

Professionele ruimte *avant la lettre*

Ervaringen in en reflecties op team Hardenberg

Cees Sprenger, lector Lerende politieorganisatie bij de Politieacademie en Gonda Bruns, Teamchef Hardenberg, regio IJsselland/Oost

Professionele ruimte is hot! Steeds vaker lijkt het begrip professionele ruimte op te duiken in het (praten over) politiewerk en vakmanschap. Vaak in één adem genoemd met de aanval op de bureaucratie; minder regels betekent immers dat politiemensen zelf meer op hun eigen kompas varen. Een eenvoudige opgave lijkt dat echter niet. De Nationale politie moet namelijk ook leiden tot een gezamenlijke identiteit en een voor burgers herkenbaar optredende politiemacht. Hoe kunnen twee zulke tegenstrijdig ontwikkelingen elkaar verdragen? Wat is er eigenlijk voor nodig om meer professionele ruimte te creëren en wat vraagt dat van de betrokkenen? In dit artikel een voorbeeld uit de politiepraktijk: team Hardenberg.

Aan de hand van dit voorbeeld halen we bestaande kennis over het begrip professionele ruimte aan uit onderzoek en literatuur die helpen om te reflecteren op de praktijk. Op die manier willen we laten zien wat een mogelijke manier is om professionele ruimte en politieel vakmanschap in de nabije toekomst verder vorm te geven. Maar bovenal laat het voorbeeld zien dat er op deze plaats – en wellicht vele andere – al veel vakmanschap bestaat, gekoppeld aan professionele ruimte en gespreid leiderschap tussen collega's en het formele (coachend) leiderschap van teamchefs. Het is niet nodig dat vanaf de tekentafel te ontwerpen, het is wel nodig de kiemen verder tot ontwikkeling te laten komen.

Ruimte voor persoonlijk vakmanschap

In het team Hardenberg staat in week 40 het thema Verkeersgevaarlijke plekken (RUP controle verkeer) op de kalender. Dat betekent dat er op basis van analyses in het werkgebied verkeersacties zijn opgezet. De organisatie van de acties van deze week is helemaal in handen van Bart, politiemedewerker niveau 3, een tweetal jaren klaar met zijn opleiding. Hij is al begonnen met de voorbereiding. De planning van de benodigde capaciteit is eind 2011 gemaakt door de taakchef handhaving op aangeven van Bart. Voor het eerst neemt Bart dit 'taakaccent' op zich en om zich voor te bereiden heeft hij zich inhoudelijk verdiept in hoe en waar de controles gaan plaatsvinden. In de week zelf zal hij zijn plan toelichten aan zijn collega's tijdens de briefing.

Bart is probleemhouder van het plan controle Verkeersgevaarlijke plekken en dus aanspreekpunt. Het bijhouden van de resultaten van de uitgezette acties en geven van terugkoppeling tijdens de verschillende dagen waarop de actie loopt, vormen ook onderdeel van zijn taak. Aan het eind van de week heeft Bart het algemeen overzicht van de resultaten en hij koppelt dit tijdens de debriefing terug aan het hele team. Direct daarop heeft hij een nagesprek met ervaren collega Raymond over hoe het gelopen is. Raymond heeft deze verkeerstaak al meerdere keren op zich genomen en heeft nu zelf een ander taakaccent. Tijdens de week was Raymond op de achtergrond beschikbaar als vraagbaak en mentor. Bart rondt dit taakaccent na deze week af met een beknopte verslaglegging van de ervaringen met tips voor de volgende themaweek verkeerscontroles volgend voorjaar. Mogelijk vervult dan weer een andere teamcollega de rol van trekker.

In een notendop is dit hoe in het team Hardenberg politiemedewerkers invulling geven aan hun eigen professionele ruimte. Iedereen in het team neemt wisselend de rol op zich om één of meerdere taakaccenten (verkeer, drugs, opsporing en milieu) voor te bereiden, uit te (doen) voeren en te evalueren. In de week of weken waarin dit speelt, heeft deze collega in feite de rol van leidinggevende aangaande het thema. Hij bereidt zich inhoudelijk en politiekundig voor op de actie(s), bepaalt de aard en de inzet van de actie (in overleg met de taakveldchef) en instrueert collega's waar nodig via de briefing of speciale instructiebijeenkomst. Tijdens de week complimenteert hij collega's die het goed doen en spreekt hij anderen aan die zich niet houden aan

de afspraken. Hij monitort de voortgang, doet de debriefing en de evaluatie. Het lijkt allemaal zo eenvoudig ...

