af van de persoonlijke capaciteiten en interesses van de leidinggevende, aangaande personeelszaken. Sommige leidinggevenden gaven zelf de vraag aan in hoeverre zij zijn toegerust om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen. Daar wordt in de diverse korpsen overigens wel in geïnvesteerd. Jaargesprekken zijn resultaatgericht, maar vaak nog niet echt ontwikkelingsgericht. Wellicht heeft dit ook te maken met het feit dat leidinggevenden zelf afgerekend worden op hun resultaten, en niet op de ontwikkeling van medewerkers. Als je wordt afgerekend op resultaten wil je je goede medewerkers juist graag be-

houden. Een leidinggevende zei daarover tijdens een korpsbijeenkomst binnen één van de korpsen:

> *“Mijn eigen norm is ‘bewegen!’ en ik zie dat ook graag terug bij mijn eigen team. Maar in de praktijk is de capaciteit binnen de organisatie natuurlijk beperkt. De omstandigheden dwingen je tot een keuze. Als chef zul je je focussen op degenen die aangeven te willen bewegen of op degenen die door hun gedrag duidelijk maken dat ze niet lekker meer op hun plek zitten.”*

De andere chefs herkennen dit beeld: “Feitelijk is mobiliteit vaak woekeren met de ruimte. Stages, rouleren in werk. Het kan uiteindelijk wel. Je moet er bovenop zitten.”

Bij het aansturen op ontwikkeling gaat het behalve om het stellen van de vraag “wat wil jij?”, oprechte aandacht en meedenken, ook om het weten wat er allemaal mogelijk is in het korps. Die kennis is niet wijdverspreid aanwezig. P&O poogt daar verandering in aan te brengen door bijvoorbeeld de regelingen overzichtelijk te bundelen en te presenteren. Echter, kennis over de regelingen lijkt niet afdoende. Vaak is juist maatwerk nodig. Het is de vraag wie daarover beslist. Een leidinggevende zegt hierover:

> *“Je moet als leidinggevende wel lef tonen. Ik neem op een gegeven moment een beslissing en dan hoor ik later wel of het kan of niet”.*

Niet iedereen staat er zo in, waardoor er bij bijzondere vragen of wensen van medewerkers verwezen wordt naar anderen, die weer doorverwijzen naar anderen, waardoor er een vicieuze cirkel kan ontstaan. Uiteindelijk neemt niemand dan de verantwoordelijkheid voor de benodigde maatwerkoplossingen (zie ook: het verwijzingspatroon). Een P&O adviseur voegt toe:

> *“In feite staan de spelregels in het boekje met regelingen. Maar, je moet het spel wel zelf spelen. Er is in feite heel veel vrijheid, zolang je je maar binnen de algemene regels houdt. Maar leidinggevendens weten dit ook niet, of kunnen er niet mee uit de voeten”.*

Dit maakt dat het soms onduidelijk is wat kan of niet kan. Medewerkers ervaren dit als ondoorzichtig.

Tot slot rijst vanuit het onderzoek de vraag of het slim is dat leidinggevendens de enigen moeten en/of kunnen zijn die zorgdragen voor de ondersteuning van medewerkers in hun ontwikkeling en loopbaan. In de korpsen is deze verantwoorde-

lijkheid in de lijn weggezet, met ondersteuning hierop door P&O-medewerkers. Vanuit verschillende hoeken in dit onderzoek (leidinggevenden, PMA-er, medewerkers) wordt aangegeven dat het slim zou zijn om die verantwoordelijkheid breder te delen. Bijvoorbeeld door de jaargesprekken met twee leidinggevenden te doen, of met een leidinggevende en een PMA-er. Dit zou voordelen kunnen opleveren, zowel voor:

1. de kwaliteit van de ondersteuning (van elkaar leren door samen doen/afkijken. En twee weten meer dan één over de mogelijkheden in het korps);
2. de objectiviteit van de ondersteuning (een slechte relatie met een leidinggevende heeft dan minder invloed op de ontwikkelmogelijkheden van een medewerker; bij conflicten kan sneller ingegrepen worden);
3. de continuïteit van de ondersteuning (die soms wegvalt wanneer leidinggevenden wisselen).

Het voorgaande leidt tot de constatering dat chefs onderling meer voor elkaar kunnen betekenen, ten dienste van de ontwikkeling van alle medewerkers. Bijvoorbeeld door met gesloten beurzen medewerkers binnen verschillende teams te laten rouleren. Je kunt mobiliteit meer onderdeel van de bedrijfsvoering maken – iets dat alleen lukt als collega-chefs hetzelfde doen.

Tenslotte: leidinggevenden blijken support te zoeken om een korpsvisie op personeelsontwikkeling (en specifiek: de 'aanpak van de vergrijzing') handen en voeten te kunnen geven. Ze zoeken naar de ruimte in het beleid en met name naar een goede afstemming met de afdeling P&O. Want als je vanuit het korpsbelang denkt, is de kans groter dat er meer in ontwikkeling van mensen geïnvesteerd wordt.

Rol van personeelsmanagementadviseur (PMA)

Het onderzoek liet zien dat er geen levendige interactie is in de relatie tussen medewerker, leidinggevende en P&O (i.c. de PMA). P&O is vaak sterk gecentraliseerd en de meeste van de deelnemers kenden hun PMA niet of nauwelijks. Het speelveld van ontwikkeling beperkt zich sterk tot medewerker en leidinggevende. In de ogen van de meeste medewerkers en leidinggevenden heeft een PMA vooral een beheersmatige rol, gericht op het organisatiebeleid en gekoppeld aan het management. PMA's vervullen niet echt een rol in het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers, ook al geven sommigen aan dit wel te willen. De deelnemers in het onderzoek ervaren de PMA veelal op afstand. Desgevraagd wordt dit bevestigd door PMA-ers en HRM-ers. Waarbij opgemerkt wordt dat er

een onderscheid lijkt te zijn tussen beheer-/organisatiegeoriënteerde P-medewerkers en meer (loopbaan)begeleiding-georiënteerde P-medewerkers.

Voorbeelden van medewerkers die in gesprek gingen met bijvoorbeeld een loopbaancoach, lieten zien dat dit vaak een goede impuls gaf aan de ontwikkeldynamiek: de medewerker kon zelf weer echt verder.

Een derde persoon?

Waarom hebben in veel gevallen de gesprekken met de onderzoeker tot beweging geleid? Een belangrijk aspect lijkt te zijn dat de onderzoeker (als 'derde persoon') onafhankelijk is en geen positiebelangen heeft; dat 'praatte anders' voor de deelnemers. Wat de inhoud van het gesprek betreft, noemen de deelnemers een mix van factoren, die bepalend is voor het in beweging komen:

- fundamentele vragen stellen;
- voortdurend doorvragen;
- de spiegel voorhouden;
- de tijd nemen, ruimte bieden, aandacht geven.

Iemand in de positie van een 'derde persoon' heeft dit expliciet als focus, is niet direct belanghebbende en vertegenwoordigt noch de organisatie noch de medewerker. Support van zo'n onafhankelijke 'derde persoon' (bijv. een loopbaanadviseur of iemand vanuit de externe omgeving) werd dan ook als heel positief en waardevol ervaren door de deelnemers. Een deelnemer zegt daarover:

- > *"Zo iemand regelt het niet voor je, maar die zet je te denken over wat je zelf zou kunnen doen."*

Zoeken naar balans tussen ...

Werken aan je ontwikkeling en het scherp krijgen van je ambities hierin doe je niet vanuit een blanco startsituatie. Het is balanceren, zoeken en afwegen van allerlei factoren, argumenten en gevoelens. In het onderzoek hebben we drie belangrijke balancerpatronen tevoorschijn zien komen.

Als eerste noemen we het balanceren tussen routine en verandering. Het doorgaan met je huidige werk tegenover 'alles' veranderen. Op organisatorisch niveau betreft het het goede punt in de balans tussen uniformiteit en individueel maatwerk. En tenslotte: het zoeken naar een balans tussen de waan van de dag en de aandacht voor ontwikkeling op langere termijn.

Routine en verandering

De meeste deelnemers geven aan dat er gemakkelijk routine kan sluipen in het uitvoeren van het – overigens afwisselend en zingevend ervaren – dagelijkse werk. Ze geven het belang aan om te blijven leren, te ontwikkelen en 'fris' te blijven. Maar ze weten niet altijd hoe hieraan vorm te geven.

Men bevestigt dat uitdaging, afwisseling in combinatie met een zekere structuur en positionering aantrekkelijk is: het houdt je fris en zorgt weer voor een leercurve, bijvoorbeeld in de vorm van een projectopdracht, netwerkklus of studie. Ad hoc klusjes en plaatsingen vindt men niet zinvol. En ook niet vol te houden met de toename van het aantal senior medewerkers.

Duidelijk wordt wel dat 'in beweging komen' niet alleen maar betekent dat je naar een andere (hogere) functie moet. Of dat je moet verkassen. Daarnaast wordt helder dat het gaat om de balans tussen het vanuit ervaring en routine goed blijven werken en het zetten van stappen om op een aantal punten te veranderen. Ofwel: een balans tussen stabiliseren en dynamiseren.

Uniformiteit en maatwerk

Onderdeel van de bedrijfsvoering en organisatiecultuur binnen de politie is dat er veel via de weg van procedures, regels en afspraken gaat. Oftewel: via een 'papieren weg'. Procedures en regels scheppen aan de ene kant duidelijkheid en aan de andere kant vormen ze beperkingen. De beduchtheid bij leidinggevendenden voor precedentwerking lijkt groot. Vanuit medewerkers zelf wordt ook nog wel eens verwezen naar het principe van 'hij voordeel, dan de rest ook'.

Ook de verkenning en bespreking van individuele mogelijkheden wordt soms weer in een procedure gegoten: 'kun je je wensen in een onderbouwd ontwikkelings-

plan opschrijven?' In de cultuur lijken we elkaar op dit punt 'gevangen' te houden. Want strakke regels en uniformiteit maken het lastig om als individuele medewerker iets 'anders-dan-anders' te doen. Wat een individuele medewerker wil, past al gauw niet meer in de regels en procedures die voor iedereen gelden. Individuele maatwerkoplossingen worden al gauw gezien als: precedenten scheppen. En 'gelijke monniken, gelijke kappen' lijkt juist het motto te zijn. Dat alles beperkt de ruimte voor initiatieven van medewerkers vanuit een individuele motivatie; initiatieven die vaak 'net niet in de kaders blijken te passen'.

Tegelijkertijd merkten we ook dat juist veel buiten de formele weg om gaat. Althans zo ervaart men dat. En dat wordt niet altijd als positief beleefd: bepaalde mensen worden vanuit hun netwerkjes gevraagd, anderen worden gepasseerd, functies zijn al 'weggegeven', plaatsingen worden 'buitenom' geregeld, et cetera. Dat maakt dat er onder medewerkers tegelijkertijd een hang is naar procedures, beleid en regelingen van 'boven'. Dit vanuit het idee "recht te hebben op..." , of: "zeker te weten dat het eerlijk gaat en mensen niet op basis van persoonlijke voorkeuren 'voorgetrokken' worden". Maar vaak is het is de vraag of al die regelingen en afspraken individuele medewerkers echt gaan helpen. De kans dat je met een specifieke persoonlijke ontwikkelvraag 'buiten de bestaande regelingen valt' wordt alleen maar groter.

Wel lijkt meer transparantie in beleid en sollicitatie- en plaatsingsprocedures van belang te zijn. Op individueel niveau is transparantie van belang om de kans op onnodige sollicitaties, teleurstellingen en/of als onterecht en oneerlijk ervaren afwijzingen te verminderen.

Ook is het van belang helder te zijn over het scheppen van verwachtingen die je oproept als je vraagt naar ambities. Deze zullen niet altijd en per definitie kunnen leiden tot realisatie. De redenen waarom iets (nog) niet door kan gaan, zijn wel belangrijk. Een goed gesprek daarover voorkomt eveneens teleurstellingen en terughoudendheid om 'nog eens iets te proberen'.

Een ander punt van aandacht is dat er - volgens de deelnemers - veel formele eisen en procedures zijn die niet passen bij senior medewerkers. Het moeten voldoen aan fysieke en IBT-eisen en ook de formats van POP's en OGB (ontwikkelgerichte beoordeling) sluiten niet aan bij de ontwikkelmogelijkheden van ervaren senior medewerkers. Men ervaart dat niet als zinvol en kan daarin niet laten zien wat men wel kan. Er wordt daarentegen ruimte voor het gesprek over persoonlijk maatwerk verwacht.

- > *“Iedere leeftijd heeft z'n eigen kwaliteiten. Je verwacht van een 50-jarige niet de conditie van een 25-jarige en van een 25-jarige niet de ervaring van een 50-jarige.”*

Deelnemers vinden dat op die manier meer body aan hun seniorschap kan worden gegeven. Dat hoeft niet altijd in de vorm van een functie. Veelal vervullen senioren al de rol van aanspreekpunt (op bepaalde onderwerpen en/of coördinatietaken). Dit vormt een aanvulling op de taakuitoefening van formele leidinggevenden. Hierbij zou men het een goed idee vinden wanneer de bijbehorende bevoegdheden worden verleend c.q. doorgemandateerd. Dat geeft een heldere (en ook gewaardeerde) positie van de rol die men feitelijk toch al heeft.

Daaraan verbonden is de vraag: hoe realiseer je persoonlijke ambities binnen een team en binnen de formatie. Want het individuele maatwerk gaat – zoals een deelnemer opmerkt – niet om 'het zoet houden' van een medewerker, maar om de vraag of je als organisatie een voorgestelde functie, rol of taakaccent een goede bijdrage vindt en met de medewerker daar naartoe wilt werken. Waar zit regelruimte op individueel en teamniveau? Wanneer zou je dat moeten agenderen op korpsniveau? En wanneer ga je op 'eigen gezag' mogelijkheden creëren? Teamdifferentiatie en het gebruik van de vrije beslisruimte door leidinggevenden kan worden aangegrepen om te zoeken naar ruimte voor goede op individuele ambities gestelde voorstellen van medewerkers. Het valt op dat het nog wel moeilijk is om buiten het denkschema 'functie – taakaccent' te kijken.

Tenslotte: op detailniveau zijn er allerlei concrete rechtspositionele struikelblokken naar voren gekomen, die belemmerend kunnen werken op het 'in beweging komen'. We noemen er een paar:

- Er zijn goede regelingen voor oudere medewerkers, zoals: geen piket- en nachtdiensten meer draaien, 11 % minder werken, etc. Echter, bij het willen verplaatsen naar een andere functie blijkt dat deze regelingen tegen kunnen werken, omdat de aantrekkelijkheid van de medewerker afneemt. Zeker in relatie tot de planningsdruk die op veel afdelingen meespeelt.
- Structurele blokkades tussen loonschalen 8 en 9 beperken de ruimte om stappen te nemen, die wel binnen de mogelijkheden en kwaliteiten van senior medewerkers in schaal 8 liggen. Ze kunnen daar pas voor in aanmerking komen, via het pad van een leidinggevende functie (wat niet iedereen ambieert).
- Overstappen naar een andere functie of dienst/ district kan financiële achteruitgang betekenen (rang omlaag, stop onregelmatigheidstoelage).
- Er zijn veel verplichte opleidingen en certificaten die gelden voor iedereen.

Gegeven de schaarste in capaciteit en budgetten belemmert dit om naar leren en opleiden te kijken vanuit de vraag wat iemand zelf wil.

Een leidinggevende beschrijft:

- > *“Sinds de Schiedammer moord ligt er veel nadruk op opleiding. Voor veel werkzaamheden heb je een certificaat nodig. (...) Ik werk een beetje op de automatische piloot dat soort dingen af met medewerkers. Ik focus op het inplannen van wat voelt als verplichtingen”.*

Waan van de dag – aandacht voor morgen

Er lijkt nog een behoorlijk verschil te zijn tussen praten en denken over (regie op eigen) ontwikkeling en leren en het feitelijk zetten van stappen hierin. Korte termijn (capaciteits)problematiek en de waan van de dag leiden de aandacht sterk af. Dit geldt zowel voor medewerkers als voor hun leidinggevend.

Een belemmerende factor daarin is de gedachte - van zowel medewerkers, hun collega's als hun chefs - dat juist wanneer iemand goed functioneert op de huidige plek, niemand er direct belang bij heeft dat de situatie verandert.

Operationele druk en capaciteitstekorten blijken, in negatieve zin, van invloed te zijn op het nemen van stappen door medewerkers. Het is niet direct in het belang van leidinggevend om goede medewerkers kwijt te raken. Ook het feit dat teamchefs weinig tijd hebben en veel medewerkers in hun team hebben, bemoeilijkt de relatieopbouw tussen medewerker en leidinggevende en de mate waarin leidinggevend tijd kunnen vrijmaken om diepgaand met medewerkers in gesprek te gaan over hun ambities en ontwikkelmogelijkheden. De waan van de dag is daarmee een struikelblok om ruimte voor reflectie en dialoog te creëren.

Dat geldt ook voor medewerkers zelf. Meerdere deelnemers hebben aangegeven dat zijzelf opgeslokt worden door hun eigen 'waan van de dag' en tussen de onderzoeksgesprekken door het werken aan hun ontwikkelambitie uit het oog verloren. Een aantal deelnemers heeft daartoe heel bewust voor zichzelf – buiten het onderzoek vallend – gesprekken in de agenda gepland van bijvoorbeeld de eigen leidinggevende, loopbaanadviseurs of met vertrouwde collega's.

Uiteraard is er wel de formele en 'georganiseerde' weg van de POP-gesprekken. Maar het format en de insteek van het POP sluit niet goed aan bij een vraag als: 'wat ga je de laatste vijftien jaar doen?' De uitdaging lijkt te zijn om in de waan van de dag een ander soort aandacht te krijgen voor ontwikkelingsvragen. Die behoeven niet onmiddellijk een besluit of oplossing, maar vooral een wederzijdse bevraging en verdieping. Het lijkt van belang daarin de tijd te nemen om ambities en mogelijk-

heden tot ontwikkeling te laten komen. Een POP-gesprek van een uur werkt daartoe niet. Voor een deel is het ook een kwestie van taal en jargonverschillen.

Voor leidinggevendenden is het – zeker op langere termijn - belangrijk dat het team functioneel vitaal blijft (waarbij het de vraag is of dit betekent dat de 'blauwe' teams derhalve vooral uit jonge collega's moeten bestaan). Aan de ene kant is het van belang te kijken hoe er meer gebruik gemaakt kan worden van de kennis en ervaring van oudere collega's en hoe 'ze bij de les te houden'. Aan de andere kant gaat het om het zoeken naar andere mogelijkheden om hen in te zetten, dan 'gewoon maar doorgaan en wachten tot het schip strandt'.

Het besef groeit gaandeweg dat oplossingen daartoe ook buiten het eigen team gezocht moeten worden. Daadwerkelijk met het thema aan de slag gaan vraagt een (langduriger en intensievere) aanpak op een breder (korps)niveau; alleen binnen het eigen team kun je het niet oplossen.

Diverse betrokkenen vinden dan ook dat er meer verbinding moet komen tussen teamchefs, korpsleiding, PMA's en P&O algemeen.

De korpsbijeenkomsten vanuit het onderzoek hebben bijgedragen aan het gezamenlijk verkennen van de hiervoor genoemde aspecten en het versterken van het gevoel van urgentie om vanuit ieders positie en verantwoordelijkheid hieraan verder te werken.

