

## Zonder dalen geen toppen

Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke

**Een hele vooruitgang, de huidige ontwikkelingen in arbeidsrelaties. Het is niet meer ‘de baas’ die de volgende loopbaanstappen voor de medewerker bepaalt. Nee, als medewerker bedenk je die zelf: wat wil ik, hoe ga ik dat aanpakken en wat heb ik nodig? Wanneer de medewerker daar in gesprek met zijn leidinggevende een goede (i-)deal over maakt, kan hij zelf aan de slag met het verwezenlijken van zijn toekomstdromen.**

Maar dan de praktijk. Bijvoorbeeld die van een politiemedewerker, die ik regelmatig sprak in het kader van het praktijkonderzoek ‘Kennis in Beweging’. Nauwgezet had hij in een persoonlijk ontwikkelplan zijn toekomstdroom uitgewerkt: hij wilde een HBO-lerarenopleiding volgen, om later – naast zijn politiewerk – les te kunnen geven in het onderwijs. *‘Ik wil een positieve kijk op de jeugd houden, niet alleen de probleemjongeren zien’* zo motiveerde hij zijn droom. Omdat hij zich – dankzij nieuw loopbaanbeleid – aangespoord wist om zelf de regie over zijn loopbaan te nemen, was dit hét moment om zijn plan in te dienen bij zijn chef. Kort daarna liet hij me zeer teleurgesteld weten dat zijn aanvraag niet gehonoreerd werd: geen studiefaciliteiten en mogelijk geen toestemming voor de toekomstige nevenfunc-

tie. Het liefst gooit hij het bijtje er direct bij neer.

De laatste jaren komt er een stroom aan wetenschappelijk en beleidsonderzoek op gang, over de vraag hoe duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroot kan worden. De conclusie uit veel van dit onderzoek luidt: medewerker en leidinggevende moeten hierover met elkaar in gesprek.

Getuige het voorbeeld hierboven is het de vraag of dit in de praktijk lukt. Komt die dieperliggende ambitie op tafel, tijdens een eenmalig gesprek met de leidinggevende? En als er overeenstemming ontstaat over een ontwikkelplan: hoe gaat het dan verder?

### Dicht op de huid

In ons praktijkonderzoek ‘Kennis in Beweging’, uitgevoerd bij de politie, volgden we vijftien oudere (45+) politiemedewerkers in de executieve dienst heel ‘dicht op de huid’, in hun zoektocht naar eigen ambities. We ontdekten dat de praktijk weerbarstiger is dan veel wetenschappelijk onderzoek doet voorkomen. Want na één ‘goed gesprek’ ben je er nog lang niet: werken aan ontwikkelambities is een weg van doorlopende diepte- en hoogtepunten. Cruciale ontwikkelstappen

ontstaan vooral als mensen tegenslagen weten te overwinnen. Maar daar zit ook de angel: veel (oudere) medewerkers geven de moed om zich te ontwikkelen al gauw op, zodra de eerste obstakels zich voordoen. Tegenwerpingen van de leidinggevende ('*Nee, precedenten scheppen we niet bij het verlenen van studiefaciliteiten*'), of protest vanuit 'het thuisfront' ('*Dat plan van je begint wel érg veel vrije tijd in beslag te nemen, we doen nooit meer iets leuks samen*') of onzekerheden bij de medewerker zelf ('*Voorheen kon ik vertrouwen op mijn ervaring en routine, maar in mijn nieuwe functie lijkt ik ineens weer een juniormedewerker van 20*'); genoeg redenen waarom medewerkers zich bij tegenslag afvragen of ze wel zoveel overhoop willen halen. Blijven zitten waar je zit lijkt veel comfortabeler. Maar als er een klein vlammetje van de aanvankelijke ambitie blijft branden, laait dat telkens opnieuw op. Dan blijkt dat medewerkers wel verder *willen*, maar niet goed weten hoe ze zich door een tegenslag heen moeten worstelen.

### Taai moment

En erger nog, het blijft meestal niet bij één taai moment. Eenmaal enthousiast aan een studie begonnen, blijkt intensief studeren na werktijd niet mee te vallen. Of de eerste onvoldoende voor een tentamen komt binnen. Met een flinke motivatiedip als gevolg. Mentale support en 'ruggensteun' blijken op die momenten essentieel om door te zetten en verder te komen in de ontwikkeling. Als mensen iemand hebben met wie ze in vertrouwen hun teleurstellingen kunnen delen en die

hen aanmoedigt om verder te gaan, biedt dat de (mentale) steun waardoor ze uiteindelijk zelf de obstakels overwinnen.

Zonder dalen geen toppen.... er zijn dus ook wel degelijk 'toppen'. Al dalend en klimmend komen mensen steeds dichterbij wat ze willen realiseren en daardoor groeien zij. Dat is het lonkende perspectief, aantrekkelijk voor mensen zelf en ook voor de organisatie. Dieptepunten horen erbij, ze vormen de opmaat om verder te komen. Na dat eerste goede ontwikkel- of i-deal-gesprek met de leidinggevende begint het pas: een proces van vallen en opstaan waardoor mensen zich ontwikkelen. Support daarbij is hard nodig. Niet alleen van leidinggevendens, want mensen bespreken hun 'ups en downs' liever met vertrouwde collega's, een buitenstaander, een HR-adviseur of iemand in de privésfeer. '*Want je moet het wel zelf doen, maar je hoeft het niet alleen te doen*', aldus een politiemedewerker.

---

Dr. I.R. van Roekel – Kolkhuis Tanke is eigenaar van het onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/ duurzaam leren in organisaties en hoofdredacteur van Opleiding en Ontwikkeling.  
E-mail: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl.

- 1 Sprenger, C., Blouw, H. de, Roekel – Kolkhuis Tanke, I.R. van (2010). Kennis in beweging. Onderzoek naar leer- en ontwikkeldynamiek van oudere medewerkers. Apeldoorn: Politieacademie.