[kader]

Professionele ruimte

Politie mensen moeten in de uitoefening van politietaken in allerlei specifieke situaties en contexten beslissingen nemen hoe te handelen. Hiervoor is, binnen kaders en toegestane mogelijkheden, een zekere handelingsruimte nodig, ook wel professionele ruimte genoemd. Professionele ruimte gaat aan de ene kant over feitelijke (objectieve) ruimte om te handelen en aan de andere kant over de ervaren (subjectieve) handelingsruimte. De eerste vorm heeft betrekking op de discretionaire bevoegdheid. De tweede vorm van professionele ruimte gaat in essentie over autonomie. Autonomie heeft te maken met de ruimte die vakmensen zelf ervaren en benutten bij het toepassen en interpreteren van regels uit verschillende bronnen. Het gaat niet alleen om wet- en regelgeving of beleidsafspraken, maar ook om eigen taakopvattingen, vakmanschap en werkervaringen. Discretionaire ruimte is daarmee verbonden aan de regels, terwijl autonomie verbonden is aan de actor: de politiemedewerker (Hupe, 2009). In het team Hardenberg gaat het wat betreft professionele ruimte duidelijk om het versterken van de autonomie. Medewerkers nemen en krijgen de ruimte zelf één of meerdere taakaccenten in te vullen op basis van een eigen vakmanschap. Vanzelfsprekend binnen de feitelijke of objectieve ruimte die daarvoor beschikbaar is.

[einde kader]

Teamleren en leiderschap

Gonda Bruns is teamchef van het team Hardenberg (circa 50 mensen) en heeft samen met haar taakchefs jaren toegewerkt naar deze aanpak die zo simpel oogt. De kern ervan ligt in het samen werken aan goed politiewerk. Het moeilijkste bleek draagvlak te krijgen in het team voor het onderling aansturen van elkaars werk. Oudere collega's waren het niet gewend feedback te geven en krijgen over de kwaliteit van politiewerk. Jongere collega's, net van de academie, doen dat op zich makkelijker, maar voelen toch een drempel om oudere collega's aan te spreken op hun functioneren als die niet gebruik maken van recente kennis en inzichten. Het heeft een paar jaar en meerdere teamdagen gekost om de basis te leggen voor meer open communicatie: elkaar aankijken en zien optreden, durven een compliment uit te delen als het goed gaat en – nog net een slagje moeilijker – feedback geven daar waar men niet effectief is of afspraken niet helemaal nakomt. Vele momenten van dialoog en concrete oefeningen waren nodig om meer betrokken te raken bij elkaar en de vaardigheden aan te leren die nodig zijn om elkaar onderling te gunnen het voortouw te nemen en elkaar aan te sturen.

In de meeste gesprekken over professionele ruimte bij de politie gaat het over de leidinggevenden die ruimte moeten geven aan medewerkers. In het team Hardenberg is in feite het tegenovergestelde gebeurd: de teamchef is dichter naar de medewerkers toe gegaan en heeft een andere manier van omgaan en communiceren met elkaar geforceerd. De medewerkers waren aanvankelijk niet blij met de aandacht die feedback binnen de teamdagen kreeg en waren onwettig om op deze manier met elkaar in gesprek te gaan. De teamchef was er echter van overtuigd dat een basis van onderling vertrouwen en feedback geven nodig was om individuele collega's en het team als geheel meer en zelfstandiger te laten werken vanuit hun eigen invulling van en opvatting over vakmanschap. Ze geeft aan dat ze 'uit de hiërarchie' is gestapt en zich heeft gericht op het versterken van onderlinge relaties, met behulp van Gerrit Breider, trainer en begeleider vanuit de regio IJsselland. In feite ging het erom dat collega's aan elkaar leiding konden geven en in de ontwikkeling van dat proces was de teamchef de coach.

[kader]

Gespreid leiderschap

Een leider is iemand die invloed uitoefent op collega's, waarbij de invloed gerelateerd is aan het primaire proces van de organisatie, aldus Spillane (2006). Politie mensen die met elkaar politiewerk

uitvoeren, nemen afwisselend die invloed. In de ene situatie gaat de meest ervarene voorop, in de andere degene die fysiek het sterkste is en in een derde situatie kan dat een collega zijn die de meeste sociale vaardigheid heeft. Er is sprake van gespreid leiderschap tussen collega's. De ruimte waarin politiemensen deze invloed kunnen uitoefenen en elkaar deze invloed gunnen is in feite de professionele ruimte. Een voorwaarde is dan dat de collega's deze invloed kunnen en willen verwerven én dat ze elkaar deze invloed kunnen en willen toekennen. De situatie is mede bepalend of vakmensen de feitelijke handelingsruimte hebben om deze invloed op zich te nemen of toe te kennen. In team Hardenberg hebben de teamleden en teamchef samen de situatie, letterlijk de momenten, gecreëerd waarin feitelijk de ruimte ontstond om eigen vakmanschap vorm te geven. Het onderlinge vertrouwen en de open communicatie vormden belangrijke voorwaarden om dit ook werkelijk in praktijk te kunnen brengen.