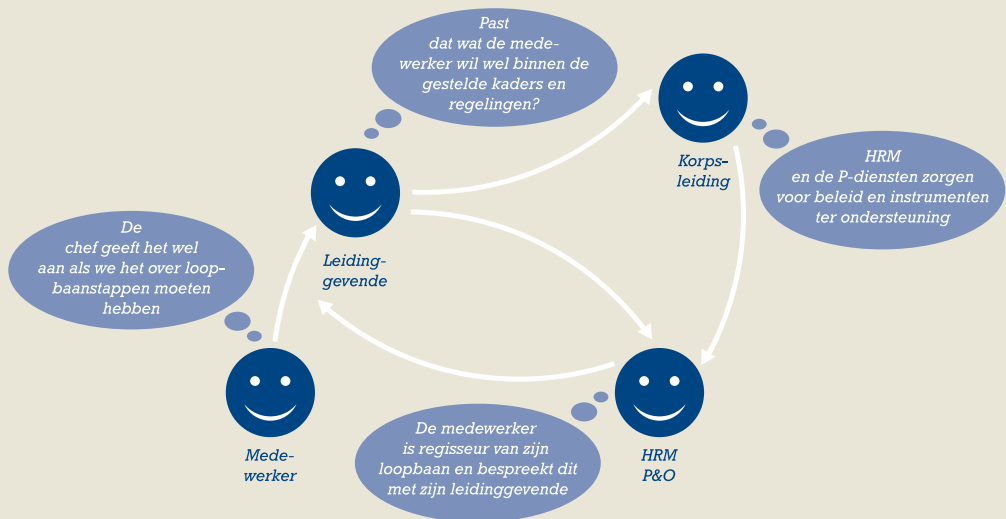
Het verwijzingspatroon

Een in het oog springend patroon dat belemmerend van invloed is op de versterking van leerdynamiek van oudere politiemedewerkers, is het 'verwijzingspatroon'. De kern van dit patroon is dat het nemen van initiatief om een probleem te signaleren en vervolgens ook aan te pakken, door een betrokken partij of actor ergens anders in de organisatie neergelegd wordt. We schetsen in dit hoofdstuk hoe de vraag wie 'iets moet doen met leren en ontwikkeling van (oudere) medewerkers' heen en weer schuift binnen de politieorganisatie:

De landelijk HRM-visie verwoordt dat de medewerker 'regisseur van zijn eigen loopbaan' is. Er wordt nadrukkelijk aangegeven dat dit onderwerp in de relatie tussen medewerker en leidinggevende besproken moet worden. Er wordt dus een belangrijke rol aan de direct leidinggevende toebedeeld. Leidinggevend en kijken vervolgens naar hun hogere management en naar de personeelsafdelingen: ze vragen of er beleid is in het kader van vergrijzing, opleiding en vorming, mobiliteit, etc. Ze willen best iets voor hun medewerkers doen, maar zien de bevoegdheid voor het daadwerkelijk uitvoeren van beleid op een niveau hoger liggen. De medewerker heeft juist – op basis van ervaringen in zijn loopbaan – de verwachting dat zijn eigen leidinggevende op hem toe zal stappen en zal aangeven wat er besproken moet worden over 'de loopbaan en de ontwikkeling'. Medewerkers veronderstellen dat hen wel een aanbod gedaan zal worden als er iets anders voor hen in het verschieft ligt. Op leidinggevend korpsniveau worden personeels- en HRM-afdelingen gevraagd om beleid en bruikbare instrumenten te ontwikkelen. De personeelsdiensten ontwikkelen vervolgens allerhande instrumenten, maar merken dat lijnmanagers niet vanzelfsprekend deze instrumenten ook inzetten zoals bedoeld. Tegelijkertijd wordt er gekeken naar ontwikkelingen op landelijk niveau. En de vastgestelde landelijke visie verwijst de aanpak en oplossing terug naar de relatie tussen medewerker en de direct leidinggevende.

Kortom: het vraagstuk verschuift van het ene 'bordje' naar het andere. Het resultaat is dat niemand daadwerkelijk in actie komt om tot praktisch werkbaar oplossingen te komen. Veeleer is er sprake van een impasse: een situatie waarin iedere belanghebbende het vraagstuk naar een andere 'probleemhebber' doorverwijst. Uiteindelijk is de echte 'beweging' ver te zoeken.

We visualiseren een en ander in het onderstaande schema (afbeelding 2).



Afbeelding 2: Het verwijzingspatroon

Een veelheid aan beelden, opvattingen en onuitgesproken verwachtingen liggen aan dit verwijzingspatroon ten grondslag liggen. Ter illustratie een aantal voorbeelden daarvan, zoals we die gedurende het onderzoek meerdere malen (meer of minder expliciet) van medewerkers en leidinggevendens gehoord hebben.

Medewerkers:

- > *“Anderen beoordelen wel wat je waard bent; als je niet ‘gezien’ wordt dan liggen er waarschijnlijk ook niet meer zoveel mogelijkheden voor je in het verschie”*
- > *“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 leidinggevendens. 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 teveel onderscheiden is ‘not done’ onder collega’s” .*
- > *“Iedereen kent je, heeft beelden van je, binnen het korps. Als je in het verleden te kritisch bent geweest over de organisatie, kun je dat beeld nog steeds met je meeslepen”*

Leidinggevenden

- > *“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 precedentes te scheppen. Iedereen gelijk behandelen en dezelfde mogelijkheden bieden is het meest rechtvaardig (en voorkomt ‘scheve gezichten’)”.*
- > *“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....”*

Het ‘omdraaien’ van dit verwijzingspatroon heeft veel te maken met het aangaan van de dialoog met en tussen direct betrokkenen en ‘gewoon’s aan de gang gaan’.

Zo hadden enkele leidinggevenden in het onderzoek, eenmaal in gesprek met de medewerker, vooruitstrevende ideeën om ontwikkeling voor de medewerker mogelijk te maken. Deze leidinggevenden lieten zich niet stoppen door conventies, bureaucratie en hogere leiding en vonden ruimte binnen hun eigen mogelijkheden of met collega’s. De kracht en helderheid waarmee zij dit lieten zien was verfrissend en bood de medewerker op een hele directe manier kansen.

Tenslotte hebben ook sommige deelnemers zelf een voorbeeldrol gespeeld op hun afdeling. Er werd naar hen gekeken en ze konden hun ervaringen uit het onderzoek delen met hun collega’s. Die reageerden daar vaak positief op en zagen dat zij ook meer zelf konden ondernemen. Deze positieve voorbeelden van eigen collega’s werken versterkend en zetten het idee “dat er toch niets mogelijk is” aan de kant.

Gunstig klimaat voor leerdynamiek

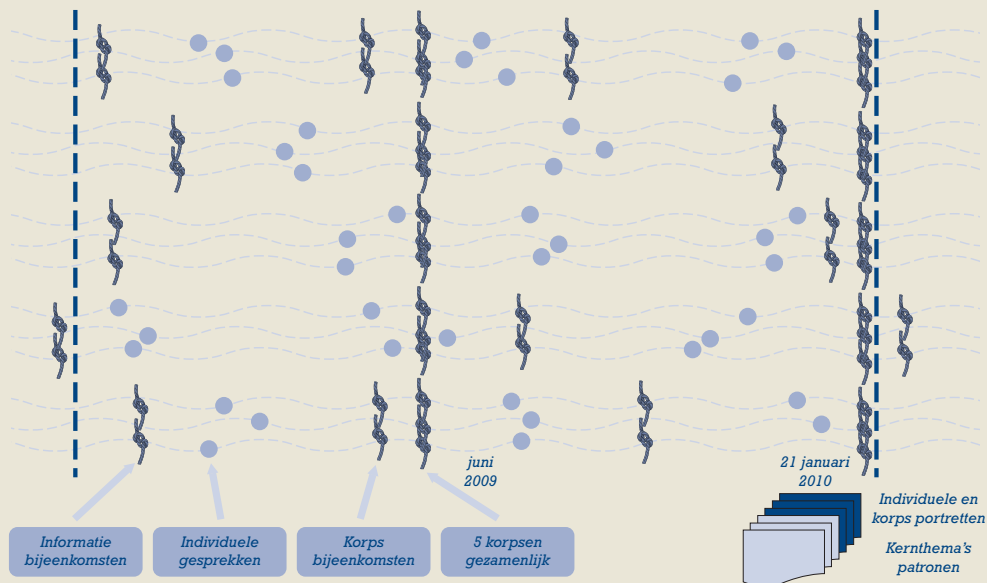


Inleiding

Het onderzoek en de manier waarop het in elk van de deelnemende korpsen is vormgegeven, is in al zijn beperktheid en tijdelijkheid op zichzelf één van de ‘veroorzakers’ of ‘versterkers’ van beweging geweest. De gesprekken tussen deelnemers en de onderzoekers hebben veelal duidelijk een bijdrage geleverd aan ‘het in beweging komen’. Ze zijn een stimulans (geweest) om daadwerkelijk eigen ambities te verwoorden en te gaan bespreken met bijvoorbeeld de eigen leidinggevende. De korpsbijeenkomsten hebben bijgedragen aan het gezamenlijk verkennen van allerlei inhoudelijke aspecten en het versterken van urgentie om vanuit ieders positie en verantwoordelijkheid mogelijkheden te creëren een stap verder te komen.

De opzet van dit onderzoek als actieonderzoek heeft in die zin haar werking en levert resultaten op. Een kenmerk van actieonderzoek is dat er lopende het onderzoek al ‘resultaten’ ontstaan. Dit als gevolg van de acties die deelnemers zelf ondernemen, zowel individueel als gezamenlijk. Bijvoorbeeld doordat zij zelf stappen zetten om hun ambities helder te krijgen en verder vorm te geven. Dit wordt ondersteund door de acties, interacties en interventies vanuit het onderzoek, zoals mogelijkheden tot reflectie, overleg en feedback.

We hebben samen met de deelnemers en andere direct betrokkenen een weefsel van interacties en interventies geweven, waarvan middels deze rapportage als het ware een ‘fotoreportage’ is gemaakt. Belangrijk is te beseffen dat de beweging op zichzelf al eerder aanwezig was en ook nu nog door gaat.



Gedurende het onderzoekstraject in de verschillende korpsen, hebben de onderzoekers regelmatig bewuste proceskeuzes gemaakt in de aanpak. Dit vanuit het doel de beweging van individuele deelnemers en/of beweging op grotere schaal binnen het korps te stimuleren en te versterken.

Overkoepelend hebben de volgende principes een rol gespeeld bij deze procesinterventies:

- vrijwillige deelname op basis van eigen keuze,
- reflectie stimuleren om zicht te krijgen op de werking van eigen acties en inzet,
- faciliteren van een 'ander gesprek',
- ruimte voor eigen tempo en doorlooptijd,
- breed communiceren en betrekken als basis voor vervolg,
- actorschap en eigenaarschap als voorbeeld.

En tenslotte 'de kunst van het aan het rollen houden van de bal'.

Vrijwillige deelname van medewerkers – eigen keuze

Een van de belangrijkste principes in de opzet van dit onderzoek is dat medewerkers zelf de keuze maken om mee te willen werken en 'iets te willen' om in beweging te komen en te blijven. Deze procesinterventie begint aan de voorkant, in de open uitnodiging aan medewerkers om zich te informeren over het onderzoek. En

om daarna te kunnen kiezen of men deel wil nemen aan dit onderzoek. Tegelijkertijd is het ook de basis voor het vervolg van de beweging zelf, namelijk 'wat wil jij, wat is jouw ambitie?' Het raakt daarmee ook het thema 'regisseur van je eigen loopbaan'.

In dit onderzoek hebben geïnteresseerde medewerkers zich zelf aangemeld voor deelname. Dat wil zeggen dat bij sommige van de allereerste informatiebijeenkomsten er nog een aantal medewerkers binnenkwam met de opmerking dat ze waren gestuurd of dachten dat het ging om informatie over rechtspositie of personeelsbeleid. Ook waren er op die eerste informatiebijeenkomsten aanwezigen die wel wilden praten over hoe het allemaal anders zou kunnen bij de politie, maar er niet zaten vanuit een individuele drive om zelf verder te kijken en nieuwe stappen te zetten. Vanaf dat moment werd het echter duidelijk waar het onderzoek zich op richtte: dat het ons ging om een eigen motivatie om mee te doen en dat men er duidelijk zelf een belang in zag om er tijd en energie in te willen steken. Belangstellenden werd gevraagd om na de informatiebijeenkomsten zichzelf op eigen initiatief weer aan te melden als 'kandidaat' voor deelname. Hierdoor werd de eigen keuze nogmaals uitdrukkelijk aangegeven. In alle korpsen waren er meer aanmeldingen dan de drie ingeplande 'plaatsen'. Middels telefonische interviews en nadere gesprekken werd uit de aanmeldingen uiteindelijk gekozen voor de drie deelnemers per korps. In deze laatste stap speelde overigens geen rol dat de ene kandidaat meer gemotiveerd zou zijn dan de andere.

In de korpsen waar mensen korpsbreed of onderdeelbreed voor de informatiebijeenkomsten waren uitgenodigd, bleek er veel belangstelling en waren er 15 tot ruim 20 serieuze aanmeldingen daarna. Dit is op zich een signaal dat de thematiek leeft en er waarschijnlijk bij meer oudere medewerkers een motivatie is om naar de eigen beweging te kijken.

Reflectie stimuleren – zicht op eigen actie en inzet

Het gedurende het onderzoekstraject steeds terugkoppelen van bevindingen en observaties stimuleerde de zelfreflectie van deelnemers. Bijvoorbeeld door gespreksverslagen aan te reiken, door verder in te gaan op zaken die in voorgaande gesprekken besproken waren en door deze zaken verder uit te diepen. Maar ook door in groeps gesprekken met andere betrokkenen – tijdens de korpsbijeenkomsten en de landelijke bijeenkomsten – tussentijdse bevindingen en waarnemingen vanuit het onderzoek terug te koppelen en deze onderwerp van gesprek te maken onder betrokkenen. Bijvoorbeeld: welke patronen zie wij als onderzoekers

en welke beelden en opvattingen liggen daar (volgens ons) aan ten grondslag? Om de thema's verder met elkaar uit te diepen werden verschillende werkvormen en hulpmiddelen gebruikt, gebaseerd op veranderkundige trainingsprincipes.

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 passief lijken’. Ik vroeg me af of ik zelf meer en andere dingen had kunnen of moeten doen”*

Wat de werking van reflecteren betreft, noemen deelnemers een mix van deze factoren, die helpt om in beweging te komen: fundamentele vragen stellen, voortdurend doorvragen, een spiegel voorhouden, de tijd nemen, ruimte bieden. Vanuit het onderzoek is er ruimte voor reflectie die zij normaal niet zo snel ‘pakken’ en die ook niet altijd door de organisatie wordt gestimuleerd.

De deelnemers merken op dat het gesprek zelf niet tot beweging aanzet, maar dat het gesprek tot reflectie leidt: “Je gaat nadenken over wat je doet en wat je wilt.” Het versterkt dat deelnemers naar zichzelf gaan kijken, om te bedenken wat ze nu echt willen. En het werkt ondersteunend in het regie nemen op eigen ontwikkeling en loopbaan. Regelmatig bewust reflecteren markeert ook de momenten van verandering en voortgang in de tijd, waardoor het zicht op de werking van eigen acties en inzet scherper wordt.

Faciliteren van ‘een ander gesprek’

De support en de klankbordrol van de onderzoeker waren er op gericht om tot een ‘ander gesprek’ te kunnen komen dan wat men gebruikelijk is met elkaar te voeren.

Het onderzoek creëerde een ander soort aandacht voor elkaar. Het bood daarmee een ‘legitimatie’ voor deelnemers: een rechtvaardiging om nu eens ‘echt in gesprek te gaan met de leidinggevende’. Niet een onbevredigend gesprek laten voor wat het is, maar erop terug te komen.

Essentieel bleek het om in gesprekken en contacten de focus te verleggen naar het bespreekbaar maken van onderliggende beelden, verwachtingen en belangen

van de verschillende betrokkenen. Maar dat gebeurt niet vanzelf. Voor betrokkenen – die al jaren gewend zijn om volgens gebruikelijke interactiepatronen met elkaar om te gaan – betekende het soms een echte omslag in denken en doen, om tot zo'n 'ander gesprek' te komen. De onderzoekssetting bleek hiervoor een 'vrije ruimte' te zijn om daar bewust aan te werken. Behalve dat de gesprekken en bijeenkomsten mogelijkheden voor meer diepgaande reflectie boden, droegen ze ook bij aan de bewustwording van vanzelfsprekende omgangspatronen met anderen; patronen die eenieder zelf mede creëert. In bijeenkomsten werd heel tekenend helder hoe verschillend er gekeken wordt en hoe je elkaar dan niet meer verstaat. Door dit op tafel te leggen werd goed duidelijk wat het vraagt van betrokkenen om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Hierdoor ontstond ook bewustwording van hoe je zelf kunt beïnvloeden dat een gesprek meer naar tevredenheid gaat verlopen. Bij meerdere deelnemers leverden onderzoekers een bijdrage in de voorbereiding van gesprekken, 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.

De contacten en reflecties met onderzoekers bleken op momenten een 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'. De onderzoekssetting vergemakkelijkte een 'ander gesprek', evenals de aanwezigheid van een 'derde' persoon. Het gaf overigens ook voor leidinggevendende ruimte. Ze toonden welwillendheid en interesse om mee te denken en te praten over het onderwerp en over de ambities van de medewerkers. Daarbij wilden ze vaak ook hun eigen ervaringen – want zelf ook 'oudere medewerker' – delen tijdens de gesprekken en bijeenkomsten.

Tenslotte bleek ook 'bij elkaar' organiseren van medewerkers, leidinggevendende én P&O-ers een toegevoegde waarde te hebben. Dergelijke gesprekssettings of bijeenkomsten komen volgens betrokkenen zelden of nooit voor. Het lijkt de moeite waard dergelijke procesinterventies vaker in te zetten.

Ruimte voor eigen tempo en doorlooptijd, maar het wel 'in het blikveld houden'

In het onderzoek vonden we het belangrijk dat de deelnemers hun eigen ambities onderkennen, mogelijkheden onderzoeken, zelf bepalen hoe en in welk tempo ze daar vorm aan kunnen geven, kiezen welke stappen ze daartoe willen zetten, wie ze erbij willen betrekken, etc.

We hebben gedurende het onderzoek geconstateerd dat dit gehele proces de nodige doorlooptijd vraagt. Iedere deelnemer doet in eigen tempo, op eigen wijze, volgens zelf gekozen stappen en aanpak die dingen die voor hem/haar belangrijk zijn. Van daaruit komen mensen 'in beweging' en zwengelen ze hun eigen leerdynamiek aan. Duidelijk blijkt dat je die dynamiek pas 'te pakken krijgt' als je er tijd voor neemt – en krijgt – om hier uit eigen beweging stappen in te zetten. Het aangaan van interacties met anderen - over dat waar je mee bezig bent - houdt de dynamiek wel beter gaande.

De doorlooptijd is vooraf niet te voorspellen en vast te leggen. Enerzijds betekent dit voor het (onderzoeks)proces dat je niet vooraf op 'geplande resultaten' kunt en ook niet moet willen sturen. Anderzijds blijkt het ook van belang dat er een soort 'stok achter de deur' is voor deelnemers om er mee bezig te blijven; het niet te laten verzanden in de waan van de dag. De gesprekken en bijeenkomsten in het kader van het onderzoek vormden een dergelijke 'stok achter de deur'. In een aantal gevallen waren ze ook een goede aanvulling of verdieping op POP-/ OGB-/ jaargesprekken. Helder is geworden dat je er – als medewerker én als leidinggevende – niet bent met één, vrij instrumenteel uitgevoerd POP-gesprek per jaar.

Breed communiceren en betrekken van anderen binnen het korps

Een actieonderzoek als dit is kleinschalig, kwalitatief en tijdelijk van aard met een effect dat eigenlijk vooral optreedt in het uitvoeren van het onderzoek zelf. Daarom is nadenken over hoe je dit toch breder en duurzamer kunt inbedden in de organisatie van belang. Dit boek biedt daarvoor onder andere een goed uitgangspunt. Binnen het onderzoekskader zelf was één van de eerste procesinterventies in het onderzoek: het organiseren van informatiebijeenkomsten. Dit was gericht op het betrekken en informeren van verschillende betrokkenen op diverse (hiërarchische) niveaus in de organisatie. Zoals leidinggevend, P&O en leden van de korpsleiding. Maar uiteraard ook de grotere groep 'blauwe medewerkers'. In twee korpsen is er korpsbreed een uitnodiging uitgegaan naar alle medewerkers die in de onderzoeksdoelgroep vielen. Dit betrof in die korpsen enkele honderden medewerkers. Hiermee werd in de betreffende korpsen ook bewust ingezet op het geven van een korpsbreed signaal: dat er aandacht aan de thematiek werd gegeven. In die twee korpsen leidde dat tot informatiebijeenkomsten met enkele tientallen medewerkers. Zoals hiervoor gezegd ook tot een ruime aanmelding voor serieuze deelname aan het onderzoek. In de andere korpsen is een kleinschaligere communicatie ingezet voor de eerste informatiebijeenkomsten. In alle korpsen leidde de opkomst bij bijeenkomsten en interesse tot meer inzicht

in de actualiteit van de thematiek. Het vormde ook een goed uitgangspunt om de belangstellenden die uiteindelijk niet meededen in het onderzoek zelf, een aanbod te doen voor andere vormen van loopbaanbegeleiding of ondersteuning. Middels korpsbladen en -nieuwsbrieven en intranetmededelingen werden andere korpsleden in het algemeen geïnformeerd.

Daarnaast zijn in meerdere van de deelnemende korpsen, tijdens de korpsbijeenkomsten, ook anderen uitgenodigd dan alleen de direct betrokkenen. Datzelfde geldt voor de grote landelijke bijeenkomsten met deelnemers en belangstellenden uit de vijf korpsen tezamen.

Tot slot is één korps al tijdens de looptijd van het onderzoek begonnen met het bedenken van het vervolg om de in gang gezette beweging te blijven versterken.

Deelnemer als actor en 'levend voorbeeld' - eigenaarschap

Een belangrijk principe naast de vrijwillige deelname is het eigenaarschap. Deelnemers werden steeds meer zelf 'eigenaar' van het onderzoekstraject, in plaats van enkel een 'object van onderzoek' te zijn. Gaandeweg werden sommige deelnemers daardoor steeds meer een 'levend voorbeeld' voor anderen in hun omgeving. Dit had een positieve en stimulerende werking richting hun collega's. Acterschap en eigenaarschap ontstaan vooral door deelnemers zoveel mogelijk zelf de processtappen te laten bepalen en keuzes te laten maken (wie wil je betrekken, met wie wil je in gesprek, waarover, wanneer wil je weer een gesprek met de onderzoeker, hoe vaak en hoe intensief 'update' je de onderzoeker, etc.). Daardoor wordt voorkomen dat deelnemers enkel iets doen 'omdat het voor het onderzoek moet'.

Het gevoel van zelfsturing en eigenaarschap bleek bovendien de bereidheid te vergroten om bij te dragen aan het verspreiden van de inzichten en bevindingen vanuit het onderzoek aan een grotere groep medewerkers en collega's. Zo werd er in een van de deelnemende korpsen een korpsbijeenkomst 'vervangen' door drie afzonderlijke 'groepsgesprekken op maat'. Bij dit gesprek waren aanwezig: de deelnemer, zijn teamchef, een uitvoerend teamchef en/of PMA en/of collega. De deelnemer organiseerde dit gesprek zelf, waarbij hij ook zelf bepaalde wie hij erbij wilde hebben. Evenals welke specifieke vraag of thema hij erin centraal wilde stellen. Tijdens een andere korpsbijeenkomst hadden de deelnemers een duidelijk aandeel in de begeleiding van en terugkoppeling uit de discussiegroepen. Het is zichtbaar effectiever als medewerkers zelf aan hun collega's vertellen en laten zien hoe zij hun ambities ontwikkelen, verkennen en proberen te realiseren (met alle ups en downs die daarbij ervaren worden). Er werd naar ze gekeken en ze konden hun ervaringen uit het onderzoek delen met hun collega's. Die reageerden daar

vaak positief op en zagen dat ook zij zelf meer konden ondernemen. Deze positieve voorbeelden van eigen collega's werken versterkend en zetten het idee "dat er toch niets mogelijk is" aan de kant.

"De bal aan het rollen houden"

Een essentieel element van de aanpak is volgens ons: de tijdelijke vrije ruimte en support die door middel van de onderzoekssetting geboden werd. 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. Een 'derde' persoon (de onderzoeker) kon tijdelijk de condities creëren waaronder een (interactief) leerproces – zowel bij medewerkers zelf, als bij de betrokkenen in hun directe werkomgeving – plaats kon vinden. De leidinggevende is nadrukkelijk onderdeel van dat leerproces, maar dat betekent niet dat hij/zij hier steeds zelf de initiator van moet zijn of moet blijven. Immers: leidinggeven aan tientallen medewerkers wordt dan wel een uitzonderlijk zware taak.

De 'vrije ruimte' is nadrukkelijk een tijdelijke, zo kunnen we op basis van het onderzoek stellen. Want wat vrijwel alle deelnemers te kennen gaven is:

> "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. Maar 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 nemen."

Gunstig klimaat voor leerdynamiek

Aanbevelingen



Inleiding

Het is niet eenvoudig om vanuit een kwalitatief onderzoek als 'Kennis in Beweging' aanbevelingen te geven die een bredere toepassing hebben. We kijken in de aanbevelingen over de resultaten van het onderzoek heen en brengen dat samen in thema's als loopbaanoriëntatie, vakontwikkeling, individuele arrangementen vanuit eigen ambitie, rol van leidinggevenden en diversiteit in leeraanbod. We formuleren ze als aanbevelingen voor de politieorganisatie, te beginnen met de gedachte om bij de benadering van de thematiek de medewerkers inclusief te maken.

Vergrijzing tot collectief thema maken

We hebben tijdens dit onderzoek gemerkt dat het in het dagelijkse gesprek gemakkelijk gebeurt dat 'vergrijzing' als een probleem gezien wordt: 'we hebben of krijgen teveel oude mensen'. Wat ons betreft is het productiever om vergrijzing te zien als een kenmerk van de huidige bevolkingssamenstelling. Er zijn de laatste jaren nu eenmaal minder jonge mensen bijgekomen dan we gewend waren, waardoor er relatief meer oudere mensen zijn. Als we het als een probleem zien, betekent het al snel dat de oudere mensen zelf als de oorzaak van het probleem worden gezien: van hen zijn er teveel. Vergrijzing is echter een verschijnsel waar ouderen zelf uiteraard niets aan kunnen doen. Wanneer in de benadering een dergelijke 'verwijtende' of 'verzuchtende' ondertoon doorklinkt, kan men zich al snel niet serieus bejegend voelen en de neiging krijgen om kritisch te worden of zelf steeds meer eisen te gaan stellen.

Een ander nadeel van het benaderen van het vergrijzingsvraagstuk als probleem is dat er direct gedacht wordt in oplossingen die bij voorkeur ook direct toepasbaar zijn. Dat leidt bij de korpsen binnen de politie al snel tot een instrumentele aanpak van de vergrijzing. De 'oplossing' van het probleem vergrijzing is bijvoorbeeld het Leeftijdswaardering en Personeelsbeleid (LBP), waarbij mensen boven een bepaalde leeftijd in een bepaalde categorie mensen geplaatst worden (bijvoorbeeld de babyboomers) met specifieke kenmerken. Voor zo'n categorie medewerkers kan vervolgens passend beleid ontworpen worden. Denk aan: ontzietmaatregelen (zoals geen onregelmatige diensten meer na 55), korter werken, loopbaancoaching, deeltijdpensioen, cursussen (bijvoorbeeld over bewustworden van je leeftijd en levensfase, 'pensioen in zicht'). Gezien onze ervaringen in dit onderzoek concluderen we dat een dergelijke aanpak van het vergrijzingsvraagstuk slechts een beperkte, vooral instrumentele, ruimte biedt voor mogelijkheden om er iets

mee te doen. Het paradoxale is bijvoorbeeld dat er voor oudere medewerkers veel oplossingen gevonden worden, zonder dat ze zelf een probleem zien of ervaren. Laat staan dat ze het initiatief zullen nemen om zelf 'de regie te nemen op hun eigen loopbaan'. De oudere medewerker wordt zo het 'object van beleid'. Dit was voor ons in de praktijk merkbaar op het moment dat we met hen in gesprek gingen. Voor deelname aan ons onderzoek gingen we natuurlijk vanuit onze eigen stereotypering op zoek naar oudere (45+) medewerkers die 'niet veel meer bewegen in hun loopbaan' en 'niet meer leren'. De meeste oudere medewerkers die we spraken vroegen zich af over wie we het hadden: in ieder geval niet over hen. Dat maakte ons duidelijk dat we medewerkers een keuze moesten bieden om wel of niet mee te lopen in ons onderzoek en dat de uitkomsten 'vrijblijvend' waren: dat wil zeggen dat ze zelf mochten kiezen of ze wel of geen loopbaanstappen willen zetten en in welke mate ze willen blijven leren. Dit was voor ons het signaal dat we dit actieonderzoek procesmatig zo moesten aanpakken dat het voor oudere medewerkers uitnodigend was om mee te doen en daadwerkelijk gelegenheid bood om zelf de regie te nemen.

Een aantal kenmerken van onze onderzoeksbenadering bleek in meerdere korpsen succesvol. Dat is voor ons aanleiding om enkele aanbevelingen te doen over de wijze waarop korpsen kunnen omgaan met vergrijzing; met name het versterken van leerdynamiek bij oudere medewerkers. Het gaat om de volgende kenmerken:

- Een open, vraaggerichte benadering, waarin meerdere mensen (vrijwillig) betrokken zijn bij het verkennen van de vraag hoe de politieorganisatie (per korps) goed kan omgaan met het feit dat er meer oudere en minder jongere medewerkers in het personeelsbestand komen. In ons onderzoek merkten we dat mensen het als uitnodigend ervaren wanneer zij in interactie met anderen kunnen meedenken over en een bijdrage leveren aan oplossingen, die de organisatie helpen om te gaan met de vergrijzing. We merkten dat deze open benadering in het kijken naar dit vraagstuk - samen met meerdere betrokkenen - leidt tot een hoog gezamenlijk bewustzijn om oplossingen te vinden die een bijdrage kunnen leveren. Deze benadering kan ook leiden tot oplossingen die niet vanuit de top of vanuit beleid alleen ontstaan. Zoals het onderling wisselen van functies, het langer doorwerken op basis van een nul uren contract, het uitruilen van personeel met ketenpartners, etc. Kortom: het werkt om mensen mee te nemen in het creëren van de oplossingen die nodig zijn om goed om te gaan met de vergrijzing.
- Sterke focus op de individuele situatie van de medewerkers, waarin het doorvragen naar de ambitie om te leren en/of te veranderen een belangrijk element

- vormt. Het versterken van leerdynamiek begint vooral bij het (opnieuw) aanboren van het besef dat er vele keuzemogelijkheden zijn in je loopbaan en dat het mogelijk is een eigen invulling te geven. Het scherper krijgen van de eigen ambitie helpt om te weten welke keuzes passend kunnen zijn om te verkennen welke loopbaanmogelijkheden interessant zijn voor volgende loopbaanfasen;
- Ruimte creëren die oudere medewerkers in staat stelt om zelf actief stappen te zetten in de eigen oriëntatie op mogelijkheden om te blijven leren en veranderen. Als we kijken naar de 'beweging' die de vijftien deelnemers aan ons onderzoek maakten, concluderen we dat het vaak gaat om zo op het oog kleine, weinig betekenende stappen. Bijvoorbeeld om voortaan de klachtenafhandeling erbij te nemen, of om een dag mee te gaan lopen bij de waterpolitie. Het is echter wel bijzonder om te merken dat deze kleine bewegingen voor de mensen zelf grote betekenissen hebben, omdat het verbonden is met hun eigen ambitie. Het helpt hen om de vitaliteit terug te vinden in hun werk, zonder dat er voor de buitenwereld zichtbaar veel verandert.

Wij hebben ervaren dat het er vooral om gaat om de ruimte te creëren waarin mensen zich uitgenodigd voelen om actief stappen te gaan zetten, meer dan ze te forceren nu eens in een plan aan te geven wat ze nog willen in de rest van hun loopbaan.

Loopbaanoriëntatie en ontwikkeling van vakmanschap

In dit onderzoek kwam naar voren dat de meeste deelnemers het zelf waardevol vonden om aan het onderzoek zelf mee te doen. De onderzoeksactiviteiten hielpen hen om de oriëntatie op hun leren te versterken, zonder dat daar voor hun een directe noodzaak toe was (gedwongen door beleid. (re)organisatie of disfunctioneren). Enkelen geven aan dat ze hun collega's ook zo'n periode van loopbaanoriëntatie gunnen.

We merkten dat de deelnemers aan het onderzoek het begrip loopbaan vooral zien als de serie functies die zij opeenvolgend bekleden. Gaandeweg het onderzoek merkten we dat loopbaan ook staat voor het ontwikkelen van het eigen 'profiel' als politiemedewerker of politievakman/-vrouw. De volgende stap in de loopbaan hoeft dan niet te betekenen dat je een andere functie gaat bekleden, maar kan ook betekenen dat je je vakmanschap verbreedt of verdiept. Dat kan inhouden dat je je huidige functie uitbreidt met bepaalde taken, dat je je bestaande werk in een andere werkomgeving gaat doen, dan wel in een ander team, waardoor je met andere mensen gaat samenwerken. Of dat je vakmatige verdieping

aanbrengt door je specifiek toe te leggen op een inhoudelijk thema of vaardigheid. Dit zijn wat ons betreft ook vormen van mobiliteit.

Een loopbaanoriëntatie die niet zozeer op functiecarrière is gericht maar ook op ontwikkeling van vakmanschap kan op allerlei manieren ingevuld worden. We noemen hierna een aantal ingrediënten die deel zouden kunnen uitmaken van een dergelijk proces.

- Met een (brede) groep leeftijdsgenoten een dieptegesprek voeren over de ideeën en opvattingen die ten grondslag liggen aan het begrip 'een leven lang leren'. We voegen hier graag aan toe: je vak blijven ontwikkelen. Het kan goed werken om deze gesprekken persoonlijk te maken. Dat wil zeggen dat de gespreksdeelnemers allemaal zelf ook een standpunt innemen over hun eigen functioneren en de leerbehoefte die ze wel of niet ervaren;
- Een aantal gesprekken voeren op eigen initiatief van de medewerkers met mensen die hen interessante ideeën of vragen kunnen aanreiken over hun loopbaan of vakontwikkeling in de toekomst en hun eigen ambities daarin. Op die manier kan de vaak (na meer dan acht jaar hetzelfde werk) diep weggestopte motivatie om weer nieuwe dingen te gaan doen of leren meer aan de oppervlakte komen;
- Enige tijd, bijvoorbeeld een aantal dagen, ander werk doen in de vorm van een stage, uitwisseling of detachering. Daardoor kunnen medewerkers nieuwe ervaringen opdoen en vanuit een ander perspectief naar het eigen werk gaan kijken;
- Gericht oriënteren op de vraag welke stappen medewerkers verder in hun loopbaan of vakontwikkeling willen zetten en/of welke opleidingen of leer mogelijkheden hen daarbij zouden kunnen ondersteunen. Hierbij kan eventueel een 'derde' partij, niet zijnde de eigen leidinggevende of P&O medewerker, een ondersteunende of coachende rol hebben. Met 'derde partij' doelen we op het feit dat deze ondersteuner geen belang heeft bij de keuzes die de medewerker gaat maken. Deze derde partij zouden medewerkers bijvoorbeeld ook kunnen vinden in een vak- of beroepsvereniging samen met collega's of experts, al moet gezegd zijn dat er op dit moment weinig mogelijkheden zijn voor politiemensen in dit opzicht ;
- Het al dan niet volgen van een leer- of ontwikkeltraject, dat de medewerker de gelegenheid biedt zich verder voor te bereiden op toekomstige veranderingen in werk of functie;
- Het bewust afsluiten van deze loopbaanoriëntatie in een gesprek met de eigen

leidinggevende waarin afspraken gemaakt worden over de loopbaanstappen en verdere vakontwikkelingen die in de toekomst volgen. Graag benadrukken we hier dat ook de keuze om in dezelfde functie verder door te werken een positieve keuze is, die in veel gevallen eveneens kan leiden tot meer tevredenheid, vitaliteit en productiviteit in het functioneren.

We merkten dat het maken van een POP - als startpunt voor een gesprek over eigen ontwikkeling - voor de meeste oudere medewerkers een weinig aantrekkelijk perspectief is. Ze ervaren het als een standaardprocedure waar ze weinig vertrouwen in hebben dat het hen verder zal helpen in hun leren. Als medewerkers - na een periode van loopbaanoriëntatie - uit eigen beweging gemotiveerd zijn om leer- of loopbaanstappen te zetten, klinkt het voor hen veel logischer in de oren om ook een plan te maken waarin je op een rij zet wat je wilt gaan doen. Regie op eigen loopbaan wordt zo in perspectief gezet met regie op eigen vakontwikkeling.

Individuele arrangementen aansluitend op eigen ambitie

Alle deelnemers die we tijdens het onderzoek hebben gevolgd gaven op een eigen manier vorm aan hun loopbaan. We herkenden wel patronen in het proces dat de deelnemers volgden, maar niet in de aard en volgorde van de activiteiten die ze doorliepen. Uit de individuele portretten blijkt ook heel duidelijk dat iedere persoon een heel ander verhaal heeft als gevolg van de specifieke ervaringen, wensen en persoonskenmerken die - naarmate een loopbaan van iemand vordert - steeds meer persoonlijk worden en minder in een overall plan of profiel zijn in te passen.

Het kostte onze onderzoekers veel tijd en moeite om werkelijke ambities en drijfveren aan de oppervlakte te krijgen. Om vervolgens - op basis hiervan - samen met de deelnemers de eerste stappen voor nadere loopbaanoriëntatie vorm te geven. Voor de meerderheid van de deelnemers was negen maanden nog niet voldoende om al meer dan oriënterende loopbaanstappen te zetten.

Collectieve regelingen, met name de POP gesprekken en het ontziebeleid voor 55 plussers, werken lang niet altijd gunstig uit voor individuele arrangementen. We merkten dat meerdere deelnemers er vanuit gaan dat de voorgestructureerde POP-gesprekken met leidinggevendens vooral een formaliteit zijn. Een van de deelnemers had recent een POP-gesprek met de leidinggevende gehad, vlak voordat hij in dit onderzoek aan de orde stelde dat het een diepere wens van hem was om leraar te worden, naast zijn wijkagentschap. Op de verbaasde vraag van zijn chef

waarom hij dat niet eerder naar voren had gebracht, antwoordde hij: ik betwijfelde of dergelijke ambities wel thuishoren in een POP gesprek.

Een andere deelnemer zag haar kansen geminimaliseerd door het 'ontzie' beleid voor ouderen. Ze wilde graag - na een functie op de meldkamer - terug naar de Basis Politie Zorg, maar merkte dat men haar daarvoor niet als aantrekkelijke kandidaat zag door haar leeftijd. Ze bleek zelf wel bereid onregelmatig te werken, maar de leidinggevenden zagen daar geen brood in, omdat ze zich toch zou kunnen beroepen op deze regeling.

Onze eerste aanbeveling is om naast de collectieve voorzieningen ook een kader te ontwikkelen voor individuele arrangementen voor oudere medewerkers. Een aantal principes dat we in dit onderzoek hebben gehanteerd zouden als basis kunnen dienen voor dat kader. We denken aan de volgende zaken:

- Na circa acht jaar uitoefening van dezelfde functie begint ervaringsconcentratie een rol te spelen. Dat heeft niets te maken met disfunctioneren of vastroesten; uit meerdere onderzoeken blijkt dat dit bij een groot deel van de mensen feitelijk gebeurt. Daarnaast merkten we dat ambities om te ontwikkelen en veranderen na verloop van tijd weg zakken. Om die reden adviseren we om maatregelen te treffen die stimuleren dat medewerkers zich na acht jaar bewust gaan oriënteren op hun loopbaan en vakontwikkeling. In veel organisaties is voor sleutelfuncties een maximum duur vastgesteld, die eventueel wel met een periode verlengd kan worden als beide partijen dat overeenkomen. We bevelen aan om ook voor operationele functies binnen de politieorganisatie, waar mensen vaak langere tijd in blijven werken, te overwegen om een maximum duur te verbinden aan de functie-uitoefening. Het moet vanzelfsprekend wel mogelijk zijn om de functie na een (loopbaan)oriëntatie voor één of twee nieuwe periodes te bekleden, maar er komt zo een 'natuurlijk' moment van bezinning.
- Na een dergelijke periode hebben medewerkers het recht om tijd en geld te besteden aan enige vorm van loopbaanoriëntatie, zonder dat er meteen sprake is van het volledig of gedeeltelijk bekleden van een andere functie. De uitkomst van een loopbaanoriëntatie kan ook zijn dat iemand dezelfde functie ambieert voor nog een periode. Een loopbaanoriëntatie kan bestaan uit gesprekken met een loopbaancoach. Maar ondermeer ook uit inijkstages, tijdelijke vervangingen, detacheringen of het volgen van opleidingen binnen of buiten de politieorganisatie.
- Binnen de afdeling P&O is er een duidelijk en zichtbaar aanspreekpunt om

ondersteuning te bieden bij een loopbaanoriëntatie. Het gaat om een adviseur of coach die de regelingen en mogelijkheden binnen de politieorganisatie goed kent en medewerkers wegwijs kan maken, door antwoord te geven op hun vragen. Daarnaast verwachten we veel van collega's die elkaar kunnen coachen of van advies kunnen dienen bij het verkennen van volgende stappen in de loopbaan of vakontwikkeling.

Diversiteit in leeraanbod oudere medewerkers

In ons onderzoek bleek de aandacht voor leren bij veel medewerkers weggezaakt. Bij tijd en wijle volgen mensen nog wel eens een opleiding, maar bij de ouderen beperkt zich dat meestal tot een (verplichte) bijspijkerdag, gericht op een specifiek thema uit het vakgebied. Medewerkers nemen zelf vrijwel geen initiatieven tot het volgen van opleidingen die leiden tot een andere functie of het vervullen van andere taken binnen de huidige functie. De opvattingen over en verwachtingen van dergelijke opleidingen zijn over het algemeen echter niet zo hoog. Dat heeft te maken met het idee dat opleidingen vaak lang zijn en veel aspecten bevatten die voor een ervaren politiemedewerker al bekend zijn. Het inschrijven voor opleidingen is ook niet iets dat medewerkers zelf ter hand nemen, waardoor men meer wacht op het initiatief van de chef, dan zelf voorstellen doet. Op de achtergrond speelt ook mee dat medewerkers het volgen van een opleiding nogal eens associëren met minder functioneren. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers het idee hebben een risico te lopen, als ze zichzelf wel voor een opleiding zouden aanmelden. Op die manier kun je namelijk te kennen geven dat je je huidige functie niet meer aankunt of dat je aan het uitkijken bent naar een andere functie.

We merkten in dit kader ook een aantal keren dat medewerkers eigenlijk eerst garanties willen dat ze een bepaalde opleiding zouden kunnen volgen, alvorens ze zich actief en bewust gaan oriënteren. Hun credo is dan: als het niet kan of er geen geld voor is, heeft het sowieso geen zin hierover na te denken. Dit leidt bij de chefs weer tot terughoudendheid, omdat zij wel graag willen zien of er daadwerkelijk motieven of aanleidingen zijn voor een opleidingsaanvraag. Want bij het uitblijven daarvan zien ze ook niet het nut in van zo'n aanvraag. Zo ontstaat een soort patstelling, die ook versterkt wordt door het eerder beschreven verwijzingspatroon.

Paradoxaal was het te merken dat het – zoals sommige deelnemers het verwoordden – eenvoudiger is een opleiding te mogen volgen wanneer je slecht functioneert dan wanneer het goed gaat. Sommige leidinggevenden gaven aan ook

eerder geneigd te zijn om aandacht te besteden aan mensen die minder goed functioneren, dan de mensen te ondersteunen die al lange tijd op een goed niveau presteren.

Dit alles leidt tot de aanbeveling dat het leeraanbod voor oudere medewerkers een meer divers karakter krijgt en gemakkelijker toegankelijk gemaakt wordt. We denken dan aan de volgende zaken:

- medewerkers kunnen per jaar een aantal dagen besteden aan ontwikkel- en opleidingsactiviteiten die ze naar eigen inzicht kunnen besteden;
- medewerkers krijgen meer informatie over alternatieve leermogelijkheden, zoals een werkstage, een detachering, het voeren van oriëntatiegesprekken, het doen van zelfstudie of het deelnemen aan professionaliseringsbijeenkomsten rond relevante en actuele politiethema's;
- het opleidingsaanbod van de politieacademie nog eens bekijken door de bril van de senior medewerker met veel ervaring. Dit zou kunnen leiden tot een meer modulair opleidingsaanbod, waarin meerdere (ook kortdurende) verbredings- of verdiepingsmodules mogelijk zijn;
- speciale aandacht voor medewerkers die goed functioneren en in een ritme terecht gekomen zijn waarin ze iedere dag als vanzelfsprekend weer hun (zelfde) werkroutine oppakken. Dit zijn medewerkers die de potentie hebben om steeds meer van dezelfde ervaringen op te doen (ervaringsconcentratie), waar ze nog moeilijk uitkomen wanneer dat leidt tot minder functioneren.

We merkten tijdens ons onderzoek dat collega's elkaar heel goed kunnen adviseren over te volgen leer- en ontwikkelactiviteiten. Tijdens bijeenkomsten gingen meerdere politievakmensen met elkaar in gesprek en dat leidde vaak tot openheid en goede onderlinge adviezen. De leer- en ontwikkeldynamiek van oudere politiemedewerkers zou een sterke impuls kunnen krijgen als er vaker dit soort gelegenheden zouden zijn.

Leidinggevendens belangrijk, maar niet de enigen

In de gesprekken die we tijdens dit onderzoek hebben gevoerd, bleek meermaals dat de leidinggevenden van de deelnemers een sleutelrol hebben bij het versterken van leer- en loopbaandynamiek. We merkten echter ook dat hier duidelijk een persoonlijke component een rol speelt. De ene leidinggevende heeft meer affiniteit met het in gesprek gaan met medewerkers over deze thematiek dan de andere. Bovendien speelt de kwaliteit en de aard van de relatie tussen medewerker en leidinggevende een rol. Als medewerkers in een periode van acht jaar aan

hun vijfde leidinggevende beginnen, hebben ze vaak geen zin meer om weer opnieuw in gesprek te gaan over punten die ze al vier keer eerder hebben besproken met vorige leidinggevendenden. Van de andere kant uit bezien zouden we ook willen benadrukken dat het voor een leidinggevende vrijwel niet te doen is om in een team van tientallen medewerkers diepgaande gesprekken te voeren over de leer- en loopbaanontwikkeling van medewerkers. Laat staan om na al deze gesprekken ook nog de stappen te zetten die nodig zijn om de leer-, ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden concreet vorm te geven.

We doen op dit punt de aanbeveling om in beleid en verwachtingen minder eenduidig te verwijzen naar de leidinggevendenden, als het gaat om het versterken van leerdynamiek van medewerkers. Zij kunnen heel goed die rol vervullen, mits hun vaardigheden, relatie, tijd en mogelijkheden dat toelaten. Maar in veel gevallen mogen we van hen ook niet meer verwachten dan ze al doen. Dat betekent dat een aantal alternatieve activiteiten en mensen beschikbaar moet zijn om aandacht te geven aan het versterken van leerdynamiek. We denken aan de volgende zaken:

- gespreks- en informatiebijeenkomsten over dit thema, bijvoorbeeld te organiseren door medewerkers van P&O;
- loopbaancoaches die ter beschikking staan voor medewerkers die graag eens met een 'onafhankelijke derde' willen praten over hun loopbaan;
- leidinggevendenden die er goed in zijn en de tijd en gelegenheid hebben of maken om eens te sparren, zouden er ook voor open kunnen staan om met medewerkers van andere teams en afdelingen in gesprek te gaan;
- medewerkers kunnen bovendien onderling veel voor elkaar betekenen. Bijvoorbeeld door in gespreks- of intervisiegroepen open gesprekken met elkaar te hebben over hoe ze kijken naar hun eigen loopbaan.

Vijf korpsportretten

Inleiding

We sluiten het boek af met een portret van elk van de vijf deelnemende korpsen, met als focus hoe, in relatie tot de thematiek, in elk korps op eigen wijze dit onderzoek is vormgegeven en wat daarin ook eigen opbrengsten zijn geweest.

Ook deze portretten zijn opgesteld door de vijf onderzoekers. Zij hebben zich gebaseerd op de korpsbijeenkomsten binnen 'hun' korps, gesprekken en contacten met de deelnemers.

Gelderland Midden



Hoe is het korps tot deelname gekomen?

Gelderland Midden wilde ontdekken wat ze moet gaan bieden aan de 45+'ers in haar korps. Zich realiserend dat de doelgroep enorm groot is in haar korps en dat de HR ontwikkelingen hierop niet zijn ingericht, wilde ze meer inzicht krijgen in de dynamiek van de oudere medewerker en tussen medewerker, leidinggevende en PMA. Concrete kennis op dit gebied was nodig om uit te vinden wat er geboden moest gaan worden.

Korte analyse startsituatie

De afdeling HRM zit in een grote voorwaartse ontwikkeling. Er komt een centrale HRM dienst met twee frontoffices (een servicedesk voor medewerkers en een frontoffice met PMA accountteams). Verder is er een Team Inzetbaarheid & Arbeidsvoorwaarden en een Team Instroom & Ontwikkeling. Het team is nog redelijk nieuw en heeft al flink wat zaken in gang gezet (zoals inzetten van loopbaancoaches, groepstrainingen, innerlijk leiderschap voor vrouwelijke leidinggevendenden, doorstroomopleiding van niveau 3 naar 4). Andere zaken zijn nog in de fase van beleidsontwikkeling (zoals talentmanagement). Het korps heeft een matige tot slechte geschiedenis als het gaat om personele ontwikkeling. Het is een behoudend korps geweest en er is minimaal geïnvesteerd in mobiliteit. Sommige mensen zitten langer dan 10-12 jaar in een functie. Ook leidinggevendenden activeren mobiliteit erg weinig. Als een leidinggevende dat wel doet, is dat omdat hij zelf heeft ervaren hoe goed het is om van plek te veranderen en omdat hij niet alleen aan zijn eigen team denkt. Over het algemeen zien leidinggevendenden (zowel groepschefs als districtschefs) het "laten gaan" van mensen als kapitaalvernietiging. Uiteraard zijn er ook andere geluiden, maar dat is op dit moment nog geen hoofdstroom.

In het kort:

- Mobiliteit in de afgelopen 3-4 jaar: meer dan 70% beweegt niet horizontaal.
- Beweging vindt alleen plaats binnen de districten en niet ertussen. Er zijn zeker succesverhalen, maar reistijd, onregelmatigheid en andere praktische zaken zijn grote belemmeringen.
- Schaal 8 is een fuikfunctie, het merendeel blijft daarin zitten.
- Er zijn geen mobiliteitstimulerende instrumenten aanwezig in het korps; dat begint nu te komen.
- Leidinggevendenden leggen de verantwoordelijkheid om met deze doelgroep te praten het liefst bij de eerstvolgende leidinggevende in de hiërarchie (groepschef naar unithoofd, unithoofd naar districtschef).

- Als mensen eenmaal de stap hebben genomen, dan wordt er meestal gezegd: "Dit had ik 5 jaar eerder moeten doen!".
- Het vraagt een "psychologisch contract": een ieder moet in dit proces zijn/haar rol écht oppakken, zowel de leidinggevende, de medewerker, als wie er verder bij betrokken is. De ervaring leert dat zodra één van de mensen de rol echt op-pakt, er dan beweging komt.
- Angst is een diepe belemmering, het is van belang om in het onderzoek mee te nemen hoe dat zit.

Overzicht van het doorlopen onderzoeksproces

De basisopzet van het onderzoek vormde in Gelderland Midden het uitgangspunt voor de verrichte onderzoeksactiviteiten. Hieronder wordt een aantal bewust ge-maakte keuzes beschreven; keuzes die geleid hebben tot de concreet gevolgde aanpak binnen dit korps. Deze keuzes zijn met name tot stand gekomen in overleg met de contactpersoon – Liesbeth Becker – en met de drie primaire deelnemers aan het onderzoek.

Informatiebijeenkomst (21 april 2009)

Voor de informatiebijeenkomst over het onderzoek waren alle medewerkers in de executieve dienst, van 45 jaar en ouder, uitgenodigd middels een persoonlijke mail. Bij de informatiebijeenkomst waren 26 medewerkers en de secretaris van de on-dernemersraad aanwezig. Enkele uitspraken van mensen die aanwezig waren:

- "Goed initiatief, maar misschien is drie mensen erg weinig."
- "Misschien is het ook een idee om te onderzoeken wat mensen beweegt om niet te bewegen. Misschien is het angst of onbekendheid."
- "Vinden we het ook goed als mensen vitaal in de functie blijven werken?"
- "Ik vind het positief dat deeltijders mee mogen doen."
- "De ondernemingsraad vindt dit onderzoek belangrijk en blijft graag op de hoogte van de ontwikkelingen."
- "Deze bijeenkomst heeft echt iets bij mij geprikkeld en zet me aan tot denken."

Degenen die belangstelling hadden voor deelname aan het onderzoek konden in de loop van de week daarop hun belangstelling kenbaar maken. Het resultaat was dat 17 mensen zich aanmeldden voor deelname. Op basis van een telefonische in-take met alle 17 geïnteresseerden en vanuit criteria betreffende diversiteit in func-tie, leeftijd en werkgebied, zijn er 3 kandidaten door de onderzoeker geselecteerd. De drie geselecteerde deelnemers zijn eerst telefonisch geïnformeerd over hun deelname. Vervolgens zijn de overige 14 belangstellenden via een mail op de

hoogte gebracht. Daarbij werd hen direct het aanbod gedaan om contact op te nemen met de loopbaanadviseur over de mogelijkheid van een loopbaanadviesgesprek of een training. Daarnaast zijn deze mensen uitgenodigd voor de landelijke bijeenkomsten van Kennis in Beweging.

Korpsbijeenkomst 1 – 5 juni 2009

Tijdens deze bijeenkomst is in de driehoek 'leidinggevende – deelnemer – accountmanager van de Dienst HRM' besproken welke wens de deelnemer heeft en wat dit vraagt van de verschillende spelers in het veld. Vervolgens zijn de aanwezige leidinggevers, accountmanagers van de Dienst HRM en alle deelnemers bij elkaar gaan zitten om ervaringen uit te wisselen. De bevindingen zijn op deze ochtend plenair teruggekoppeld.

De bevindingen tijdens deze bijeenkomst per groep zijn:

Deelnemers:

- De deelnemers worden van buitenaf geprikkeld om in beweging te komen. Bijvoorbeeld door de informatiebijeenkomst of door mensen die zeggen dat ze meer in huis hebben. Het is niet in eigen bewustzijn aanwezig geweest om zelf initiatief te nemen.
- De deelnemers ervaren over het algemeen dat het lastig is om tijd vrij te maken om met hun loopbaan bezig te zijn.
- De loopbaanbehoefte is veranderd door de VUT-gerechtigde leeftijd.
- Wanneer je geen recente BPZ ervaring hebt, wordt een loopbaanstap naar executieve functies bemoeilijkt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de functies van de meldkamer. Dit weerhoudt medewerkers om een loopbaanstap te zetten.
- Er wordt ervaren dat het opleidingsbeleid rigide is. Het blijkt soms dat bepaalde opleidingen niet in het opleidingspakket zitten of niet gevolgd kunnen worden.
- Loyaliteit / collegialiteit kan een loopbaanstap belemmeren. Dit kunnen belemmeringen zijn die de medewerker zichzelf opwerpt.
- Deelnemers kijken minder naar welke werkzaamheden bij hen passen, maar meer naar welke mogelijkheden zij binnen het korps hebben.

Leidinggevers:

- Wanneer medewerkers moeilijk een loopbaanstap kunnen maken en dit hen weerhoudt om te solliciteren, zit je als leidinggevende op een dood spoor. Je kunt de medewerkers geen perspectief bieden en er is geen verloop binnen de afdeling.

- In OGB-gesprekken zal de leidinggevende veel meer moeten focussen op ontwikkeling, ook bij mensen die heel goed functioneren. Het staat voor Ontwikkelingsgericht Beoordelen en niet voor beoordelen alleen.
- Ontwikkeling van de medewerkers heeft geen prioriteit voor de leidinggevende. De leidinggevende is vaak bezig met de 'waan van de dag'. De medewerkers zullen iets assertiever moeten worden en vragen naar tijd van de leidinggevende.
- De leidinggevende heeft een cruciale rol in het nemen van een loopbaanstap. Hij of zij zal moeten leren luisteren naar zijn/haar medewerkers.
- De leidinggevende waardeert het wanneer iemand een loopbaanstap wil maken. De leidinggevende wil echter niet dat er in één keer 5 of 6 medewerkers komen die hetzelfde willen, dus daarvoor wordt wel eens een drempel opgeworpen. Dan vraagt de leidinggevende aan deze medewerkers om een POP te maken en dan vallen er direct 4 of 5 af.
- De leidinggevende weet te weinig van de ontwikkelbehoefte van de medewerker. Als het opleidingsplan voor het jaar 2010 besproken wordt, kan door de leidinggevende niet precies worden aangegeven wat er nodig is. Ze hebben het te weinig in hun vizier.
- Binnen het Unit Operationeel Overleg worden verschillende thema's behandeld, zoals ziekteverzuim. Maar het thema doorontwikkeling is nog niet aan de orde gekomen.

Accountmanagers van de Dienst HRM:

- De leidinggevende en de accountmanagers spreken allen de wens uit samen te sparren en op te trekken, om de medewerkers zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.
- De Dienst HRM kan de leidinggevendenden ondersteunen in het voeren van een dialoog en ontwikkelgesprekken.

Enkele uitspraken:

- "Ik heb het in mijn agenda gezet en tijd vrij gemaakt om met ontwikkeling aan de slag te gaan."
- "Ik wil mijn kennis en ervaring delen met en overdragen aan anderen. Zoals dat vroeger aan mij is overgedragen."
- "Oude aannames vormen een belemmering voor de toekomst."
- "Kip en ei discussie. Ga je vooraf investeren in een opleiding wanneer je niet weet of het je iets gaat opleveren, of kies je ervoor om te wachten totdat je de functie kunt uitoefenen. Het kan zijn dat je bij de sollicitatie niet wordt aangenomen, omdat je die bepaalde opleiding niet hebt."
- "Het is de realiteit dat de eisen per functie hoger liggen en dan wordt verwacht dat je 'rugzak' gevuld is."
- "Binnen een unit zijn drie soorten mensen; trekkers, volgers en vertrekkers. Er wordt veel gesproken over de trekkers en de vertrekkers. De volgers worden vaak vergeten."

Korpsbijeenkomst 2 – 21 september 2009

De algemene strekking van deze bijeenkomst was ontwikkeling van het inzicht dat er werkelijk heel verschillend naar punten als "zelf verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaan", "zekerheid en veiligheid", "verantwoordelijkheid van de organisatie", "ontwikkelperspectief" gekeken wordt. In het gezelschap werd heel tekenend helder hoe verschillend er gekeken wordt en hoe je elkaar dan niet meer verstaat. Door dit op tafel te leggen werd goed duidelijk wat het vraagt van betrokkenen om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Voor leidinggevenden en HRM-ers:

Ben je in staat en bereid om over je eigen beelden en waarden heen te stappen en werkelijk te horen wat de ander te zeggen heeft, waar zijn/haar zorgen, wensen en potentieel zitten?

Voor de medewerker:

Ben je in staat en bereid om risico's te nemen, ook al weet je niet of dat direct goed uitpakt? Ken je je eigen potentieel en weet je wat je daarmee wilt? Ben je bereid om daar echt voor te gaan staan?

Korpsbijeenkomst 3 – gesprekken tussen deelnemer, leidinggevende en onderzoeker

In Gelderland Midden is ervoor gekozen om de derde en laatste korpsbijeenkomst anders in te richten, namelijk door '3-gesprekken' te organiseren tussen deelnemer, leidinggevende en onderzoeker. Deze gesprekken zijn gevoerd en het succes ervan bleek enorm samen te hangen met hoe zowel de medewerker als de

leidinggevende zich opstelde. In twee gesprekken stapte de leidinggevende echt naar voren, kwam met nieuwe ideeën, sprak de deelnemer aan op zijn talenten en mogelijkheden. Die twee leidinggevendenden gaven zelf aan dat ze veel te weinig tijd hadden besteed aan het onderzoek en dat dit gesprek veel eerder had kunnen plaatsvinden. De andere leidinggevende zat eigenlijk samen met de deelnemer een beetje in 'de achteruitpositie', in de zin dat ze het gevoel hadden geen invloed te hebben op de processen in de organisatie.

Duidelijk werd dat de ontwikkeldynamiek van een individuele medewerker enorm versterkt kan worden als de relatie tussen medewerker en leidinggevende gericht is op die ontwikkeling. Zeker deze doelgroep is niet opgevoed met een sterk autonoom ontwikkelingsperspectief, in de zin dat ze vanzelfsprekend verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Maar dat perspectief kan wel in de medewerker aangewakkerd en aangesproken worden in het intersubjectieve veld tussen medewerker en, in dit geval, leidinggevende en onderzoeker.

Inhoudelijke kernthema's

Gedurende het onderzoek zijn een aantal kernthema's steeds teruggekeerd. Deze thema's zijn teruggekoppeld tijdens de korpsbijeenkomst in november. De thema's werden herkend en belangrijk gevonden met betrekking tot vraagstukken rondom 'in beweging blijven'.

Verschillende overtuigingen als het gaat om werk en ontwikkelen

Zowel tussen medewerker en leidinggevende, als ook tussen HRM-ers en medewerkers, zijn grote verschillen als het gaat om de visie op werk en ontwikkeling. Veel HRM-ers spreken en handelen vanuit de overtuiging dat "een ieder de regisseur is van zijn eigen loopbaan" en vinden het zeer moeilijk om te zien dat deze waarde op zichzelf kan kloppen, maar niet voor iedereen even herkenbaar is. Het bleek dat twee van de deelnemers zich helemaal niet konden verbinden aan die overtuiging. De dominante overtuiging van waaruit zij spreken en handelen is veel meer "de organisatie weet wat voor mogelijkheden er zijn en die moeten mij laten zien hoe ik daar kom." Het kunnen omgaan met die verschillen en ze productief maken is iets wat nog niet sterk in ontwikkeling is gebracht. Er wordt geen tijd genomen om dit soort gesprekken te voeren en velen vinden het zelf moeilijk om los te komen van hun eigen overtuiging. De enkele keren dat de uitwisseling van overtuigingen plaatsvindt - vanuit de intentie om naar elkaar te luisteren en te zien wat dat kan betekenen voor de ontwikkeling van de medewerker - is er gelijk een enorme openheid en een concreet moment waarin veel meer gezien en benoemd kan worden.

Behoeftte aan een helpende hand

De deelnemers hebben allemaal aangegeven dat ze de wegen niet kennen om te kunnen ontwikkelen. Hoe zit het met opleidings- en stagemogelijkheden? Wat kan ik binnen mijn functie ontwikkelen? Kan ik zomaar tijd van mijn leidinggevende vragen, ook al heeft hij het al zo druk? Het zijn voor de deelnemers hele reële vragen en zij zien vaak "door de bomen het bos niet" en blijven daarom zitten. Dit thema is sterk gekoppeld aan het vorige thema. Men heeft behoefte aan een helpende hand, niet één keer, maar meerdere keren. Die helpende hand ziet er voornamelijk uit als gesprekken waarin zaken verhelderd worden, eigen verantwoordelijkheid wakker gemaakt wordt en richting gevonden wordt voor de volgende te zetten stappen.

Regelingen voor de oudere medewerker kunnen tegenwerken

Er zijn goede regelingen voor de oudere medewerker, zoals: geen piket- en nachtdiensten meer draaien, 11 % minder werken, etc. Echter bij het willen verplaatsen naar een andere functie blijkt dat deze regelingen tegen kunnen werken omdat de aantrekkelijkheid van de medewerker afneemt, zeker in relatie tot de planningsdruk die op veel afdelingen meespeelt.

De driehoek medewerker/leidinggevende/HRM werkt niet goed als het gaat om ontwikkeling

Er is geen levendige aanwezigheid van de relatie tussen medewerker, leidinggevende en HRM. HRM is in Gelderland Midden sterk gecentraliseerd en de meeste van de deelnemers kenden hun HRM-consulent niet of nauwelijks. Het speelveld van ontwikkeling beperkt zich sterk tussen medewerker en leidinggevende. Het blijkt dat het nadenken over ontwikkeling, het bewust maken van belemmeringen en het leren kiezen alleen echt plaatsvindt als daar herhaaldelijk gesprekken over gevoerd worden. Dit gebeurt nu nauwelijks tussen leidinggevende en medewerker, en dus ook niet met HRM. De ontwikkeldynamiek krijgt daardoor geen ruimte en wordt onvoldoende aangewakkerd en vooruit geduwd. Op de momenten dat het in het onderzoek wel gebeurde, zoals in een gesprek met een loopbaancoach, gaf dat vaak een goede impuls aan de ontwikkeldynamiek en kon de medewerker zelf weer echt verder.

Leidinggevend met lef breken door conventies heen

Enkele leidinggevenden in het onderzoek hadden, eenmaal in gesprek met de medewerker, vooruitstrevende ideeën om ontwikkeling voor de medewerker mogelijk te maken. Deze leidinggevenden lieten zich niet stoppen door conventies, bureaucratie en hogere leiding. De kracht en helderheid waarmee zij dit lieten zien was verfrissend en bood de medewerker op een hele directe manier kansen.

Positieve voorbeelden werken versterkend

De deelnemers hebben een voorbeeldrol gespeeld op hun afdeling. Er werd naar ze gekeken en ze konden hun ervaringen uit het onderzoek delen met hun collega's. Die reageerden daar vaak positief op en zagen dat zij ook meer zelf konden ondernemen. Deze positieve voorbeelden van eigen collega's werken versterkend en zetten het idee "dat er toch niets mogelijk is" aan de kant.

Conclusie

Het onderzoek heeft heel veel waardevolle informatie opgeleverd. De deelnemers hebben alle drie echt stappen gezet en zijn zich meer bewust geworden van hun eigen verantwoordelijkheid en de weg die ze kunnen bewandelen. Het heeft bij alle drie nog niet tot een daadwerkelijk andere functie geleid, terwijl ze dat aan het begin van het onderzoek wel ambieerden. Dit deels omdat het in het korps niet mogelijk bleek, en deels omdat de implicaties daarvan op persoonlijk niveau te bedreigend zouden zijn. Wel hebben de deelnemers door de gesprekken met de onderzoeker, leidinggevenden, loopbaancoach, etc. veel meer zicht op waar ze het zelf tegenhouden en waar ze zelf vooruit kunnen stappen. De weerbarstigheid én het potentieel van de ontwikkeldynamiek zijn duidelijk naar voren gekomen. Er liggen echt kansen om nieuwe ontwikkelverhoudingen te creëren en belemmeringen weg te nemen, zowel bij individuen als in het systeem.

Gooi en Vechtstreek



Het korps Gooi en Vechtstreek is met 700 medewerkers het kleinste van de 26 politiekorpsen in Nederland. In het onderzoek Kennis in Beweging wordt het in omvang gevolgd door het korps IJsselland dat nagenoeg dubbel zo groot is. Rotterdam Rijnmond is met circa 8 1/2 maal de omvang van Gooi en Vechtstreek het grootste deelnemende korps.

Startsituatie

De korpsleiding, de ondernemingsraad en P&O hadden al eerder ingezet op het thema. Het meedoen aan het onderzoek paste uitstekend in de beweging die het korps zelf al in gang zette. Net als bij andere korpsen onderkent Gooi en Vechtstreek het belang van mobiliteit onder oudere werknemers. Jolanda Bakker, beleidsmedewerker/loopbaanadviseur bij de afdeling P&O van het korps, pakte als korpscontactpersoon het onderzoek op.

Het HRM-beleid wordt in Gooi en Vechtstreek bepaald door de relatief beperkte omvang van het korps. Vanuit één hoofdlijn is er daarom vooral plaats voor maatwerk. Specifiek doelgroepenbeleid is minder aan de orde, eenvoudigweg omdat de geringe omvang situaties al gauw uniek maakt.

De HRM-activiteiten van het korps liggen vooral op tactisch en operationeel niveau. De afdeling P&O ondersteunt de leidinggevenden in het op gang brengen en het faciliteren van wat in Gooi en Vechtstreek 'het goede gesprek' wordt genoemd: het één-op-één contact tussen leidinggevende en medewerker. Het korps vindt dat deze gesprekken essentieel zijn voor een goed ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Het vormt een continue uitdaging voor het management en voor de afdeling P&O.

De ondersteuning door de afdeling P&O bestaat uit generieke adviesdiensten en sinds kort ook uit drie specifieke instrumenten: de Teamscan (2010), de workshop Levensfasen (2010) en het Loopbaanpad (2009).

Teamscan

De teamscan combineert een analyse van de personeelsgegevens van een team met de kennis en ervaring van de leidinggevende. Doel van de teamscan is een concreet handvat te leveren voor verdere teamontwikkeling.

De PMA (personeelsmanagement adviseur) en de beleidsmedewerker van P&O voeren de analyse uit. Relevante P-gegevens worden op teamniveau gebracht. In een gesprek met de leidinggevende ontstaat vervolgens een totaalbeeld: voor wat

en voor wie in het team is aandacht nodig?

De ervaring tot nog toe is dat de winst van dit totaalbeeld vooral zit in overzicht en in het vergroten van het inzicht. De analyse is daarmee een richtsnoer voor HRM en voor de P&O- ondersteuning. Ontwikkelstappen komen op een logische manier naar boven.

De scan sluit aan op andere belangrijke bronnen voor HRM zoals het MTO (Medewerkers Tevredenheidonderzoek) en op de workshop Levensfasen.

Workshop Levensfasen

De workshop Levensfasen wordt ook op teamniveau gehouden. Het initiatief voor de workshop ligt bij de teamchef, de deelname is vrijwillig. Centraal staat het bewust worden van aspecten als in welke levensfase de medewerker verkeert en wat dat betekent voor zijn of haar werk én voor het team als geheel. Wat zegt het over zijn of haar specifieke kracht, valkuilen en hoe ga je om met de eigenheden van iemand in een andere levensfase? De workshop maakt alert, het proces scherpt medewerkers en leidinggevendenden op die aspecten die voor de effectiviteit van de groep niet mogen wegzinken. Doel van de workshop is zowel om de groepsdynamica te ondersteunen als om desgewenst een concrete opstap te bieden voor verdere individuele ontwikkelingsgesprekken.

Loopbaanpad

Het Loopbaanpad is een handvat voor individuele loopbaanontwikkeling. Voor verschillende functies zijn loopbaanpaden vastgesteld. Zo biedt het voor de functie Wijkagent een totaalbeeld van de benodigde competenties, kennis en ervaring. Het Loopbaanpad meldt ook de specifieke criteria en wegingsfactoren - zoals welke type ervaring een pre vormt. De medewerker heeft daarmee een helder beeld van wat hem of haar ondersteunt in de potentiële geschiktheid voor een vervolgfunctie.

Overzicht van het onderzoeksproces

In het onderzoek is de basisopzet van het onderzoek gevolgd. Waar er op detail van is afgeweken, zoals bij het houden van één in plaats van twee korpsbijeenkomsten, is dat gebeurd op basis van het proces van de drie primaire deelnemers: hun behoeften waren leidend.

Startgesprek

Op 5 februari 2009 vindt het startgesprek plaats met korpscontactpersoon Jolanda Bakker. Zij is enthousiast over de doelgroep van het onderzoek: 45+ medewerkers

die goed functioneren, langer dan 6 jaar hun huidige functie uitvoeren en die bereid en in staat zijn zich verder te ontwikkelen maar daar door welke overweging of omstandigheden ook niet toe komen. Zij zegt dat juist daar de professionele frustratie zit van de P&O'er: wat blokkeert juist deze beloftevolle groep?

Informatiebijeenkomsten

Een rondgang van Jolanda Bakker door de organisatie levert de korpscontactpersoon vijf geïnteresseerden op. De informatiebijeenkomst blijkt voor deze vijf en hun leidinggevenden niet op één datum te houden te zijn. Uiteindelijk volgen er twee bijeenkomsten

- op 27 maart 2009 voor vier deelnemers met hun leidinggevende
- op 6 april met één geïnteresseerde en zijn leidinggevende.

De bijeenkomsten verlopen in de sfeer van wat het korps wellicht bedoelt met 'het goede gesprek': open, direct en in contact. Feitelijk is het voor de onderzoeker direct al mogelijk om de passendheid van de belangstellenden vast te stellen.

Twee in de ogen van de onderzoeker geschikte kandidaten melden ter plekke mee te willen doen aan het onderzoek, een zegt niet mee te doen en de overige twee – naar de mening van de onderzoeker geschikte kandidaten - nemen bedenktijd. Van deze twee, meldt een geïnteresseerde zich aan waardoor 3 geschikte kandidaten overblijven. Verdere selectie is daardoor niet nodig.

Intakegesprekken

Op 1, 6 en 8 mei vinden de intakegesprekken plaats. De gesprekken duren 2 tot 2½ uur. Alle onderdelen uit de vragenlijst voor het intakegesprek komen aan de orde: beelden, wensen, ambities; sleutelervaringen in loopbaanstappen; huidige werk- en organisatiecontext.

De gesprekken zijn openhartig van aard. Verder gebeurt er bij alle intakegesprekken hetzelfde wanneer aan het slot wordt gevraagd te reflecteren op het gesprek: wat heeft het opgeleverd? De deelnemer constateert dat 2 uur intensief verkennen van hoe hij zijn loopbaanontwikkeling beleeft en welke factoren zijn loopbaan hebben vormgegeven, leidt tot een onbestemd gevoel van urgentie. Zoals een van de deelnemers het formuleert: 'Het gesprek maakt concreet wat ik feitelijk al lang weet, namelijk dat veranderen onvermijdelijk is. Er moet iets gaan gebeuren - dat wil ik en dat wil de organisatie ook'.

Tussengesprekken

De deelnemers hebben in dit beginstadium geen behoefte aan een korpsbijeenkomst met betrokken derden zoals chefs en P&O: het voortzetten van de lijn van individuele gesprekken heeft de voorkeur. Na de vakantieperiode vinden deze vervolggesprekken plaats op 24 en 27 augustus en op 4 september 2009.

Centraal in deze gesprekken staat het gevoel van urgentie dat het intakegesprek heeft teweeggebracht en de mogelijke actie die hierop kan volgen. Concreet is dat voor ieder van de drie het gesprek aangaan met de eigen chef – in de meeste gevallen op een geheel andere wijze en met een ander doel dan tot nog toe.

Korpsbijeenkomst

Op 28 januari 2010 vindt de eerste en enige korpsbijeenkomst in dit onderzoek plaats. Deelnemers zijn de drie chefs van de primaire deelnemers en de korpscontactpersoon Jolanda Bakker in haar hoedanigheid van beleidsmedewerker/loopbaanadviseur.

De korpsbijeenkomst vindt plaats na de gesprekken tussen primaire deelnemers en hun chefs. Dat maakt chefs en deelnemers tot zowel relevante als direct betrokken gesprekspartners.

Opmerkelijk is de parallel in de drie gesprekken die de primaire deelnemers met hun chefs hebben gevoerd. Aannames over de 'verticale zuigkracht' (ambitie leidt alleen tot een hogere functie, horizontale mobiliteit is nauwelijks een optie) of 'eenmaal je vinger opgestoken en je kunt niet meer terug' blijken niet juist en de eerder ervaren steun van de chefs blijkt vorm te krijgen in creatieve oplossingen als meelopen op andere bedrijfsonderdelen, een kwalificerende opleiding volgen, nieuwe taken, ruimte om te solliciteren, ondersteuning, etc.

Constateringen

Wat zijn de beelden die de chefs hebben rond mobiliteit, wat zijn de ervaringen in de praktijk?

De chefs zijn voorstander van mobiliteit, zij vinden het ook belangrijk om er als leidinggevende impulsen aan te geven. In de eigen lange politieloopbanen herkent een ieder het beeld dat sommige mensen vanzelf in beweging komen en anderen onder dezelfde condities de voorkeur lijken te geven aan de status quo ('laat me maar, ik zit goed').

Dat leidt tot de vraag aan primaire deelnemers en aan de chefs waarom de

gesprekken met de onderzoeker snel tot beweging hebben geleid.

Een belangrijk aspect lijkt te zijn dat de onderzoeker onafhankelijk is, hij heeft niets met het korps te maken en dat 'praat anders' voor de deelnemers. Wat de inhoud van het gesprek betreft, noemen de deelnemers de mix van deze factoren bepalend voor het in beweging komen:

- fundamentele vragen stellen
- voortdurend doorvragen
- spiegel voorhouden
- de tijd nemen, ruimte bieden.

De deelnemers merken op dat het gesprek zelf niet tot beweging aanzet, maar dat het gesprek tot reflectie leidt: "Je gaat gericht nadenken over wat je doet en wat je wilt."

Behalve het houdingsaspect van de medewerker en explorerende gesprekken lijken budget (opleidingen) en capaciteit (formatieve ruimte) voor de hand liggende factoren te zijn voor het faciliteren van mobiliteit. Hoe werkt dat in de praktijk?

De constatering van de chefs is dat budget belangrijk is, maar dat capaciteit – ruimte in de formatie – doorslaggevend is. Eenvoudige acties als stages, rouleren in werk zijn in hun ogen wezenlijk. Om dat voor elkaar te krijgen moet de chef er in de praktijk bovenop zitten, het kost tijd en energie om het voor elkaar te krijgen.

De discussie leidt tot de constatering dat chefs onderling meer voor elkaar kunnen betekenen. Bijvoorbeeld door met gesloten beurzen medewerkers binnen de verschillende teams te laten rouleren. Mobiliteit kun je expliciet onderdeel van je bedrijfsvoering maken – maar alleen als je collega-chefs hetzelfde doen.

De chefs zien verder nog mogelijkheden in een gerichte afstemming met de afdeling P&O. Budgetten zijn bijvoorbeeld niet altijd direct doorzichtig: opleiding, tijd, capaciteit -welk budget is waarvoor bestemd? Daar kunnen nog stappen gezet worden in de afstemming met P&O - meer helderheid, misschien meer mogelijkheden blootleggen.

De P&O-vertegenwoordiger Jolanda Bakker onderstreept dat niet alleen de verantwoordelijkheid voor personeelszorg in de lijn ligt, maar ook die voor personeelsontwikkeling en dat het KMT daarin een belangrijke gesprekspartner is: "P&O voert de besluiten uit van het Korps Management Team, de lijn dus. Dat is ook de plek om gezamenlijk te bepalen wat er moet gebeuren in de randvoorwaarden die

je als chef nodig hebt. Hoe meer informatie we daar gezamenlijk kunnen neerleggen, hoe effectiever het is”.

Afronding en vervolg

In de maanden februari-maart 2010 is het onderzoek in Gooi en Vechtstreek afgesloten met een serie van derde gesprekken met de primaire deelnemers.

De uitkomsten zijn vermeld in de serie portretten elders in deze uitgave. Globaal gesteld zijn alle drie de deelnemers volop in beweging gekomen. Cruciale factor bleek het aangaan van het gesprek met de leidinggevende: niet met de focus uitsluitend op ja/nee opgaan voor een nieuwe functie, maar een gesprek over de aannames, twijfels, mogelijke gevolgen voor de huidige functie die er kleven aan het kenbaar maken van ambitie en interesse. Dat blijkt wegen te openen.

Als voorlopige eerste actie richt P&O zich inmiddels op vraag: hoe organiseren we een dergelijk invalshoek bij een gesprek over ambitie?

Daarnaast ziet P&O de schaalvergroting door de samenvoeging met het korps Flevoland als een kans voor verdere specialisatie op HR gebied en voor een eenvoudiger uitwisseling (stages, detacheringen) van medewerkers.

Hollands Midden



Hoe is het korps tot deelname gekomen?

De interesse voor het onderzoek 'Kennis in Beweging' ontstond nadat Marry Boere in juni 2008 deel had genomen aan het landelijke seminar 'Zilverlevengevoel', van het lectoraat Lerende Politieorganisatie. Marry Boere is werkzaam als loopbaanadviseur bij de afdeling Personeelsontwikkeling van het korps Hollands Midden. Vanuit haar ervaringen als loopbaanadviseur komt zij bij de groep van 'blauwe' 45+ medewerkers vaak dezelfde knelpunten tegen. Marry zegt daarover in het eerste gesprek:

> *“Mensen hoefden in het verleden nooit na te denken over wat ze wilden, want dat werd wel door ‘de leiding’ voor hen bedacht en geregeld. Ze stroomden automatisch door naar een volgende functie; daar móchten ze zich zelfs niet actief mee bemoeien. Als je ergens voor gevraagd werd was het gebruikelijk dat je daar ‘ja’ op zei, en zo zijn veel mensen – zonder zelf bewuste keuzes te maken – op bepaalde plaatsen terecht gekomen. Maar nu wordt steeds vaker tegen hen gezegd: ‘neem je eigen verantwoordelijkheid’, ‘neem zelf de regie over je eigen loopbaan’. Dat is een aanzienlijke omslag in denken en doen, omdat ze eigenlijk niet zo ‘opgevoed’ zijn gedurende hun loopbaan binnen de politie. Voor velen blijkt het dan ook erg lastig om daar mee om te gaan, merk ik bij mijn loopbaanklanten. En veel 45+ medewerkers blijven veiligheidshalve maar zitten waar ze zitten, ook al zouden ze best eens wat anders willen”.*

Met de toenemende vergrijzing voor ogen wordt binnen het korps Hollands Midden de vraag steeds relevanter : “Hoe houd je de kennis en ervaring van de ervaren diender beschikbaar en hoe benut je die voor anderen die daarvan kunnen leren (zoals jongeren)?” En ook: “Hoe voorkom je dat mensen gaan ‘vastlopen’ in hun routines, hoe kun je stimuleren dat ze zich blijven ontwikkelen?”

Marry heeft de interesse voor deelname aan het onderzoek 'Kennis in Beweging' vanuit het korps Hollands Midden kenbaar gemaakt. Vanaf het begin is zij de contactpersoon voor het onderzoek geweest. Zij zorgde zelf voor het op de hoogte houden van de Dienst Personeel, korpsleiding, OR, districtschefs en andere relevante betrokkenen binnen het korps.

Lopende ontwikkelingen binnen het korps

Ten tijde van het onderzoek (2009/2010) zijn de grootste issues binnen Hollands Midden: de capaciteitstekorten in de BPZ en de opsporing, de bezuinigingen (met name het snijden in de publieksservice) en de nieuwe indeling van districten en teams (minder en groter). Centraal in de gedachte achter de Kwalitatieve Formatie (KF) staat de vraag: hoe kan de uitvoering buiten op straat verbeterd en versterkt

worden en het echte vakmanschap in politiewerk doorontwikkeld worden? Jaco van Hoorn, lid van de korpsleiding, zegt hierover (in HM Profiel, december 2009):

- > *“Structuuraanpassingen gaan slechts over randvoorwaarden en hebben geen betekenis als we niet vooral het politievak centraal zetten, als we niet op zoek gaan naar manieren om ons werk beter te doen. De doorontwikkeling van vakmanschap vind ik eigenlijk belangrijker dan de nieuwe teamindeling”.*

De invoering van een nieuw systeem (BHV) versterkt de al aanwezige capaciteitsdruk. Speerpunten in het HR-beleid van Hollands Midden zijn onder andere: mobiliteitsbevordering, inzetbaarheid en vitaliteit. Deze onderwerpen hebben duidelijke raakvlakken met 'Kennis in Beweging'. In de eindfase van het onderzoek zien betrokkenen binnen de Dienst Personeel dan ook hoe belangrijk het is om vervolg te geven aan de bevindingen en resultaten van Kennis in Beweging. Voor afronding van het onderzoek wordt al actie ondernomen om plannen daartoe te bedenken, in samenwerking met diverse betrokkenen.

Schets van het doorlopen onderzoeksproces

De basisopzet van het onderzoek vormde in Hollands Midden het uitgangspunt voor de verrichte onderzoeksactiviteiten. Hieronder wordt een aantal bewust gemaakte keuzes beschreven; keuzes die geleid hebben tot de concreet gevolgde aanpak binnen dit korps. Deze keuzes zijn met name tot stand gekomen in overleg met de contactpersoon – Marry Boere – en met de drie primaire deelnemers aan het onderzoek.

Informatiebijeenkomst (9 maart 2009)

Voor de informatiebijeenkomst over het onderzoek besloten we alle medewerkers in de executieve dienst, van 45 jaar en ouder, uit te nodigen middels een persoonlijke brief. Ongeveer 400 medewerkers hebben deze brief thuis ontvangen. In de brief beschreven we het volgende 'profiel':

Binnen dit korps zijn we op zoek naar drie politiemedewerkers die aan het onderzoek willen deelnemen, en die zich herkennen in de volgende omschrijving:

- *Je bent 45+ jaar of ouder;*
- *Je bent al wat langer (ongeveer 8 jaar of meer) in dezelfde functie werkzaam;*
- *Op dit moment functioneer je normaal tot goed;*
- *Je zou wel eens iets anders willen doen, maar om bepaalde redenen heb je je*

tot nu toe laten weerhouden daar echt werk van te maken. Oftewel: "Dromen van iets anders, maar er (nog) niet toe gekomen zijn".

- *Je vindt het zelf zinvol en leuk om aan dit onderzoek mee te doen.*

De opkomst voor de informatiebijeenkomst was hoog: ruim 55 mensen waren aanwezig. Er was duidelijk veel belangstelling om over het onderzoeksthema in gesprek te gaan. Het bleek al latent te leven onder veel senior medewerkers, maar geen gangbaar onderwerp van gesprek te zijn om - in de dagelijkse hektiek - bij stil te staan. Gaande de bijeenkomst ontstond dan ook een levendige discussie. Bovendien waren er veel vragen, vooral voor de onderzoeker en voor het Hoofd van de Dienst Personeel (die aanwezig was om de bijeenkomst te openen). Degenen die belangstelling hadden voor deelname aan het onderzoek konden zich na afloop gelijk al aanmelden, of in de loop van de daarop volgende week hun belangstelling kenbaar maken. Het resultaat was dat maar liefst 21 mensen zich (op basis van eigen motivatie) aanmeldden voor deelname. Het bleek van belang om direct al te benadrukken dat we slechts drie personen zouden selecteren voor deelname, vooral op basis van 'variëteit' (in functie, leeftijd, team/district).

Selectie drie primaire deelnemers (eind maart 2009)

Om uit de groep van 21 belangstellenden drie geschikte deelnemers te selecteren, zijn zij allemaal telefonisch geïnterviewd door de onderzoeker. Tijdens die telefonische interviews werd een beeld gevormd van: hoe betrokkenen tegen het onderzoek aankeken, waarom ze zouden willen deelnemen, hoe hun loopbaan er tot nu toe uit heeft gezien, welke stappen ze de afgelopen jaren hebben genomen, en waarom ze nu "dromen van iets anders, maar er nog niet toe gekomen zijn". Opvallend was dat de vraag 'hoe je je werk uitdagend kunt houden de komende 10-20 jaar' vaak al langere tijd – en ook zo nadrukkelijk – bleek te leven onder deze medewerkers. Er waren veel geschikte deelnemers te vinden, zo bleek.

Aan de hand van de gespreksaantekeningen hebben we (Marry Boere, Marian Duyker en de onderzoeker) uiteindelijk drie deelnemers gekozen, afkomstig uit verschillende teams en werkzaam in verschillende functies. We hebben ons vooral gericht op de zogenoemde middengroep: een vrij onzichtbare groep medewerkers, die wel 'meer' of 'iets anders' blijkt te willen, maar die daar (nog) niet actief stappen toe zet. Een groep die zich meestal niet zo laat horen, omdat het allemaal best lekker loopt.

De drie geselecteerde deelnemers zijn eerst telefonisch geïnformeerd over hun deelname. Vervolgens zijn de overige 18 belangstellenden op de hoogte gebracht via de mail. Het was van belang om hen zorgvuldig te informeren en hen het aan-

bod te doen contact op te nemen met de loopbaanadviseur over de mogelijkheid van een loopbaanadvies gesprek. Bovendien hebben we duidelijk aangegeven dat we hen graag wilden blijven informeren en betrekken, gedurende de loop van het onderzoek, onder andere middels korpsbijeenkomsten.

Ook PMA's, OR, districtsleiding, leidinggevendenden etc. werden door de contactpersoon op de hoogte gebracht. De TC's/UTC's van de drie deelnemers ontvingen een apart mailberichtje, met meer informatie over het onderzoek en over wat de deelname van een medewerker uit hun team zou betekenen.

Interviews 1, 2 en 3 (april, juni/juli/september, december 2009)

Het eerste individuele interview met de primaire deelnemers richtte zich vooral op: verleden – heden – toekomst: wat heeft de medewerker tot nu toe gedaan, wat waren belangrijke mijlpalen in zijn loopbaan, hoe staat hij momenteel in zijn werk en wat zijn ambities en gewenste toekomstbeelden?

Opmerkelijk was de openhartigheid en het enthousiasme waarmee de deelnemers wilden praten over deze onderwerpen. Bovendien verschilden ze behoorlijk in de wijze waarop ze al bezig waren met plannen voor hun toekomst. Meer hierover is beschreven in de individuele deelnemersportretten van Bert, Tejo en Roelof. Het tweede en derde interview richtte zich vooral op de stappen die de deelnemers aan het zetten waren en hun reflecties hierop.

Alle interviews zijn opgenomen als audiobestand, waardoor er vrij letterlijke transcripties van gemaakt konden worden. Deze interviewverslagen werden aan de deelnemers teruggestuurd om te checken of ze zich erin herkenden. De herkenning was groot en het was vooral 'leuk om het zo terug te lezen'.

Online update en support (doorlopend)

Aan het einde van het eerste interview werd de afspraak gemaakt om de onderzoeker zoveel mogelijk (per mail of telefonisch) op de hoogte te houden van te nemen stappen en ervaringen. Dit hebben de deelnemers alle drie zorgvuldig gedaan, waardoor zij heel goed te 'volgen' waren in het onderzoek. Dit leverde niet alleen heel veel goede onderzoeksinformatie op; het leidde er eveneens toe dat de deelnemers zelf frequent bezig bleven met hun ambities en loopbaanvragen. Wellicht hebben de deelnemers het ook wel als 'lichte druk' ervaren, om hiermee bezig te blijven: 'je bent gekozen als deelnemer aan dit onderzoek, dan moet je er ook een goede bijdrage aan leveren'. Het onderzoek fungeerde op die manier ook wel als 'legitimatie'. Bovendien bood het 'online contact' met de onderzoeker de mogelijkheid om snel enige support te krijgen, bij tegenslagen of twijfels/onzekerheden tijdens het traject. Na kort overleg met of feedback van de onderzoeker kon

de deelnemer vaak zelf weer tot vervolgstappen komen.

Korpsbijeenkomst 1 (zomer 2009)

In plaats van het organiseren van een eerste korpsbijeenkomst is ervoor gekozen om drie afzonderlijke 'groepsgesprekken op maat' te voeren. Bij dit gesprek waren aanwezig: de deelnemer, zijn teamchef, een uitvoerend teamchef en/of PMA en/of collega. De deelnemer organiseerde dit gesprek zelf, waarbij hij ook zelf bepaalde wie hij erbij wilde hebben. Evenals welke specifieke vraag of thema hij erin centraal wilde stellen. Bijkomend voordeel bleek dat het praktisch gezien wat makkelijker haalbaar was om mensen bij elkaar te krijgen.

Als gevolg van deze gesprekken kwam het onderzoeksthema – via de deelnemers – heel expliciet binnen het blikveld van hun leidinggevend. De onderzoekssetting vergemakkelijkte een 'ander gesprek', evenals de aanwezigheid van een 'derde' persoon (onderzoeker). Leidinggevend toonden welwillendheid en interesse om mee te denken en te praten over het onderwerp en over de ambities van de betreffende medewerker. Vaak ook vanuit hun eigen ervaringen (als 45+'er) die ze graag wilden delen tijdens het gesprek.

Korpsbijeenkomst 2 (6 november 2009)

Tegen de tijd dat het onderzoek duidelijke resultaten begon op te leveren, hebben we besloten om in november 2009 een grootschaliger korpsbijeenkomst te organiseren. De gehele groep 45+ 'blauwe medewerkers' (die in het begin van het onderzoek benaderd was) werd van deze bijeenkomst op de hoogte gesteld. Discussies over 'eigen tijd' of 'baas tijd' (n.a.v. een mailbericht vanuit de korpsleiding), evenals de hoge operationele druk, hadden tot gevolg dat de opkomst iets lager was dan verwacht. Maar evenwel waren er 35 mensen aanwezig.

De gehele voorbereiding en uitvoering van de bijeenkomst was in handen van de drie deelnemers, de contactpersoon en de onderzoeker. Het gezamenlijk voorbereiden was op zich al een leerinterventie: het bood de mogelijkheid om bevindingen en ervaringen vanuit ieders deelname aan het onderzoek onderling uit te wisselen en te verdiepen. Tijdens de dag zelf hadden de deelnemers een duidelijk aandeel in de begeleiding van discussiegroepen. En gedurende de plenaire discussies lieten zij zien te 'staan' voor de bevindingen en inzichten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Het is beter als zij dat zelf vertellen vanuit hun eigen ervaringen, dan dat de onderzoeker dit doet. Zichtbaar werd hun 'eigenaarschap' ten aanzien van deze bijeenkomst en het onderzoek.

Korps overstijgende bijeenkomsten (juni 2009 en januari 2010)

Zowel tijdens het seminar 'Kennis in Beweging' op 9 juni 2009 als tijdens de afsluitende bijeenkomst op 21 januari 2010 was het korps Hollands Midden in ruime mate vertegenwoordigd. Waarschijnlijk als gevolg van het persoonlijk uitnodigen van mensen. Tijdens de afsluitende bijeenkomst leek er daardoor een soort 'teamgevoel' te ontstaan, in de zin van: 'wij gaan er als korps écht werk van maken om er vervolg aan te geven'.

Hoe is 'beweging' op team- en organisatieniveau (korps) in gang gezet?

Het onderzoek heeft niet alleen drie deelnemers 'in beweging' gebracht. Door andere relevante actoren - zoals leidinggevendenden (TC's, UTC's), Dienst Personeel, directe collega's en medewerkers uit andere teams - gedurende het traject actief te blijven betrekken, is een bredere beweging in het korps en binnen de 'deelnemende teams' op gang gekomen. Die beweging werd al in gang gezet op het moment dat de gehele groep van 45+ medewerkers in de executieve dienst benaderd werd voor deelname aan het onderzoek, middels een uitnodiging voor de informatiebijeenkomst. Evenals voor de korpsbijeenkomst in november.

Via de contactpersoon (Marry Boere) werden de Dienst Personeel, de OR, de korpsleiding, de districtsleiding, etc. op de hoogte gehouden. Ook zorgde zij voor berichtgeving over het onderzoek via Intranet en een artikel in het personeelsblad 'Profiel'. Al voor afronding van het onderzoek Kennis in Beweging zijn verschillende relevante betrokkenen (vanuit de Dienst Personeel, korpsleiding, uitvoering) bij elkaar gekomen om aan de slag te gaan met plannen om in de praktijk concreet vervolg te geven aan de onderzoeksresultaten. Doel is om tijdens de slotmanifestatie 'Kennis in Beweging', op 15 juni 2010, al een beeld te kunnen geven van de plannen waarmee Hollands Midden verder wil gaan.

Inhoudelijke kernthema's

Gedurende het onderzoek is een aantal kernthema's steeds teruggekeerd. Deze thema's zijn teruggekoppeld tijdens de korpsbijeenkomst in november. De thema's werden herkend en belangrijk gevonden met betrekking tot vraagstukken rondom 'in beweging blijven'. Hieronder volgt een overzicht van de kernthema's.

De invloed van beelden:

Vooraf tussen de hiërarchische lagen, maar ook tussen collega's onderling, heersen er allerlei beelden over elkaar. Er lijkt weinig gesprek te zijn tussen degenen die de beelden van elkaar hebben, en dus ook niet over die beelden (bijvoorbeeld: toetsing of de beelden juist zijn). Een paar van die beelden zijn:

- > 'Als een medewerker iets wil, zal hij wel meer geld willen';
- > 'Oudere medewerkers kunnen op den duur het blauwe werk (fysiek) niet meer aan';
- > 'Als je iets anders wilt, zien je collega's je als niet loyaal aan het 'blauwe' werk';
- > 'Je kunt van leidinggevendenden niet verwachten dat ze tijd vrij maken om te praten over wat jij wilt'; 'Anderen beoordelen wel wat waard bent, jezelf profileren is not done';
- > 'Buiten de politie zit niemand op je kennis en ervaring te wachten';
- > 'Ervaringen uit het verleden bepalen hoe anderen je zien, iedereen weet hier alles van je';
- > 'Jongeren zitten niet op je 'wijze raad' te wachten'.

Tijdens het onderzoek hebben we positieve bewegingen zien ontstaan door:

- Het gesprek aan te gaan met anderen, om beelden bespreekbaar te maken, te verhelderen en bij te stellen;
- Kenbaar te maken aan anderen wat eigen kwaliteiten en de waarde van eigen kennis en ervaring zijn;
- Het gesprek hierover zelf te initiëren en er het voortouw in te nemen; dat leidt tot positieve reacties bij leidinggevendenden.

Doortastend in de uitvoering – afwachtend met betrekking tot eigen ontwikkeling en ambities

Er zit een discrepantie tussen de doortastendheid waarmee medewerkers buiten te werk gaan, en de afwachtende houding en terughoudendheid waarmee ze dat 'binnenshuis' doen. 'De regie nemen over je eigen loopbaan' wordt daardoor best lastig!

Doortastend Afwachtend
<p><i>"Buiten"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Daadkrachtig en doortastend • Gedreven en trots op het politiewerk • Proactief, besluitvaardig, actiegericht • Eigen regelruimte nemen • Inzet van kennis en (levens)-ervaring • Vakbekwaam handelen • Anticiperen op probleemsituaties • Eenheid en uniformiteit 	<p><i>"Binnen"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Loyaal en collegiaal • Bescheiden; je onderscheiden is 'not done' • Hiërarchiegevoelig • Terughoudend in voor jezelf opkomen • Ontmoedigd na 'een blauwtje lopen' • Laten weerhouden door 'beren op de weg'; op zeker spelen

Positieve bewegingen bleken te ontstaan door:

- In 'goed gesprek' samen (met de teamleiding) te denken vanuit mogelijkheden: 'wat kan wel?';
- Gewoon te proberen, en gaandeweg bij te stellen op basis van ervaringen;
- In gesprek te blijven met leidinggevendenden;
- 'Koudwatervrees' te overwinnen: je niet teveel laten weerhouden door beren op de weg en eerdere negatieve ervaringen.

Behoeftte aan support

Behoeftte aan support blijkt duidelijk aanwezig te zijn, als mensen in deze fase van hun loopbaan stappen willen nemen om zichzelf te kunnen blijven uitdagen en ontwikkelen. Eén van de vragen hierbij is van wie je support verwacht: de teamchef, een loopbaanadviseur, een PMA-er, collega's, in de privé-situatie, externe adviseur, anderen?

Opmerkelijke punten in de trajecten van de deelnemers bleken te zijn:

Support van de teamleiding is heel belangrijk, maar kan niet de enige zijn!

Want support blijkt nodig op vele gebieden: reflecteren, stappen uitdenken, strategieën uitdenken, doorpakken, tegenslagen overwinnen....

Voor iedereen is het verschillend wie support kan bieden. Het onderzoek was ook een vorm van support en een 'legitimatie' om echt iets te gaan doen.

'De papieren weg'

Onderdeel van de politiecultuur en –werkwijze is dat er veel via de weg van procedures, regels en afspraken gaat. Oftewel: via een 'papieren weg'. Met betrekking tot ontwikkelvragen van medewerkers is dit een lastig punt.

De 'papieren weg' kenmerkt zich door:

- Regelingen en procedures, die zitten in de 'haarvaten' van de politie; buiten is het vaak functioneel.
- Vooraf op schrift alles 'afregelen en dichttimmeren'. De vraag is: waar blijft de ruimte om iets te proberen, te ervaren en daarvan te leren?
- Het maken van een POP levert een soort 'Catch-22'-situatie op; je moet én eerst het ene gedaan hebben om het andere te mogen doen. En óók eerst het andere kunnen voordat je het ene mag...
- "Gelijke monniken, gelijke kappen": precedenten mogen niet geschapen worden; dit werkt belemmerend om een eigen (anders-dan-anders) initiatief te nemen.
- Hang naar beleid en regelingen: vanuit het gevoel ergens 'recht op te hebben'. Maar gaat dit je als medewerker echt helpen?

Positieve voorbeelden van deelnemers lieten zien:

- Eerst samen het gesprek voeren is belangrijk, daarna kan een plan op schrift eventueel nog volgen (als dat dan nog nodig is...);
- In een gesprek kan de leidinggevende meer de rol van 'meedenker' vervullen (in plaats van 'beoordelaar van een plan');
- Individuele ambities en motivaties van medewerkers staan centraal: wat wil iemand en waarom? Belangrijk is dat de medewerker dit zelf ook goed voor het voetlicht kan brengen, evenals wat de meerwaarde hiervan is voor de organisatie.

Dagelijkse hektiek en waan van de dag

Operationele druk en capaciteitstekorten blijken, in negatieve zin, van invloed te zijn op het nemen van stappen door medewerkers. Het vergrijzingsthema wordt belangrijk gevonden, maar sneeuwt onder in de waan van de dag. Er is weinig tijd voor reflectie op de vraag 'wat wil ik zelf' en ook niet voor een goed gesprek daar over. Er is geen belang bij beweging en mobiliteit van goede, ervaren blauwe medewerkers, want dan vertrekken ze.

Positieve ervaringen tijdens het onderzoek bleken te zijn:

- Het onderzoek bood in al die hektiek de 'vrije ruimte' om wel te reflecteren over en te experimenteren met de eigen ambities;
- Het creëren van die 'vrije ruimte' zal gerichte aandacht blijven vragen. Dit omdat steeds meer (oudere) medewerkers het nodig zullen hebben om op enig moment in hun loopbaan pas op de plaats te maken. Te bedenken hoe ze bekwaam, met voldoening en zich ontwikkelend aan het werk kunnen blijven.

Ten slotte nog enkele opvallende 'structuuraspecten':

- Formele eisen aan inzetbaarheid geven weinig ruimte voor 'verschil' (bijvoorbeeld tussen jongere en oudere medewerkers). Denk aan IBT. 'Verschil' waarden betekent dat een oudere agent het anders mag doen dan een jongere, juist vanuit zijn specifieke kwaliteiten. En dat de combinatie van ouderen en jongeren met verschillende kwaliteiten tot een meerwaarde zou kunnen leiden.
- Structurele blokkades tussen loonschalen 8 en 9 lijken niet altijd even handig. Ze beperken de mogelijkheden om stappen te nemen die wel binnen de mogelijkheden en kwaliteiten van oudere medewerkers in schaal 8 liggen.

Rotterdam Rijnmond



Context en beleid Korps Rotterdam Rijnmond

Het korps Rotterdam Rijnmond is een groot korps: er zijn ruim 6200 medewerkers, waarvan 67% executief. Er zijn negen districten en ongeveer 500 leidinggevendenden. In het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek van 2008 wordt onder andere de tevredenheid over loopbaanmogelijkheden en opleidingsmogelijkheden onderzocht. Hieruit blijkt dat 42% van de medewerkers tevreden is over opleidingsmogelijkheden en 34% over loopbaanmogelijkheden. Over de jaargesprekken – een van de belangrijkste instrumenten ter ondersteuning van de ontwikkeling van medewerkers – is de tevredenheid 57%. Volgens 45% van de medewerkers wordt er bij inzetbaarheid rekening gehouden met de persoonlijke omstandigheden in relatie tot loopbaanwensen. Voor ouderen en medewerkers met veel dienstjaren – de doelgroep van dit onderzoek – gelden de cijfers iets anders: zij zijn meer dan gemiddeld tevreden over opleidingsmogelijkheden en minder dan gemiddeld over loopbaanmogelijkheden. Bij jongeren is dat net andersom. Ouderen geven daarnaast aan minder vaak zelf stappen te nemen in hun loopbaan. Bij de korpsleiding en bij P&O in Rotterdam Rijnmond is veel aandacht voor het Levensfase Bewust Personeelsbeleid (LBP). Ook voor de OR is het een belangrijke speerpunt. De doelstelling van het loopbaanbeleid is “om een optimale afstemming te vinden tussen wat het korps van zijn medewerkers vraagt en wat de medewerkers ten aanzien van hun werk wensen”. Hierbij worden de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Eigen verantwoordelijkheid. De medewerker is de architect van zijn eigen ontwikkeling en loopbaan.
- Het korps faciliteert. De leiding van het korps faciliteert en stimuleert het eigen initiatief van de medewerker en begeleidt hem in zijn ontwikkeling.
- Een goed (jaar)gesprek is een randvoorwaarde. Het jaargesprek staat centraal als plek waar leidinggevende en medewerker met elkaar praten en afspraken maken over resultaten, functioneren en persoonlijke ontwikkeling.
- Maatwerk. De feitelijke arbeidsmogelijkheden, prestaties en kwaliteiten van de medewerker staan centraal. Dat betekent dat maatwerk in de persoonlijke ontwikkeling en loopbaan nodig is.
- Loopbaanontwikkeling. Maatwerk impliceert een uniek loopbaanpad, dus geen standaardpaden.

Deelname aan het onderzoek Kennis in Beweging is één van de manieren waarop het korps Rotterdam Rijnmond zijn ambitie rondom LBP toont. Daarnaast lopen er vele andere projecten, waarvan hier enkele genoemd worden. Een projectgroep rondom LFB P-beleid heeft bijvoorbeeld onlangs de regelingen binnen Rotterdam

Rijnmond in kaart gebracht, die van toepassing zijn in het kader van Levensfase Bewust Personeelsbeleid. Ook doet het Korps mee aan een project van het landelijk HRM bureau, getiteld 'Vitale Loopbaan'. Dit project is erop gericht om een klimaat van vitaliteit te ontwikkelen. Korpsen wisselen hierover met elkaar uit en leren van elkaar gedurende een periode van 1,5 jaar. Er zijn zeven bouwstenen voor vitaliteit geformuleerd, waarvan Rotterdam Rijnmond er - na (zelf)onderzoek - met één of twee gaat experimenteren.

Een derde project dat de moeite waard is om te noemen is de pilot "kwaliteit jaargesprek". Hierin wordt met een district en dienst onderzocht en geëxperimenteerd hoe de kwaliteit van het jaargesprek verbeterd kan worden. Tot slot wordt er gewerkt aan een systeem dat een overzicht geeft van beschikbare interne vacatures over districten en diensten heen. In het ontwikkelen en in de praktijk brengen van LBP heeft P&O onder andere de volgende dingen geleerd. Ten eerste constateert P&O dat, hoewel er al veel instrumenten ontwikkeld zijn die het LBP moeten ondersteunen, de bekendheid van de instrumenten gering is. Ten tweede constateert men dat de kwaliteit van jaargesprekken beter kan, terwijl deze gesprekken juist als kern en startpunt van de uitvoering van het personeelsbeleid gezien worden. De jaargesprekken focussen zich veelal op resultaten in het werk, nog te weinig op ontwikkeling. Daarom wordt op dit moment sterk ingezet op manieren om de kwaliteit van de jaar-gesprekken op dit aspect te verhogen. Een belangrijke uitdaging voor het korps is daarbij de omvang van het personeelsbestand. De instrumentele benadering waar P&O sterk in is (tools, handleidingen en beleid ontwikkelen) blijkt niet altijd voldoende. Maar hoe geef je dan vorm en inhoud aan de ontwikkeling van leidinggevend en om jaargesprekken goed te doen? Een ontwikkeling op dit moment, die invloed heeft op het stimuleren van doorgroei van senior medewerkers, is dat het korps zal moeten bezuinigen. Het ouderensbeleid is hierdoor nog belangrijker geworden, omdat men senior medewerkers tot het einde van hun loopbaan wil kunnen inzetten en vitaal houden.

Onderzoeksactiviteiten

Tussen december 2008 en maart 2010 zijn verschillende onderzoeksactiviteiten ondernomen, zoals het leggen van contacten met het korps en OR en het via de mail zoeken naar potentiële deelnemers. Deze mail is verstuurd aan twee districtscheffs en een diensthoofd, met het verzoek twee medewerkers die aan de criteria van het onderzoek voldoen, te vragen om mee te doen. Er zijn in februari 2009 twee informatiebijeenkomsten georganiseerd, waarbij ongeveer 25 mensen aanwezig waren (potentiële deelnemers, leidinggevend en pma-ers). Van de vier mensen waarmee kennismakingsgesprekken zijn gehouden, valt één niet binnen de criteria

(geen ambitie tot ontwikkeling in de loopbaan); de andere drie deelnemers wel en doen graag mee. Aan de 'afvallers' wordt een gesprek met een loopbaanadviseur aangeboden en deze worden tevens uitgenodigd voor de korps- en landelijke bijeenkomsten.

De drie onderzoeksgesprekken met de drie deelnemers worden verspreid over het jaar gevoerd, tot in januari 2010.

In april 2009 wordt de eerste korpsbijeenkomst gehouden. In oktober de tweede korpsbijeenkomst en in april 2010 de derde en laatste. De drie deelnemers zijn met hun leidinggevendenden ook aanwezig op de landelijke bijeenkomst op 21 januari 2010.

In het doen van dit actieonderzoek naar 'beweging' van ervaren senior medewerkers zijn enkele opvallende inzichten naar voren gekomen. De eerste bevindingen vonden plaats direct na het versturen van de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek. De uitnodiging was gericht aan 45+medewerkers welke 'oudere medewerkers' werden genoemd. Hierop kwamen enkele reacties "dat dit toch wel een beetje pijn deed". Hier ontstond het inzicht dat de wijze van aanspreken belangrijk is om aansluiting te vinden. Sinds dat moment werd de doelgroep van dit onderzoek consequent aangesproken als 'senior' medewerkers.

Tijdens de kennismakingsgesprekken bleek dat wat men het belangrijkste vindt in deze fase van de loopbaan, niet voor iedereen met 'ontwikkeling' te maken heeft, althans niet als eerste prioriteit. Belangrijke thema's zijn: met plezier de laatste jaren werken; kennis overdragen; invloed nemen breder in de organisatie; ruimte voor zichzelf creëren. Lang niet iedereen in de doelgroep (zelfs niet degenen die 'geselecteerd' zijn door hun leidinggevendenden) heeft specifieke ontwikkelwensen. Als je doorvraagt komen deze soms overigens wel op tafel. Daarom is er voor gekozen om de verschillende insteken over hoe je de rest van je loopbaan wilt vormgeven mee te nemen in het onderzoek en daarbinnen te verkennen waar ruimte is voor ontwikkeling. Vanuit deze gedachte is de selectie gemaakt van mensen die deelnemen in het onderzoek bij Rotterdam Rijnmond. Onder de deelnemers was:

- iemand die een duidelijke ambitie uitspreekt om de stap te willen maken naar een leidinggevende functie (inspecteur) en vindt dat hij er wel veel moeite voor moet doen om dat voor elkaar te krijgen ("als de leiding nu nog niet weet dat ik geschikt ben...");
- iemand die vooral graag zijn kennis wil overdragen, een adviserende functie voor zichzelf wil creëren (wat minder vanuit een eigen ontwikkelwens, maar vooral vanuit een wens om anderen te ontwikkelen);
- iemand die op zich wel eens een nieuwe uitdaging wil, maar misschien later.

Want hij vindt het werk leuk en wordt daarin gewaardeerd. Tijdens het onderzoek blijkt dat hij zich juist erg veel aan het ontwikkelen is binnen zijn eigen functie.

Tijdens de informatiebijeenkomsten over het onderzoek blijkt dat het thema van het onderzoek belangrijk wordt gevonden: er komen al allerlei voorbeelden op tafel waarom het belangrijk is en waar men tegenaan loopt. Ook valt op dat het als onderzoeker belangrijk is om op je taal te letten. De taal die gebruikt wordt in het onderzoeksvoorstel en binnen de groep onderzoekers gaat over 'leren' en 'ontwikkelen'. Dit zijn termen die niet bij alle deelnemers aansluiten. Bij 'leren' denkt men onmiddellijk aan opleidingen en zeker niet aan leren en doorontwikkelen in het werk. Dat is niet een manier waarop mensen naar hun werk kijken en dat maakt dat je snel langs elkaar heen praat. De "bril" van 'naar je werk kijken vanuit een ontwikkelperspectief en daarover in gesprek zijn' – zoals in dit onderzoek gebeurde – is dus al een interventie an sich.

Aanwezigen tijdens de informatiebijeenkomsten zijn geen van allen goed geïnformeerd over het onderzoek. Eén van de mensen zou na nog een jaar bij de politie stoppen, wegens pensioen. Andere aanwezigen wilden wel graag praten over hoe het allemaal anders zou kunnen bij de politie, maar zaten er niet vanuit een individuele wens om nieuwe stappen te zetten en verder te kijken. Men is deels 'gestuurd' en heeft er niet zelf voor gekozen om mee te doen.

Het onderzoek wordt door deelnemers gezien als kans om in beweging te komen. Ze gaan gesprekken met leidinggevenden aan, kijken eens op de vacaturebank, spreken met andere districten of zelfs buiten de politieorganisatie. Tijdens interviews reflecteren de deelnemers op zichzelf en wat zij willen. Er is ruimte voor reflectie die zij normaal niet zo snel 'pakken' en wat ook niet door alle leidinggevenden wordt gestimuleerd. De interviews...

- ...hielpen deelnemers om naar zichzelf te kijken;
- ...hielpen deelnemers om te bedenken wat ze nu echt willen;
- ...werkten ondersteunend in het regie nemen op eigen ontwikkeling en loopbaan: "hey, ik kan er zelf iets in doen!";

Tijdens de korpsbijeenkomst waren de vragen die gesteld werden een voorbeeld voor leidinggevenden, die de kunst afkeken van hoe je een op ontwikkeling gericht gesprek kunt voeren (de kunst afkijken lijkt een favoriete leerstijl binnen de politie). De opzet van het gesprek in de driehoek 'deelnemer-leidinggevende-PMA'er' werkte goed, omdat het de ruimte creëerde voor een gesprek dat niet al-

tijd plaatsvindt. Het verslag van elk gesprek was voor deelnemers bovendien prettig om te bewaren, als reflectie op waar zij op dat moment stonden.

Betrokkenen bij het onderzoek

Bij het onderzoek zijn drie medewerkers gevolgd. Bij elk van hen is contact geweest met hun – meer of minder betrokken – PMA-er en leidinggevende. Daarnaast is er regelmatig contact geweest met de korpscontactpersoon, Diane Bouwmeester, beleidsadviseur vanuit P&O. Ook met de OR, de projectgroep LBP en diverse andere geïnteresseerden vanuit P&O is gesproken tijdens bijeenkomsten aan het begin, midden en einde van het onderzoek.

Inhoudelijke bevindingen

De onderstaande bevindingen zijn gerangschikt rondom de volgende drie rollen en verantwoordelijkheden als het gaat om ontwikkeling van medewerkers:

1. De leidinggevende: aansturing op ontwikkeling
2. De senior medewerker: regie op eigen ontwikkeling en loopbaan
3. P&O: ondersteuning van (loopbaan)ontwikkeling

De inzichten die hier beschreven zijn worden bewust voorzichtig geformuleerd: het onderzoek is vooral diep ingegaan op de ontwikkeling van drie medewerkers en de rol van hun omgeving hierin. Daarnaast zijn er bijeenkomsten geweest waarin ook met een bredere groep is gesproken. Hoewel de informatie die naar boven kwam in deze bijeenkomsten de inmiddels opgedane inzichten vanuit het onderzoek lijken te valideren, is het niet zeker of de resultaten ook breder relevant zijn. Niettemin zijn het aanknopingspunten voor vervolgonderzoek- en stappen.

De leidinggevende: aansturing op ontwikkeling

Het lijkt nog niet eenvoudig om aan te sturen op ontwikkeling. Veel lijkt af te hangen van de persoonlijke capaciteiten en interesse van de leidinggevende betreffende personeelszaken. Het is de vraag in hoeverre leidinggevend zijn toegerust om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen (hier wordt op dit moment wel door het korps in geïnvesteerd). Jaargesprekken zijn resultaatgericht, vaak nog niet ontwikkelingsgericht. De kwaliteit van het jaargesprek kan beter. Wellicht heeft dit ook te maken met het feit dat leidinggevend zelf ook afgerekend worden op hun resultaten, en niet op de ontwikkeling van medewerkers. Als je wordt afgerekend op resultaten, wil je je goede medewerkers behouden. Alleen als je vanuit het korpsbelang denkt, is de kans groter dat er meer in ontwikkeling van mensen geïnvesteerd wordt. De vraag “wat wil jij” lijkt weinig te worden gesteld.

Bij het aansturen op ontwikkeling gaat het om het stellen van de vraag “wat wil jij?”, oprechte aandacht en meedenken. Maar ook om het weten wat er allemaal mogelijk is in het korps, qua ondersteuning. Die kennis is niet wijdverspreid aanwezig. P&O poogt daar verandering in aan te brengen door de regelingen overzichtelijk te bundelen en te presenteren. Echter, kennis over de regelingen lijkt niet afdoende. Soms is maatwerk nodig. Het is de vraag wie daarover beslist. Een leidinggevende zegt hierover:

- > *“Je moet als leidinggevende wel lef tonen. Ik neem op een gegeven moment een beslissing en dan hoor ik later wel of het kan of niet”.*

Niet iedereen bezit dit lef, waardoor er bij bijzondere vragen of wensen van medewerkers verwezen wordt naar anderen. Die vervolgens weer doorverwijzen naar anderen. Daardoor kan een vicieuze cirkel ontstaan waarin niemand verantwoordelijkheid neemt of durft te nemen voor het maatwerk dat de ontwikkeling van medewerkers ondersteunt.

Een P&O adviseur voegt toe:

- > *“In feite staan de spelregels in het boekje met regelingen. Maar, je moet het spel wel zelf spelen. Er is in feite heel veel vrijheid, zolang je je maar binnen de algemene regels houdt. Maar leidinggevendens weten dit ook niet, of kunnen er niet mee uit de voeten”.*

Dit maakt dat het soms onduidelijk is wat kan of niet kan. Medewerkers kunnen dit ervaren als ontransparant. Hieraan gerelateerd is er de vraag: wie heeft welk budget? Er is geen persoonlijk opleidings- en ontwikkelbudget per medewerker. Wel is er een budget per district als het gaat om opleidingen. Veel van het budget moet besteed worden aan verplichte certificaten.

Een leidinggevende beschrijft:

- > *“Sinds de Schiedammer moord ligt er veel nadruk op opleiding. Voor veel werkzaamheden heb je een certificaat nodig. (...) Ik werk een beetje op de automatische piloot dat soort dingen af met medewerkers. Ik focus op inplannen van wat voelt als verplichtingen”.*

Hoe districten geld dat overblijft (als er iets overblijft?) besteden, is in het onderzoek niet duidelijk geworden en lijkt ook in elk district anders te zijn. In elk geval is het onduidelijk wie de beslissing kan nemen over het inzetten van alternatieve leerinstrumenten als leerervaringsplekken of detacheringsplekken die geld kosten.

Tot slot rijst vanuit het onderzoek de vraag of het slim is dat leidinggevenden de enigen moeten en kunnen zijn die zorg dragen voor de ondersteuning van medewerkers in hun ontwikkeling en loopbaan. Er is een besluit genomen om deze verantwoordelijkheid in de lijn weg te zetten, met ondersteuning hierop door P&O. Vanuit verschillende hoeken (leidinggevenden, PMA-er, medewerkers) wordt aangegeven dat het slim zou zijn om die verantwoordelijkheid breder te delen. Bijvoorbeeld: door de jaargesprekken met twee leidinggevenden te doen, of met een leidinggevende en een PMA-er. Dit zou voordelen kunnen opleveren, zowel voor de kwaliteit van de ondersteuning (van elkaar leren door samen doen/afkijken, en twee weten meer dan één over de mogelijkheden in het korps), de objectiviteit van de ondersteuning (een slechte relatie met een leidinggevende heeft minder invloed op de ontwikkelmogelijkheden van een medewerker; bij conflicten kan sneller ingegrepen worden), en de continuïteit van de ondersteuning (die bijvoorbeeld soms wegvalt wanneer leidinggevenden wisselen -zie de portretten).

De senior medewerker: regie op eigen ontwikkeling en loopbaan

Het is heel verschillend hoe medewerkers de regie nemen over hun eigen ontwikkeling en loopbaan. In deze paragraaf wordt beschreven welke 'drivers' voor beweging van senior medewerkers naar voren komen, wat hen helpt om stappen te nemen, en wat hen daarin belemmert.

Een belangrijke drijfveer om in beweging te komen is om plezier te houden in het werk. Leren of ontwikkelen werd in het onderzoek niet of nauwelijks genoemd als drijver voor beweging. Wel werd genoemd: ruimte creëren voor jezelf binnen de organisatie ('eigen toko'); balans werk en privé; vitaliteit: gezondheid geestelijk en lichamelijk; salaris/ stapje omhoog; drive om jezelf plaatsbaar te houden ("anders ben ik straks moeilijk plaatsbaar") en minder willen werken. Naast deze drijvers voor beweging lijkt het erop dat veel 'triggers' voor beweging ook kunnen ontstaan vanuit een lastige situatie: je moet weg uit je functie, er wordt gereorganiseerd, je komt terug na ziekte. Hierbij geldt: ook al hebben deelnemers in het verleden dwang gevoeld en 'moeten bewegen', toch kijken ze daar positief op terug. Ze zijn weliswaar negatief over het proces van weg moeten, iets anders vinden en het gebrek aan begeleiding daarbij, maar positief over de uitkomst hiervan. Door de verandering van functie moeten mensen zichzelf waarmaken, wat ook weer nieuwe energie oplevert: er is weer uitdaging en dat voelt goed. In het onderzoek kwamen de volgende factoren naar voren als belangrijke factoren om beweging in te zetten (bij medewerkers zelf) of te ondersteunen (bij actoren in de omgeving)

Deelnemer	Leidinggevende, PMA-er
Reflecteren op wat je graag wilt.	Mensen bevragen op wat ze echt graag zouden willen en ondersteunen om hierin stappen te nemen.
Inzicht hebben in eigen talenten.	Ondersteuning in het zicht krijgen op talenten.
Eigen netwerk inschakelen.	
Gesprekken voeren met leidinggevend- den, collega's, andere districten. Daar- door ontdekken mensen dat er meer mogelijk is dan ze dachten. Bestaande beelden over wat er allemaal niet kan of niet gaat werken worden uitge- daagd.	Informatie over wat mogelijk is: welke regelingen er zijn, welke ondersteu- ning er is, wat niet kan. Transparantie.
"Ik wil leren op mijn eigen manier": Stage lopen, kijkje in de keuken op an- dere plekken binnen de politie en daardoor verfrissen, daar wordt men enthousiast van; niet van opleidingen doen.	Gelegenheid en budget creëren voor ervaringsplekken, stageplekken

De gevonden belemmerende factoren hebben veelal te maken met beelden over wat anderen denken, verwachten en wat er (niet) mogelijk is. In gesprek zijn met anderen over de beelden die je hebt bij het zetten van een volgende stap én de beelden die je daarin belemmeren, is dus cruciaal voor beweging van senior mede- werkers. Enkele voorbeelden:

- Het beeld dat bij sommigen in de organisatie lijkt te bestaan, is dat als je iets wilt (andere functie, ontwikkelmogelijkheden) de organisatie (leidinggeven- den) dat actief voor je moeten gaan regelen. Het gevoel van 'voor wat, hoort wat': "Ik zit nu 20 jaar bij deze organisatie en heb alles gegeven, en nu doet de organisatie niets voor mij!", "Ik heb er recht op!" Hierin wordt men teleur- gesteld. Het effect hiervan is dat mensen het snel opgeven, de regie uit handen geven en het initiatief bij de leidinggevende laten. Het korps doet hier ook iets in. Aan de ene kant wordt bijvoorbeeld gesproken over 'regie op eigen loop- baan', maar aan de andere kant wordt gesproken over 'herplaatsing'. Twee tegengestelde denkkaders bestaan dus naast elkaar, wat verwarrend kan wer- ken. Het concept 'regie op eigen loopbaan' lijkt op het moment meer een 'praattheorie' dan een 'doetheorie'. Het is opvallend dat medewerkers aan de

ene kant heel veel ideeën hebben over wat ze willen, maar aan de andere kant tevreden zijn om te blijven zitten waar ze zitten. 'Ik heb het hier goed en weet niet wat ik krijg als ik hier weg ga'.

- 'Mijn baas zal er wel niet blij mee zijn dat ik beweeg': Leidinggevenden worden gezien als toegangspoort/ sluitingspoort tot verdere loopbaanstappen. Er is een gevoel dat leidinggevenden je kunnen maken en breken. Er wordt veel macht toegekend aan leidinggevenden. In hoeverre is dat terecht? Deelnemers lijken snel uit het veld geslagen als stappen die ze ondernemen niet meteen het gewenste resultaat opleveren.
- Mensen zijn bescheiden en hebben weinig zicht op hun marktwaarde. Het lijkt 'not done' om te zeggen wat je kunt en wilt. Er is verbazing als blijkt dat – wanneer ze gesprekken aangaan – mensen graag met ze in zee willen: 'Ik blijf heel gewild te zijn!'
- Het beeld bestaat dat er niet veel kan. In de praktijk is dat (gezien de regelingen die er zijn) de vraag. Deelnemers kennen niet alle mogelijkheden. Naast de regelingen kan er ook veel 'worden geregeld'. Deelnemers ontdekten dat er toch wel veel mogelijk blijkt, als ze eenmaal in gesprek gaan met mensen over wat ze willen.
- Denken in 'wat niet kan' in plaats van denken in 'wat wel kan' "Als anderen met me mee denken, denk ik daarover na. Als ik in m'n eentje ga zoeken denk ik eerder in onmogelijkheden en denk ik 'ja, ik zit toch ook goed?' Dat mechanisme belet me om stappen te nemen."
- Procedures worden genoemd als belemmering, maar als deelnemers zich eenmaal bewust zijn van wat ze willen, laten ze de procedures los en schakelen hun netwerk in. Dan blijken de procedures toch niet altijd zo belemmerend te zijn als eerder gedacht. Er valt van alles 'te regelen'.

Naast belemmerende beelden kwamen nog enkele andere factoren naar voren die beweging van senior medewerkers kunnen belemmeren:

- Overstappen naar een andere functie of dienst/district kan financiële achteruitgang betekenen (rang omlaag, stop onregelmatigheidstoeslag). Er zijn wel voorbeelden waarin met behoud van salaris een overstap gemaakt kon worden.
- Leidinggevenden willen nieuwe mensen eerst zelf leren kennen, voordat er plekken en faciliteiten gegeven worden. Dus moet je jezelf steeds opnieuw bewijzen op een nieuwe plek voordat de leidinggevende bereid is om je verder te helpen. Anders lijkt hij/zij het niet te kunnen verkopen dat jij wel een plek krijgt en een ander niet (dit gaat voornamelijk over OLL plekken).
- Er lijkt een negatief beeld te bestaan bij senior medewerkers over de toe-

gevoegde waarde van het volgen van allerlei opleidingen. Een deelnemer noemt ze “vooral leuk als ontmoetingsplek met andere politiemensen”.

P&O: ondersteuning van (loopbaan)ontwikkeling

De verantwoordelijkheid voor personele ondersteuning ligt bij de lijn. P&O is ondersteunend naar de lijn. De PMA-ers staan van alle P&O-ers het dichtst bij leidinggevend en medewerkers. Zij zijn georganiseerd per district. Daarnaast zijn er vier loopbaanadviseurs beschikbaar, die vooral bezig zijn met herplaatsingen en ‘gedwongen’ bewegingen. PMA-ers zijn met name beheersmatig ingesteld (disciplinaire zaken, langdurig zieken, selecties, studieadvies) en hebben ook geen/weinig tijd voor ontwikkelingsgerichte ondersteuning. Ze zijn er vooral om de chef te ondersteunen in zijn ontwikkeling als uitvoerder van P&O beleid en om beheersmatige taken uit te voeren. Wat opvalt is dat alle geïnterviewde PMA-ers wel graag een meer ontwikkelingsgerichte taak zouden willen vervullen; vooral in het begeleiden van leidinggevend in hun taak als ondersteuner van de ontwikkeling van medewerkers. P&O lijkt in het algemeen vrij operationeel te worden aangestuurd. Door de schaalgrootte van dit korps (zo’n 500 leidinggevend) is de oplossing voor een signaleerd gebrek aan competenties om medewerkers te ondersteunen bij hun ontwikkeling: een boekje, beleid, of ander hulpmiddel. Goed te begrijpen, en tegelijkertijd roept het vragen op of dat voldoende is om leidinggevend hierin goed te ondersteunen. Met bijvoorbeeld de pilot over de kwaliteit van het jaargesprek worden ook andere interventies uitgetoetst. Ook bij verbreding van deze pilot zal de schaalgrootte van het korps een uitdaging zijn. Het valt op dat zowel de leidinggevend die geïnterviewd werden in het onderzoek als PMA-ers behoefte hebben aan een kortere lijn. Dit vanuit de behoefte om medewerkers betere ondersteuning te leveren. Tijdens bijeenkomsten in het onderzoek ontstonden bijvoorbeeld direct ideeën over mogelijkheden om de jaargesprekken gezamenlijk te doen.

Conclusies

Uit de veelheid van informatie in dit verslag worden hier vijf conclusies benoemd die cruciaal zijn voor de verdere ontwikkeling van beleid en praktijk voor senior medewerkers.

- *Vinden van een balans tussen resultaatgerichtheid en ontwikkelingsgerichtheid*
Resultaatgerichtheid is een groot goed in het korps Rotterdam Rijnmond. Tegelijkertijd raakt het ontwikkelingsgerichte op de achtergrond. Het lijkt zinvol om te kijken hoe op alle lagen op ontwikkeling kan worden gestuurd. Niet alleen op het niveau van leidinggevend naar (senior) medewerker, maar óók op korpsniveau.

- *Taal gebruiken over bewegen en ontwikkelen, die aansluit bij senior medewerkers*
De taal die senior medewerkers gebruiken – als het gaat om de ontwikkeling in hun loopbaan – en de taal die P&O gebruikt, sluiten niet altijd op elkaar aan. Het lijkt de moeite waard om te onderzoeken wat werkt, waar medewerkers door getriggerd worden, en ook: waardoor niet (zoals al gebeurt binnen het project Vitale Loopbaan).
- *Maatwerk leveren: wie heeft welk mandaat?*
Een van de speerpunten van het LBP is het leveren van maatwerk. Dit blijkt in de praktijk echter lastig, met name omdat het onduidelijk is wie waarover kan beslissen. Het is de vraag of dit met ‘regels’ kan worden opgelost. Waarschijnlijk gaat het meer over het geven van ruimte aan leidinggevenden om verantwoordelijkheid te nemen voor de ondersteuning van ontwikkeling bij medewerkers en daar creatief in te zijn. Dit vraagt ook om een signaal van de korpsleiding.
- *Eigen regie vraagt eigen budget?*
Een ander speerpunt voor het LBP is de eigen regie over ontwikkeling en loopbaan. In het onderzoek zijn hierin vele aandachtspunten genoemd. Een daarvan is de vraag wat dat betekent voor het budget dat beschikbaar is voor ontwikkeling. Daarbij gaat het niet alleen om opleiding, maar ook om ervaringsplaatsen. Wat zou het betekenen als eigen regie over de ontwikkeling en loopbaan ook een eigen budget met zich meebrengt?
- *Gesprekken in de driehoek leidinggevende- PMA-er-medewerker*
Een van de belangrijkste conclusies vanuit het onderzoek is dat beelden die mensen hebben van elkaar, van zichzelf, en van wat er mogelijk en onmogelijk is in het korps veel invloed hebben op de beweging van senior medewerkers. Gesprekken over wat men wil doen, waar men zich in wil ontwikkelen, welke stappen hij of zij daarin zou willen zetten en welke ondersteuning daarvoor nodig is, levert tegelijkertijd een gesprek op over die beelden. Vaak blijken de beelden niet hetzelfde als de werkelijkheid. Omdat leidinggevende, medewerker en P&O elk een beeld en expertise hebben die van belang zijn voor beweging van senior medewerkers, lijkt het zinvol om gelegenheden te creëren om deze beelden met elkaar te delen. Om van daaruit nieuwe loopbaan-stappen te ontwerpen.

IJsselland



Start en doorloop van het onderzoek.

De basis voor de deelname van het korps IJsselland aan het onderzoek is gelegd in een oriënterend gesprek met de korpschef in het najaar van 2008. Als portefeuillehouder HRM in de Raad van Hoofdcommissarissen (inmiddels Raad voor Korpschefs i.o.) is de urgentie van het thema voor hem volstrekt helder. Maar ook omdat zijn eigen korps één van de 'oudste' korpsen is. De Werkgeversvisie is een belangrijk perspectief dat op landelijk niveau is neergezet. In samenhang daarmee zien we landelijk de ontwikkeling van leeftijdsfasebewust (loopbaan)beleid.

Het bleek dat het nuttig was de interne lijnen tussen de instemming vanuit de korpsleiding en de betrokkenheid vanuit P&O uitdrukkelijker aan elkaar te knopen. Het vervolcontact werd gelegd met de korpscontactpersoon Jan Schakelaar. Bij de start van het onderzoek is hij opleidingsadviseur en eveneens betrokken bij het Netwerk Loopbaan Ontwikkeling (NLO) binnen het korps, op het thema diversiteit, waaronder leeftijd. Hij had op eigen initiatief – vanwege het door hem ingeschatte belang van het onderwerp – het stokje overgenomen, nadat een eerste contactpersoon tijdelijk niet beschikbaar bleek. Er volgde nadere afstemming met het Hoofd P&O. Deze ondersteunde de opzet en benadering van het onderzoek en heeft dit ingebracht in een strategische werkgroep P&O op korpsleidingniveau.

In een aantal (telefonische) overleggen met de korpscontactpersoon zijn de criteria voor selectie van potentiële primaire deelnemers besproken. Op basis daarvan heeft de korpscontactpersoon via leidinggevenden, pma-ers of direct persoonlijk contact enkele potentiële deelnemers aangezocht en uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst in maart 2009. Van de acht belangstellenden waren er zes feitelijk aanwezig. De context, doelstelling, opzet, reikwijdte en inspanningen van het onderzoek zijn uitvoerig doorgesproken. Een voorstelronde leverde eerste beelden van de betrokken personen op. Hen werd gevraagd na de bijeenkomst binnen enkele dagen per mail te willen aangeven of zij wilden deelnemen aan het onderzoek. Alle aanwezigen gaven aan mee te willen doen. In overleg met de korpscontactpersoon zijn er drie primaire deelnemers uitgekozen.

Met de drie primaire deelnemers zijn vervolgens in de loop van het jaar drie individuele gesprekken gevoerd. De gesprekken duurden anderhalf tot twee uur. Er werd openhartig en vrijuit gesproken over loopbaanervaringen tot nu toe, ambities voor de toekomst en welke barrières men tegenkomt. Dit is vastgelegd in gespreksverslagen en steeds teruggekoppeld aan betrokkenen. Uiteindelijk is op

basis hiervan elk individueel deelnemersportret samengesteld. Er is ook individueel gesproken met twee teamchefs en een pma-er.

Tussendoor zijn er in mei en september korpsbijeenkomsten gehouden met de primaire deelnemers, hun teamchefs en pma-ers. Op de eerste korpsbijeenkomst waren zeven personen aanwezig: de drie primaire deelnemers, twee leidinggevendenden, één van de andere belangstellenden en de korpscontactpersoon. De afwezigheid van de pma-ers leverde even een discussie op over het nut en belang van de bijeenkomst. De positie en wijze van betrokkenheid van pma-ers is een punt van aandacht. Enkele weken voorafgaand aan de tweede korpsbijeenkomst was het Hoofd P&O geïnformeerd door de onderzoeker en de korpscontactpersoon over het verloop van het onderzoek tot dan toe. Dit was mede aanleiding voor het Hoofd P&O om persoonlijk deel te nemen aan de bijeenkomst. Naast hem waren ook een pma-er en een andere P&O-adviseur aanwezig. Verder twee van de drie deelnemers en hun beider teamchefs.

Tegen het eind van het onderzoek heeft er nog een expliciete terugkoppeling plaatsgevonden naar de korpschef en Hoofd P&O.

Hoofdpijnen op korpsniveau

In de verschillende gesprekken en korpsbijeenkomsten zijn enkele hoofdpijnen te ontdekken.

Urgentie: wie zoekt waar de oplossing

Duidelijk is dat de thematiek in de eigen praktijk langzamerhand urgent aan het worden is. Voor leidinggevendenden betekent dit het zoeken naar een balans tussen individuele ontwikkelmogelijkheden en het eigen team 'gewoon' draaiende houden. Het is voor hen de vraag of er binnen de eigen teamformatie voldoende ruimte te creëren is. Oplossingsrichtingen worden gezocht in bovenlokale mogelijkheden en de ontwikkeling van eenduidig regionaal beleid. Het lijkt duidelijk dat het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden op maat voor oudere medewerkers niet op teamniveau alleen kan worden gerealiseerd.

Juist de twee korpsbijeenkomsten, waar de verschillende actoren in hun verschillende posities, rollen en verantwoordelijkheden aanwezig waren, maakten dit duidelijk. Iedere deelnemer noteerde voor zichzelf aandachtspunten en 'mee-neem'-punten. Een aantal citaten hieruit:

- > *“Het team functioneel vitaal houden, waarin ieder individu zich goed voelt”*
- > *“Als teamleiding moeten we een brug slaan naar de korpsleiding, pma en NLO. En het ouderenbeleid op de agenda houden.”*
- > *“Oudere medewerkers bij de les houden; waarbij ook mobiliteit bespreekbaar moet zijn.”*
- > *“Er is toch nog een beeld van ‘het komt allemaal wel goed ... laat maar gaan’”*
- > *“Het zou fijn zijn als de kaders ruimer en formeel geregeld zijn”*

Verwachtingen managen en mogelijkheden creëren

Men constateerde dat het van belang is helder te zijn over het scheppen van verwachtingen die je oproept als je vraagt naar ontwikkelambities. Deze zullen niet altijd en per definitie kunnen leiden tot realisatie. Transparantie over de redenen waarom iets (nog) niet door kan gaan, is wel belangrijk. Daartegenover staat dat de marges in de regelruimte verder verkend kunnen worden. Zowel individueel, als op teamniveau, als op korpsniveau. Teamdifferentiatie – de vrije ruimte voor teamchefs om hun eigen team in te richten – kan worden aangegrepen om te zoeken naar ruimte voor goede op individuele ambities gestelde voorstellen van medewerkers. Het is een uitdaging om daarbij ook buiten het denkschema ‘functie – taakaccent’ te zoeken. Aandachtspunt is waar in teamdifferentiatie je individueel maatwerk kunt en wilt realiseren of waar je eerst een korpsbrede bespreking en instemming over aanpakken en oplossingsmogelijkheden wil aangeren.

Enkele citaten:

- > *“Past dit thema binnen het thema ontwikkelingsgericht personeelsbeleid (OGP), één van de pijlers van de korpsvisie, of staat het er los van?”*
- > *“Wat is de vrije ruimte voor een leidinggevende om senioriteit te benutten, in te zetten, te waarderen?”*
- > *“De senioren zijn een belangrijke ‘kurk’ voor het bedrijf”*
- > *“Hoe verhoudt maatwerk zich met taak- en functie-eisen”*
- > *“Transparantie beleidsbeslissingen, met name bij plaatsingen / geschiktheid”*
- > *“Psychologisch contract met elkaar in balans brengen”*
- > *“Rol van pma (en HRM in het algemeen) opnieuw bekijken”*

Het is zoeken naar een zich versterkende balans tussen initiatief- en regelruimte op individueel niveau en op teamniveau en de al of niet faciliterende werking van regionaal korpsbeleid. Waar is behoefte aan formele, eenduidige regelruimte en waar kan men het informeel regelen? Er lijken vele belemmeringen te liggen in allerlei, onderling verweven beleidsgebieden. Dit ‘stoort’ (of op z’n minst inter-

ferereert met) de matching tussen wat een team nodig heeft om het politiewerk gedaan te krijgen en de ontwikkelambities van individuele medewerkers, senior of niet.

Tijdens de korpsbijeenkomst in september ontstond uit de dialoog het volgende schema:



Samenhang in beleid versterken

In IJsselland is bewust niet gekozen voor ouderen- of seniorenbeleid, maar voor beleid dat gericht is op inzetbaarheid en productiviteit voor alle leeftijden. Het onderzoek Kennis in Beweging sloot goed aan bij de thematiek die in het korps steeds meer naar voren komt. Al eerder in 2007 is er een (afstudeer)onderzoek uitgevoerd gericht op leeftijdbewust personeelsbeleid. Daarin zijn al de

nodige conclusies en aanbevelingen aangereikt. Binnen IJsselland is ingezet op Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid (POP's, TOP's, zelfsturende medewerkers in zelfsturende teams). Tegelijkertijd is het Netwerk Loopbaan Ontwikkeling (NLO) ingericht.

Naar aanleiding van een recent onderzoek Vitaliteit in één van de basiseenheden, is voor 2010 'diversiteit' als speerpunt benoemd, met daarbinnen apart aandacht voor leeftijdsbewust P-beleid. Er is meegewerkt aan workshops van het Landelijk Expertisecentrum Diversiteit (LECD), waarin geïnventariseerd is op de thema's leeftijd(fase) en vitaliteit.

In 2009 is ook een serie workshops gestart voor leidinggevenden rondom het thema diversiteit, onder de titel Leidinggeven aan verschillen. Daarbij komt leeftijd regelmatig naar voren. Inmiddels heeft meer dan helft van de leidinggevenden hieraan deelgenomen. Er ontstaat zo ruimte voor intern pluralisme en dit geeft weer ruimte om na te denken over individueel maatwerk. Dit tegenover het 'alles uniform' en 'voor iedereen hetzelfde', dat veelal blokkerend werkt.

Voor de betrokkenen bij het onderzoek (deelnemers en leidinggevenden) is nog onduidelijk in hoeverre deze zaken met elkaar samenhangen c.q. in onderling verband gebracht worden. Men heeft geen overzicht van wat er loopt en daarmee ook niet waar eventuele oplossingsmogelijkheden liggen.

Duidelijk is dat het thema geprioriteerd wordt vanuit de problematisering: "vergrijzing, de oudere medewerker is een probleem". Het rond krijgen van roosters, de mate van inzetbaarheid van oudere collega's. Zo krijgt men op basis van toegekende modaliteiten (veel 4 x 9) de planning niet rond. Dus worden de modaliteiten nu ter discussie gebracht. Evenals de 55+-regeling. Daarmee is er spanning tussen bedrijfsvoering en rechtspositionele en arbeidsvoorwaardelijke regelingen. Dit lijkt in eerste instantie vooral onmogelijkheden op te leveren. Er is wel oog voor individuele ontwikkeling op maat, maar de eisen van bedrijfsvoering vormen een de harde kant. Voor sommigen is het de vraag waar de wal het schip keert. Er ontstaat evenwel langzamerhand een balans met de 'zachte' kant van het vitaal houden van mensen. De harde kant van inzet en de zachte kant van inzetbaarheid worden steeds meer met elkaar verbonden.

Sturing en support: ook de leidinggevende worstelt

De deelnemer doorloopt fasen, maar ook de leidinggevende. Dit heeft een wisselwerking met elkaar. In dit onderzoek hebben we dit uiteindelijk omgezet in de ambitiespiraal (elders in dit rapport). Parallel aan het doorlopen van de ambitiespiraal kun je ook een 'supportspiraal' bij de leidinggevende ontdekken:

Medewerker	Leidinggevende
Eigen drive / ambitie	Support leiding
Uitspreken en bespreken	Elkaar begrijpen Eerst mee bewegen
Blokkades	Dan terugtrekken als het concreet wordt; loopt tegen regelgrens aan
Koers vast houden = test van de kracht van de eigen ambitie (zelfbeeld, eigenwaarde)	
Doorgaan Alternatieve wegen zoeken	In gesprek blijven Beelden van chef over medewerker verhelderen
Matchen (als onderdeel van fasering) van ambities met talenten/kwaliteiten	Wat vraagt organisatie; Wat geeft organisatie?
Eigen ruimte verkennen en innemen (ontdekken waar de eigen vrije ruimte zit of gecreëerd kan worden, zodat er keuze ontstaat; Tot nu toe vaak een 'nep' blokkade omdat men loopbaan en ontwikkeling alleen in verticale richting kan zien (promotie en demotie)	'Niet tegenwerken' is niet hetzelfde als meewerken Informeel ruimte verkennen, waar men zelf knopen kan doorhakken of met collega-leidinggevendens direct afspraken kan maken

Een derde partij inzetten

In de praktijk staat de relatie tussen leidinggevende en de medewerker centraal. Dit wordt ook bevestigd in de Werkgeversvisie. Tegelijkertijd constateerden we in dit onderzoek dat een derde partij – zoals de onderzoekers die rol vervulden – een toegevoegde waarde kan hebben.

In IJsselland is de districtslaag als lijnmanagement eruit gehaald. De pma-er fungeert nu als ondersteuning van de teamleiding. Een vraag is of de pma-er nu de derde partij kan worden met zowel een relatie met de teamchef als met de medewerkers, terwijl de medewerkers zelf ook de relatie met hun teamchef uitdrukkelijk blijven inzetten.

En er werd aangegeven dat NLO-trajecten vooral gebruikt worden om te komen tot loopbaan uitspraken gerelateerd aan formele functies. Wellicht dat ook vanuit dit netwerk meer focus op inzetbaarheid en individueel maatwerk kan komen.

Niet leeftijd, maar senioriteit

In de gesprekken en bijeenkomsten komt naar voren dat het eigenlijk niet zozeer gaat om leeftijd, maar om senioriteit.

Er is een aantal vragen dat kan dienen om dit verder te verkennen:

- Vinden we senioriteit een kwaliteit?
- Is de focus op senioriteit vooral het overdragen van ervaring of het gewoon inzetten van die ervaring?
- Wat is de waarde van een senior?
- Wat doe je als succesvolle senior?
- Kun je senioriteit benoemen in termen van competenties = objectiveren van ervaring?
- En dit afzetten tegen de gevraagde competenties voor bepaalde functies en taken, dan wel rollen en posities.
- Wat heb je te doen in een organisatie waar die senioren competenties voor nodig c.q. nuttig zijn (bv. wat is culturele sensitiviteit)?
- Hoe organiseren we dit / hoe formaliseren we dit?
- Je kunt divers sturen op vacature invulling.

In aansluiting op de competentie'sets' die binnen het politieonderwijs gebruikt worden, onderscheiden we de volgende 'lagen' waarop senioren competenties benoemd en ontwikkeld kunnen worden:

- Vakmatig
- Sociaal communicatief
- Leer en vormgeving
- Loopbaanontwikkeling en netwerken

Het onderzoek Kennis in Beweging heeft vooral bewogen op de lagen van leer- en vormgevingscompetenties en loopbaanontwikkel- en netwerkcompetenties.

Colofon

Uitgave

Politieacademie

Datum

Juni 2010

Oplage

500 exemplaren

Productiebegeleiding

Communicatie & Marketing, Politieacademie

Fotografie

Hollandse Hoogte

Archief Politieacademie

Met dank aan de regiokorpsen Gelderland Midden, Gooi- en Vechtstreek, Hollands Midden, Rotterdam- Rijnmond, IJsselland.

Vormgeving

Bureau Xtens, Apeldoorn

Drukwerk

Artoos, Rijswijk

© 2010 Politieacademie

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor meer informatie over deze publicatie kunt u contact opnemen met de Politieacademie, Lectoraat Lerende Politieorganisatie. Telefoon (055) 539 29 41.