[einde kader]

Probleemgericht- of contextgedreven werken aan goed politiewerk

Een belangrijke andere ontwikkeling die parallel liep en ook veel aandacht kreeg tijdens de teamdagen, was een scherpere focus op het gebied en de veiligheidsvraagstukken die daar spelen. Een aantal jaren geleden is een start gemaakt met het samen maken van een gebiedsscan van Hardenberg. Dat is noodzakelijk om te zien welke accenten nodig zijn in het politiewerk om meer opbrengstgericht te kunnen werken. De prioriteiten komen in een Integrale Veiligheidsmatrix (IV matrix) en zo ontstaan thema's waar de collega's hun vakmanschap op kunnen 'loslaten'. Vakmanschap staat zo in directe verbinding met effect: goed politiewerk leidt tot meer veiligheid in de gemeente. Het inventariseren van de vraagstukken buiten, samen met burgers, en zorgvuldig bespreken van de gebiedsscan tijdens de teamdagen hebben geleid tot een externe focus. Op die manier zijn prioriteiten geformuleerd en is gekeken welke collega's deze prioriteiten zouden willen oppakken. Sinds enige tijd is er ook een klantenpanel in een van de wijken, er zullen er meer volgen. De wijkagenten gaan samen met burgers in gesprek over de veiligheid van de wijk, waardoor ook de zaken die niet gemeld zijn aandacht kunnen krijgen. De informatie uit het klantenpanel neemt het team weer mee in de volgende gebiedsscan.

De 'optelsom' van de prioriteiten heeft geleid tot een overzicht van thema's die op een hele simpele, maar doeltreffende manier zijn omgezet in een jaarrooster: de teamplanner. Lastige thema's met meer diepgang, zoals drugs, krijgen meer tijd dan eenvoudige aandachtspunten zoals verkeer. Op de teamplanner krijgen alle thema's één of meer weken de aandacht. Dat wil niet zeggen dat ze in de andere weken niet aan de orde zijn, het is een kwestie van focus. Het draagt sterk bij aan het leren in het team als één thema tijdelijk centraal staat en men dit aandachtspunt met meer diepgang gezamenlijk aanpakt. Voorafgaand aan de week met het thema drugs heeft de probleemhouder bijvoorbeeld een aantal keren informatie gegeven over het thema. Hij had samen met een docent van de politieacademie een presentatie voorbereid met analyses en een gerichte aanpak. Alle collega's horen zo meerdere keren over dit thema en werken ook daadwerkelijk mee. De drempel tussen de domeinen maakt het team op deze manier zo laag mogelijk.

[kader]

Verantwoording naar collega's

Recentelijk is bij de politie, maar ook in de zorg en het onderwijs onderzoek gedaan naar het effect van regeldruk, product- en procesmatig werken en verantwoordingsplicht. Noordegraaf (2011) beschrijft in zijn advies 'Armslag voor de politieprofessional' dat politiemensen administratieve werkzaamheden en verantwoordingsverplichtingen veelal als onderdeel van hun takenpakket zien en daarmee als een gegeven. Als zodanig hebben ze daar weinig moeite mee, ze zien er zelfs de zin van in. Men ervaart echter vooral regeldruk wanneer de toegevoegde waarde van de uitgevoerde werkzaamheden of administratieve taken voor hen onhelder is. Dat gebeurt met name als het forum waaraan verantwoording moet worden afgelegd slechts indirect met het werk in verband staat: managers of stafafdelingen. In het team Hardenberg heeft men een duidelijk relatie gelegd tussen de taak en de toegevoegde waarde daarvan voor de burgers in het gebied. Dat is waar vakmensen hun

drive en trots vandaan halen. Bovendien legt men direct ‘verantwoording’ af aan collega’s op een manier die ook een direct leereffect heeft voor collega’s die de taak in de toekomst zullen uitvoeren. Weerbarstig blijven nog wel vragen van het OM om extra handelingen uit te voeren die in de ogen van medewerkers niet echt ter zake doende zijn.
[einde kader]

Mindset op all-round politiewerk: blijven leren

De teamplanner laat ook zien dat het gaat om het team als geheel: alle taakaccenten keren terug in het schema. De taken zijn te ordenen naar een opeenvolging in moeilijkheidsgraad. De leerbehoefte die iemand heeft is in sterke mate bepalend voor de keuze van taakaccenten. Soms ligt het meer voor de hand dat een ervaren collega zo’n taak oppakt. Het blijkt echter heel goed te werken als de ‘leergierige’ collega aangewezen is op de kennis van de ervaren collega. Dat stimuleert weer de samenwerking. Al is soms het ervaringsniveau wel bepalend wie welke job op zich neemt. De taakaccenten wisselen door de jaren heen, waardoor de politiemensen zich in de breedte blijven ontwikkelen. Iedereen werkt altijd gelijktijdig ook in de noodhulp, zo komt men in de gehele breedte van het brede palet van politiewerk in aanraking. Dat is nodig om goed met elkaar samen te werken. Een brede basis met kennis van alle taakaccenten van de basispolitiezorg, inclusief opsporing, is nodig om effectief en slim met elkaar te kunnen samenwerken, zeker in een plattelandsgebied als Hardenberg. Bovendien blijkt dat vakmanschap niet alleen gaat over politiewerk op zich. Ook het kunnen organiseren van werk, de (capaciteits)planning en logistiek alsmede de personele kant van het omgaan met en aansturen van elkaar, maken onderdeel uit van goed vakmanschap. Voor alles gaat het ook om een *mindset* waarin collega’s bereid zijn van elkaar leiding te ontvangen en de verantwoordelijkheid te nemen om zelf politiewerk volgens hun eigen opvatting van het vak op de rails te zetten samen met collega’s.

[begin kader]

Professionele waarden, kennis en standaards

Onderdeel van vakmanschap is dat vakmensen met elkaar over het vak kunnen praten en de verbinding kunnen leggen naar hun persoonlijke waarden. Hoe verder eigen waarden af staan van de professionele standaards die gelden in het werk, hoe minder verbondenheid vakmensen zullen voelen met hun vak en collega’s (Sennet, 2008). Opdelen en splitsen van werk tot kleine taken die men op instructie en regelniveau leert uitvoeren, leidt dan ook niet tot een daadwerkelijk vakgebied en zal geen vakmensen aantrekken. Elkaar aan het werk zien in verschillende onderdelen van het vak en de gelegenheid nemen en hebben hierop feedback te geven en te reflecteren geeft de gelegenheid om verbondenheid met vak en collega’s op te bouwen. Om zelf op een professionele manier de werkruimte in te vullen.

[einde kader]

Concluderend

Het team Hardenberg laat zien wat er nodig is om vakmensen meer professionele ruimte te bieden. Het bijzondere is dat het team daarbij gebruikmaakt van instrumenten en structuren die al heel lang op veel plaatsen binnen de politie te vinden zijn. Zoals het werken met taakaccenten, een teamplanner, de gebiedsscan, het burgerpanel, het onderling coachen en het organiseren van teamdagen. Dit laat des te meer zien dat het versterken van breed politievakmanschap, versterken van professionele ruimte en vermindering van administratieve lasten al lang bestaat, *avant la lettre*. De beschrijving laat ook zien dat dit zeker niet betekent dat er geen inspanning voor nodig is om deze ontwikkeling verder vorm te geven. Teamleider en team hebben juist de afgelopen jaren keihard gewerkt om samen een cultuur te bouwen waarin het politiewerk gericht is op de burgers en hun veiligheid in het gebied; waarin het geven van onderlinge feedback stap voor stap steeds meer mogelijk werd; en waarin collega’s onderling samenwerken door afwisselend leiderschap en coaching op zich te nemen. Een proces dat meerdere jaren in beslag heeft genomen en alleen tot stand kon en kan komen vanuit grote toewijding voor het vak en elkaar.

Literatuur

Hupe, P. (2009), *'De autonomie van de vakman (m/v). Over regeldruk en handelingsruimte'*, In: G. van den Brink, Th. Jansen en J. Kole, *Beroepstrots*, Amsterdam: Boom.

Noordegraaf, M. ed. (2011). *Armslag voor de politieprofessional*. Den Haag, Actal.

Sennet, R. (2008). *De ambachtsman, de mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass