



Blauw Vakmanschap laten werken

Uit liefde voor het politievak

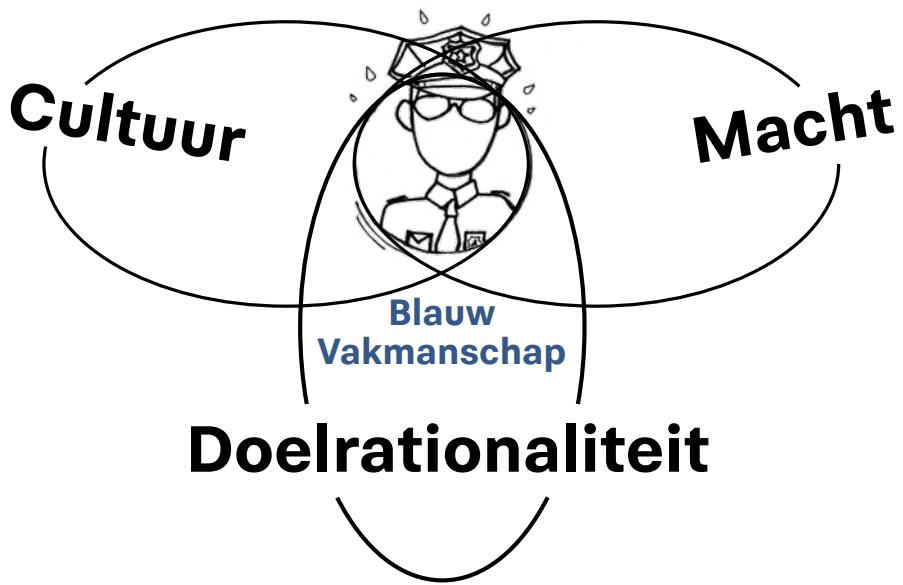
H. Maas
E. van de Hesseweg

Blauw Vakmanschap laten werken

Reflecties op opmerzaamheden, patronen,
mentale modellen en interventies vanuit
de dagelijkse praktijk van Blauw Vakmanschap

H. Maas

E. van de Hesseweg



‘Wie via één bril kijkt ziet altijd te weinig.’

L'Introuvable (1937)



Marcel Mariën

(1920-1993)

Surrealistische kunstenaar

Kijken, waarnemen, reflecteren, begrijpen. De kernwoorden waar het om gaat in het onderwijs. Iedere dag. Kijk je samen, dan zie je meer. Zet je elkaars bril op, dan begrijpen we elkaar en misschien zelfs wel beter. Kijken, waarnemen en reflecteren om te leren. Samen, elke dag een beetje beter. De verandering begint bij jezelf. Jij bent het voorbeeld, het rolmodel van de verandering. Als je via een bril kijkt, 'die van jou', dan zie je te weinig. Neem eens andere perspectieven. Laat het binnenkomen en zie een mogelijke verandering en realiseer je dan dat jij daar het beginpunt van kunt zijn. Veranderen, iedereen kan het. Het begint bij jou!

(bron: **Bildungskalender 12 november 2018**)

Colofon

Uitgave: Politieacademie, Kennis & Onderzoek

Datum: maart 2020

Productie: Politiedienstencentrum, Rotterdam

Drukwerk: Moduli Print BV, Horn

Fotografie omslag: Peter Monteny

Meer informatie: blauwvakmanschap@politieacademie.nl

www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek

Copyright

©2020 Politie, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de politie.

Inhoudsopgave

<u>Jan Nap: Blauw vakmanschap: een idee dat zich nog steeds ontwikkelt</u>	7
<u>Jeanine Nas: Blauw Vakmanschap (BV) en Duurzaam Verbeteren (DV)</u>	9
<u>Het is waar; er is niet één waarheid!</u>	13
<u>Inleiding</u>	15
<u>Waarom deze publicatie en voor wie?</u>	15
<u>Hoe is dit boekje tot stand gekomen en hoe lees je het?</u>	17
<u>We starten met de praktijk</u>	21
<u>Startvragen</u>	25
<u>Hoofdstuk 1: Bewust zijn van je eigen manier van kijken</u>	29
<u>De bewustwording van je eigen mentale model</u>	29
<u>Handelende mensen en hun verhalen staan centraal</u>	31
<u>Loskomen van je eigen oordeel</u>	33
<u>De ritssluiting</u>	38
<u>Vragen hoofdstuk 1</u>	40
<u>Hoofdstuk 2: Ontwerpen en ontwikkelen</u>	45
<u>De ontwerpbenadering</u>	45
<u>De ontwikkelbenadering</u>	45
<u>Een aantal kenmerken van en beelden over de ontwerpbenadering</u>	46
<u>Een aantal kenmerken van en beelden over de ontwikkelbenadering</u>	50
<u>Hoe kom je en blijf je uit het karrespoor?</u>	54
<u>Vragen hoofdstuk 2</u>	61
<u>Hoofdstuk 3: Geordende reflecties in de fasen van Blauw Vakmanschap</u>	65
<u>Fase 1: Intake in meerdere stappen en lagen (landingsbaan)</u>	66
<u>Vragen hoofdstuk 3, fase 1</u>	74
<u>Fase 2: Voorbereiding casuïstiek bespreking</u>	75
<u>Vragen hoofdstuk 3, fase 2</u>	78
<u>Fase 3: Casusbespreking en patronen: de start van de reflectie</u>	79
<u>Vragen hoofdstuk 3, fase 3</u>	97

Fase 4: Nabespreking en verslag	98
Vragen hoofdstuk 3, fase 4	100
Fase 5: Meelopen in het team (praat en doe)	101
Vragen hoofdstuk 3, fase 5	103
Fase 6: Operationeel parallel en doelvervlochten	104
Vragen hoofdstuk 3, fase 6	105
Fase 7: Afronding, uitvoegen en verduurzaming	106
Vragen hoofdstuk 3, fase 7	109
Hoofdstuk 4. Zoektocht naar operationeel leiderschap(gedrag) en macht ten goede! ..	115
Operationeel verbindend leiderschap	115
A. Leiderschapsontwikkeling van beslissen naar meer onderzoeken	120
B. Dialoog, faciliteren en praktijkleren inbedden in het systeem	120
C. Alle leidinggevendenden doen zichtbaar mee en zijn het voorbeeld!	121
D. Differentiëren door waarde sturing, corrigeren en normstellen ..	
Wat is hier rechtvaardig?	122
E. Ontwikkelen van moed	126
Vragen hoofdstuk 4	127
Hoofdstuk 5: Betekenis geven aan de rol van de facilitator van Blauw Vakmanschap ..	131
Goed vakmanschap bevorderen	131
Basisvoorwaarden voor dialoog	132
Competentieprofiel facilitator Blauw Vakmanschap	134
Vragen hoofdstuk 5	138
Nabeschouwing door Ben van Eeuwijk	141
Dankwoord	155
Bijlagen	157
De schrijvers over schrijvers	157
Literatuurlijst	163

**“Alles dat je ziet is anders
 Niets is wat het lijkt
 Je maakt je eigen wereld
 Door de manier waarop je kijkt.”**



(liefleven.com)

Jan Nap: Blauw vakmanschap: een idee dat zich nog steeds ontwikkelt

Jan Nap, Lector Waardevolle Praktijk ontwikkeling

Eind jaren '90 van de vorige eeuw, ruim 20 jaar geleden, startten we met Blauw Vakmanschap. De gedachte en ambitie was heel simpel: *"Kunnen we proberen door systematisch stil te bestaan bij de alledaagse praktijk het collegiaal leren bevorderen?"*. Kunnen we aansluiten bij het idee dat je "het vak" leert in de praktijk.

Daar hoorde ook de erkenning bij dat het politiewerk veel van je vraagt. Het is echt moeilijk om in steeds wisselende, soms chaotische of gespannen situaties waarin er iets "mis gaat", iets te doen dat helpt. Rust brengen, orde herstellen, mensen tot de orde roepen, kalmeren, oppakken, etc. etc. Het is niet makkelijk om "sterke arm" te zijn in onze complexe samenleving. Hoe doe je dat... en hoe doe je dat goed? En wie mag daar over meepraten?

Blauw vakmanschap is bedoeld om politiemensen te ondersteunen bij het steeds beter leren uitvoeren van hun werk. Het gaat ook om het met elkaar ontwikkelen van het vak. Er is niet een "meester" die het al weet, maar het meesterschap wordt (hopelijk) al doende met elkaar ontwikkeld. Zoiets.

Nu zijn we zo'n 20 jaar verder. Nog steeds leeft die eerste simpele ambitie. Het denken over hoe dat gezamenlijk leren bevorderd kan worden, heeft bepaald niet stilgestaan. Steeds zijn er mensen geweest die zich dat idee hebben eigen gemaakt, het hebben opgepakt en belangrijker, ze hebben er ook iets eigens van gemaakt. Ze hebben het idee doorontwikkeld en rijker gemaakt. Het is ook langzamerhand verbonden met het denken over team- en organisatieontwikkeling. Allerlei veranderkundige noties werden toegevoegd. Er wordt verbinding gezocht met andere waardevolle ontwikkelingen, zoals *Vernieuwend Werken*, het gebruik van de *Buitenspiegel*, etc.

In het denken over Blauw Vakmanschap is er continuïteit en ontwikkeling. De continuïteit zit vooral in het besef dat de praktijk de bron van ontwikkeling is. Niet (beleidsmatig) fantaseren over wat er allemaal zou kunnen, maar steeds beginnen bij wat zich echt in de praktijk toont. Het begeleiden van het leren is op zichzelf ook steeds meer een vak geworden. Het mooie is dat ingezien wordt dat het vak van begeleider of facilitator in de praktijk geleerd moet worden. Dat facilitators leren door stil te staan bij hun eigen praktijk en elkaar vragenderwijs kunnen inspireren tot steeds zinvoller werk. Facilitators vormen een community of practice.

Ik vind het ook mooi dat dat stilstaan bij de eigen praktijk ook soms “neerslaat” in een boekje. Dat mensen de moeite nemen om ervaringen te verwoorden, op te schrijven en aan te bieden aan de “community”. Dat is ook in dit boekje weer gebeurd. Heel mooi! Interessant is ook om te zien dat de auteurs uiteraard ook weer hun eigen accenten leggen. De nadruk op de taal, het meervoudig kijken. Het leren zien en benoemen van (belemmerende) patronen. Dat gaat ook weer gepaard met een stijl en een eigen taal: *Alleen tobberen* en *doelvervloechting* zijn daar voorbeelden van. Je ziet daaraan dat het idee van Blauw Vakmanschap een levend idee is dat zich steeds verder ontwikkelt, vernieuwt en verrijkt...en dit boekje zal ook niet het laatste boekje zijn, hoop ik. De praktijk zal zich ongetwijfeld door ontwikkelen en ongetwijfeld zullen er steeds weer mensen zijn die het simpele idee van “collegiaal leren van en in de praktijk” verder willen brengen; er hun eigen kleur aan gaan geven...

Voorlopig ligt er nu dit mooie boekje. Het verdient de volle aandacht!

Blauw Vakmanschap (BV) en Duurzaam Verbeteren (DV)

Jeanine Nas, Programma manager Blauw Vakmanschap & Duurzaam Verbeteren

Het programma Blauw Vakmanschap omvat twee vernieuwende veranderbewegingen: Blauw Vakmanschap en de veranderstrategie Duurzaam Verbeteren. Dat is niet alleen inhoudelijk logisch, het werkt ook nog eens goed. Het is niet voor niets dat er een groep collega's de rol van facilitator of begeleider hebben voor beide trajecten. Beide bewegingen hebben eenzelfde droom, maar het pad ernaartoe verschilt.

De beide bewegingen zijn gericht op *leren en ontwikkelen*; ontwikkeling van het vak, teamleren en teamontwikkeling. Soms wordt er gestart met BV en wordt een voedingsbodem gecreëerd voor DV. Soms loopt een traject DV en is, bijvoorbeeld in de fase van 'normaal maken', BV een goede manier om de rest van de collega's erbij te betrekken.

Bij beide trajecten is het perspectief van de burger het uitgangspunt. Voor BV is het perspectief van de burger één van de perspectieven van meervoudig kijken, ingebracht omdat het niet altijd vanzelf genoemd wordt in de casusbespreking. De vraag die dan gesteld kan worden is: "Maar hoe zag het eruit voor de burger?" Bij het omschrijven wat DV is – geen methode, wel een veranderstrategie – wordt vaak verteld dat het geen top-down, geen bottom-up maar een van *buiten naar binnen* beweging is. De bedoeling van de politie wordt dan ook in termen van de burger beschreven: waar vindt de burger dat de politie voor is. Ook de vraag of iets van waarde of verspilling is, wordt vanuit dat burgerperspectief bekeken. In onze taal heeft het handelen van de politie pas waarde als de burger er iets aan heeft of er iets van merkt. Het is verspilling als hij er niets aan heeft.

Er is ook sterke gelijkenis in de taal die in beide bewegingen ontwikkeld wordt. Het woord *ontwikkelen* hoort bij beide bewegingen. Maar wat is de betekenis van 'ontwikkelen'? Als je de functies binnen het LFNP leest, kom je daar geregeld het woord ontwikkelen tegen. Doorgaans wordt hiermee het implementeren van het ontwerp bedoeld. De betekenis die wij binnen onze bewegingen aan het woord 'ontwikkelen' geven is echter van een andere orde. Als eerste wordt het ontwikkelen niet gezien als individuele ontwikkeling maar gaat het over vak-, team- en organisatieontwikkeling. Het staat voor 'stap voor stap', elke keer opnieuw kijken wat een logische volgende stap in een traject kan zijn, geen van tevoren bepaalde route. Vernieuwing laat zich namelijk niet programmeren. Het staat ook voor 'loslaten', loslaten in de zin van niet weten wat het eindproduct zal zijn, maar vertrouwen in medewerkers, dat als de condities goed zijn, zij goed werk zullen leveren. Het staat ook voor 'laten ontstaan', zonder sturen of drukken naar een bepaalde richting.

Beide trajecten (DV en BV) zijn niet alleen van ontwikkelen maar ook van *leren*. Het leren *in* en *ván* de praktijk. De eigen praktijk als bron van leren. Niet gericht op het individueel leren maar op het leren tussen mensen, het collectief leren. De term *praktijkleren* wordt hier ook voor gebruikt. Overigens kent Praktijkleren binnen de lectoraten nog twee vormen; Peer review en Snelle Kennismobilisatie.

In de vormen van praktijkleren omarmen we een aantal kenmerken:

- We gaan ontwikkelgericht aan het werk.
- We starten trajecten alleen op basis van een vraag (en niet opgelegd).
- We stellen ons oordeel uit.
- Het team/de aanvragers gaan zelf aan de slag, meedoen is een keuze, maar participatie moet.
- We verduurzamen door de werkwijze te verinnerlijken in mensen.
- Waardering van het proces is deel van de opbrengst.
- We verankeren deze trajecten in een netwerk (Communities of Practice).

Als we de praktijk instappen met deze vormen van praktijkleren valt op dat taal van invloed is. Nieuwe taal is nodig, voor trajecten die iets totaal anders doen dan wat we gewend zijn. Deze uitgave helpt daar ook weer bij. Voor mijzelf is een verhaal vertellen over alléén BV of alleen DV allang niet meer mogelijk. Wanneer ik vertel over het ene, blij ik ook elementen van de andere er al in verweven te hebben. Er is kennelijk een natuurlijke overgang van het een naar het ander. Gelukkig merk ik dat steeds meer collega begeleiders hetzelfde overkomt. Een ontwikkeling die ik toejuich.

Verduurzaming

De toegevoegde waarde van deze bewegingen staat niet meer ter discussie, maar wel de vraag hoe de bewegingen verduurzaamd kunnen worden. Er wordt dan snel gesproken in termen van 'borging'. Maar juist borging is wat we niet nodig hebben. Borging staat voor stabiel maken, in de hark plaatsen. Deze bewegingen hebben het juist nodig om dynamisch en collectief te blijven, dus van de mensen die er in hun eigen politiepraktijk mee werken. Hans Vermaak¹ schrijft dat de essentie van dit soort vernieuwingen juist speelsheid, het lerende, het explorerende, het meervoudige is. Maar hoe dan?

De beweging van BV en DV bestaat al zeven jaar. Al meer dan 100 teams hebben met Blauw vakmanschap kennis gemaakt en in meer dan 25 teams wordt Duurzaam verbeteren als veranderstrategie gebruikt! Een prestatie op zich voor een programma waarin maar weinig is geformaliseerd. Maar juist daarin zit misschien wel reden voor dit succes. Bij aanvang van het programma is door opdrachtgever Ruud Bik ook meegegeven alles anders te doen dan normaal. De normale weg zou immers niet leiden tot succes, zo was de gedachtegang. Dat het anders doen succes heeft gebracht, wijst de praktijk uit. Waar bestaat dat *anders doen* dan uit? Een paar voorbeelden.

1 Vermaak (2009)

Het programma kent tot op heden buiten de Programma Manager en twee vaste facilitators, louter mensen die uit passie voor de rol van facilitator kozen én van hun leidinggevende hier ook de ruimte voor kregen. Deze constructie bestaat nog steeds, maar staat op dit moment wel erg onder druk door de focus in de organisatie op het op orde krijgen van de formatie en het gebrek aan capaciteit.

Trajecten uit de scope van praktijkleren starten alleen als er een vraag vanuit de praktijk is en als het team waar er gestart gaat worden ook de tijd en ruimte beschikbaar maakt om dit te doen. De inzet van het team zijn de kosten voor deze trajecten. Ook dit is elke keer een hele opgave maar wel een keiharde voorwaarde.

Dat BV als onderdeel werd opgenomen in de vaste component van de her-certificering voor de HOvJ's, is geen eigen keuze geweest maar werden we als beweging mee geconfronteerd. We hebben er als facilitators voor gekozen dit dan maar als een uitdaging te benaderen en als kans om mensen te laten kennismaken met BV.

De methodiek en de wijze waarop de beweging verder gebracht wordt in teams of eenheden heeft zich ook doorontwikkeld. De onderzoeken naar de werkwijze en opbrengsten van deze trajecten door de Politieacademie helpen daarbij, het steeds blijven reflecteren op dat wat je doet. Het is 'practice what you preach'.

We blijven trouw aan onze methodiek, dat de eigen casus het uitgangspunt is. Hoewel de vraag soms wel wordt gesteld om bij BV een thema bij de kop te pakken, stellen wij dat, een thema slechts een issue kan zijn als er voorbeelden, dus casussen, van te noemen zijn uit de praktijk.

De vraag naar verduurzaming, of zekerstelling, is nu actueel. Anders veranderen, anders organiseren is een uitdaging op zich in een organisatie waar de flexibiliteit in beton is gegoten. Het is daarom goed dat meerdere bewegingen die zich richten op ontwikkelen, zich verenigd hebben in een collectief, het Collectief Ontwikkel Methodieken. Een groep mensen die samen een levend laboratorium zijn en een voorbeeld van hoe de organisatie anders kan veranderen en zich anders kan organiseren. Dit soort *bubbels* of *luchtbellen*² in de organisatie zijn nodig om vernieuwing op een andere manier te laten plaatsvinden dan de traditionele veranderprojecten en programma's. Los van de structuur, in nieuwe vormen, waar ruimte ontstaat om nieuwe dingen uit te proberen en te werken met nieuwe organiseringsprincipes:

- **In één keer goed**
- **100% schone overdracht**
- **De juiste deskundigheid op de juiste plaats**

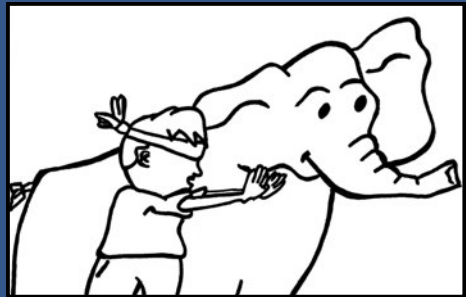
2 Homan (2010)

Meervoudige denkbeelden

*Het boek “Beelden van organisaties” van **Gareth Morgan** (1992) laat met taal verschillende metaforen (beelden) zien van wat een organisatie is. Sommige beelden zijn dominant en direct herkenbaar en andere niet. Het is gemakkelijk om je in de bekende dominante taal en beelden weg te laten glijden. Het toelaten van andere ervaringen, beelden en gezichtspunten maakt je echter rijker in taal en in overwegingen. Ondanks de prachtige beschrijvingen over de organisatie is het beeld van de organisatie nooit geheel compleet en in zijn geheel bevatten.*

*Hetzelfde ervaar je met het boek “De Strategie Safari” van **Mintzberg, Ahlstrand & Lampel** (2011). De schrijvers nemen je mee in de ondoordringbare wildernis van de verschillende strategiescholen. Ook hier zijn sommige strategieën, zoals de ontwerp- en planningsschool direct herkenbaar en dominant te benoemen in de eigen context, mentale modellen, taal en handelen. Maar er is veel meer te ontdekken!*

*Aan de hand van de fabel van zes blinde mannen en een olifant van **John Godfrey Saxe** nemen ze je mee. De lezers zijn blind en worden door de auteurs, vermomd als reisleiders, door de afzonderlijke hoofdstukken langs de delen van het “strategie-beest” geleid, waarbij uiteindelijk geen van hen het totale beest zal zien omdat het meer is dan de som der delen.*



Het is waar; er is niet één waarheid!

Al geruime tijd groeit datzelfde gevoel weer, als in 2016. De behoefte om ervaringen rondom het toepassen en het faciliteren van Blauw Vakmanschap op te schrijven, om onze opgedane inzichten te delen, om te reflecteren en om van te leren. Aan dat gevoel hebben we gehoor gegeven. Net als de publicatie “*Blauw Vakmanschap laten werken*” (2016) is dit geen handboek en geen compleet beeld, maar een aanvulling op onze eerdere ervaringen, een weergave van onze (nieuwe) ontdekkingen en ervaringen.

Na de vorige publicatie over onze ervaringen met het toepassen van Blauw Vakmanschap in 2016 is er meer vraag gekomen van leidinggevenden om hen te faciliteren in het toepassen van Blauw Vakmanschap. We deden weer nieuwe ervaringen op in wat er allemaal komt kijken bij het voeren van het gesprek over het eigen werk om het vak te verbeteren.

Uit al deze ervaringen en reflecties ontvouwdde zich in 2017 de eerste beelden van patronen over het gedrag en de factoren die dit beïnvloeden. De nieuwsgierigheid was weer aangewakkerd om deze factoren beter te begrijpen, om het faciliteren verder te ontwikkelen, van het simpele idee om collegiaal leren in en van de eigen praktijk te bevorderen.

Uit de reflectiegesprekken, de werkelijkheidsbeleving van de collega's, hun praktijkverhalen en de reflecties op de gesprekken zelf, ontvouwdde zich meer en meer patronen en nieuwe interventies. Er ontstond een cyclisch proces van nieuwe ervaringen, reflectie, analyse en literatuuronderzoek. In augustus 2018 was het eerste moment van verzadiging. Dat was het moment waarop de patronen werden vastgelegd en er geen nieuwe meer bij kwamen.

Onze overtuigingen, ons denkbeeld, hoe de werkelijkheid er uit zal zien, ofwel ons ‘eigen mentale dominante model’ is slechts een deel van de waarheid.

We moeten ons beseffen dat, hoewel we ons best doen, we het totale beeld nooit ten volle gaan zien. Hoe je ook naar organisaties en verander strategieën kijkt, je gaat de werkelijkheid er nooit mee vangen.

De uitdaging is om meervoudigheid toe te laten. Zo zijn we, niet bezielde, maar wel enigszins bevrijd uit het eigen mentale dominante model, als reisleader, waarderend onderzoekend, de verschillende delen van de olifant gaan ervaren met collega's in de eigen context. We zijn meer (verbanden) gaan zien en een (andere) taal gaan leren om zo hopelijk het handelings-repertoire uit te breiden. Dat helpt ons om de kans op goed politiewerk te vergroten.

Wij wensen de lezer veel plezier en inspiratie toe met dit reisverslag.

Herman Maas en Evert van de Hesseweg

Inleiding

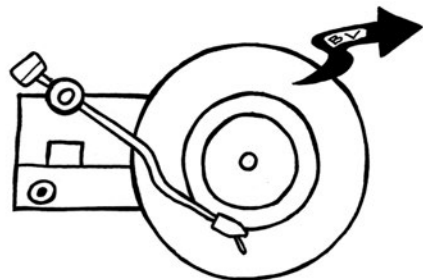
Waarom deze publicatie en voor wie?

Blauw Vakmanschap is en creëert een beweging. Blauw Vakmanschap is gericht op het bespreekbaar maken van politiewerk om van te leren en de kans op goed politiewerk te vergroten. Het is zowel een gespreksmethode als een ontwikkelstrategie voor goed politiewerk. Belangstellend ontwikkelen van Jan Nap (2012) is de grondslag. Dit is geënt op het concept ‘normatieve professionalisering’, dat wordt opgevat als een doorgaand leerproces met als leidende vraag ‘Wat is goed – *professioneel* – handelen?’

Eén van de essenties van Blauw Vakmanschap is het leren in én van de eigen complexe en constant in beweging zijnde praktijk. We gebruiken ook wel de termen praktijkontwikkeling en praktijkleren. Geoefend raken in Blauw Vakmanschap vraagt om het ontwikkelen tot het zijn van een reflectieve professional. Hetzelfde geldt voor de facilitators van Blauw Vakmanschap. Je leert en ontwikkelt het door het zelf te doen, te oefenen, er mee te spelen en te reflecteren. Het is niet een éénmalig kunstje.

Er zijn meerdere (wetenschappelijke) reflecties gedaan en onderzoeken gepubliceerd over de theorie, werkende bestanddelen en de ervaringen van en met Blauw Vakmanschap. Deze reflecties laten ons (nieuwe) thema’s zien die we nog niet hadden opgemerkt of waar we geen taal voor hadden om ze te duiden. Zo constateerden Sprenger, Tankink, de Blouw & Veenstra³ de positieve werking van Blauw Vakmanschap op teamontwikkeling. Ook het onderzoek van Helen van den Berg⁴ constateert deze positieve werking en presenteert ons een aantal noodzakelijke condities die van belang zijn in het behalen van de positieve (leer) opbrengsten van Blauw Vakmanschap. De onderzoeken en de reflecties roepen telkens weer nieuwe vragen op, zoals; “*Hoe verduurzaam je een ontwikkelbeweging?*”

Na veel experimenteren en reflecteren ontstond een nieuw richtinggevend beeld en een nieuwe (sturende) taal mede, bij toeval, ontstaan door het lezen van het boek *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*⁵ van Vermaak. Dit beeld, dit nieuwe zien en een (nieuwe) taal, gaf ons weer ander perspectief. Het trok ons los uit ons (oude) denken en handelen, ‘uit de groef in de plaat’ en hielp ons te komen tot een nieuw handelingsrepertoire.



3 Sprenger, Tankink, de Blouw & Veenstra (2015)

4 Helen van den Berg (2018)

5 Vermaak (2009)

Nieuwe publicaties dagen ons ook weer uit. Zo schreef Jan Nap in de inleidende reflectie van *Blauw Vakmanschap laten werken*⁶: “De complexiteit van het politiewerk vraagt om het verbreden, het verdiepen en het verzwaren van Blauw Vakmanschap”.



Kort samengevat, het verbreden gaat over de vraag wie mag meepraten en mag mee leren vanuit de praktijk. Het verdiepen gaat over de diepgang van de leerprocessen. Over het betekenis kunnen geven aan wat je tegenkomt en hier in het handelen vervolg aan kan geven. Hierin zit ook de persoonlijke ontwikkeling die maakt dat je de ruimte en de moed hebt of ontwikkelt om positie te kiezen, de moerassige grond te betreden en echt vrijmoedig te spreken. Immers, “Organisaties kunnen pas leren als hun leden leren. Lerende individuen vormen geen garantie voor een lerende organisatie, maar zijn wel een noodzakelijke voorwaarde”⁷. Het verzwaren gaat over het belang dat de politie zich merkbaar gaat verbinden en de ‘macht ten goede toont’.



We zijn met Blauw Vakmanschap volop in de werkelijkheid van de teams bezig. Niet als toeschouwer. We duiken echt in de praktijk, in de lokale context. We hebben daardoor opgemerkt hoe er wordt gesproken over het werk en waargenomen hoe er daadwerkelijk

6 Maas, Nas, de Haan, Alvarez, van Eeuwijk, Nap (2016)
7 Senge (1992)

wordt gehandeld. Tussen praten en doen zit nogal eens een verschil, een gat. Het gat dichtend lukt niet in een eenmalig gesprek. Het vraagt om een langdurig commitment van de facilitator naar het team; adoptie! Door langdurig commitment wordt van alles zichtbaar. Onze ambitie is niet het woord van de

toeschouwer te agenderen, maar die van de moedige professional naast wie wij in de moerassige grond staan. De professional die het juiste wil doen, terwijl hij met de externe dynamiek, de interne cultuur, macht, doelrationaliteit en onderstroom probeert te dealen.

Woorden creëren werelden

We willen met het woord 'adoptie' de warmte, en langdurige verbintenis benadrukken.

Blauw vakmanschap maakt het mogelijk het gat te dichtend tussen praten en doen. Het geeft taal aan het overbrengen van ervaringskennis en is van betekenis voor de ontwikkeling van vakmanschap. We hebben gedrag, opvattingen, interacties, de werking van patronen, mentale modellen en interventies opgemerkt. Ze zijn de moeite waard om te delen, om op te reflecteren, betekenis aan te geven en om van te leren. De wens is dat deze neerslag, van wat wij hebben opgemerkt en geleerd, de facilitators en Blauw Vakmanschap beoefenaars verder helpt.

Jan Nap heeft het in zijn proefschrift (2012) over de gein van het leren. Dus laten we vooral ook zorgen dat leren leuk blijft, dat we 'beleren' en 'alleen tobberen' voorkomen. Leer te leren!

Kortom, we willen graag bijdragen aan het verbreden, het verdiepen en het verzwaren. We willen graag tot inspiratie zijn.

Hoe is dit boekje tot stand gekomen en hoe lees je het?

Hoofdstuk 1: Je eigen mentale model

We starten dit boekje met een eerste hoofdstuk over je eigen mentale model en het belang hiervan, hoe je zelf naar de wereld kijkt, deze onderzoekt en leert kennen.

Hoofdstuk 2: Organisatieprincipes Ontwerpen en Ontwikkelen

Tijdens het zoeken in de literatuur naar verklaringen voor de in de praktijk opgehaalde patronen vonden we de taal om deze te verklaren en te duiden. Bovendien vonden we ook handvatten om er iets tegenover te zetten. Zo kwamen we bij de organisatiestrategieën 'ontwerpen' en 'ontwikkelen'. In het Realisatieplan Nationale Politie⁸ is in de veranderopgave beschreven om naast te 'ontwerpen' ook te 'ontwikkelen'. Maar welke betekenis geef je hieraan en wat staat ons dan (anders) te doen? In hoofdstuk twee verkennen we deze twee organisatiestrategieën.

We willen de werking daarvan beter begrijpen. We hebben hiervoor gekozen omdat veel van de patronen die zich in de Blauw Vakmanschap gesprekken ontvouwen te relateren zijn aan ‘ontwerpen’ en steeds terug blijven komen.

We benadrukken dat het hierbij ook gaat om het niet denken in OF/OF maar om de verbinding, de verzoening te vinden in EN/EN. Zoals Ben van Eeuwijk⁹ riep: “*Als we geen ontworpen salarisprocessen hebben en we ons salaris niet altijd keurig op tijd zouden krijgen, dan zijn de rapen gaar!*”

Het beschrijven van de principes ‘ontwerpen’ en ‘ontwikkelen’ bracht ons, tijdens het schrijven van dit boek, tot het inzicht om niet alleen te reflecteren op fase 3 (de casusbeschrijving), maar over alle fasen van Blauw Vakmanschap.

We ontdekten namelijk dat in alle fasen er veel nieuwe ervaringen zijn opgedaan. Het zijn ervaringen om op te reflecteren en van te leren. Bovendien is de leerbehoefte verschillend. De één is bezig met de intake en wil daarover reflecteren en de ander is bezig met de vraag hoe je Blauw Vakmanschap het beste kan inbedden in het dagelijks handelen van het team (verduurzamen) en wil daarover meer leren.

De tweede reden is het aanbieden aan overige facilitators om de reflectie al op gang te brengen en het boekje te verrijken. Daarbij het aanbod om hen zelf te laten kiezen op welke wijze ze wilden reageren. Op een onderwerp, individueel of in een groep. Zelf schrijven of worden geïnterviewd. We vroegen hen naar hun praktijkvoorbeelden om daaruit kennis, vaardigheden en patronen te destilleren. Deze keus is gemaakt omdat de facilitators heel divers zijn. Doeners en denkers. Verschillend in achtergrond, met ieder een andere kijk op de werkelijkheid, een andere behoefte en kennis en ervaring.

Fasen Blauw Vakmanschap

- 1. Intake in meerdere stappen en lagen (landingsbaan)*
 - 2. Voorbereiding casuïstiek bespreking*
 - 3. Casusbespreking en patronen*
 - 4. Nabespreking en verslag*
 - 5. Meelopen in het team (praat en doe)*
 - 6. Operationeel parallel en doelvlechting*
 - 7. Afronding en verduurzaming*
-

Zo bleek ook uit de reacties. Over het algemeen deden de beschreven patronen iets met iedereen. Over de theorie waren de reacties verschillend. De een was geraakt en wilde juist graag verder reflecteren en filosoferen over het mentale model en de kijk op de werkelijkheid. De ander had er niets mee en vond het te veel wetenschappelijk en/of theoretisch. Zo heeft iedereen zijn eigen behoefte. Er is niet één manier of één altijd werkende interventie.

Hoofdstuk 3: Nieuwe reflecties

Onze nieuwe reflecties vanuit de praktijk staan in het derde hoofdstuk centraal. We doen dit door op alle fasen van Blauw Vakmanschap te reflecteren. Verder vinden we het belangrijk voor het leren, te leren van de eigen praktijk om stil te staan bij onze ontdekkingen over de leiderschapsopgave en de rol van de facilitator.

Hoofdstuk 4: Operationeel leiderschap

Het vierde hoofdstuk gaat over onze zoektocht naar operationeel leiderschap, over de door ons ontdekte leiderschapsopgaven en de manier waarop meer macht ten goede kan worden getoond.

Hoofdstuk 5: Rol van de facilitator

De betekenisgeving van de rol van de facilitator komt in het vijfde hoofdstuk aan bod.

Tot slot

Aan het einde van ieder hoofdstuk zijn vragen te vinden om de lezer te verleiden om tot een diepere/bredere eigen betekenisgeving te komen, zijn of haar reflectie verder te bevorderen en daar samen van te leren.



Ben van Eeuwijk geeft zijn altijd prikkelende beeld op onze reflectie.

Je kan dit boek helemaal lezen, van kaft tot kaft. Je loopt dan als het ware om de hele olifant heen. Je kan dan onze leerweg/reflectie meebeleven. En ook de (positieve) werking en invloed die de activiteiten uit de verschillende fasen op elkaar hebben ontdekken. Natuurlijk kan je ook gericht lezen door aansluiting te zoeken met wat jij op dat moment, gezien je ervaring en/of klus in de praktijk, bezighoudt en/of verwondert.

Je kan het ook gebruiken als naslagwerk. Je gaat direct naar het hoofdstuk en/of fase waar je interesse of nieuwsgierigheid door gewekt is. Ben je nieuwsgierig naar patronen en voorbeelden vanuit de casusgesprekken, dan ga je naar hoofdstuk 3, fase 3. Heb je interesse in de intake dan ga je naar hoofdstuk 3, fase 1. Zoek je de kenmerken van 'ontwerpen' of 'ontwikkelen' om deze te duiden, dan ga je naar hoofdstuk 2. Of ben je meer geïnteresseerd in de leiderschapsopgave of de rol van de facilitator? Ons advies: gebruik het zoals bij jou en jouw praktijk past.

Voor diegenen die verder willen lezen en leren, de literatuurlijst geeft voldoende inspiratie. We hebben deze lijst aangevuld met korte beschrijvingen over wat een aantal van deze schrijvers bij ons losmaakten (Schrijvers over schrijvers).

We starten met de praktijk

Leer te leren. De praktijk is leidend en dit is de reden waarom er door het boekje heen veel praktijkvoorbeelden staan, zoals onderstaand voorbeeld laat zien. De vraag die we aan jou, de lezer stellen is:

“Wat haal jij er uit?” of: “Welke vragen en opmerkingen ontvouwen zich bij jou om (samen) van te leren?”

Casus 1. Belediging op het terras

Twee collega's in uniform passeren een terras. Er wordt een belediging geroepen richting hen. Zij besluiten om de roeper even apart te nemen en aan te spreken. Terwijl de één in gesprek is, trekt de ander de antecedenten na van degene die de belediging heeft geuit. Die antecedenten blijken aanwezig en wel op belediging. Daarop besluiten zij hem aan te houden. Ze pakken hem beet en willen hem mee nemen naar de auto. De moeder van de roeper blijkt ook op het terras te zitten en bemoeit zich met de aanhouding.



Er ontstaat een interactie tussen de moeder en de twee collega's. De moeder wordt verzocht afstand te houden. Als ze dat niet doet, duwen zij de moeder naar achteren. Moeder begint te schoppen. Dan besluiten ze ook moeder aan te houden. Uit veiligheidsoverweging voeren ze dit besluit pas uit als de tweede auto aan komt. Er zijn meer mensen die zich met de situatie gaan bemoeien. Als de tweede auto is aangekomen, wordt ook moeder aangehouden. De OPCO komt aan nadat moeder en zoon zijn aangehouden en ervaart rust. Hij ziet dat moeder rustig de bus in gaat en hij voert op een rustige toon een gesprek met moeder. De OPCO vraagt zich af waarom deze aanhouding nodig was. Hij besluit op dat moment, op straat, er niets van te zeggen.

Er ontstaat een interactie tussen de moeder en de twee collega's. De moeder wordt verzocht afstand te houden. Als ze dat niet doet, duwen zij de moeder naar achteren. Moeder begint te schoppen. Dan besluiten ze ook moeder aan te houden. Uit veiligheidsoverweging voeren ze dit besluit pas uit als de tweede auto aan komt. Er zijn meer mensen die zich met de situatie gaan bemoeien. Als de tweede auto is aangekomen, wordt ook moeder aangehouden. De OPCO komt aan nadat moeder en zoon zijn aangehouden en ervaart rust. Hij ziet dat moeder rustig de bus in gaat en hij voert op een rustige toon een gesprek met moeder. De OPCO vraagt zich af waarom deze aanhouding nodig was. Hij besluit op dat moment, op straat, er niets van te zeggen.

Terug op het bureau wacht de OPCO tot er een rustig moment is en stelt de vraag aan de twee collega's waarom ze deze jongen en de moeder hebben aangehouden. De OPCO stelt deze vraag bewust en houdt er ook rekening mee dat het een lastig gesprek kan worden. De reactie van de twee collega's is heftig. Zij voelen zich aangevallen. De intentie van de OPCO was om de collega's te laten reflecteren op hun handelen, om ervan te leren. Als vertrouwenspersoon heeft hij informatie over hoe collega's dit soort aanhoudingen ervaren. Collega's stellen [zichzelf achteraf?] regelmatig de vraag: "Was die aanhouding echt nodig?"

De OPCO beseft dat hijzelf ook al een oordeel had, al meteen bij aankomst op de plek waar de aanhouding plaats. Hij vond namelijk: "dit is niet nodig". Hij zag immers dat beide aangehouden rustig waren en ook de omstanders waren rustig.

De reactie van de twee collega's zijn dermate heftig dat de OPCO primair inhoudelijk reageert, namelijk, dat hij de aanhouding niet verkeerd vond. Het gesprek stopt toch.

De leidinggevende van de twee collega's gaat met hen in gesprek. Ook de leidinggevende vraagt zich voor het gesprek af: "Was deze aanhouding nodig?" De twee collega's schetsen de situatie en geven aan dat dit de enige wijze was. De collega's geven aan dat ze zich in het nauw gedreven voelde omdat de sfeer dreigend werd.

Later spreekt de leidinggevende nog een keer met hen. Nu over de interactie met de OPCO. Daarin geven ze aan zich aangevallen te voelen en dat ze niet anders konden reageren. Ze begrijpen dat de OPCO die vraag stelt, alleen het was te snel en de toon te fel.

Casus 2. De Glock

De HOvJ, werkzaam bij de recherche, gaat samen met een aantal collega's naar een woning. Het is 'sochtends vroeg, zes uur. Ze gaan een man aanhouden. Als ze de woning naderen, zien ze wel licht branden, maar niemand doet open. Ze forceren de deur. Ze treffen niemand in de woning aan. Ze zien wel een koffer op het bed liggen. De koffer ligt open en daarin zit allerlei kleding. Het is alsof iemand net thuis is gekomen van een reis óf juist van plan is om op reis te gaan. Ze vinden het vreemd. Staat de man op het punt om te 'vluchten', is hij reeds 'gevloden' of komt hij juist thuis van een reis? De HOvJ weet dat de man medicatie gebruikt. 'Als je op vakantie gaat, neem je je medicijnen mee. Waar leggen mensen meestal hun medicijnen neer? Als ze er wel/niet liggen, kan dat een indicatie zijn voor hoe de situatie geïnterpreteerd moet worden', zo is zijn redenering. Ze kijken oppervlakkig links en rechts en in een impuls trekt hij ook de la van het nachtkastje open.

Er ligt een Glock in. Wat nu te doen? Hij belt de OvJ en legt de situatie voor. Uiteindelijk zet de OvJ geen strafvervolgning in (t.a.v. de Glock). De HOvJ was begonnen met een doorzoeking zonder dat daar toestemming voor was. Achteraf is de HOvJ nog steeds ontstemd over de beslissing van de OvJ. De HOvJ's verkennen de casus verder (feiten, beslismomenten, meervoudig kijken) en komen op wat er anders gedaan had kunnen worden. Daarbij komen ook andere ervaringen aan de orde, waarbij zichtbaar wordt dat het soms sterk van de OvJ



afhankelijk is wat het vervolg in zo'n situatie is. De HOvJ die de casus inbracht, geeft aan dat hij wellicht eerder met de OvJ had moeten bellen voordat zij gingen kijken naar de medicatie ligt. *"Hij is er niet, maar dit treffen we aan. Is het goed wanneer wij.....?"*

Casus 3: Vermissing: 63-jarige man

Op een doordeweekse dag, rond 18:30 uur, krijgt de HOvJ een telefoontje van collega's. Een ongeruste vrouw heeft gebeld, omdat haar man niet thuis is gekomen. Hij is, al ruim 30 jaar, altijd om 17:45 uur thuis. Als zij hem probeert te bellen, neemt hij niet op. De HOvJ vraagt door en bekijkt de casus. Alles, maar dan ook alles wijst erop dat dit géén urgente vermissing is. En toch.... ondanks de protocollen en richtlijnen, zegt zijn gevoel dat het helemaal fout zit. De HOvJ heeft geen idee waar dat gevoel vandaan komt, heeft geen enkel feit waaraan hij dat kan ophangen, maar het voelt niet goed. Hij gaat zelf naar het woonadres van de vrouw om haar persoonlijk te spreken. Zijn zorgen nemen toe en hij besluit de zaak op te pakken.

Achter de schermen ontstaat er veel gedoe met verschillende afdelingen. Eerst met de eigen recherche en later met die van een andere eenheid. Wie doet wat en is het wel urgent? Onderwijl is er een peiling gedaan van de telefoon. Deze geeft aan dat de telefoon zich op een plaats bevindt, in een gebied, waar de man nooit komt. Tot diep in de nacht is de HOvJ bezig met 'duwen en trekken' om de zaak in voortgang te krijgen. Die nacht wordt de vermiste echtgenoot aangetroffen: Dood! Hij is door een misdrijf om het leven gebracht. Later blijkt uit het onderzoek, waar de HOvJ niet betrokken bij is, dat de ouders zich hebben vergist. Ze hebben de verkeerde man ontvoert en omgebracht.

De HOvJ's onderzoeken samen de feiten, beslismomenten en de perspectieven. De HOvJ ging in tegen diverse criteria, voorschriften en protocollen, omdat zijn 'onderbuik' sprak. Voor hem leidde op dat moment de voorschriften niet tot 'goed politiewerk'. Richting de burger heeft de HOvJ nooit verteld hoeveel 'sores' er was om de zaak op te pakken, maar zelf blijft de HOvJ zich verbazen hoe moeizaam het soms is om het 'goede te doen'.

Casus 4: IBT procedures of het oordelen over situaties waar je niet bij aanwezig was

Tijdens een incident staan op enig moment vier collega's en vier verdachten in een portiek. Een collega fouilleert een van de verdachten. Bij deze fouillering merkt hij dat er een wapen in de jaszak zit. Hij maakt in zichzelf een overweging. Hij maakt het niet kenbaar aan de andere collega's.

Later in het bureau leidt dit tot grote consternatie, vooral bij collega's die niet aanwezig waren bij het incident. In de debriefing wordt er ook over gesproken. Collega's verwijten hem dat hij niet 'Vuurwapen' heeft geroepen bij het aantreffen van het vuurwapen, zoals dat bij IBT geleerd wordt.

De betrokken collega verteld zijn overwegingen. Als hij 'Vuurwapen' had geroepen, dan had dat waarschijnlijk het gevolg gehad dat al zijn collega's hun wapen zouden trekken. Mogelijk

hadden de andere verdachten ook vuurwapens. Zij zouden die mogelijk ook getrokken hebben. Je zou, zo dacht hij, dan in een klein portiek, met maar één in-uitgang, hebben gestaan met acht mensen en getrokken vuurwapens.

Daarnaast had hij het wapen van de verdachte vast. Hij heeft het wapen niet meer losgelaten en de verdachte zijn jas laten uittrekken, zodat hij controle had over het wapen. Zijn collega's zijn het misschien niet helemaal eens met hem, maar begrijpen en accepteren zijn overwegingen. In het team, onder collega's die er niet bij aanwezig waren, blijft de discussie voortgaan en wordt het handelen van de collega veroordeeld.

Casus 4: De gestolen brommer

Een ervaren collega en een student bemannen een opvallend dienstvoertuig en achtervolgen een drietal jongeren, gezeten op een gestolen brommer. De snelheid ligt ongeveer op 65 km per uur en de jongeren reageren niet op een stopteken. De twee collega's maken een plan waarbij zij naast de brommer gaan rijden en de rijder, de student, uit het geopende portieraam gaat hangen en de bestuurder van de brommer in een nek klem neemt. De bestuurder van het politievoertuig gaat dan vervolgens pompemmen en zo brengen ze de brommer tot stilstand. Zo gezegd zo gedaan en op deze wijze worden de jongens tot staan gedwongen vervolgens aangehouden. De betreffende collega's zijn trots op hun optreden.

Casus 5: De Briefing

Een brigadier OPCO is verantwoordelijk voor de debriefing op een willekeurige avond in de week, 's avonds om 22.30 uur. Er zitten een tiental medewerkers in de zaal, variërend van collega brigadier OPCO's, agenten en hoofdagenten. Er wordt besproken wat een ieder die dienst heeft gedaan en al snel valt de informele leider in de groep een tweetal collega's aan op het feit dat zij niet hebben gereageerd op de melding van een vermissing van een kind. Er ontstaat een verwijtende sfeer waarbij over en weer stevige dingen worden gezegd. De OPCO geeft aan het lastig te vinden om los van de inhoud, te benoemen wat er in het proces gebeurd. Ze weet eigenlijk wel dat ze er iets van zou moeten zeggen, maar wat meespeelt, is dat zij wellicht later weer op de auto zit met de betreffende collega. Het is lastig om beide rollen (OPCO en "gewoon medewerker") te vervullen. Het is sowieso lastig om elkaar aan te spreken.

Casus 6. Hulp bij zelfdoding

De OPCO hoort dat twee collega's naar een mogelijke zelfdoding worden gestuurd. De collega's die ter plaatse gaan, treffen een overleden vrouw in bed aan. De echtgenoot en een arts zijn aanwezig. De echtgenoot verklaart dat de vrouw welbewust met gebruik van medicijnen uit het leven is gestapt. De collega's vragen zich af: Is hier sprake van hulp bij zelfdoding? Als zij dit met 'ja' beantwoorden, moeten ze de echtgenoot verder horen als verdachte. De echtgenoot verklaart verder dat in de voorbereiding gesproken is met de wijkagent. Aan de wijkagent is de vraag gesteld: 'Wat is 'hulp bij zelfdoding' en wat is het niet?'

De collega's overleggen met de OPCO: Gaan we de echtgenoot aanhouden? De OPCO adviseert van niet.

De OPCO (her)kent dit soort gevallen. Zijn vrouw werkt zelf in een hospice. Ook weet hij dat hij te maken heeft met twee ervaren politiecollega's die voor hem de situatie duidelijk hebben geschetst. Op basis daarvan neemt de OPCO de beslissing om niet aan te houden. Er is geen vluchtgevaar en de uitvaart moet geregeld worden. Als hij toch nog gehoord moet worden, dan kan dat later nog. Deze beslissing neemt de OPCO vanuit een menselijk oogpunt. Een complicerende factor is wel dat de wijkagent niet in dienst is en dat hij ook niets heeft vastgelegd over het gesprek met de echtgenoot. De arts die aanwezig is, blijkt de eigen huisarts te zijn en hij bevestigt dat mevrouw de intentie had om zelf haar leven te beëindigen.

De twee collega's hadden wel willen aanhouden. Hun vraag aan de OPCO is, als we niet aanhouden, hebben we dan nog wel mogelijkheden? In de bespreking van de casus komt het verschil aan de orde van de zuiver juridische aanpak of de menselijke aanpak. Hoewel sommigen toch meer juridisch de zaak bekijken, begrijpen ze de overwegingen en keuze van de OPCO.



Startvragen

- Welke *positieve* voorbeelden uit je dagelijkse praktijk vind jij de moeite waard om samen te bespreken om van te leren?
- Welke *patronen en/of waarden* ontvouwen zich voor jou om van te leren?
- Welke praktijkvoorbeelden wil je bespreken om iets te *verbeteren*?



Hoofdstuk 1

Bewust zijn van je eigen manier van kijken

Bewust zijn van je eigen manier van kijken

We hebben gedrag, opvattingen, interacties, de werking van patronen, mentale modellen en interventies opgemerkt. Die opmerkzaamheid willen we graag delen. Het krijgt pas echt betekenis als we ons bewust zijn van de wijze waarop we zelf die praktijk hebben benaderd, want: *“Elk onderzoek begint met onderzoek naar je eigen mentale model en oriëntatie.”*

In vorige publicaties van Blauw Vakmanschap zijn (wetenschappelijke) theorieën en opvattingen belicht die aangeven met welke paradigma's wij als facilitators zelf de wereld zien, deze betreden en denken deze te kennen. Aanvullend op wat eerder in diverse publicaties beschreven is, willen we in dit hoofdstuk stil staan bij een aantal opvattingen en theorieën die ons, als facilitators, geholpen hebben in het beter zien en in het 'taal' geven. Soms creëerde de combinatie van opvattingen en theorieën zelfs een nieuwe betekenisconstructie die het mogelijk maakte om los te komen uit het oude denken en handelen.



Hoe is deze reflectie tot stand gekomen?

1. We zijn in de lokale praktijk gestapt. In de interactie vielen ons een aantal zaken op.
2. Er ontvouwdend zich patronen en deze waarnemingen zijn ons startpunt geweest.
3. Omdat we beter willen begrijpen wat er gebeurt en dit willen verklaren, hebben we aanvullende (wetenschappelijke) literatuur gezocht.
4. Deze literatuur heeft ons geholpen om (nieuwe) taal te vinden om patronen te duiden en deze reflectie te schrijven.

De bewustwording van je eigen mentale model

Aan de bewustwording van je eigen mentale model en wat dat voor een effect heeft op wat je ziet in de praktijk, hebben Weick en Senge taal gegeven die ons verder heeft gebracht. Senge¹⁰ noemt het mentale model; *“...de diepgewortelde veronderstellingen van hoe de wereld in elkaar zit en die je waarnemen, denken en handelen beïnvloeden.”*

10 Weick (1995) en Senge (1992)

Is de wereld maakbaar en is jouw beeld de enige projectie van de werkelijkheid? Waar komt je eigen beeld van de werkelijkheid vandaan, hoe kan je deze begrijpen en deze verrijken? Het zijn vragen die je als facilitator steeds weer moet willen stellen om de meest rijke betekenis eraan te kunnen geven.

We kennen allemaal het verhaal van de timmerman die bij elk probleem de oplossing vindt met 'wat hout en spijkers'. Weick en Senge geven ons de waarschuwing dat we niet zoals de timmerman de wereld eenzijdig moeten benaderen en bekijken.

Het creëren van die betekenis noemen we net als Weick *sensemaking*¹¹. Bij *sensemaking* gaat het om de manieren waarop mensen interpretaties genereren. Mensen creëren de werkelijkheid waar zij 'zin' aan geven. Er is geen betekenis, maar mensen vinden die betekenis uit, construeren haar in hun handelen, waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in de wereld doen en wat zij daar vervolgens van waarnemen.

'Sensemaking' kent volgens Weick zeven eigenschappen:

- *De eerste eigenschap is dat sensemaking begint met een sensemaker*
Sensemaking is een identiteitsconstructie. Als mensen betekenisvolle situaties construeren geven ze tevens aan wie ze (willen) zijn. *"How can I know what I think until I see what I say?"* Mensen gaan eerst handelen en pas als het gegoten is in taal kan men het duiden.
- *De tweede eigenschap is 'retrospectief'.*
Het gaat om het achteraf construeren van de ervaring die uit eerdere ervaringen wordt gelicht. *"To learn what I think, I look back over what I said earlier."*
- *De derde eigenschap is 'enactment'.*
Daarmee wordt bedoeld dat mensen niet alleen een omgeving creëren die ze al kennen, maar ook zoeken naar een zinvolle omgeving en deze als het ware oproepen. Je ziet wat je wilt zien, wat past in de mentale modellen in je hoofd.
- *De vierde eigenschap van sensemaking is 'social'.*
De constructie en interpretatie van de situatie komt tot stand in interactie tussen mensen. Het wordt in de relatie vormgegeven en is daarmee ook afhankelijk van met wie men en hoe men is gesocialiseerd.
- *De vijfde eigenschap is 'ongoing'.*
Sensemaking heeft geen begin en geen eind en is altijd gaande.

- *De zesde eigenschap is 'extracted cues'.*

Mensen nemen niet alles waar, maar wel bepaalde eigenschappen waar ze een ruimere betekenis aan geven. Er wordt een keus gemaakt in wat men opmerkt, wat weer afhangt van de context waarin de keus plaatsvindt.

- *De zevende en laatste eigenschap is 'plausibility'.*

"I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more."

Een plausibel beeld is genoeg en wint het van nauwkeurige rationele (cijfer) analyses.

Betekenisgeving oftewel sensemaking is daarom geen sinecure. Bestaat 'DE' betekenis van wat we tegenkomen in de praktijk eigenlijk wel? Of is het 'ONZE' betekenis van die praktijk? Of één van de vele betekenissen?

Wij pogen als Blauw Vakmanschap facilitators zo goed mogelijk bevrijd te zijn van allerlei mentale modellen, te spreken met collega's over de praktijk en de betekenis ervan. Wat we vooral doen is de collega, zijn verhalen over de bedoeling, het vakmanschap en zijn werkelijkheid over de praktijk, centraal stellen. Vervolgens zoeken we naar de betekenis die de collega met zijn team er aan geeft, om ze daarna uit te nodigen om die betekenis vanuit andere perspectieven te bekijken. Zo wordt Blauw Vakmanschap niet alleen een manier om praktijkbetekenis op te halen, maar ook een werkwijze om de betekenis door de collega's in de praktijk op te rekken en daardoor ruimte te vinden om het politiewerk te verbeteren.

Handelende mensen en hun verhalen staan centraal

De verhalen die mensen vertellen over hun handelen, is de meest voorkomende interactievorm die mensen gebruiken¹². Verhalen maken het mogelijk om te kijken in het selectieproces van mensen. Je vraagt door naar onderliggende waarden en overwegingen. Het vormgeven van veranderingen in denken en handelen is in essentie een sociaal constructieproces door middel van taal¹³. Verhalen zijn daarin de sleutel. Het maakt wat je voorstaat, levend. Niet de managementtaal, maar de verhalende vorm creëert de verbinding tussen het handelen in de praktijk en wat men voorstaat met de visie en de kernwaarden van de politie.

Enkele door de Nationale Politie vastgestelde identiteitskenmerken zijn onder andere "vertrouwen wekken" en "alert en slagvaardig optreden". De praktijkverhalen laten deze kenmerken doorleven. Door met elkaar die praktijk vast te houden en scherp te beschrijven, kom je er achter hoe het er uit ziet als je bijvoorbeeld 'slagvaardig optreedt'. Het geeft betekenis aan wat je voor staat.

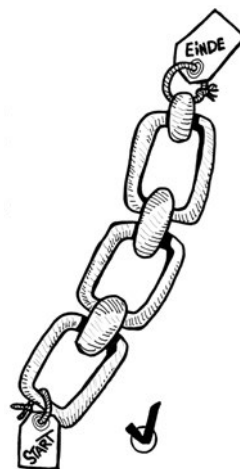
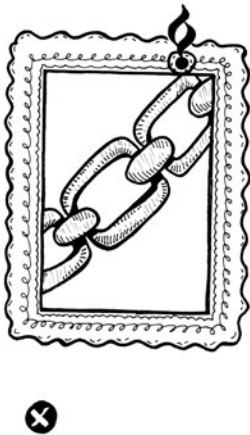
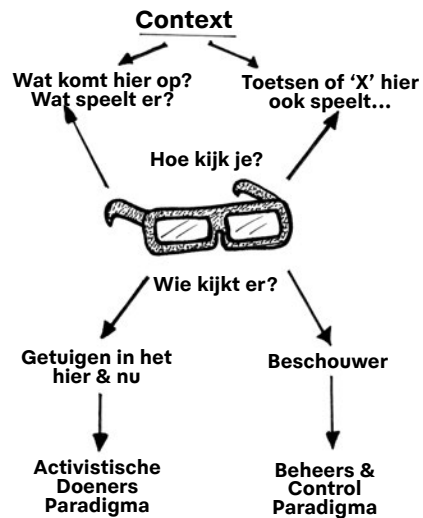
¹² Homan (2010)

¹³ Van den Nieuwenhof (2005)

Blauw Vakmanschap gaat over de praktijkverhalen laten leven! We bespreken in de lokale context de verhalen van de incidenten vanuit de eigen praktijk, met het doel er van te leren en het vak te verbeteren. We stellen ons eigen oordeel uit en zijn nieuwsgierig naar de echte lokale belevingswereld vanuit de deelnemers van het gesprek. De focus is te ontdekken wat lokaal opkomt en welke betekenis deelnemers er zelf aan geven. Dat is wat Alvesson & Deetz¹⁴ *Local/emergent* noemen.

Je kan ook met een bepaald oordeel en kennis de praktijk instappen om te onderzoeken of er wordt voldaan aan het oordeel en de kennis. Dat is *Elite/A priori*.

Een andere benadering is die van de activistische doener versus het werken vanuit beheers en control¹⁵. De activistische doener heeft als het startpunt, de oriëntatie gericht op 'buiten', de bedoeling. De oriëntatie van beheersing en control start altijd 'binnen' en neemt 'buiten' de maat. De oriëntatie 'buiten' kent vaak binnen de organisatie nog een andere, kleinere betekenis, namelijk die van het eigen team of de afdeling. De oriëntatie is, gestuurd door de arbeidsdeling, gericht op de uitkomst van het eigen werk en de overdracht naar de andere afdeling, in plaats van op de uitkomst van het gehele werkproces en de bedoeling voor buiten.



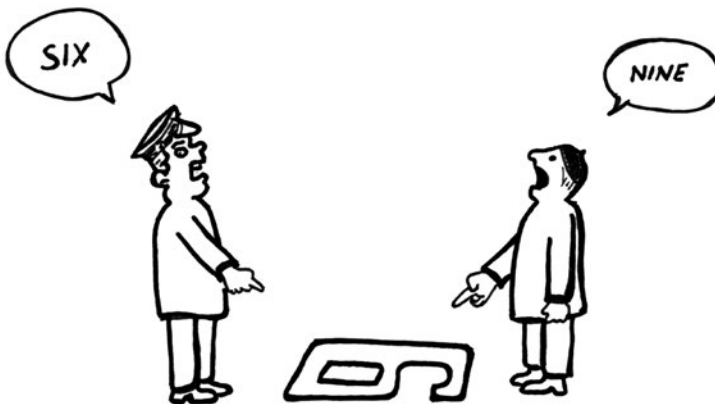
14 Alvesson & Deetz (2000)
 15 Homan (2017)

Eigenaar en nieuwsgierigheid

“Opvallend was in de Blauw Vakmanschap gesprekken dat aangehouden verdachten door ‘blauw’ werden overgedragen aan de rechercheafdeling. Na de aanhouding en overdracht van de zaak voelden de collega’s die de aanhouding hadden verricht zich geen eigenaar meer van de zaak. Er was geen nieuwsgierigheid naar de totale betekenisvolle afhandeling van het hele politieproces. De ver doorgevoerde arbeidsdeling verleid je tot het beperken van je zicht naar alleen je eigen schakels. De gehele keten zie je niet meer”.

Loskomen van je eigen oordeel

Loskomen van het snelle, eenzijdige, dominante, eigen oordeel en oriëntatie van ‘binnen’ (beheers en control) is over het algemeen lastig. Het praten over de ander als toeschouwer, “Ja, maar” en “Ik zal het je nog één keer uitleggen” wordt zonder uitzondering erkend en ervaren door de beoefenaars van Blauw Vakmanschap. De mensen die met Blauw Vakmanschap aan de slag gaan, zoeken naar *vaardigheden* om hiervan los te komen, om hiermee te dealen.

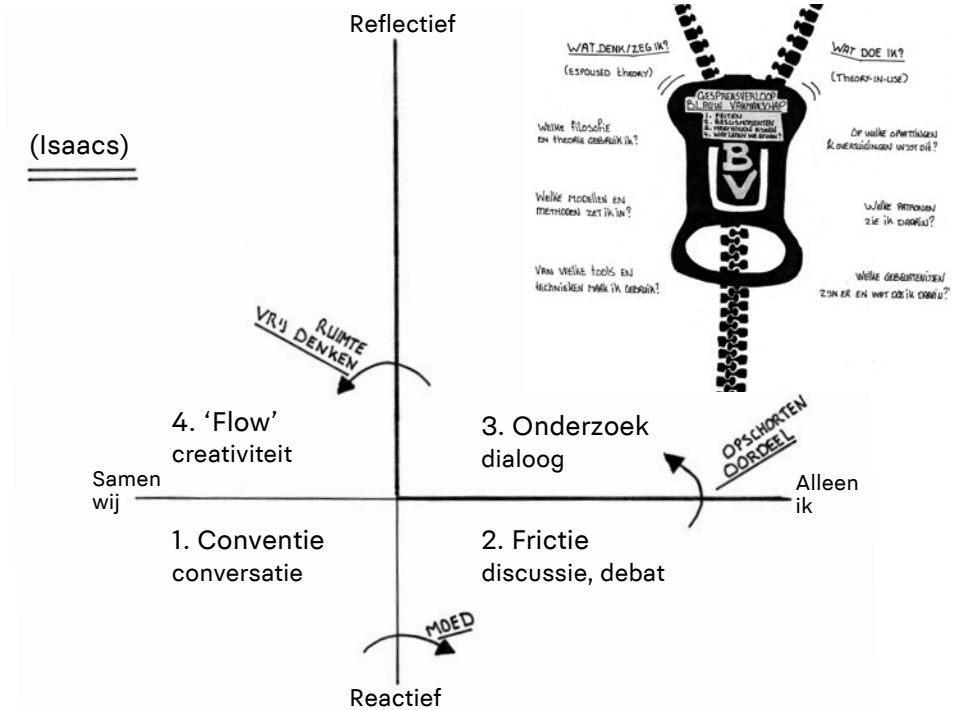


Het toepassen van Blauw Vakmanschap geeft *handvatten* om het eigen mentaal model en de oriëntatie te leren kennen en op te rekken door onder andere:

- *Leren erkennen en dealen met de sprong van onderzoeken naar oordelen.*
Het gespreksmodel van Isaacs¹⁶ (zie volgende pagina) is, zo blijkt in de praktijk, een goed hulpmiddel in het leren het oordeel uit te stellen en de stap te kunnen zetten naar waarderend onderzoeken.

16 Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert (2002)

- *Leren vragen en uitspreken wat je denkt in het gesprek*, waardoor waarden en overwegingen bij beslissingen zichtbaar worden.
- *Het bewust onder ogen zien van wat men individueel en collectief uitspreekt en wat men feitelijk doet* (de ritssluiting).
- *Het bewust actief leren inbrengen*, zien en taal geven aan andere gezichtspunten, opvattingen en waarden en deze te verbinden aan de bedoeling (meervoudigheid).
- *Leren voeren van dialoog*. Daarbij hoort het dealen met de groepsdynamiek onderstroom en machtsonbalans.



(eigen weergave, geïnspireerd op de Canon van Leren (2007), het model van Isaacs. (J.Kessels e.a., 2002) en het gespreksverloop Blauw Vakmanschap.)

We geloven in de kracht van het vragen stellen (om los te komen van je eigen oordeel) en we beseffen dat achter elke vraag een wereld schuil gaat. Neem bijvoorbeeld deze zeer belangrijke vraag: *“Wat is je intentie?”* Dat is een vraag die je aan jezelf en de ander kan stellen. Ben jij je bewust met welke intentie je naar een situatie kijkt, een vraag stelt of een gesprek in gaat?

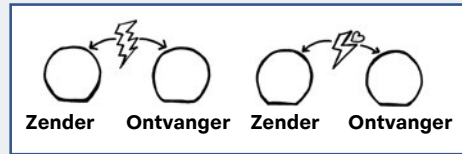
Wil jij je gelijk halen, winnen of de ander beleren? Of ben nieuwsgierig naar de ander, wil je het perspectief van de ander weten? Wil je de ander echt begrijpen? Wil je groeien en leren? Je intentie is krachtig en stuurt je gedrag. Verdiepende vragen en aandacht op de intenties maakt je onderzoekend en wat belangrijk wordt gevonden zichtbaar. Je intentie en de manier waarop je luistert bepaalt de kwaliteit van aandacht.

Betekenisvolle afdoening

“De twee klasgenoten van de basisschool hadden hun ouders betrokken in hun ruzie. De oorsprong van de ruzie had met pestgedrag te maken. De ouders van beide kinderen kwamen verhaal halen op school en namen de ruzie van de kinderen over. Er werd besloten tot aanhouding over te gaan van de ouder die (ten einde raad) had bedreigd een pistool thuis op te halen om zo het pesten te stoppen. In de nabespreking van het incident bleek dat er een goed gevoel was over de samenwerking onderling, maar geen goed gevoel over de afdoening. Deze werd niet als betekenisvol beoordeeld. De verkeerde was gestraft en het had anders afgehandeld moeten worden”.

Intermezzo: Luisteren

In het boek "Harthorend" van Harry van de Pol (2010, www.vanbinnenuit.nl) spreekt de schrijver over de kunst van het luisteren. Luisteren is plots een vorm van 'geven'.



Je geeft degene naar wie je luistert de boodschap dat hij/zij ertoe doet. Maar die kunst van het luisteren is niet eenvoudig. Als je echt beter wil luisteren, dan zal je eerst willen luisteren naar jezelf. Je zit jezelf nogal eens in de weg.

BANG	-- Dat je niet weet hoe te reageren	BEHOEFTE	-- Eerst gehoord te zijn
	-- Hoe je tegemoet komt aan de behoefte		-- Aan controle
	-- Om kritiek te krijgen		-- Aan harmonie
	-- Voor de emotie van de ander		-- Om iets te doen
	-- Voor de emotie van jezelf		-- Aan waardering

Je angsten en behoeften bepalen hoe goed je in staat bent te luisteren naar jezelf. Wie herkent het niet dat je terwijl iemand zijn verhaal vertelt, je al bezig bent met het formuleren van een antwoord.



Luisteren naar jezelf dus. Vrij naar 'voice dialogue' kan je hier stellen dat het de moeite waard is te onderzoeken welke stemmen je in je hoofd hebt en wie bepaalt hoe je in het gesprek zit. M.a.w. wie zit er bij jou voorin de bus en stuurt deze (de 'ik-weet-alles-beter', de perfectionist, de hoogopgeleide, de clown of een ander ego)?

Als je luistert ben je bevrijd van je ego's en doe je datgene om het vertrouwen van de ander niet te beschamen. Echt luisteren, aanvoelen en begrijpen is niet risicoloos. Wat de ander (of jijzelf) laat zien zal soms veel met jezelf doen. Als je maar luistert vanuit het perspectief dat het een gevende beweging is. Dus niet adviezen of geruststellende woorden, maar 'leeg' luisteren. Juist dan ga je teruggeven wat je hoort, Als je de ander terug geeft welk gevoel je proeft, laat je merken wat je aanvoelt. Je geeft de ander erkenning. Als je naast aanvoelen ook aangeeft wat je begrijpt nodig je de ander uit nog meer te vertellen. Zo volgt belangeloos aanvaarden. En zo herken je de gradaties van luisteren in het beeld van het oor:



De ritssluiting

Manon Ruijters¹⁷ geeft een prachtige beschrijving over ‘Double-loop learning’ naar aanleiding van het werk van Argyris en Schön, vooraanstaande denkers op het gebied van de ‘Lerende Organisatie’.

Ze gaat in op de ‘praat-’ (*espoused*) theorie’ en ‘doe-’ (*in use*) theorie’. De praat-theorie is hoe wij ons handelen (*mondeling*) beschrijven. De doe-theorie laat zien hoe er feitelijk wordt gehandeld. Hierin worden de waarden die wij belangrijk vinden en ons mentaal model en ons handelen bepalen zichtbaar. Naar welke opvattingen, onderliggende waarden en patronen verwijst het handelen? Dit zijn vragen die terugkomen in het gespreksmodel van Blauw Vakmanschap in de bespreking van een concreet praktijk incident.

Blauw Vakmanschap helpt hiermee de ritssluiting tussen denken en doen te sluiten, taal te geven aan onze praktijkervaring en deze te leren zien. Dit geeft inzicht in de waarden en inzichten die ons sturen en biedt vervolgens de mogelijkheid om de beweging te maken van enkelslag (model I) naar dubbelslag (model II) leren.



	MODEL 1	MODEL 2
DOEL	Eigen doel bereiken winnen, emotionaliteit vermijden	Verantwoorde & gedragen keuze maken op basis van geldige informatie
INRICHTING PROCES	Maximale beheersing van taken en procedures	Leersituatie, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid
OPVATTING OVER ANDEREN	Zwak & kwetsbaar	Weinig defensief, betrokken
GEDRAGSKENMERKEN	Defensief afstandelijk	Weinig defensief, betrokken
LEERSTIJL	Single-loop	Double-loop

(eigen weergave Canon van het leren- 2007)

Het vraagt om waarderend onderzoekend, met je eigen ego in het puntje van je pink, instappen in de lokale context (de moerassige grond) en adoptie van het team. Patronen, inzichten en nieuwe taal ontdek je namelijk niet door één keer een gesprekje voeren. Om dit te bereiken is oefening en meevoudige begeleiding van een facilitator nodig. De facilitator die interventies mag en durft te doen, zoals abstractieniveau verlagen, aannames ter discussie stellen, andere gezichtspunten inbrengen en het vermijden van emoties en andere patronen aan de kaak stellen.

Verskil tussen denken en doen

“Tijdens de besprekingen gaven de collega's aan meer met elkaar te willen samenwerken en te komen tot collectief eigenaarschap. Tijdens de reflectie op de interactie zagen ze zelf echter geen handelingen of gedragingen die daar een uiting van waren. Ze zagen het verschil tussen hun eigen praten en handelen. Deze eerste stap van bewustwording maakt het mogelijk om bewust anders te handelen”.

Abstractieniveau verlagen

“Nu we het incident van de brandstichting met behulp van het gespreksverloop zo concreet mogelijk bespreken, zien we hoe we zelf het patroon ('veel plezier is weinig papier') in stand houden en de samenwerking en kwaliteit van ons werk kunnen verbeteren. Ik vond het spannend om het anders te doen en het patroon te doorbreken, maar het werkte echt, zeker nu we het samen doen”.

Vragen hoofdstuk 1



- Wat heeft jou in dit hoofdstuk verwonderd?
- Ben jij je bewust van de manier waarop je kijkt?
- Wat is je *intentie*?
- Hoe zou jij jouw manier van kijken omschrijven?
- Welk verschil zie jij bij jezelf tussen *denken* en *doen*?
- Hoelang duurt het eigenlijk voordat je nieuw gedrag hebt aangeleerd? En wat heb je hiervoor nodig?
- Zou je zelf iets willen toevoegen en heb je tips?
- Heb jij een inspirerend praktijkvoorbeeld om te delen?

Hoofdstuk 2

Ontwerpen en ontwikkelen

Ontwerpen en ontwikkelen

Na onze eigen verkenning op ons eigen mentale model en de invloed die dit heeft op de manier waarop wij naar de praktijk kijken, hebben de concepten *ontwerpen en ontwikkelen* ons verder geholpen in de verdere duiding van die praktijk. In het Realisatieplan Nationale Politie van 2012 zien we de legitimatie om deze benaderingen te gebruiken. Sterker nog, in het plan en ook in onze ervaring zien we dat dat nodig is. Ons doel van dit hoofdstuk is om de werking van *ontwerpen en ontwikkelen* te ontrafelen en de werking ervan beter te begrijpen. In het boek *De taal van verandering: veranderen in dialoog*¹⁸ wordt ingegaan op het spanningsveld tussen 'ontwerpen' en 'ontwikkelen': Je hebt ze beiden nodig!

De ontwerpbenadering

De ontwerpbenadering beschouwt de organisatie als een formeel systeem waarin ad hoc aanpassingen hebben geleid tot een opeenstapeling van tekortkomingen. De probleem oriëntatie is oplossingsgericht



en de veranderingen worden gezien als een eenmalig lineair proces. Doelen zijn bekend en als deze zijn bereikt is het veranderproces geëindigd. Het is een economische rationale benadering. Homan¹⁹ vult de beschrijving aan door aan te geven dat deze benadering te typeren is als top-down, planning in tijd en door een scheiding van ontwerpen door de top en uitvoering door de werknemers op de werkvloer. De scheiding van denken en doen onderbreekt hierbij het leren²⁰.

De ontwikkelbenadering

De ontwikkelbenadering ziet de organisatie niet als een bron van tekortkomingen, maar als een resultaat van kennis, inzicht en ervaring waarvan tijdens het veranderproces zoveel mogelijk gebruik moet worden



gemaakt. De oriëntatie is probleemgericht. Het verandervermogen wordt vergroot door organisatieleden te laten deelnemen aan de probleemanalyse, zodat gaandeweg collectief eigenaarschap ontstaat en leren veranderen zelfstandig wordt vormgegeven. Verbetering moet plaatsvinden vanuit de eigen kracht in de eigen werkomgeving. Hierdoor is er integratie van denken en doen. Het is een 'iteratief' proces (het ontvouwt zich) zonder strakke planning en er is aandacht voor sociale, politieke en affectieve processen²¹.

18 Van den Nieuwenhof (2005)

19 Homan (2010)

20 Wierdsma & Swieringa (2011)

21 Homan (2010)

Net als vele wetenschappers²² constateren wij dagelijks dat het denken, spreken en handelen van de ontwerp benadering dominant is. De taal van de ontwerpbenadering geeft bekende betekenisconstructies en ingebakken handelingsopties die onbewust zijn ingesleten. Het is bekend en hapt lekker weg²³. We zitten in een diep karrenspoor, waar we maar moeilijk uitkomen. Zelfs als we het anders willen is het niet gemakkelijk om los te komen uit het dominante mentale denken. We zien het simpelweg nog niet en hebben onvoldoende taal, durf, vertrouwen en handelingsrepertoire om (blijvend) tegenwicht te bieden. Aan één soort aanpak en kennis heb je niet genoeg. Van den Nieuwenhof²⁴ pleit voor meer organisatiekundige, veranderkundige kennis en organisatie specifieke kennis.

Een aantal kenmerken van en beelden over de ontwerpbenadering

De hieronder, niet limitatieve, kenmerken en beelden over de ontwerpbenadering zijn bepalend voor het ontvouwen van patronen. Deze patronen zien we veelal terug in fase drie van Blauw Vakmanschap, de casusbespreking.

Vanuit de ontwerpbenadering beschouwen we de wereld als maakbaar en zijn we in het leven om de opeenstapeling van problemen op te lossen. Denken en doen zijn gescheiden en we werken vanuit de organisatiestructuur. De mens is een object. Door bijvoorbeeld het volgen van een cursus waarin een aanvullende competentie worden geleerd, is de mens weer inpasbaar om de opeenstapeling van problemen op te lossen. We maken individuen verantwoordelijk en laten hen (ontwerp)plannen maken voor (complexe) vraagstukken. Dit, terwijl we weten dat 70% van de plannen mislukken en/of niet volgens plan worden uitgevoerd. In de organisatie wordt alleen gesproken over problemen, wat het *beleren* in plaats van *het leren* bevordert!

Opvallend is dat het ontwerpen, met scheiding in denken en doen en in denken en handelen, een patroon laat zien in onze organisatie waarin de leidinggevende alles moet weten en kunnen. Het zichtbare gevolg is dat het vragen om hulp en reflectie dan niet gewoon is. Het is opvallend dat de professionele ruimte van medewerkers nog verder wordt ingeperkt doordat leidinggevendenden beslissingen opeisen die op een lager niveau liggen.

Mag ik?

De OPCO wordt gebeld door de collega's op straat. Een bewoner van een woonwagencamp heeft een winkelier geslagen. Ze vragen de OPCO of ze tot aanhouding mogen overgaan. Hij geeft toestemming! Maar het al dan niet overgaan tot aanhouding is een bevoegdheid van de collega zelf!"

22 O.a.: Caluwe & Vermaak (2006), Vermaak (2009 & 2017), Homan (2005 & 2018)

23 Vermaak (2009)

24 Van den Nieuwenhof (2005)

“Macht is het vermogen om de opties van anderen te beïnvloeden”²⁵.

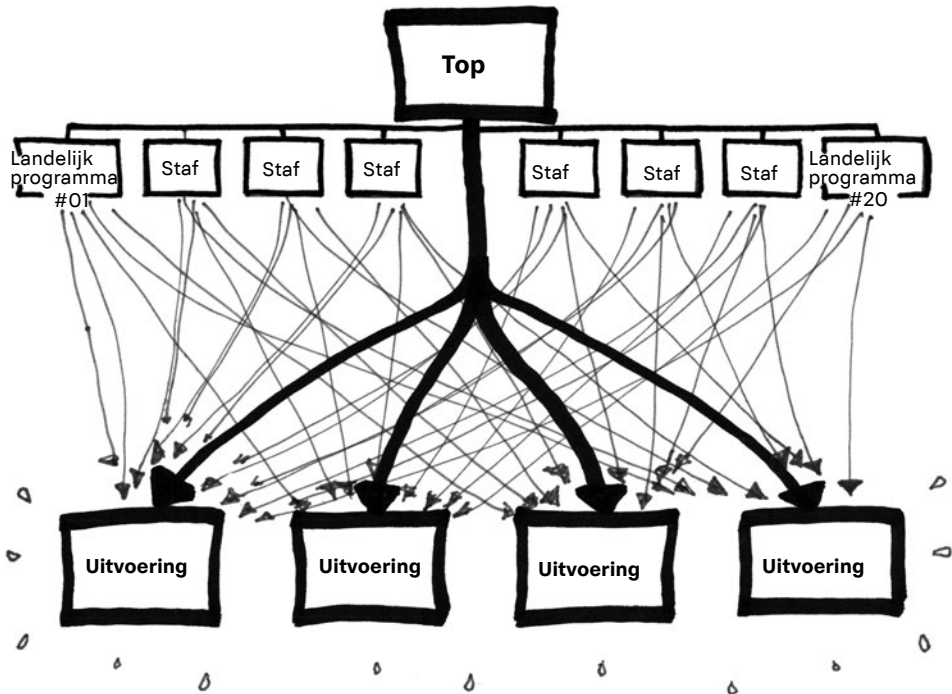
De ontwerpbenadering stimuleert, met een scheiding van denken en doen en een top-down benadering in de toch al hiërarchische politie organisatie, enkelvoudig leiderschap en machtsonbalans. Machtsonbalans stimuleert het beleren in plaats van leren, met als gevolg lage tolerantie en weinig experimenteren²⁶.

Juist bij fusies en reorganisaties is machtsuitoefening aan de orde²⁷. De oude organisatie is de inzet, de machtsbron en de nieuwe organisatie de uitkomst, namelijk het resultaat van de botsing der machten in het fusieproces. Het bij fusies geen aandacht schenken aan cultuur en macht is het verborgene zijn werk laten doen en het inbouwen van een groot risico. De reorganisatie is formeel afgerond en de politie is nu een organisatie in ontwikkeling, maar wordt dit zo ook ervaren in de praktijk en waar ligt de huidige macht nu eigenlijk?

25 Verweel & David, (1995), p.108

26 Van den Nieuwenhof (2005)

27 Verweel & David (1995)



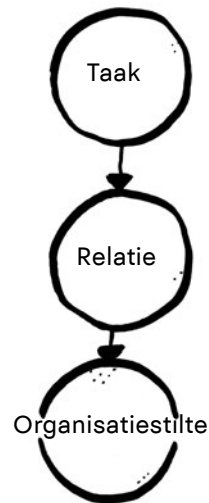
Jan Nap wijst ons op het begrip *Multi centrale aspect Specificatie*²⁸. Vrij vertaald is er sprake van een splitsing. De leiding die bezig is met de politieke arena, laat zich bedienen door allerlei (staf)afdelingen die de middelen hebben, die ongecoördineerd allerlei opdrachten geven en eisen stellen aan de uitvoerende teams. Ze worden dagelijks overspoeld door allerlei nieuwe opdrachten en taken die de operationele sterkte onder druk zet. Er ontstaat een onophoudelijke werkdruk en tijdsdruk. En wie heeft er dan eigenlijk echt de macht?

Nieuwe opdrachten en taken

Dagelijks komen er nieuwe opdrachten en taken bij van verschillende (staf)afdelingen. Van mijn flexteam is niets meer over. Vandaag kreeg ik nog bezoek van het OBt met de mededeling dat ik volgend jaar zelf de examens van de studenten mag afnemen. Het is maar een voorbeeld.

In de zoektocht naar betekenisgeving van nieuwe rollen, zoals Operationeel Coördinator (OPCO), Wijkagent centraal en de Operationeel expert wijk (WOE), ervaren we, dat er nog veel teruggevallen wordt op machtsdwang. In de praktijk dragen wij vaak functiebeschrijvingen en het werk aan elkaar over in plaats van echt samenwerken. De functie staat daarmee centraal en niet de bedoeling en de samenwerking. De machtonbalans stimuleert hierbij onder andere het ‘alleen tobberen’ en het zogenaamde ‘ja zeggen en nee doen’ (pocket veto). Of we escaleren door de samenwerking te stoppen en de leiding in te schakelen. Een derde mogelijkheid is nog dat we het geschil bevroren en doorwerken en teruggrijpen op standaards en protocollen die we in ons voordeel uitleggen en ons bovendien een schijnveiligheid geven.

In plaats van kleine verstoringen te bespreken en dit belangrijk te vinden, zodat de organisatie zich constant weet aan te passen, worden kleine verstoringen niet besproken en kunnen uitgroeien tot een groot risico en complexe problemen²⁹. De vliegtuigramp van Tenerife uit 1977 is hier een voorbeeld van. Daar werd de piloot niet meer tegengesproken terwijl de bemanning wel zag dat er niet juist gehandeld werd. Uitspreken gaat niet meer over leren of verbeteren, maar het gaat steeds over goed en fout. Bovendien valt op dat dat uitspreken persoonlijk wordt. Taakconflicten worden relatieconflicten³⁰. Dat stimuleert de organisatiestilte.



Uitspreken

We hebben een 2-daagse gehad waarin we afspraken hebben gemaakt over de samenwerking. Ik ga er voor en wil er echt iets samen van maken. Als ik mij uitspreek op het moment dat we ons er niet aan houden, wordt gevraagd waarom ik zo negatief ben. Ik wil zo niet overkomen en houd meer mijn mond. Ik wacht wel tot mijn mening wordt gevraagd”.

Er is verschil in wat de organisatie zegt te willen zijn en wat de organisatie doet (denk en doe theorie). Er wordt teruggevallen op beheersing via meting (vinken) en protocollen (schijn-

²⁹ Weick & Sutcliffe (2007)

³⁰ Vermaak (2009)

veiligheid), terwijl er iets anders gezegd wordt en men wat anders wil. We meten niet wat we bedoelen of wie we willen zijn. Dat zet de geloofwaardigheid en het vertrouwen onder druk.

Willekeurig optreden

“Er is al langere tijd overlast van de jeugdgroep. Er wordt veel vernield en de groep laat zich niet aanspreken door buurtbewoners. De buurtbewoners en de winkeliers voelen zich onveilig. In samenwerking wordt een aanpak afgesproken. Het handelingsprotocol kent een gefaseerde aanpak.



Tijdens de bespreking wordt ontdekt dat de buurtbewoners en de winkeliers zich door het optreden van de politie juist onveilig gaan voelen. Dit komt omdat de politie willekeurig optreedt en ze zo niet meer weten wat ze aan de politie hebben. “Als ik de politie al niet meer kan vertrouwen...”.

De benadering van het ontwerpen is gericht op beheersing, waarbij de focus is op wat er niet is. Dit heeft de vertaling naar negatieve feedback tot gevolg. Er wordt gesproken over goed en fout. Single loop leren/model I Agyris en Schön staat centraal³¹. Dit stuurt beleren en uitsluiting.

De individuele talenten worden niet gezien en benut. Medewerkers voelen zich minder gezien en gewaardeerd. Positieve aandacht ontbreekt (de focus ligt op wat er niet is). Er wordt veel gesproken over samenwerken terwijl er sprake is van werk aan elkaar overdragen.

Onbenutte talenten

“Nu we zo bezig zijn met de bespreking van ons dagelijks werk, ontdek ik dat er veel talenten in mijn team zijn die onbenut blijven. Alles wat er nodig is, is gewoon aanwezig. We hebben het alleen nog niet eerder gezien en aangeboord”.



Een aantal kenmerken van en beelden over de ontwikkelbenadering

Een van de gesignaleerde effecten van het samenhangend geheel van taal, betekenissen en handelen vanuit de ontwikkelbenadering is dat er gewerkt wordt vanuit de ‘ist’ situatie. Er wordt gewerkt met wat er is. Er wordt gezocht naar samenwerking en de reeds aanwezige (verborgen) kennis. Er wordt niet gezocht naar goed en fout, maar wat je in een bepaalde situatie gezamenlijk het beste kan doen (phronesis). Er is nieuwsgierigheid en waardering voor de talenten van de collega’s. Ze worden gezien (ook de talenten die privé worden ingezet)

31 Van den Nieuwenhof (2005), Vermaak (2009)

en ingesloten. Met deze nieuwsgierige waarderende houding worden de talenten gekoppeld aan de organisatiedoelen, waarbij het gevoel van wederzijdse afhankelijkheid en collectief eigenaarschap ontstaat. De organisatiestructuur staat niet centraal, maar de bedoeling en het gehele werkproces.

Beelden die dan ontstaan, zijn onder andere:

- Benadering is gericht op de *bedoeling*, het juiste doen en dubbelslag/model II leren.
- We veranderen met de buitenwereld mee (*praktijkontwikkeling*).
- Er is aandacht voor kleine verstoringen die niet belerend, maar lerend worden opgevat.
- Opvallend is dat collega's *zich meer gezien voelen en vrijelijk gaan spreken*. Er is positieve aandacht. Dit kan als hefboom kan worden gezien. Begin 1900 is al in de Hawthorne experimenten³² onverwachts aangetoond dat niet alleen arbeidsomstandigheden, maar ook menselijke aandacht de output positief beïnvloeden. Er worden meer complimenten gegeven/aandacht en waardering voor wat er wel is.
- *Machtsbalans* wordt hersteld.
- *Denken en doen* komen bij elkaar (de ritssluiting van model I en model II). Zien en taal voor ervaringskennis en overwegingen wordt vergroot(rijker verantwoorden).
- Het spreken over de praktische kennis, over wat in een bepaalde situatie het beste gedaan kan worden (*phronesis*) creëert een vonk. Aristoteles noemt dit geluksgevoel dat een positieve effect heeft op de teamontwikkeling. Sprenger³³ constateerde dit effect als een werkbare bestanddeel van Blauw Vakmanschap.
- De waarderend onderzoekende houding wordt bevorderd. Het gaat o.a. om:
 - Het vermogen om het *oordeel uit te stellen*.
 - De *durf* hebben om de moerassige grond te betreden, de beheersing los te laten en het niet mogen weten, waardoor meer professionele ruimte ontstaat.
 - De *durf en taal* hebben om waarderende vragen te stellen.
 - De informatie *in dialoog* te laten delen, te onderzoeken wat van waarde is en te leren begrijpen in dialoog.
 - Waarbij *waardering* is voor *verschillen* (gezichtspunten/ opvattingen en meningen) die bewust worden opgezocht om te creëren met wat er is.

Deze onderzoekende houding en vaardigheden zien wij als een *hefboom*.

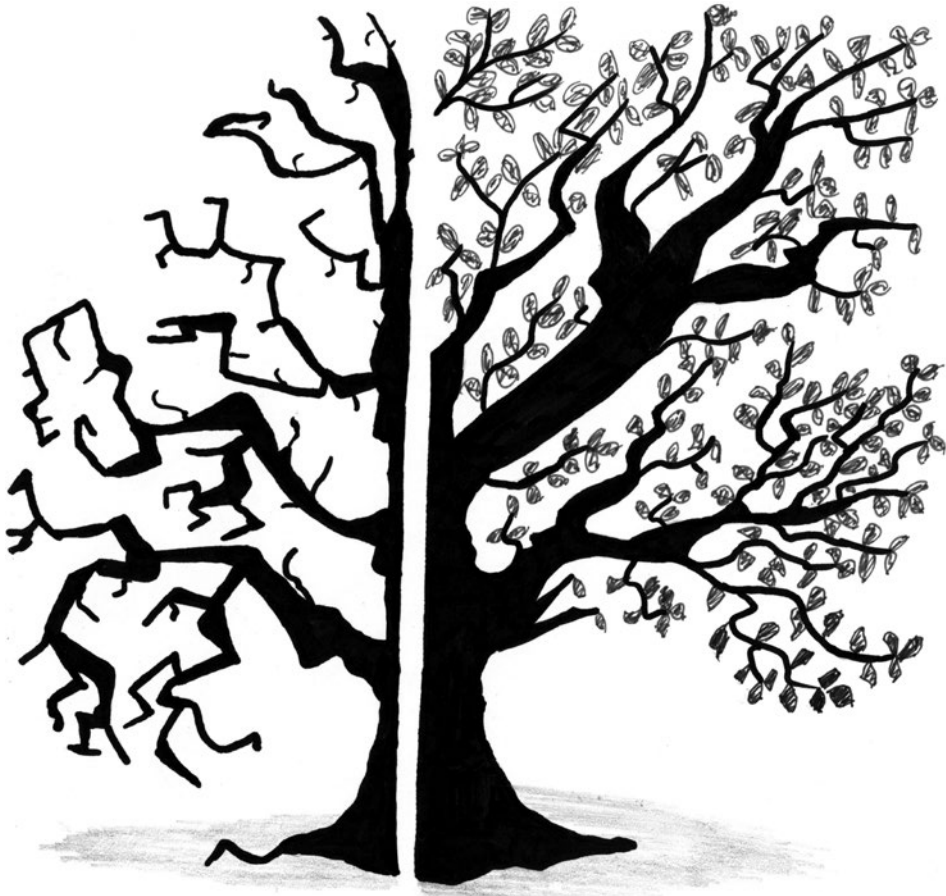
Ter afsluiting willen we benadrukken dat beiden nodig zijn, zowel 'ontwerpen' en 'ontwikkelen'. Ze staan niet tegenover elkaar in een betekenis van 'goed' en 'fout'. Het gaat om het vinden van de juiste weg en niet blind volgen van het 'karrenspoor' waar je (onbewust) zo diep in zit, dat je er niet meer uit kan komen. We roepen juist op tot het paradox denken in *EN/EN*, te komen tot verzoening en *WIN/WIN*, in plaats in het denken van *OF/OF* dat aanzet en eindigt in *WIN/VERLIES*.

³² Mayo (1933)

³³ Sprenger (2005)

Wij roepen op niet te denken in 'ontwerpen' **OF** ontwikkelen, maar te denken in 'ontwerpen' **EN** 'ontwikkelen'.

Wat levert het denken vanuit de andere kant op? Welke patronen worden dan zichtbaar en welke vernieuwende oplossingen ontfouwen zich? Paradoxaal denken is niet eenvoudig, maar zeker de moeite waard!



De boom bestaat uit kale takken die je ziet (als je in de herfst kijkt).
De boom bestaat uit bladeren die je ziet (als je in het voorjaar kijkt).
Als je niet **OF** het ene moment kijkt **OF** het andere moment, maar **EN/**
EN dan zie je dat beiden waar en noodzakelijk zijn voor het leven en
ontwikkeling van de boom.

Paradoxen in plaats van dilemma's

Vaste mentale modellen houden ons gevangen in OF/OF denken en oplossingen. Het zoeken naar oplossingen creëert een polarisatie van tegenovergestelde krachten. Het roept allerlei spanning op met een reactie van "SPLITTING" (mensen identificeren zich met een van beide krachten en het tegen over- gestelde projecteren ze op de ander). Vaak wordt er gekozen voor de benadering van een dilemma. Een dilemma is een moreel vraagstuk. Het dwingt je tot een afweging en tot het maken van een keuze op grond van je waarden (of/of).

Onze oproep is met ons mee te denken en te kiezen voor de benadering van het denken in paradoxen. Paradoxen zijn ogenschijnlijke tegenstrijdigheden.

Hierbij gaan we uit van:

- Het ervaren van tegenovergestelde krachten die een bepaalde waarde vertegenwoordigen.
- Het erkennen dat dit natuurlijke en onvermijdelijke krachten zijn.
- Dat deze krachten op een bepaalde manier met elkaar samenhangen; voortkomend uit een overkoepeld frame waarin de tegenstelling wordt overstegen.

Denk maar aan:

- Sturen en loslaten = Coachen.
- Leiden en volgen = dienend leiderschap
- Mens gericht en resultaat gericht = Bezielde zakelijkheid.
- Reflectie en actie = reflectie in actie

Het gekozen leiderschapsmodel binnen de politie, dat gebaseerd is op het model van Quin (en waar we later verder op ingaan), gaat uit van de paradoxen waarin de leidinggevenden een verbinding weten te maken in ogenschijnlijke (concurrerende) tegenstrijdigheden, kiezen voor EN/EN.

Paradoxen leren hanteren levert creatieve spanning op door het benutten van de andere kant (denkbeelden). Het versterkt het leervermogen, gezamenlijk zoeken naar oplossingen en vernieuwend denken. Het dwingt je na te denken op een ander niveau en prikkelt je om meervoudig te kijken naar complexe zaken. Het geeft je bewegingsruimte en moed in de creatieve spanning te blijven en niet te snel een (bekende) oplossing te kiezen.

Hoe kom je en blijf je uit het karrenspoor?

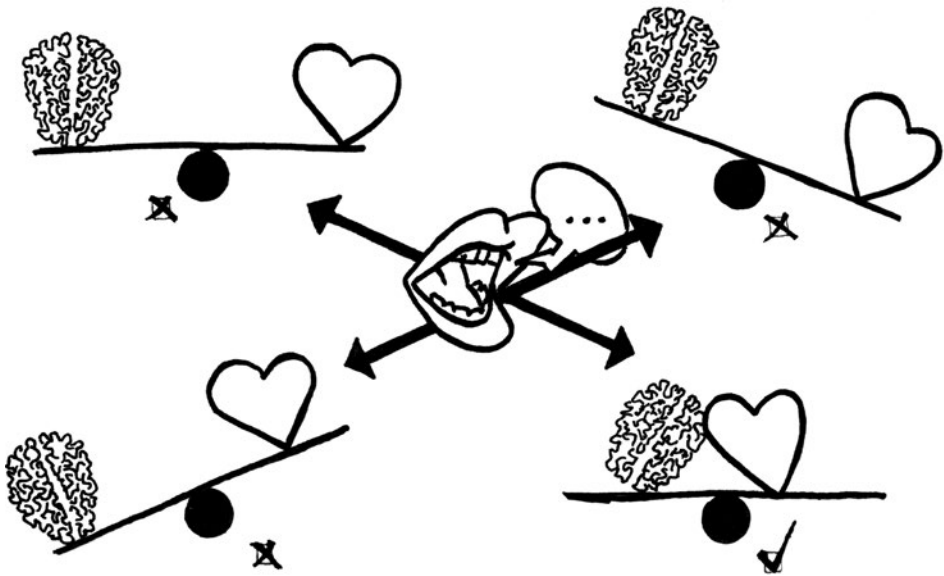
Met het karrenspoor bedoelen we dat je constant terug valt in het oude dominante handelen. In dit geval bedoelen we de ontwerpbenedering die domineert. Hoe kom je voorbij die dominantie en gebruik je ‘ontwerpen’ of ‘ontwikkelen’ meer in balans? Dus ‘uit het karrenspoor’? En wat is er dan nodig om uit het karrenspoor te komen en te blijven? We hebben al opgeroepen tot paradoxaal te denken. Door het hele boekje heen zullen we verschillende opmerzaamheden en handvatten aanreiken die ons hebben geholpen. Hier willen we met klem opmerken dat het als eerste gaat om het ontdekken van de juiste attitude en gedragingen om uit het karrenspoor te komen. Het stilstaan bij of vertragen om appèl te krijgen voor de juiste attitude en gedragingen.

Isaacs³⁴ noemt vier *gedragingen* om met elkaar de ‘echte’ dialoog te vinden om het karrenspoor te kunnen verlaten:

- **Luisteren.** Is het bewust zijn van de filter van je eigen oordeel om te voorkomen dat je een vraag stelt om je eigen (vermomde) oordeel te bevestigen.
- **Respect tonen.** Doe je door je eigen oordeel op te schorten en met de ander mee te denken. Maar ook door beleefd te zijn en positief relatiegerichte middelen in te zetten. Dat je de ander zijn overwegingen graag wil begrijpen en nieuwsgierig bent naar zijn waarden. En hierdoor de ander (in de relatie) insluiten.
- **Uitstellen.** Gaat over het zolang mogelijk verdragen van onzekerheid en niet terug te vallen of terug te grijpen op het oude karrenspoor om deze spanning kwijt te raken. Er is verschil van mening die spanning oplevert en we verliezen de controle. Wierdsma³⁵ noemt dit de ‘plek der moeite’. Het is moeilijk, maar zeker ook de moeite waard! Door dit toe te laten en niet direct (vanuit het oude patroon) te reageren en controle te zoeken kan men zicht en grip krijgen op de verborgen sturing van het eigen mentaal model.
- **Voicing (je uitspreken).** Dit gaat over het vrijelijk spreken van gedachten en gevoelens. Je durft ze meer uit te spreken. Het nodigt uit om te komen voorbij alleen de ratio en voorbij goed en fout. Vrijelijk uitspreken zegt niet dat je geen respect hoeft te tonen. Het blijft respectvol.

34 Isaacs (1999)

35 Wierdsma (1999)



Uit het karrenspoor komen vraagt zeker ook om bewust zijn van het gebruik van je taal (strategieën) en vaak de inzet van een andere taalstrategie en taalhandelingen dan dat je (onbewust) gewend bent te gebruiken om de dialoog aan te wakkeren, te bereiken wat je voorstaat en om uit het karrenspoor te komen.

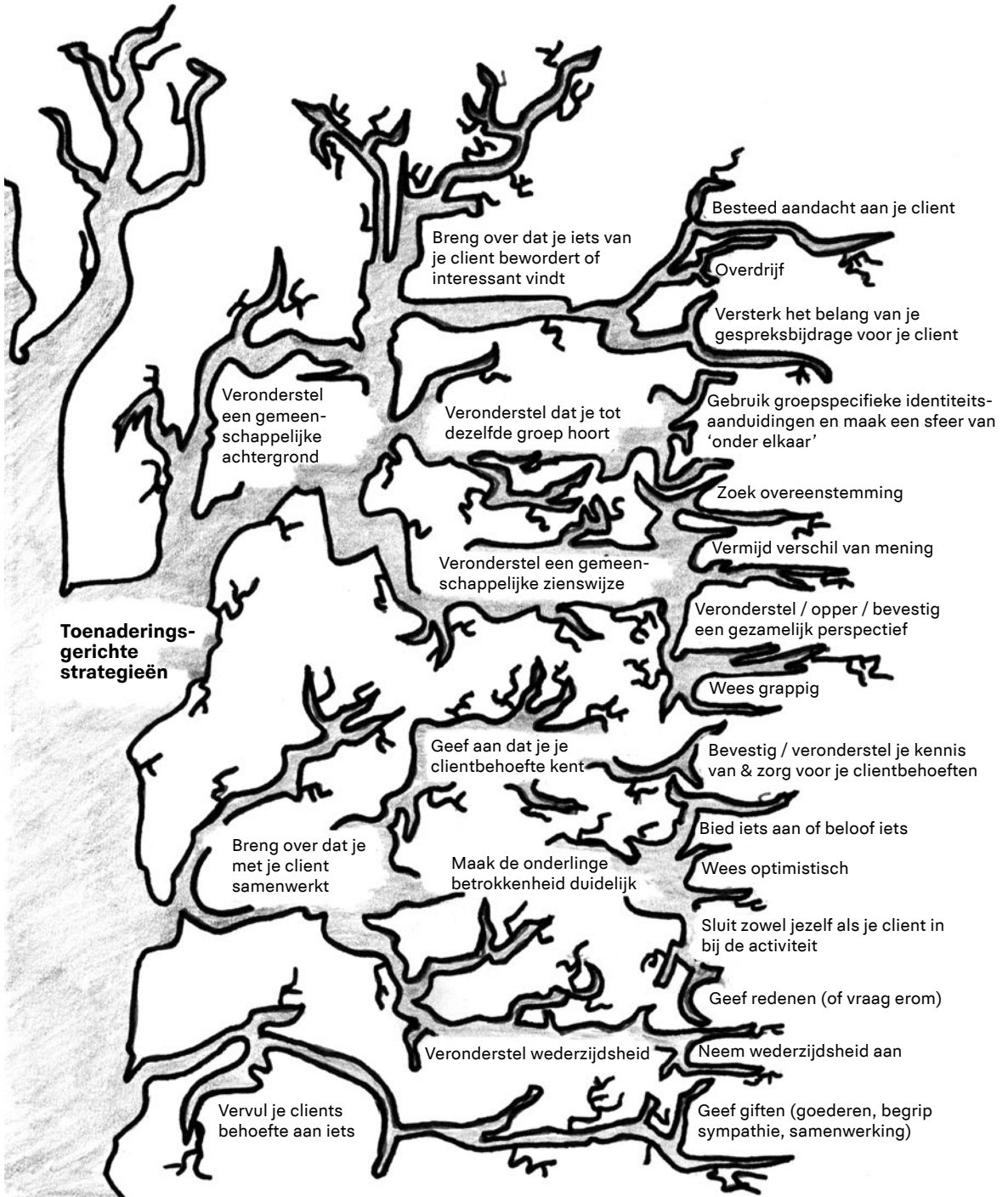
Het is de moeite waard om dit eigen te maken, er mee te spelen en de mogelijkheden te verkennen³⁶. Belangrijk is te beseffen dat dialoog meer is dan informatie delen. Het gaat om 'betekenisgeving', waarin we tegelijkertijd vorm geven aan de interpersoonlijke relaties. In hoeverre houd je rekening met elkaar en zorg je dat de ander een 'gezicht' krijgt/houdt? Daarover gaat de 'beleefdheidstheorie'³⁷. De keuze voor een taalstrategie is afhankelijk van de mate van sociale afstand tussen de gesprekspartners.

Er kan gekozen worden meerdere strategieën:

- 1) direct zonder omhaal.
- 2) direct met inzet van positieve relatiegerichte middelen. Deze kunnen divers zijn. zie tekening toenaderingsstrategieën (de boom op de volgende pagina).
- 3) indirect.
- 4) afzien van een taalhandeling.

36 Huls (2001)

37 Brown en Levinson (1987)



(eigen weergave van de toenaderingsstrategieën van Brown en Levinson.)

Het gewicht van je boodschap en de keuze van je taalstrategie is afhankelijk van drie contextfactoren:

G=M+I+SA

M = De machtsverhoudingen. Wat is de invloed van macht? Moet ik voorzichtig zijn? (M)

I = De impact van het onderwerp op zich/ hoe persoonlijk is het of wordt het opgevat? (I)

SA = De sociale afstand. Ken je elkaar? (SA)

Wat is de betekenis van de taalhandeling voor jou en de ander?

Is dit wel zo duidelijk en wat is de reactie daarop?

Wil jij of de ander het beeld op de werkelijkheid duiden? Wil jij of de ander het handelen van de ander beïnvloeden? Wil jij of de ander de emotie en gemoedstoestand duiden? Wil jij of de persoon een afspraak maken of bevestigen?

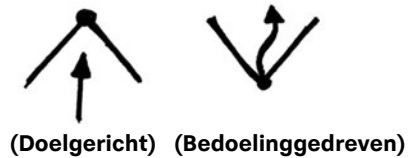
Het is de moeite waard om de mogelijkheden die het 'spelen' oplevert om uit het karrenspoor te komen verder te verkennen.

Vermaak wijst op een andere manier van situationeel kiezen. Het situationeel kiezen van de veranderstrategie om uit het karrenspoor te komen. Het gaat daarbij dat je een beweging wil maken 'van - naar':



Vraagstuk centraal stellen en ‘terug naar de bedoeling’

Als we ‘het vraagstuk centraal stellen’ zeggen we in veel gevallen dat we gaan naar ‘terug naar de bedoeling’. Die uitspraak is steeds meer gemeengoed geworden. Het

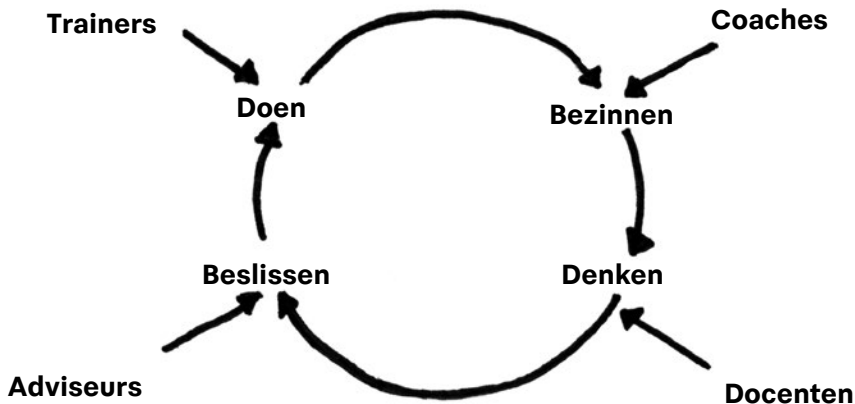


gevaar ligt daarmee op de loer dat het een holle frase wordt. Daarom is een nadere beschouwing op zijn plaats. Wouter Hart schrijft in zijn boek “Verdraaide Organisaties” (2014) hierover: *“De bedoeling is een punt waarin eigenlijk alle informatie ligt opgeslagen om in het hier en nu de juiste eerstvolgende stap te zetten”* en later schrijft hij *“...kun je dus alles op alles zetten om zo goed mogelijk bij te dragen aan de bedoeling van de organisatie. Welke toegevoegde waarde vanuit het perspectief van de klant of maatschappij levert jouw organisatie? Niet in termen van producten, maar in het vervullen van een specifieke behoefte vanuit de markt.”* Dat onderstrepen we. Vanuit de Nationale politie gaat het dan om het perspectief van de burger of maatschappelijk belang.

Maar wat die bedoeling nou precies is, is niet vaststaand. Die bedoeling is meervoudig. De context is meervoudig. Het is dus zoeken naar die ‘bedoeling’. Het is een proces waarin de ontwikkeling van ‘zinnig werken’ hand in hand gaat met de ontwikkeling van ‘rijker verantwoorden’. Het is een proces met alle relevant betrokkenen, met elk een eigen opvatting over wat ‘de bedoeling’ nu precies is³⁸.

Om uit het karrenspoor te komen en te blijven om op een hoger niveau te komen zijn meerdere rollen nodig! Het gaat over het doorbreken van de bestaande status-quo door te laten luisteren, hard op te laten dromen. Maar ook om de plek der moeite, met de spanning en onzekerheid, zo lang mogelijk te laten bestaan door de verschillende gezichtspunten/perspectieven te laten onderzoeken en de onderstroom en werking te agenderen. Dus ook te laten ontdekken wat ze zelf in stand houden. En ook te faciliteren in het vinden van de verwondering, de nieuwe wegen en acties die nodig zijn om het te verankeren en te verduurzamen. Eén rol is niet genoeg. Blijf niet hangen in het voortdurend spiegelen, omdat je nu eenmaal coach bent. Kijk wat zich aandient en nodig is. Als je het juiste zoeklicht gebruikt, is het zelfs zo dat alle rollen in het team aanwezig zijn. Het gaat om het ‘aanboren’ van wat er al is.

Gekoppeld aan de leercyclus van Kolb³⁹, waar de gespreksmethode van Blauw Vakmanschap ook een afstammeling van is, gaat het volgens Swieringa & Wiersma⁴⁰ om hulp bij het doen (trainen), hulp bij het denken (opleiden), hulp bij het bezinnen (vormen) en hulp bij het beslissen (adviseren).



(eigen weergave Swieringa & Wiersma, 1990).

Om het naast hogere niveau te bereiken is er volgens Lev Vygotsky⁴¹ die verwijst naar de onderzoeken van Freud, continue faciliteren nodig.

De boodschap is hierbij:

1. Leren ontstaat in sociale interactie, waarbij cultuur belangrijk is.
2. Bij het leren is een bekwamere nodig (kan peer zijn). Het gaat om het andere/rijkere mentale model die je beïnvloed.
3. Leren vindt plaats in de zone van de naaste ontwikkeling en die wordt bereikt met behulp van de bekwamere.

Als je het ontwikkelen naar het naast hogere niveau echt serieus neemt dan heb je middelen nodig die je kunt inzetten. Je hebt continue mensen nodig die bekwamer en/of anders zijn om de leidinggevende en teams te bevrijden uit hun dominante model en hen structureel te begeleiden naar het naast hogere niveau richting de bedoeling, beschreven in de missie, visie, identiteitskenmerken en gewenste cultuur van de Nationale Politie. Om niet terug te vallen in het karrenspoor is continuïteit nodig en constante aandacht op overwegingen en redeneringen die ten grondslag liggen aan het feitelijk handelen. Let op! Terugvallen en

39 Swieringa & Wiersma (1990)

40 Swieringa & Wiersma (1990)

41 Ruijters & Simon (2012)

vooral stilstaan is hier geen optie. Het gaat om durven en kunnen vertragen, constant te blijven bewegen en zo uit het karrenspoor te blijven. Het lijkt een paradoxale beweging: vertragen om te blijven versnellen.

Het vertragen en onvermoeide structurele aandacht voor de overwegingen en redeneringen zijn kenmerken van Blauw Vakmanschap.

Misschien gaat het ook wel om wel de 'nar' die constant met de nodige mildheid je tegenspreekt; zonder te beleren.



Hulp vragen is niet gewoon

Tijdens de bespreking van de afhandeling van het incident met terroristisch oogmerk, met nogal politieke en media aandacht, constateerde de dienstdoende OVD-r tijdens het incident dat er ervaren 'peers' in de directe omgeving waren om te ondersteunen/sparren. Maar de hulpvraag had hij niet gesteld. Het was niet eens in zijn hoofd opgekomen op dat moment.

”

Vragen hoofdstuk 2

- Met welke *intentie* heb jij dit hoofdstuk gelezen?
- heeft jou in dit hoofdstuk verwonderd?
- Herken je deze kenmerken en beelden?
- Herken je jouw geschiedenis en voorkeur van rollen: coach, docent, adviseur of trainer?
- Welke betekenis geef je hieraan in samenwerking met anderen?
- Durf jij je altijd uit te spreken? Doe je dat op een *respectvolle manier*? En houd je daarmee de *verbinding* in stand? Hoe weet je dat?
- Wat kan en wil je aanvullen?



Hoofdstuk 3

Geordende reflecties in de fasen van Blauw Vakmanschap

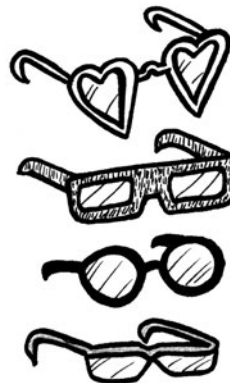
Geordende reflecties in de fasen van Blauw Vakmanschap

Na bewustwording van het eigen mentale model, pogingen om zo rijk mogelijk te zien wat zich werkelijk voordoet in de praktijk en de verkenning van twee benaderingen van organiseren (waardoor we hulp vinden om uit het karrespoor te komen) stappen we nu de praktijk in. Wat zien we? We proberen daar invulling aan te geven door gebruik te maken van de gevonden ordening van Blauw Vakmanschap.

De ideale begeleiding van Blauw Vakmanschap is in te delen in zeven fasen aldus Spenger⁴². In de eerdere reflectie “*Blauw Vakmanschap laten werken. Door en voor (toekomstige) facilitators*”⁴³ hebben we deze indeling van fasen gebruikt om onze reflecties te ordenen en te delen. We gebruiken deze indeling weer, waarbij we aanvullend willen zijn en ingaan op wat we in de gesprekken zelf aan patronen en hefbomen hebben ervaren. Zo leveren we een bijdrage aan de eerder verwoorde verbreding, verdieping en versterking. We willen hierbij graag opmerken dat de fasen wel te onderscheiden zijn, maar niet te scheiden.

Fasen Blauw Vakmanschap

1. *Intake in meerdere stappen en lagen (landingsbaan)*
 2. *Vorbereiding casuïstiek bespreking*
 3. *Casusbespreking en patronen*
 4. *Nabespreking en verslag*
 5. *Meelopen in het team (praat en doe)*
 6. *Operationeel parallel en doelvlechting*
 7. *Afronding en verduurzaming*
-



⁴² Spenger (2015)

⁴³ Maas et. al., (2016)

Fase 1: Intake in meerdere stappen en lagen (landingsbaan)

In de praktijk duiken en aansluiten bij de actualiteit van het team waar we als facilitator te gast zijn, vinden we van doorslaggevend belang. Maar hoe gaat dat dan en wat levert het op? In deze paragraaf gaan we hier dieper op in.

Blauw vakmanschap is méér dan een gesprekstechniek.

Zoals ook wij als facilitator worden verleid om vanuit een bestaand en dominant denkbeeld de werkelijkheid toe te treden, zo zijn onze collega's ook zoekende naar datgene wat hen (mogelijk) een helpende hand reikt bij het duiden van hun werkelijkheid. Blauw Vakmanschap is zo'n helpende hand. Operationele drukte en een veelheid aan initiatieven verdringen de mogelijkheid om te vertragen en zo tot zorgvuldige duiding te komen.

Terwijl die operationele drukte alle aandacht en energie opslokt, blijft die behoefte om tot die duiding te komen bestaan en verklaart dat teams geïnteresseerd in alle mogelijke initiatieven en bewegingen die hierbij van meerwaarde kunnen zijn. Sommige van deze bewegingen zijn prachtig aanvullend en hebben dezelfde 'droom'.

Binnen de Nationale Politie zijn meerdere initiatieven gestart die vanuit een ander perspectief kijken of zijn ontstaan. Praktijkleren staat daarbij centraal. Peer Review, Duurzaam Verbeteren (Vanguard) zijn hier voorbeelden van. Maar ook Vernieuwend werken, Buitenspiegel, BlueMovement, Q-teams. Het zijn allemaal initiatieven die op één of andere manier aansluiten bij de politieteams vanuit de eigen identiteit, aanpak en bijbehorende taal. Juist de verschillende 'landingsbanen' om aan die praktijk aan te sluiten, maakt dat deze initiatieven, met dezelfde droom, elk afzonderlijk van grote meerwaarde zijn voor het gehele korps.

We merken dat Blauw Vakmanschap een merknaam is geworden waarbij vooral is blijven hangen dat het gaat om een gesprekstechniek. Natuurlijk, bij Blauw Vakmanschap springt dat in het oog. Dit hele boek is het bewijs dat het voorbij het kunstje, voorbij de gesprekstechniek gaat. Maar dat vraagt om een scherpe(re) duiding... En vooral een goede start.

De facilitators van Blauw Vakmanschap komen maandelijks bijeen. Zij bespreken dan de bijzonderheden die ze tegenkomen in de praktijk. Het is een Community of Practice (CoP) en dat betekent dat ze elkaar bevragen, toetsen, hulp bieden, etc. Wat ook ter sprake komt en wel met enige regelmaat, is het gesprek over de 'interne duiding'⁴⁴. Wat vinden ze zelf



44 Naast interne duiding is externe duiding van belang. Deze publicatie (zowel in proces als in eindproduct) is een poging tot externe duiding.

eigenlijk? Wat is de juiste definitie van Blauw Vakmanschap? Of is deze vraag eigenlijk een strikvraag; een vraag die niet relevant is? Hoe dan ook, in zijn essentie spreken we veelal over de ‘ambachtelijkheid van het vak’. Een prachtige omschrijving waar je het gevoel bij krijgt wat de kern van Blauw Vakmanschap is.

Het gesprek voeren over een werkelijke casus⁴⁵, het verdiepen op bijvoorbeeld de rol van OPCO en daarin verkennen wat goed politiewerk is, is in veel gevallen de start is van Blauw Vakmanschap in een basisteam. Als dankzij dat gesprek de collega’s hun volgende dienst rijker kunnen instappen en zij een groter handelingsrepertoire in hun achterzak meedragen, doordat ze vanuit meerdere perspectieven willen kijken, met de kans dat het politiewerk ook maar een klein beetje beter is geworden, dán spreken we van een geslaagd Blauw Vakmanschap gesprek. Maar is dat het dan? Is het niet veel meer dan dat gesprek of een reeks van gesprekken? Wat vraagt dit van de facilitators? Zijn zij voldoende in staat om de eigen talenten en de tekortkomingen te zien als er meer gevraagd wordt in het desbetreffende basisteam?

Doe(n) wat nodig is

Het is niet alleen een notie voor goed politiewerk in de concrete ontmoeting van politie met burgers. Het is net zo goed een notie voor goed Blauw Vakmanschap in de concrete ontmoeting van facilitators met het team. En in die ontmoeting is de sleutel ‘aandacht in verbinding’.

Facilitators van Blauw Vakmanschap hebben een duidelijke voorkeur voor het vooral gaan ‘doen’ in plaats van het grote verhaal van Blauw Vakmanschap te gaan doceren. Dat ‘doen’ vertaalt zich dan doorgaans in het gesprek.

Op zichzelf is ‘het doen’ een begrijpelijke eerste stap. De merknaam Blauw Vakmanschap blijkt zich, in de hoofden van onze collega’s, als ‘gesprekstechniek’ stevig te hebben verankerd. Kunnen we dan dat beeld beïnvloeden? Ja, dat kan! Onze ervaringen met de HOvJ’s (*zie kader*) laat dat ons (in-)zien.

VINKEN OF VONKEN IN DE INTAKE

Blauw Vakmanschap is opgenomen in het puntensysteem ten behoeve van de her-certificering van de HOvJ’s. Dit is het motief voor het opnemen van contact met de facilitators. De gesprekstechniek staat dan centraal, want om de gewenste punten te kunnen bijschrijven, is het



45 Wij spreken liever over incidenten. Dit sluit beter aan bij de taal in/van de praktijk.

organiseren van 3 Blauw Vakmanschapsgesprekken vereist. De ervaring laat ons echter helaas zien dat de invulling van 'Blauw Vakmanschap' in (te) veel gevallen daadwerkelijk beperkt blijft tot het inzetten van de gesprekstechniek. Vinken dus, geen ruimte voor vonken!

Dit veroorzaakte de nodige gespreksstof intern, in het facilitatorsoverleg: "Willen we wel verbonden zijn aan die her-certificering?" "Doet het niet teveel afbreuk aan onze overtuiging?" etc.

Maar wat blijkt? Daar waar een politieteam vooral geïnteresseerd is in het behalen van de her-certificering, wordt in ieder geval het belang van introduceren van het andere perspectief en het alternatieve handelingsrepertoire aangeraakt. Bovendien zijn er altijd collega's die meer willen weten. Het zijn collega's die breder willen kijken dan de her-certificering en hun eigen 'why' al hebben gedefinieerd. Ze zoeken echter naar de weg hoe die 'why' verdere invulling kan krijgen. Zo ontstaat nieuwsgierigheid naar Blauw Vakmanschap.

De verbinding met deze collega's blijkt een prachtig vertrekpunt om aan te sluiten en bij te dragen aan hun ontwikkelvraagstuk. Daarmee is de verbinding van Blauw Vakmanschap aan de HOvJ-her-certificering vooral een kans om meer collega's te laten proeven aan het gedachtengoed. Ons dominante denken over hoe we Blauw Vakmanschap idealiter aan de man moeten brengen, werd daardoor doorbroken. Een alternatieve benadering kan ook!

Dit leerde ons bovendien dat niet alleen wij met een bepaalde verwachting, een specifieke bril of discours naar een team (of naar de aanpak) kunnen kijken (en we onszelf uitnodigen om vooral blanco en open de verbinding aan te gaan, zodat je werkelijk ziet wat er speelt), maar dat ook onze collega's met een specifieke bril kijken naar Blauw Vakmanschap.

Het doorgronden van die bril, is een belangrijk onderdeel van de intake. Zijn we in staat om van het vinkje naar de ambachtelijkheid van het vak en de ontwikkelambitie van het team te geraken? Wil het team vinken of vonken? En zijn wij als facilitator in staat om hierin het team bij te staan?

De her-certificering is een systeemconditie, een 'moetje'. Hoe je van dat 'moetje' kunt bewegen naar datgene waar in dit geval de HOvJ en zijn team daadwerkelijk als behoefte heeft, vraagt om echt aan te sluiten op de werkelijkheid, op de plek van de moeite. Het gaat dan om het willen zien, het voelen wat zich daar afspeelt. Door de eigen praktijkvoorbeelden

van de HOvJ's met Blauw Vakmanschap beet te pakken, ontstaat leren en komen de deelnemers van 'vinken' naar 'vonken'. Die eigen praktijk geeft de urgentie tot leren en wordt 'moeten' een 'willen'!

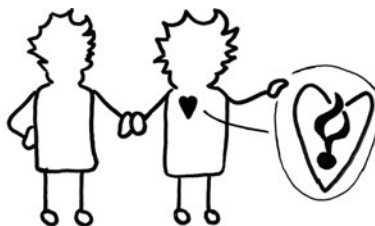
Daarom zoeken we graag de verbinding op met die collega die de stap naar voren heeft gezet. Als dat aanvankelijk start vanuit het beeld van de collega dat hier sprake is van een gesprekstechniek of start vanuit de her-certificering, dan is dat een prima vertrekpunt. Na de kennismaking is er interesse en is het tijd voor een intakegesprek.

In de aandacht blijven

"Waarom zou je investeren in die collega's die slechts aanwezig zijn omdat het een 'moetje' is?" Het is een vraag die we als facilitators onszelf veel hebben gesteld. Totdat we het andere perspectief vonden. In een zakelijke omgeving is een eerste kennismaking met een potentiële klant al van groot belang. Het is een 'lead' waarbij je al een echt contactmoment hebt gehad. Door nog eens in het contact te komen, raak je mogelijk het momentum en is de stap van 'lead' naar daadwerkelijke opdracht dichterbij gekomen. Die brilvervanging, van 'moetje' naar 'lead' helpt om de waarde te blijven zien van deze eerste, soms voorzichtige ontmoetingen. Welk label we er ook aan hangen, het gaat altijd om de daadwerkelijke aandacht. Dat is een essentiële notie, omdat dat het gevaar van 'drammerig gedrag' ver weg houdt. De vraag hoe je in de aandacht kunt blijven zonder drammerig te worden, is van groot belang. De hectiek van de operationele drukte maakt dat het onderwerp Blauw Vakmanschap uit beeld raakt. In de aandacht blijven, maakt dat de wens ontstaat en een intake wordt ingepland.

Aandacht in verbinding

Als facilitator houd je een intakegesprek. Je bent van plan om een aantal zaken aan de orde te brengen, maar wat altijd bovenaan staat, is dat er aangesloten moet worden bij de collega. Zien en horen wat er NU speelt en doen wat nodig is. Dan blijkt dat wanneer je oprechte interesse toont in diezelfde



collega en écht wilt weten wat er speelt, er ruimte ontstaat. Die ruimte wordt in veel gevallen gepakt. De behoefte om gehoord te worden, om te vertellen over de eigen ervaringen, de obstakels die worden ervaren, is groot. Hier oprechte aandacht voor geven, is men in de praktijk niet gewoon. En die behoefte is er. Het belang van 'aandacht' vanuit bedrijfskundig perspectief (zie kader) is al ruim honderd jaar geleden aangetoond. Die aandacht lijkt in het heden in het gedrang te zijn gekomen (o.a. door schaalvergroting).

INFORMELE CONTACTEN EN DE KWALITEIT VAN AANDACHT

Begin 1900 is al in de Hawthorne experimenten⁴⁶ onverwachts aangetoond dat niet alleen arbeidsomstandigheden, maar ook menselijke aandacht de output positief beïnvloeden. Positieve aandacht is een versterkende kracht. Het is misschien wel de hoogste kracht, de kracht achter vertrouwen. Een kracht die we in ons gehaast en ervaren van tijdsdruk, veroorzaakt door het doorslaan van het Taylorisme/ de efficiëntie, zijn vergeten, met als gevolg dat een deel van onze psychologische basisbehoeften wegvallen.

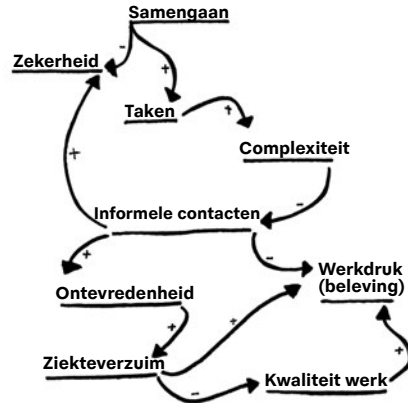
Zo stelt Senge⁴⁷: *“Managers moeten zich volledig inzetten voor het welzijn van de mensen, hen niet als middel zien en het goede voorbeeld geven. Onze mensen willen in een gemeenschap leven waarin we niet van elkaar profiteren, maar juist elkaar helpen, zodat we een zo vol mogelijk leven leiden”.*

Voorbeeld:

Het intensief samenwerken/samenvoegen van de teams levert schaalvergroting op en meer taken voor de medewerkers en chefs. De huidige werksituatie is hierdoor complexer geworden. Er zijn meer locaties en afdelingen te runnen, waardoor er minder tijd is voor informele contacten.

Het levert meer ontevredenheid op, mensen voelen zich niet gewaardeerd, het ziekteverzuim stijgt en de werkdruk (beleving) wordt als belastend ervaren. De kwaliteit van het werk gaat achteruit doordat minder mensen meer werk verrichten en dit eveneens als belastend ervaren. Nu er minder tijd is voor informele contacten, ontstaat er nog meer onzekerheid en onrust. Het gaat om het doorslaan van het

Taylorisme/ de efficiëntie, waardoor we in het gehaast zijn en tijdsdruk wat ons bindt & waarden in het mens zijn vergeten/verwaarlozen, waardoor een deel van de psychologische basisbehoeften verminderen. De kern/oorzaak van het probleem: *te weinig informele contacten.*

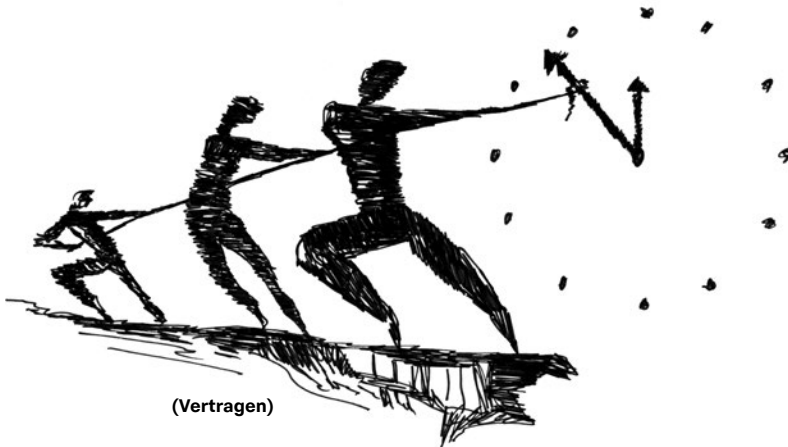


46 Mayo (1933)

47 Senge (1992)

Of de oprechte, positieve aandacht in de huidige politieorganisatie onvoldoende is, is niet wetenschappelijk onderzocht. Uit onze praktijkervaring blijkt dat Blauw Vakmanschap in veel gevallen gehoor geeft aan de behoefte aan oprechte, positieve aandacht.

De facilitators zijn er in de intake voor de collega. Dat er gelegenheid is om uit de doeken te doen hoe de moerassige grond voor deze collega er uit ziet, lucht op. Die aandacht is belangrijk en het ontstaat door in de intake de moed te hebben om te vertragen.



Geen ruimte om te vertragen

“Toen ik als facilitator uitgenodigd werd om een Blauw Vakmanschap gesprek te begeleiden, was het team al uitgenodigd, de casus gekozen en stond als het ware de koffie met gevulde koeken al klaar. In de toch al drukke agenda van de leidinggevende lukte het gelukkig om voorafgaand aan de teambijeenkomst nog even met elkaar te spreken. Gelukkig toch nog tijd voor een zgn. intake, dacht ik nog. Maar er was slechts een uurtje voorafgaand aan de teambijeenkomst gepland. Er was daarom geen tijd om tot rust te komen. De bijeenkomst stond te gebeuren, hoe gaan we in dat gesprek de taken verdelen, is er nog een whiteboard nodig, etc etc.

Het gesprek stond in het teken van het uiteindelijke groepsgesprek. Er was geen ruimte om te vertragen, om echt te ontdekken wat de teamleiding nu bezig houdt, wat hun wens en wat hun (praktijk-)situatie is. Een goede intake lukt niet als je een uurtje hebt. Er is tijd en ruimte nodig om te vertragen. Dat is de les die ik daar leerde.

Tijdens het intakegesprek is daadwerkelijk luisteren vanzelfsprekende noodzaak. Kunnen we de roep om tijdsgebrek “*We hebben er geen tijd voor*”, ombuigen door er in het dagelijks handelen toch gewoon aandacht aan te geven?

Kwaliteit van aandacht

Voorbeeld van een uitspraak van een facilitator Blauw Vakmanschap: “...juist door die positieve waarderende aandacht en/of vragen wordt er vrijelijk over het vak gesproken en over wat de collega’s daar in bezighouden. Trots, talenten, dilemma’s en wat men wil bereiken en wie men wil zijn, komen allemaal ter tafel. Ze vergeten de tijd, zeggen regelmatig dat ze dit niet eerder hebben uitgesproken en dat het hun goed doet en energie en kracht en durf geeft.

Als facilitator is het niet zo dat je er alleen bent om de collega te laten vertellen wat hem echt bezig houdt. Het is de kans om ook te benoemen wat de collega laat zien, hoe hij/zij zich presenteert en welke onbenoemde talenten naar boven komen. Dat is namelijk wat men niet gewend is om terug te krijgen. Bijvoorbeeld het benoemen dat de collega een enorme drive en betrokkenheid laat zien. Het is bovendien de kans om te leren hoe de collega de operationele werkelijkheid ervaart en het biedt derhalve een inkijkje in wat hem of haar beweegt om Blauw Vakmanschap vast te pakken. Het zijn elementen waar je op terug kan vallen in het vervolg van de intake.

Drive en betrokkenheid

“Op papier is deze zaak nog geen zaak van onze recherche afdeling. De OPCO moet eigenlijk eerst zelf een aantal zaken coördineren en uitzetten. Maar hij vraagt ons niet voor niets om hulp. Mijn talent is doorpakken en de zaken coördineren. Dan zit ik in mijn kracht en ben ik in mijn element. Bovendien krijg ik een echt goed gevoel bij de gedachte dat we samen de zaak hebben opgelost en iets hebben kunnen betekenen voor de slachtoffers. Daarvoor ben ik bij de politie gekomen.”

Helderheid over de hulpvraag en wat men wil bereiken (Why?)

Het eerste gesprek met oprechte en positieve aandacht is enorm helpend om enige context te gaan voelen, te verbinden met de collega om vervolgens te achterhalen wat de beweegredenen zijn van deze collega. De facilitators zijn altijd op uitnodiging van een team aanwezig. Het is dus geen opgelegde exercitie. Het is ook een voorwaarde dat de aanvragers zelf kunnen uitleggen wat de reden is dat de facilitators aanwezig zijn. Het gaat er immers om

dat de actualiteit, de werkelijkheid van het team, het vertrekpunt is. Datgene wat hen bezig houdt, is de start!

En wat hen bezig houdt, is opvallend genoeg vaak een intern gericht vraagstuk. Denk bijvoorbeeld aan de 'hoe van de woe', de OPCO-rol of de samenwerking als management-team of de samenwerking met een andere eenheid. Maar ook een ogenschijnlijk eenvoudige vraag: 'Hoe haal je meer uit je vergadering in minder tijd'.

Wat is nu de echte vraag die achter deze onderwerpen schuilt? Die echte vraag is te vinden door de zaken die hen op dat moment bezig houdt te vervlechten met de opdracht om buiten betekenisvol te kunnen zijn. Het kunnen vinden van die 'echte vraag', is niet per se in het eerste contact met de teamleiding in scherpe bewoordingen door hen te definiëren. Veelal is er sprake van een onderbuikgevoel, algemene of bedekte termen ('*het loopt niet lekker in ons team*', '*onze efficiency moet hoger*' en '*afpraak is geen afspraak*', '*er heerst wantrouwen*').

In dat aanscherpen kan de teamleiding geholpen worden. Blauw Vakmanschap geeft de mogelijkheid om enkele gespreks-sessies in te zetten met het team. In die gesprekken, over de eigen praktijk, ontvouwt zich meer en meer wat de 'echte vraag' is. Hoe dan ook, naast goed contact is helderheid van het 'contract' een vereiste.



Dit maakt direct duidelijk dat de facilitators zelf de intake doen, om samen met de aanvrager betekenis te geven aan de bestaande dynamiek en de hulpvraag.

Dat contract wijzigt gaandeweg. Her-contractering gedurende het traject is het gegeven. Daarmee maak je de beweging 'van en naar', zoals benoemd in de paragraaf "Hoe kom je en blijf je uit het karrenspoor?"

Door constant te evalueren, te her-contracteren en op te letten wat er emergent boven komt, is er steeds aandacht voor wie of wat er nodig is aan kennis en vaardigheden om het team verder te helpen. Is er aanvullende kennis of team coaching nodig, of iets anders. Blauw Vakmanschap is hier de trigger om samen te werken met andere bewegingen (praktijkleren) en bestaande opleidingen en cursussen om aan te sluiten bij de hulpvraag van het team.

Weten waar je aan begint

Het gaat er in de intake niet alleen om, de vraag scherp te krijgen van het team maar zeker ook om de betekenis van Blauw Vakmanschap samen te duiden. Het gaat om het besef dat

het méér is dan één gesprek en er condities geschapen moeten worden om het constant leren in en van de eigen praktijk echt te laten landen. Dus ook samen onderzoeken op welke manier en welk moment het inpasbaar is in het eigen dagelijkse handelen.

Verander moe

“Mijn team is verander moe. We hebben veel trainingen en ‘moetjes’ gehad. Ik wil graag met Blauw Vakmanschap aan de gang want ik wil in het dagelijks handelen het anders gaan doen. Ik wil niet dat het ervaren wordt als een ‘moetje’ of het zoveelste kunstje”.

Daarmee is de intake een belangrijk onderdeel van Blauw Vakmanschap, terwijl het teamgesprek (met het bekende gespreksverloop) nog helemaal niet aan de orde is geweest. Oprechte aandacht, stil kunnen staan bij de reeds aanwezige talenten, de aanwezige expliciete behoeften en het ontdekken van de latent aanwezige behoeften van het team. Het zijn de elementen van de intake die door echt de tijd te nemen, met de aandacht in verbinding, manifest worden.

Vragen hoofdstuk 3, fase 1

- Wat heeft je in fase 1 verwonderd?
- Zie je je eigen handelen terug?
- En wat heb je hierover aan te vullen?
- Hoe kijk jij naar *adoptie*?
- Hoe kijk jij naar (her-)contractering?
- Hoe zorg jij ervoor dat er ruimte is voor daadwerkelijke *oprechte/positieve* aandacht?
- Wat ontbreekt nog en/of hoe kan je het verrijken?
- Welke overwegingen zijn er om juist wel of niet met Blauw Vakmanschap te gaan starten?



Fase 2: Voorbereiding casuïstiek bespreking

In de reader *Blauw Vakmanschap laten werken, door en voor (toekomstige) facilitators*⁴⁸ hebben we een reflectie geschreven over deze fase. Deze reflectie is nog steeds actueel en de moeite waard om zo nu en dan terug te lezen om te reflecteren en de zaag scherp te houden. Ook over deze fase van het Blauw Vakmanschap hebben we meer verdiepende ervaring opgedaan. We sluiten het hoofdstuk af met vragen om het reflecteren en leren over de ambachtelijkheid van de rol facilitator verder te vergroten.

We hebben ervaren dat het de moeite is om de intake (fase 1) en de voorbereiding van het gesprek (fase2) in tijd te scheiden. Deze vertraging is nodig om ruimte en tijd te creëren voor de beweging van projectie⁴⁹ naar gezamenlijk betekenisgeving aan Blauw Vakmanschap in de eigen lokale context. Bij vertraging in tijd wordt in het voorbereidend gesprek zichtbaar of deze beweging heeft plaatsgevonden en op welke wijze. Eveneens worden de specifieke eigen en/of groepspatronen zichtbaar en bespreekbaar waarmee men denkt te moeten dealen. Tevens kan men dan beter de specifieke ondersteuning die van de facilitators gewenst is, verwoorden. Zichtbaar wordt in hoeverre er sprake is van de beweging van ‘beleren’ naar ‘leren’⁵⁰ en wat er nodig is om dit te bevorderen. Deze herhaalde vertraging en aandacht kan gezien worden als een conditie die nodig is om de kans op een goed Blauw Vakmanschap gesprek te vergroten. Het gaat zeker ook over ‘moed’ en ‘vertrouwen’. Welke durf, welk lef is er? Hoe kun je dit lef in vertrouwen ondersteunen en aanwakkeren? Hier is ook meervoudige aanraking noodzakelijk.

Blauw Vakmanschap in het MT

Ongeveer twee weken na het intake gesprek belde de Los-student op. Het intake-gesprek had hem aan het denken gezet. De betekenis van Blauw Vakmanschap werd op deze manier meer dan alleen een intakegesprek. Het gespreksmodel van Isaacs had hem inzichten gegeven in de wijze hoe er werd gecommuniceerd in het team. Er werd veel en snel geoordeeld en er was sprake van organisatie stilte in het MT. Er was altijd veel meer te behandelen dan kon en er werd veel op zaken teruggekomen.

Afspraak was geen afspraak. Hij wilde Blauw Vakmanschap inbrengen en oefenen in het MT om hun collectief leiderschap te verbeteren. Meer achterhalen van de overwegingen van besluiten en welke afspraken nodig zijn om de besluiten ook daadwerkelijk uit te (kunnen) voeren. Ook had hij gekozen om contact te leggen met één van de twee teamchefs. Hij vond de steun van de teamleiding belangrijk en wilde niet alleen tobberen. Hij had de meerwaarde van Blauw Vakmanschap aan hem kunnen overbrengen. Hij had afgesproken dat de teamchef

48 H. Maas e.a. (2016)

49 Projectie is vanuit het eigen oordeel/gezichtspunt uitleggen wat het is.

50 Swieringa en Wierdsma (1990)

de 'Why' van Blauw Vakmanschap zou overbrengen en hij zou het gespreksverloop uitleggen en het gesprek gaan leiden.

Een uur voor de feitelijke bespreking in het MT was er een laatste voorbespreking. Opvallend was dat deze teamchef ons wilde voorbereiden op het stevige dominante gedrag van de tweede teamchef. Wij moesten niet schrikken! Zijn intenties waren namelijk goed. Tijdens de bespreking van de leiderschaps casus werden meerdere malen de woorden "geïrriteerd zijn" gebruikt en viel het gesprek enkele keren stil door de stevige uitspraken van de tweede teamchef. In het afsluitende rondje sprak iedereen zich uit. Er werden een aantal principes zichtbaar die ze belangrijk vonden en die houvast zouden bieden. Als laatste trok de tweede teamchef het gesprek naar zich toe door te vertellen dat hij geleerd had volgende keer meer en beter uitleg te geven.

Het voorbereidend gesprek is belangrijk voor het samen onderzoeken welke condities er nodig zijn voor het slagen van het Blauw Vakmanschap gesprek met het doel het vakmanschap te verbeteren. De onderzoeken naar de werkende bestanddelen en (leer) opbrengsten van Blauw Vakmanschap⁵¹ noemen verschillende (soorten) condities. Onder andere, de leiderschapsstijl die nodig is, de continuïteit, de vruchtbare bodem die nodig is en de groeps grootte. Het houden van het voorbereidend gesprek is belangrijk om constant de condities in de lokale context op te halen om deze op verschillende niveaus en in diverse gremia te agenderen om de juiste combinatie van condities te blijven inzetten en te faciliteren.

Een ander appèl

In een Blauw Vakmanschap gesprek nodigen we de deelnemers uit om op een andere manier het gesprek te voeren. We introduceren enkele spelregels, waarvan het uitstellen van het oordeel één van de belangrijkste is. Het anders doen dus. De omgeving waarin het gesprek plaats vindt kan daarbij echt helpen. Meestal vragen we om het weghalen van de tafels en gewoon met elkaar in een kring te gaan zitten. Maar, als we als facilitator een mooie vergaderlocatie binnen stappen, is het niet altijd gemakkelijk om te vragen om met het meubilair te gaan slepen. Waarom het soms toch van meerwaarde kan zijn om over die terughoudendheid heen te stappen, is prachtig uitgelegd door professor Ghoshal als hij spreekt over 'the smell of the place'. De verandering van de omgeving houdt de deelnemers er scherp op dat er even iets anders van ze verwacht wordt. Die kleine contextverandering helpt (en de oproep van Ghoshal geeft inspirerende food for thought, google het maar eens!)

51 Van der Berg (2018) en Sprenger et al. (2015)

Overbrengen van de betekenis

Ik vind het fijn dat binnen de eenheid verschillende ontmoetingen worden geregeld waar ik collega's ontmoet die Blauw Vakmanschap toepassen en met wie ik kan oefenen. Dit geeft mij zekerheid. Ik heb nu een incident waarbij ik externen wil uitnodigen. Er gebeuren een aantal niet zinvolle dingen binnen het proces. Ik wil graag met jullie sparren hoe ik dit het beste kan doen. Graag wil ik met jullie nog een afspraakje maken om met jullie te oefenen in het overbrengen van de betekenis van Blauw Vakmanschap. Dit geeft mij vertrouwen en zekerheid. Kan dit?

”

Het hierboven genoemde voorbeeld geeft overigens mooi aan dat Blauw Vakmanschap, Duurzaam Verbeteren en Buitenspiegel elkaar kunnen versterken. De komende tijd willen we hier verder mee experimenteren.

Uitspreken

“Ik krijg voldoende ruimte van mijn leidinggevende”. Is ruimte geven genoeg? Of heb je nog een behoefte? “Nu je dat zo vraagt, zou ik het fijn vinden als hij het ook uitspreekt dat hij het belangrijk vindt dat ik mij op deze manier inzet voor het team of mij op een andere manier dit laat blijken”.

”

Een terugkomende issue is nog steeds de behoefte en de onmogelijkheden van het plannen van Blauw Vakmanschap gesprekken. Of is het een strikvraag die voortkomt uit de dominante ontwerpbenadering? Kunnen we het op een andere manier leren vastpakken! Is het een leiderschapsopgave? Is het mogelijk dat we het systeem zodanig inrichten dat het gewoon is om dit soort gesprekken constant te doen? We zijn nieuwsgierig wat deze reflectie van ons hierin kan bijdragen.

Bespreken

“Ik heb verschillende incidenten die ik graag wil bespreken. Maar hoe krijg ik de juiste mensen weer bij elkaar? Dat is bijna onmogelijk op korte termijn. De incidenten zijn dan al weer verouderd.”

”

Vragen hoofdstuk 3, fase 2

- Welke vragen stel jij bij de voorbereiding van het gesprek?
- Wat doe jij met de uitkomsten van de voorbereiding?
- Wat is voor jou de functie daarvan?
- Doe je de intake en voorbereiding tegelijkertijd of op verschillende momenten? Wat zijn daarbij je overwegingen?
- Geef je richting aan het soort casussen dat wordt besproken? (top, twijfel of een tegenstelling)?
- Ervaar je de behoefte van het plannen van de Blauw Vakmanschap gesprekken?



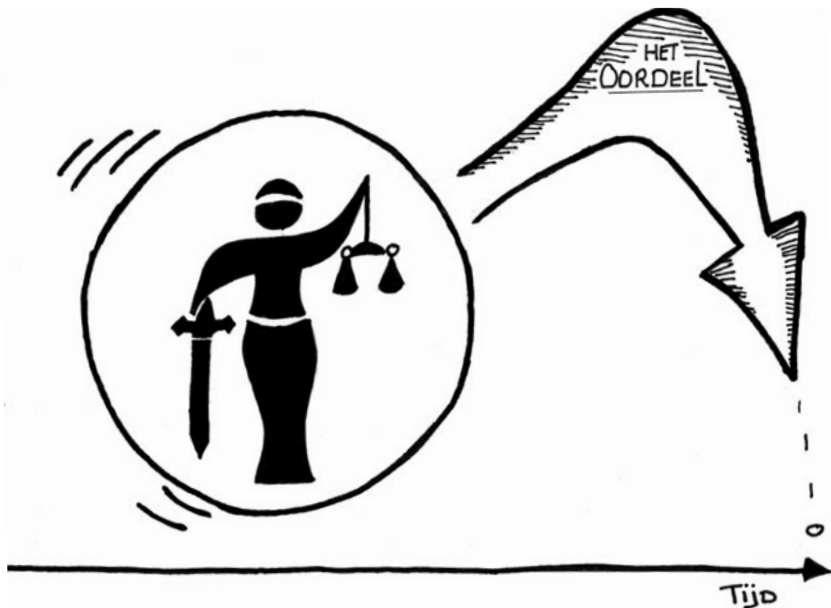
Fase 3: Casusbespreking en patronen: de start van de reflectie

De bedoeling van Blauw Vakmanschap is het leren in en van de eigen praktijk met het oogmerk de kans op goed politiewerk te vergroten. Het lerend gesprek voeren we met het eigen team over het eigen werk.

De belangrijkste kracht van een team is volgens Leon de Caluwé:

'leren van elkaar. Een team biedt de voorwaarde, de omgeving om te leren. Je zou een team kunnen zien als een community of practice: een leergemeenschap. Dat gaat niet vanzelf. Als je zomaar mensen bij elkaar zet wil het niet zeggen dat ze gaan leren. Daar zijn onderlinge betrekkingen voor nodig'.

In het onderzoek Sprenger⁵² komt naar voren dat Blauw Vakmanschap een positief effect heeft op de groepsdynamiek. In de publicatie van Maas e.a.⁵³ lezen we dat Blauw Vakmanschap zorgt voor een hechter team, dat de collega's elkaar beter leren kennen en dat er meer openheid en zorg voor elkaar ontstaat. 68% van de collega's geeft ook aan vaker gesprekken met elkaar te voeren. De gespreksmethode leert o.a. het oordeel uit te stellen, onderzoekend te worden, taal te vinden voor overwegingen en wat men stuurt, alsmede meervoudigheid toe te laten en verschillen te waarderen.



52 Sprenger (2015)

53 H. Maas, e.a. (2016)

Leren is een sociale interactie! Het is dus ook logisch dat Blauw Vakmanschap niet los gezien kan worden van beïnvloeding van de groepsdynamiek. En er is meer. Het kan ook niet los worden gezien van (eigen) organisatie -en veranderkunde.

Wat we nog niet eerder hebben gedeeld, zijn de opmerkingen over patronen, interventies en mogelijke hefbomen, die boven kwamen drijven in herhaalde Blauw Vakmanschap gesprekken. Wij herkennen in de praktijk veel patronen uit "*Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteam.*"⁵⁴ Deze betekenisvolle publicatie is voor ons mede aanleiding geweest om onze opmerkingen met betrekking tot de patronen, hefbomen en interventies nu en in de toekomst, vanuit verschillende invalshoeken, te blijven duiden om van te leren. Zo ontvouwen zich een aantal patronen die een gevolg zijn van het dominante mentaal ontwerpmodel die ons met de daarbij behorende dominante taal vast weet te houden in de bestaande groef van handelen. Patronen kunnen leerbehoeften van leidinggevende en teams zichtbaar maken. We geven hieronder een aantal patronen die we in de gesprekken tegen kwamen. We ontdekten daarbij onderzoekend en spelenderwijs interventies/hefbomen om het goede gesprek over het vak weer te laten stromen met het doel de kans op goed politiewerk te vergroten.

a) **Patroon 'verwaarloosde aandacht'**

Al eerder hebben we stilgestaan bij het Hawthorn effect⁵⁵ waarbij het juist de menselijke aandacht was die het verschil maakte.

Blauw Vakmanschap gaat voorbij goed en fout. Het gaat om zoeken en vinden van verstandig praktische wijsheid (Phronesis). Het gaat er om of je gegeven de omstandigheden en alles afwegend verstandig hebt gehandeld. Werkte het, deugde het en deed het deugd? Niet om elkaar te beleren, maar om van te leren! Dit soort gesprekken geeft een lastig uit te leggen 'vonk' en laat de nieuwsgierigheid en 'ik wil hierbij horen' ontvlammen. Juist hier ontstaat de gewenste kwaliteit van aandacht.

De ontwerpbenadering beschouwt de mens als object in plaats van subject en wil de optimale efficiënte tijdsbesteding kunnen verklaren. Het gaat over goed en fout. De ervaren werkdruk en tijdsdruk kan verwaarlozing van de noodzakelijke vertraging en positieve aandacht verklaren. Het verbeteren van de kwaliteit van aandacht kan helpen het patroon te doorbreken.

54 Landman, Kouwenhoven en Brussen (2015)

55 Mayo (1933)

Vertellen en luisteren

“Ik vond het prettig om te vertellen wat mij bezighoudt in mijn werk. Waar ik trots op ben en welke dilemma's ik heb. Jullie kennen mij niet, maar jullie zijn wel echt geïnteresseerd, jullie luisteren en zijn waardierend. Ik krijg hier energie van. Ik heb dit niet eerder verteld aan mijn collega's in mijn team. Ik weet eigenlijk niet waarom we dit niet doen. We zeggen vaak dat we geen tijd hebben, terwijl het misschien het belangrijkste is wat ons te doen staat.”

De agenda van tafel

“Het is fijn om zo over het werk te praten en wat daar ons in bezig houdt. Waarom doen we dit niet vaker? De huidige agenda laat dat niet toe. We hebben er geen tijd voor. Laten we het inpassen in bestaande overleggen. De agenda gaat van tafel. Dit is veel belangrijker!”

b) Patroon ‘focus op wat er niet is’

De ontwerpstrategie is gericht op wat er niet is. Wat is het probleem? Welk probleem moeten we oplossen en/of wie is het probleem? Welke competentie heb je niet en moet je bijleren? Niet vreemd is dat in het begin van Blauw Vakmanschap gesprekken juist casussen worden ingebracht waarin het ‘fout’ is gegaan.

Wat kon beter? Wat moet je anders doen? De meeste energie zit juist in gesprekken over wat er goed is gegaan. Het patroon kan je doorbreken door het focussen en het zien van de talenten van mensen. De vraag is dan: ‘Wat ging goed?’ ‘Welk talent heb je ingezet?’ ‘Waar kreeg je energie van?’ Na twee gesprekken laten we ze vaak een incident bespreken waar ze trots op zijn.

Ze ervaren dan het verschil in dynamiek in de groep. Trots in het werk en een gevoel van ‘hier bij willen horen’. Het helpt in de beweging van beleren naar leren.

Hoe te handelen

“Het was een urgente vermissing en de dienstdoende OPCO vroeg om hulp aan de recherche coördinator. Ze hadden eerder met elkaar te maken gehad, waarbij de samenwerking niet vlekkeloos was verlopen. De recherche coördinator vond dat de OPCO eerst zelf een aantal acties moest doen voordat hij zich in de zaak ging mengen. Hij wees daarbij op de bestaande protocollen. De OPCO dreigde het hoger op te spelen, maar deed dit toch niet. Bij de bespreking van een tweede incident, een topcasus, ontvouwde zich een aantal waarden en principes die hun richting gaven om volgens de bedoeling te handelen. Ze stelden dat ze bij het eerste incident niet volgens de bedoeling en de waarden hadden gehandeld.”

Debriefen

“Zullen we debriefen? Waarom? Alles is toch goed gegaan!”



c) Patroon ‘rationaliseren’

In de gesprekken komen we het patroon van rationaliseren veel tegen. In de literatuur (coaching) spreken ze over de afweer, het beschermen tegen emoties. Tegelijkertijd zien we dat de ontwerpbenadering in zich heeft te rationaliseren. Vragen over gevoelens worden niet vanzelf gesteld, terwijl juist de ‘trigger’ tot (juist) handelen niet afkomstig is van een rationeel gedachte(plan), maar van een emotie van trots, pijn en/of schaamte. Juist door in de gespreksmethode de vraagstelling te verbreden en te liften naar het gevoel, wordt een hefboom gevonden. Het raakt datgene wat je wil bereiken, je ideaal en de eigen waarden die sturen. Hierbij worden de uitgangspunten van “Krachtgericht coachen”⁵⁶ gebruikt, waarbij je uitgenodigd wordt om naast het denken (brein) de kracht van het gevoel te leren gebruiken.

Het is de moeite waard als er sprake is van rationaliseren om de inzichten van Korthagen en Nuijten nader te verkennen om de kracht van het gevoel weer te activeren.



56 Korthagen en Nuijten (2015)

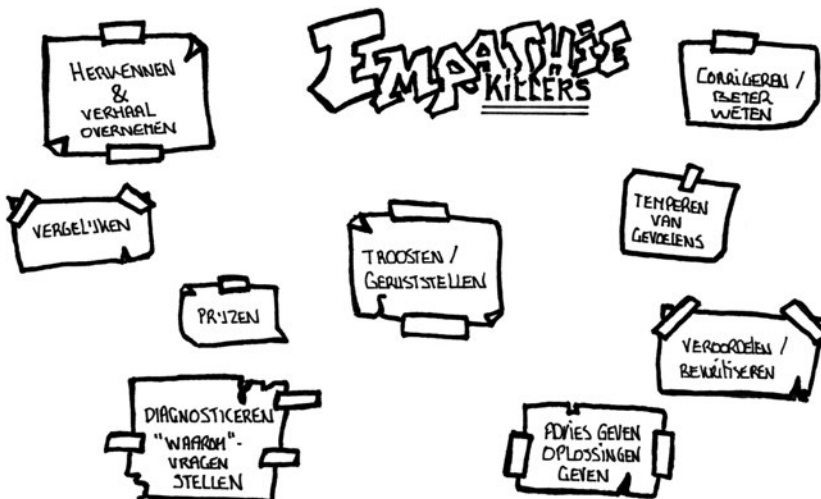
De essentie

“De verwarde vrouw is al meerdere keren aan het bureau gebracht en weggestuurd, dat is toch niet efficiënt! Nu de casus besproken is, ontdek ik dat het mij eigenlijk niet gaat over efficiëntie. Ik heb in Afghanistan gediend, daar lieten ze de mensen zonder hulp op straat liggen. Ze stapten er zo over heen. Dit wil ik niet hier in Nederland. Ik ben juist bij de politie gegaan om de mensen te helpen die dit niet meer zelf kunnen.”

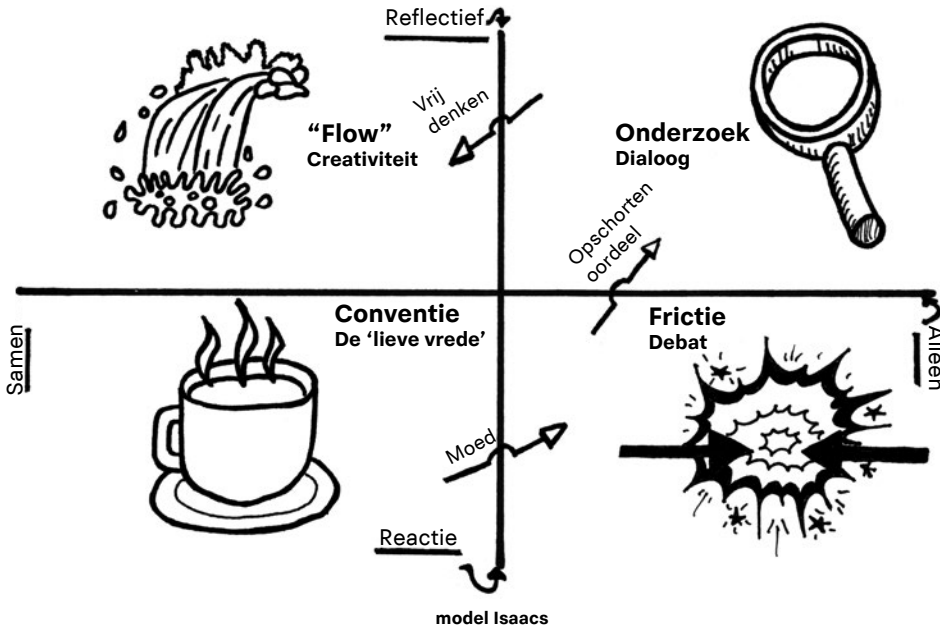
d) Patroon ‘snel oordelen’

Politiemensen hebben een hoge actie intelligentie. Er wordt verwacht dat ze een situatie snel kunnen inschatten en overgaan tot handelen. Ze nemen snel een besluit en vertellen wat er moet gebeuren. Het is opvallend hoe lastig het is te vertragen, het oordeel uit te stellen en over te gaan naar waarderend onderzoeken, wat nodig is voor het continue ontwikkelen van het vakmanschap en te blijven doen wat nodig is gegeven de omstandigheden. Met het oordeel stopt het leren. Het uitstellen van dat oordeel betekent dat je ruimte geeft aan het leren.

Als we een groeps gesprek starten en uitnodigen om het oordeel uit te stellen, dan komen we bijvoorbeeld het volgende tegen: Zodra een collega de feiten van het incident begint te vertellen, stoppen de collega's met luisteren en meedenken. Ze gaan in gedachten terug naar een soortgelijk incident die ze zelf hebben meegemaakt en beginnen goedbedoeld te vertellen (adviseren) hoe zij dit hebben aangepakt. Het is zo'n herkenbare reactie. We doen het allemaal, niet beseffend dat je een *empathiekiller*⁵⁷ inzet.



Ook vanuit de leiding zien we dezelfde taakgerichte manier van benadering van het werk; Het is de OPCO die in de briefing vertelt wat er moet gebeuren. Het is de recherche-coördinator die het werk uitzet en zegt wat er moet gebeuren. Toch is er een duidelijke behoefte om het anders te doen. Dit vraagt om een andere houding en andere vaardigheden. De ervaring leert dat de bespreking van het model van Isaacs helpt om inzicht te krijgen in hoe het patroon 'snel oordelen' tot stand komt en in stand blijft.



Toelichting op het model

In het kwadrant linksonder houdt iedereen zich aan de bestaande conventies. Het bewaren van “de lieve vrede” is belangrijk. *“Ik vind er wel iets van, maar ik zeg het niet. Vanavond heb ik hem misschien weer nodig bij een caféruzie.”* Of je denkt *“...dat doet hij al tien jaar zo”*. De veiligheid binnen de groep is belangrijk. De gespreksvorm is conversatie. Als een collega zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt dan is daar **MOED** voor nodig. Hij verlaat de veiligheid van de saamhorigheid van de groep en stelt zich op een standpunt. Dat levert frictie op (kwadrant rechtsonder). Er zijn meerdere standpunten. Op zijn best worden de argumenten gedeeld in een discussie en probeert men tot een gezamenlijk standpunt te komen. Op zijn slechtst ontardt het debat in een uitwisseling van standpunten, elkaar aftroeven met slimmigheden en uiteindelijk een “winner” en een “loser”. De intentie is ‘willen winnen’. Je herkent dit aan het sneller en luider worden van het gesprek en woorden zoals: “Ja, maar...” . Om tot een lerend gesprek te komen is het nodig om werkelijke **VERBINDING aan te gaan, je eigen OORDEEL op te SCHORTEN** en samen te gaan reflecteren. Je intentie is hier anders. Je wil de ander beter begrijpen. Het gesprek vertraagt in snelheid en je denkt met de ander mee. Ga eens verkennen, onderzoeken wat de standpunten van de ander kunnen opleveren. Zet de bril eens van de ander op. Wat is het effect van het één en het ander? En wanneer treden die effecten op? Weten we er eigenlijk wel genoeg van? Is er ergens anders al ervaring mee op gedaan? Is er kennis voor handen waar we ons voordeel mee kunnen doen? Het is niet OF/OF, maar laat het schuren en haal het beste uit de verschillende gezichtspunten. Het is spannend, maar het is een positieve spanning. We belanden daarmee in het derde kwadrant; de dialoog. Het reflecteren en leren is begonnen. Na het leren komen de vragen: “Hoe zullen we het nu volgende keer gaan doen? Wat hebben we daarvoor van wie nodig?” Zo beland je als groep in het vierde kwadrant, Creativiteit en flow.

We merken dat het introduceren van het beeld van Isaacs kan helpen om het oordeel uit te stellen en onderzoekend te worden.

In hoofdstuk 1 hebben we al stil gestaan bij hoe je loskomt van je eigen oordeel. In de praktijk van alle dag blijken de vragen van het Blauw Vakmanschap-gespreksverloop praktische handvatten te geven:

gespreksverloop

1

Feiten:

- De film
- De feiten
- Wat zag je?
- Wat hoorde je? etc.

2

Beslis- momenten:

- Wat dacht je dat er aan de hand was?
- Wat wilde je bereiken
- Wat dacht je dat er zou gebeuren?
- Waardoor liet je je leiden?
- Wat waren je beweegredenen?

3

Meervoudig Kijken:

- Het vak
- De ander
- Jezelf

4

Wat leren we ervan?

- Wat zou je de volgende keer anders doen?
- Wat heb je daar voor nodig?
- Van wie?

De vragen die we hierboven ook beschikbaar stellen in een boekenlegger zijn natuurlijk niet volledig. Andere belangrijke vragen zijn bijv.: Wat deed je? Wat voelde je? Wat maakte de beslissing zo belangrijk voor jou? Hoe zou de ander deze vragen beantwoorden? Wat is nu goed leiderschap? Wat is goed wijkagentschap? Wat is goed OPCO-schap? Ben je met de goede dingen bezig en pak je het slim aan? En hoe weet je dat? Aan wie heb je dat gevraagd? Etc. Heb jij nog een aanvulling?

Het bevestigen van mijn oordeel

“Wat mij opvalt, is dat als iemand een situatie vertelt, ik direct een goed bedoeld advies wil geven en stop met luisteren. Zo van, ik heb ook zo’n overval meegemaakt en toen heb ik dat en dat gedaan. Ik vind het lastig om met de ander mee te denken en te komen tot vragen. Als ik een vraag vind, is dit er vaak één om mijn oordeel te bevestigen.”

”

e) Patroon ‘de leiding moet het weten/vraagt geen hulp oftewel: het alleen tobben’

Typend voor de ontwerpbenadering is de scheiding tussen denken en doen. De leiding bedenkt het plan en de medewerkers voeren het uit. De leidinggevende is de allesweter. Hij of zij is een verteller in plaats van een vrager. In de praktijk zien we een langzame kentering. Het sturingsmodel van de Nationale Politie spreekt over sturen door altijd de juiste vraag te stellen. Positief zijn we over de LOS-studenten. Een aantal van hen pakken het echt op. Ze durven het aan om zich waardierend onderzoekend op te stellen en hebben daartoe de houding en vaardigheden aangeleerd. Zo maken ze het verschil en helpen betekenis te geven aan het nieuwe sturen.

Even sparren is niet gewoon

“Het was een lastige casus waarmee ik als OVD-R te dealen had. De eenheidsleiding en de media zaten op mijn nek. Nu we de casus zo bespreken, had ik niet alles alleen hoeven te beslissen. Een kamer verder zat een collega met wie ik had kunnen sparren. Dat heb ik niet gedaan. Het is niet gewoon om hulp te vragen of even te sparren.”

”

Bevragen in plaats van vertellen

“Ik wil zo graag dat ze meer initiatief nemen en meer betrokkenheid. Ze zijn zo afwachtend. Nu ontdek ik dat ik dit zelf in stand weet te houden door te vertellen wat er moet gebeuren in plaats van te bevragen.”

”

f) Patroon ‘maximale beheersing’.

De ontwerpstrategie is gericht op controle en beheersing. Er is echter behoefte aan leren in plaats van beleren en het geven en nemen van professionele ruimte. Ondanks dat we graag anders willen en dit ook hebben opgeschreven (in de plannen van de Nationale Politie), komt uit de gesprekken dat er op dit punt een groot verschil is tussen denken en doen. Juist door in de gesprekken het abstractieniveau te verlagen naar concrete incidenten en meervoudigheid in te brengen, wordt het verschil voor de deelnemers duidelijk.

Bevestigen van mijn oordeel

“Als OPCO is het de bedoeling dat ik de verschillende politieprocessen coördineer. Zorgen dat ze soepel verlopen. In de besproken casus werd ik gebeld door de collega’s op straat. Ze vroegen of ze tot aanhouding konden overgaan. Ik gaf antwoord: ‘ja’. Ik vroeg niet naar hun overwegingen. Ik nam het over en zie nu in dat ik hun ruimte juist beperkte. Hoe lastig is het niet om het oude gedrag af te leren.”

”

g) Patroon ‘ontbreken van taal om de bedoeling te duiden/daaraan betekenis te geven’

Het is voor leidinggevendend lastig om de missie, kernwaarden, visie & identiteitskenmerken, alsmede een andere manier van veranderen met taal te duiden en te verbinden met het dagelijks handelen in de praktijk. De managementtaal ‘beleidsblowen’ vindt geen ingang voor betekenisgeving van de veranderopgave in de alledaagse praktijk. Ook hier wordt bijv. een antwoord gevonden in het verlagen van het abstractieniveau naar het concrete incident. Om vervolgens de identiteitskenmerken en kernwaarden expliciet als gezichtspunt in te brengen en te verbinden.



Van betekenis zijn

“Het direct aanhouden van de scholieren voor 141sr voor de mislukte eindejaarsgrap was zeker wel daadkrachtig. Op de vraag of we met ons optreden vertrouwen hebben gewekt moet ik, denk ik, met een “Nee” beantwoorden. De zaak werd geseponeerd. De school wilde geen strafzaak, maar de schade verhalen. Als we het anders hadden aangepakt, bijvoorbeeld via HALT, had dit wel kunnen plaatsvinden. Ik denk niet dat we op deze wijze van betekenis zijn geweest of vertrouwen hebben gewekt.”

”

h) Patroon ‘bevechten van posities’

De politieorganisatie is van oudsher een hiërarchische organisatie. De ontwerpstrategie met scheiding van denken en doen benadrukt deze machtsverhouding. Tegelijkertijd zien we in de reorganisatie diverse nieuwe functies en rollen ontstaan met het doel in samenwerking

beter resultaten voor buiten te realiseren. In plaats van de samenwerking zien we een patroon ‘bevechten van posities’. Door meer stemmen of gezichtspunten in het Blauw Vakmanschap te brengen en/of het vraagstuk van buiten centraal te stellen, lukt het de machtsdynamiek te beïnvloeden.

Veranderen van machtsdynamiek

“In het managementoverleg wist ik voorheen precies wie wat ging zeggen. Eigenlijk was het overleg niet nodig. Het bracht niets nieuws. Nu, door het toepassen van Blauw Vakmanschap, weet ik de uitkomst niet meer. Het is echt verrassend, vernieuwend. Vooral het vragen stellen en constant anderen met andere gezichtspunten het woord te geven, maakt het verschil. De machtsdynamiek is totaal veranderd. De mensen voelen zich ook meer gezien.”

Positie nemen

“Ik ben nu Wijkagent Operationeel Expert (WOE) en vind dat ik ook in het management team thuishoor. Ik vind dit belangrijk omdat je dan ziet dat ik ook op dat niveau opereer en thuis hoor”. Na een periode had de WOE geen behoefte meer om aan het managementoverleg deel te nemen. Hij had het niet meer nodig om op die manier zijn positie te bevechten.

De bedoeling van de Wijkagent Operationeel Expert is dat hij de wijkagent gaat versterken. Teun Meurs⁵⁸ heeft hier onderzoek naar gedaan en hier mooi en begrijpelijk over geschreven. In plaats daarvan zien we in de zoektocht naar de bedoeling van de nieuwe rol, dat de functiebeschrijving als machtsmiddel ter hand genomen wordt om te zien welk werk bij wie thuis hoort om het aan elkaar over te dragen. Door in het Blauw Vakmanschap gesprek de bedoeling centraal te stellen, wordt de machtsbalans en samenwerking herstelt.

i) Patroon ‘werk overdragen in plaats van samenwerken’

De ontwerpstrategie vertaalt de arbeidsdeling naar de functies en afdelingen in de ‘hark’. Hierdoor verdwijnt het eigenaarschapken de verantwoordelijkheid voor het geheel.



Overdracht in het werk

“Voordat de recherche coördinator de aangifte ter afhandeling kon uitzetten, was de jongen van 18 jaar op heterdaad aangehouden voor poging doodslag en mishandeling van zijn moeder. Tijdens het eerste verhoor bleek al dat deze zwakbegaafde jongen zelf slachtoffer was en hulp nodig had. Hij hoorde niet in een politiecel thuis vonden ze. Toch heeft de jongen tot en met de in verzekeringstelling in de cel vastgezet en uiteindelijk losgelaten zonder bevredigende betekenisvolle afdoening. Tijdens het Blauw Vakmanschap gesprek ontdekten ze bij het benoemen van de bedoeling dat ze niet de koppen bij elkaar hadden gestoken en hadden samengewerkt, maar de zaak aan elkaar hadden overgedragen.”

Door het gezichtspunt van de bedoeling voor de burger in te brengen en te houden, wordt de samenwerking collectief eigenaarschap weer hersteld.

j) Patroon ‘doorslaan van beschermen’

Uit de incidentbesprekingen komt als absolute dominante sturende waarde met stip op de eerste plaats: elkaar beschermen en iedereen gaat veilig en ongeschonden naar huis. In de incidentbesprekingen worden regelmatig doorgeslagen varianten hiervan zichtbaar die het lerende gesprek belemmeren. Deze varianten worden zichtbaar wanneer er gedoe op tafel komt zoals het pocketveto (ja zeggen en nee doen). Het is lastig om dit bespreekbaar te maken, aan te spreken en de norm te stellen. Om elkaar te beschermen wordt al snel benoemd wat er allemaal goed gaat, dat het goed is bedoeld of verkleinwoorden worden gebruikt. Een antwoord op dit patroon is juist de hoogste waarde als gezichtspunt in te brengen, de bedoeling vast te pakken en te differentiëren en/of het patroon zelf te duiden.

Cowboys

“Je hebt in elk team wel cowboys. Ze gingen hier een beetje te ver. Het is wachten tot het een keer fout gaat. Ik moet wel zeggen dat ze ook veel dingen goed doen. Ze bedoelen het goed en je kan van ze op aan. Het allerbelangrijkste is dat iedereen veilig thuis komt. Ja, nu we het zo bespreken vind ik dat ik er juist wel iets van had moeten zeggen en niet moet wachten tot de baas het ziet er en wat aan doet.”

Onjuist optreden

“Het optreden is niet juist. De deur is opengebroken, er is binnengetrepen en de spullen zijn inbeslaggenomen. Dit kon in dit geval helemaal niet. Als teamchef heb ik met de bewoners gesproken en we gaan de schade vergoeden. De collega's willen dat ik ze naar buiten toe niet afval door niet te zeggen dat het optreden fout was. Zelf wil ik dat ze er van leren. Hoe breng ik dit over?”

k) Patroon 'stilvallen bij (emotionele) weerstand en/of sabotage'

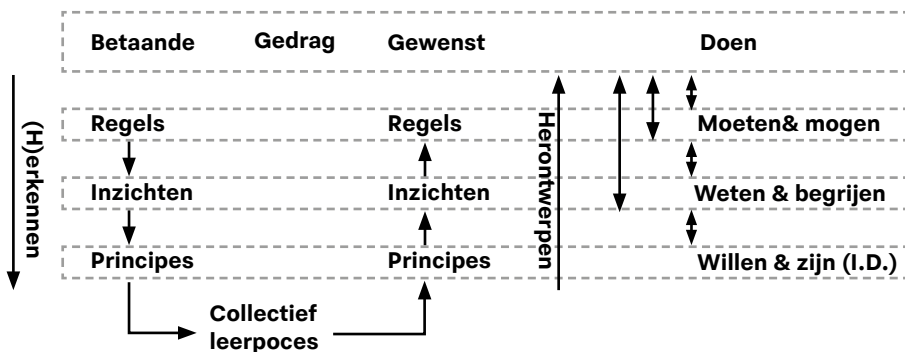
Bij veel Blauw Vakmanschap gesprekken in managementteams gaat het over dealen met weerstand en machtsdynamieken in het moment van de interactie zelf. We hebben in de bovenstaande patronen al gesproken over het rationaliseren en het alleen tobben. Een ander patroon is het stil vallen van het gesprek. Dit is een vorm van handelingsverlegenheid. Als vuistregel hanteren wij dat de dynamiek in de onderstroom blijft bestaan zolang hij niet onderzocht en besproken is.

Daarnaast helpt het interveniëren door het laten aanraken/ en in verbinding brengen met de bedoeling van het werk, het inbrengen van verschillende gezichtspunten en het vraagstuk anders vast te houden door te komen tot principes die tevoorschijn komen in het Blauw Vakmanschap gesprek. Hebben we nu een betekenisvolle afdoening gerealiseerd? Is dit nu goede samenwerking? Hoe kijken ze tegen ons als collectief aan? Afspraak is afspraak en als je afwijkt bespreek je het ongevraagd. En zo wordt er een weggevonden weg van A, met de principes van B.

Maar hoe kom je nu tot waarden en principes die ons los weten te maken van regels en procedures om weer terug te keren naar de bedoeling en daar naar te handelen?

PRINCIPES

Daarbij hebben de inzichten van Swieringa en Wiersma (2011) ons goed geholpen. Teams leren (collectief) door (her)ontdekken van principes. Die geven aan wie je wil zijn. Dit overstijgt de regels en procedures en geven houvast om het juiste te doen in de gegeven omstandigheden en context. Blauw vakmanschap helpt om de waarden en principes te (her)ontdekken.



(eigen weergave naar het model van Swieringa en Wiersma, 2011)

Het is de moeite waard om de inzichten van Swieringa en Wiersma nader te verkennen.

Een besluit of een afspraak

“Nu we onze afwijkingen van de besluiten bespreken, valt op dat er een verschil is tussen een besluit en een afspraak. We bespreken eigenlijk nooit welke afspraken met ons zelf en met elkaar nodig zijn om het besluit goed uit te voeren. Dus wat houd jou bezig, wat heb jij nodig, waar kijk je tegen op, moet je morgen (samen) in handelen anders doen om het te laten werken.”

l) Patroon ‘enkelvoudig eigenaarschap’

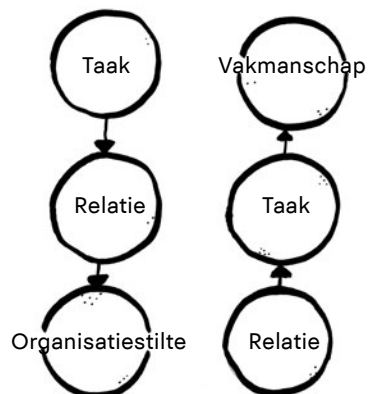
Buiten het patroon ‘de leiding moet alles weten’ creëert de ontwerpstrategie nog een ander ongewenst effect. Binnen deze strategie wordt de verantwoordelijkheid en borging georganiseerd in één persoon. Deze maakt het plan en krijgt het zogenaamde ‘TBV’ kenmerk; de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit noemen we ‘borgen’. Zo zie je dat iedereen alleen verantwoordelijk is en alleen zit te tobberen, terwijl juist gezocht wordt naar collectief leiderschap en eigenaarschap. Dit veelvoorkomende patroon helpen we doorbreken door ‘verbondjes’ te laten aangaan en hiermee het alleen tobberen te doorbreken.

Interactieve briefing

“Ik ben binnen ons management team verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de OPCO-rol en de briefing & debriefing. Ik probeer de briefing te veranderen. Ik wil het graag interactiever. Een gesprek met elkaar wat we het beste kunnen doen met bepaalde problemen en incidenten. Ik zie nu dat ik zelf de situatie in stand houd omdat ik alleen aan het vertellen ben en geen vragen stel. Lastig hoor dat vragen stellen! Nu ik het samen doe met een collega het ik niet meer het gevoel dat ik er alleen voor sta, voel ik mij gesteund en vind ik het veel leuker. Ik heb er weer lol in.”

m) Patroon ‘taakconflicten zijn relatieconflicten’

De ontwerpbenadering stuurt aan op aanspreken over goed en fout in plaats van bespreken. Opvallend is dat taakconflicten snel persoonlijk worden opgevat en relatieconflicten worden. Hierdoor worden taakconflicten vermeden, waardoor het leren juist wordt beperkt. Een vraag stellen kan zelf de vertrouwens relatie op het spel zetten. Een werkende interventie is het



gesprek uit de persoon cq. uit de relatie te trekken door te koppelen aan de functie of rol en/of de bedoeling. Wat is hier goed politiewerk? Wat is hier goed leiderschap/OPCO-schap/wijkagentschap?

Kortom, meer incidenten bespreken en taakconflicten aangaan en deze gewoon maken.

Leren of beleren

“Ik heb voor het eerst een klap voor mijn kop gehad. Elke keer als ik het wil bespreken om van te leren, gaan we elkaar beleren, krijgen we ruzie en lopen we boos de kamer uit. Uiteindelijk bleek dat we niet allemaal kennis hadden en getraind waren in afschermen en optreden in een linie.”

Verantwoordingsgesprek

“Wat mij opvalt, is dat de piketfunctionarissen de leiding informeren en dit zien als een soort verantwoordingsgesprek. In plaats van bij elkaar de toegevoegde waarde te zoeken om het juiste te doen gegeven de omstandigheden..

Vraag stellen

Waarom ik hem de vraag niet stel? Dan komt het misschien over dat ik hem niet vertrouw en zet ik misschien de vertrouwensrelatie op het spel.”

n) Patroon ‘individueel leren’

Opvallend is het dominante patroon van individueel leren. Doordat je de enige bent van het team die heeft geleerd, ontstaat een overdrachtsprobleem. Juist omdat de Blauw Vakmanschap gesprekken plaatsvinden in het eigen team en gaan over de eigen praktijk ontstaat collectief leren. Wat men bezig houdt in de eigen praktijk is vaak de trigger die de urgentie om te willen leren geeft. Ook hier is de zienswijze van Swieringa en Wiersma relevant en de moeite waard om hierin te betrekken.

Ik beslis...

We gaan een eerwraak casus van een ander team bespreken. Het komt hier niet voor, maar het is wel leuk om te weten. Wat mij echt bezig houdt is de urgente vermissingen. Ik heb er soms een paar in de week. Zoals we bij Anne Faber hebben uitgepakt kunnen we niet altijd. Ik beslis op gevoel/ervaring. Achteraf als ik vrij ben bel ik nog na en ontdek ik gelukkig dat het kind weer terecht is. Ik zou deze incidenten wel willen bespreken met elkaar om de afwegingen scherper te krijgen.

o) Patronen ‘verbeteren doe je in de ‘hark’

Opvallend is dat het leren en verbeteren zich in het algemeen beperkt tot het eigen organisatie-onderdeel. Door binnen de Blauw Vakmanschap gesprekken te richten op de bedoeling en de betekenisvolle afdoening wordt het belang van samenwerken in plaats van overdragen binnen het hele werkproces zichtbaar. Gesprekken worden verbreed naar meerdere deelnemers in de keten en collectief eigenaarschap wordt bevorderd.

Vorbij de hark

“We hebben de casus van de oplichting van de bejaarde vrouw besproken. Haar pinpas en pincode waren ontftuseld. Door de zaak met elkaar te bespreken werd duidelijk dat de recherche contacten heeft met de bank en de opname bij de pinautomaat snel kan regelen. De wijkagent heeft contact gelegd met het verpleeghuis. Zo wisten we met elkaar de boef te pakken en herhaling bij het verpleeghuis te voorkomen. Het geld is terug. Dit is veel mooier dan de aangifte ter screening in het bakje van de recherche te dumpen. Ik ben er wel trots op hoe we dit zo samen gedaan hebben.”

p) Patroon ‘de oplossing wordt gezocht in de structuur in plaats van gedrag’

Een dominante manier van reageren op ongenoegen door gedrag is nog strakker te willen structureren en daarop stevig te sturen. Dus meer van hetzelfde in plaats van het gedrag ter discussie te stellen.

Strak sturen

“De collega had zelfs in de vrije weekenden gewerkt om de vier plannen te verwoorden in een plan en deze tijdig in te brengen in het MT. De vergaderingen van het MT liepen telkens uit en ook deze keer kregen de plannen waar hij zo hard aan had gewerkt niet de aandacht en werden doorgeschoven. Besloten werd per onderwerp een bespreektijd mee te geven en daar strak op de sturen. Dit bracht echter niet de oplossing.”

q) Patroon ‘schaalvergroting’.

De reorganisatie kenmerk zich onder andere door een schaalvergroting. De ‘span of control’ bij leidinggevendenden is behoorlijk vergroot. Teams zijn vaak op meerdere plekken werkzaam en de hoeveelheid tijd voor contact is beperkt. Het leiderschap binnen de politie kenmerkt zich door de behoefte aan dichtbij-leiderschap de menselijke maat.

Als het spannend is, moet je er zijn en er staan. Je moet mee kunnen praten en het werk kennen. Je moet enerzijds hitteschild zijn en aan de andere kant differentiëren⁵⁹. Er wordt van je verwacht dat je de mensen kent en wat hen (ook privé) bezig zich houdt. Je moet in kunnen schatten of ze op dat moment de klus aankunnen of juist even niet op zo'n klus ingezet moeten worden.

Het is de bedoeling dat je richting geeft aan de veranderopgave, betekenis geeft aan al de nieuwe rollen en functies en samenwerking en hefboomen vindt. Hefboomen tot verandering vind je alleen als je in de moerassige grond staat en weet, als getuige in het hier en nu, wat er speelt.

De behoefte en vraag naar dichtbij-leiderschap is er nog steeds. De roep hierom wordt luider en luider. Het is lastig om hiermee te dealen. We zien dat het vacuüm wat ontstaat, ongeacht wat er op papier wordt geschreven, op verschillende manieren in het vrije krachtenveld wordt ingevuld en effect heeft op de veranderopgave, de groepsdynamiek en de perceptie op leiderschap. Soms is er feitelijk niet echt iets in de praktijk veranderd in vergelijking met voor de reorganisatie.

Daarbij is het belangrijk te beseffen dat uit eerdere onderzoeken⁶⁰ naar condities en werkende bestanddelen van Blauw Vakmanschap naar voren is gekomen dat het werken met kleine groepen van 10 tot 15 personen het beste is. Het heeft een positieve invloed op de teamontwikkeling. Kurt Lewin, de grondlegger van actieonderzoek, constateerde in 1947 al dat theorievorming in de praktijk plaatsvindt. Leren, onderzoeken en vernieuwen, zijn met elkaar verbonden en er is altijd een sociale interactie en groepsdynamiek aanwezig die bepalend is voor het leren. Het beste is te beïnvloeden in kleine groepen. Het begrijpen van de dynamiek en de sociale interactie die bepalend is en het zoeken van de geschikte kleine groepen, is maatwerk. Het is zoeken naar de menselijke maat. Het vraagt extra inspanningen binnen de huidige schaalgrote. Let op: Het vinden van die geschikte kleine groep is maatwerk. Die vind je niet per se in de hark.

Vroeger wist ik het precies

"Ik ken mijn mensen niet meer, ik weet niet wat ze bezig houdt en wat ze doen. Ze werken op verschillende locaties en ze hebben hun eigen cultuurtje. Laatst had ik piket en toen heb ik nog al dwingend een collega in dienst geroepen om de klus mede te klaren. Later hoorde ik dat zijn vrouw kort daarvoor een miskraam had gehad. Ik baalde dat ik dat niet wist en dat ik hem in dienst had geroepen. De groep is te groot, vroeger wist ik precies wie ik voor welke klus in kon zetten."

59 Weggeman (2008)

60 Sprenger et al. (2015), Maas et al. (2016) en Berg van de (2018)

Werkbriefjes

“Er wordt van mij verlangd dat ik als wijkagent werkbriefjes maak voor opdrachten die gedaan moeten worden. Ik hoor dan meestal niets terug. Je kan je gevoel en de urgentie niet overbrengen met die ambtelijke werkbriefjes. Ik moet het hebben van mijn mond en de relaties die ik opbouw. Ik bel of ga rechtsstreek naar de mensen die dan dienst hebben of ik vraag het rechtsstreek in de briefing. Dan komt het over en weet ik zeker dat het wordt gedaan.”

We hebben veel geleerd van de casusbesprekingen. Dit is een greep uit de patronen en de interventies die zich ontvouwen tijdens de Blauw Vakmanschap gesprekken. We hebben er betekenis en taal aan gegeven. Dit omdat ze van invloed zijn op de ontwikkeling van het vakmanschap.



Patronen!!

Vragen hoofdstuk 3, fase 3

- Wat heeft je in dit hoofdstuk verwonderd?
- Herken je de *patronen*?
- Heb je aanvullingen?
- Heb je praktijkverhalen om te delen?
- En welke *interventies* heb je toe te voegen?
- Wat betekenen onze ervaringen nu voor het verbreden, het verdiepen en het versterken van Blauw Vakmanschap?
- Heb jij een vraag kunnen stellen die het verschil maakte (zeg maar de onontkoombare vraag)?



Fase 4: Nabespreking en verslag

Het nabespreken na elk incident én de verslaglegging zijn een belangrijk onderdeel om het ‘leren te leren’ op gang te houden en continuïteit te brengen in het ‘leren te leren’.

Op de vraag in het nagesprek hoe het is gegaan en dit te vertalen naar tops en tips, wordt over het algemeen direct gestart met een opsomming van wat er allemaal beter kon. De ‘lat’ ligt hoog en er wordt gezien wat allemaal niet (goed) is (beleren).



We onderbreken deze benadering door eerst de tops te laten benoemen en deze als facilitators aan te vullen. Na de tips, sluiten we af met een top. Binnen Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) noemen ze dit de ‘sandwich’. Een kleine interventie met een groot bereik. Er komt zicht op eigen filters en de eigen ‘ladder der gevolgtrekking’⁶¹, die de betekenisgeving beïnvloeden.

De talenten en motivatie wordt hierdoor aangeraakt en de stemming wordt positief beïnvloed. Het gevoel van Phronèsis komt tevoorschijn. Net als in het gespreksverloop binnen de incidentbespreking beïnvloeden we in het nagesprek op deze wijze ook door andere gezichtspunten in te brengen. Er is veel meer te zien als je meerdere gezichtspunten verwelkomt. De functie en meerwaarde van de verslaglegging was in het begin regelmatig onderwerp van discussie. Wat is nu de meerwaarde?

Wij hebben dat als volgt verwoord

De gekozen manier van verslaglegging heeft tot doel, zonder ook maar de prententie te hebben compleet te zijn, aan te geven wat de deelnemers hebben geagendeerd en besproken. Dit om de deelnemers in staat te stellen de bespreking Blauw Vakmanschap weer terug te halen en daar zelf (nogmaals) een eigen of een gezamenlijke betekenis aan te kunnen geven. Bijvoorbeeld hebben we elkaar goed begrepen? Hebben we hetzelfde beeld van de situatie of van de ambitie? Wat waren de verschillende belangen/gezichtspunten? Zijn er verborgen patronen zichtbaar geworden die belemmeren of juist ons kunnen helpen bij wat we tot stand/in beweging willen brengen? Wat is eruit te leren? Hoe willen wij met elkaar omgaan? Of om thema's te agenderen die men later wil bespreken/aan wil pakken.



De besproken casussen zijn zodanig in hoofdstukjes ingedeeld en waar mogelijk voorzien van titels om het verloop van het gesprek herkenbaar en vergelijkbaar te maken met het lerende gesprek/methode Blauw Vakmanschap.

- Wat heb je meegemaakt en wat dacht je dat er aan de hand was (feiten/situatie)?
- Welke beslismomenten waren er en welke besluiten heb je genomen? Wat wilde je bereiken? Wat was de ‘trigger’ tot handelen? Wat waren de redenen of waarden (vak, de ander, jezelf) die daaraan ten grondslag lagen?
- Meervoudig kijken. Zijn er andere meningen/alternatieven te noemen? (Dus meerdere gezichtspunten, meervoudig appél op tafel leggen). Bezien vanuit:
 - het vak,
 - de ander,
 - jezelf.
 (werkte het, deugde het, deed het deugd?)
- Wat valt er te leren uit de casus? Had het effectiever, zinvoller gekund? (Werkte het, deugt het, wat voor gevoel heb je erover?) Welke alternatieven waren er? Zou je het de volgende keer anders doen? Wat heb je daarvoor nodig? Heb je daar anderen voor nodig?

Dit met een het doel om hier meer van te leren. Tot slot is het doel om van deze vorm van verslaglegging de betekenisvolle verhalen op te schrijven om anderen te inspireren om aan de slag te gaan met het belangstellend ontwikkelen van vakmanschap en de professionele ruimte.

(H. Maas e.a. , 2016)

Toch zit er regelmatig de ‘klad’ in het maken van een verslag. Zeker als het niet mogelijk is met twee facilitators te werken. Dan blijft het bij ‘werknotities’ die mondeling worden doorgegeven. De meerwaarde van twee facilitators en verslaglegging blijft zich wel agenderen als meerwaarde in het reflecteren en als onderdeel van het ‘leren te leren’.

Zomaar een quote:

.....want hij wist uit ervaring hoe moeilijk het is om iets nieuws te zien. Er was een onbewaakt ogenblik van onnadenkendheid voor nodig om door het onbekende getroffen te kunnen worden...(Joop Bos).



Het lijstje in het verslag maakte het verschil

“De twee facilitators evalueerden het Blauw Vakmanschap gesprek. In het Blauw Vakmanschap gesprek ontvouwde zich in het MT het voor hen betekenisvolle principe: ‘wat stoort gaat voor’. Naar aanleiding van deze ontdekking begon een facilitator de tijdens het gesprek door hen zelf uitgesproken ambities en principes op te schrijven. Aan het einde van het gesprek gaf de facilitator de uitgesproken ambities en het lijstje principes aan hen terug. Dit sloeg aan en maakte het verschil. Ze vonden hiermee een manier om wat ze wilden bereiken anders vast te pakken en ze wilde dit lijstje graag hebben om mee verder te werken. Het handgeschreven lijstje werd hen opgestuurd.”

”

Vragen hoofdstuk 3, fase 4

- Heb je over deze fase praktijkverhalen om te delen?
- Wat is voor jou de functie van de nabespreking?
- Wat is voor jou de functie van de verslaglegging in het gehele proces?



Fase 5: Meelopen in het team (praat en doe)

Je begint nooit bij nul! Er is altijd een geschiedenis die telt. Verbind je met de mensen en wees nieuwsgierig wat er speelt in de interactie en het systeem. Wil je de dynamiek begrijpen? We willen niet de praktijk veranderen, maar leren in en van de (eigen) praktijk. Deze stap in het gehele proces kan mede helpen om te ontdekken wat er al is aan condities en wat nodig is. Is er een verschil tussen praten en doen? Wat is de invloed van macht en cultuur op het leerproces? Wie zijn de cultuurdragers? Wat of wie kan je in het licht zetten? Wat zijn de bondjes? Is er organisatie stilte?

Organisatiestilte

In een operationeel team vertelt een collega over het schietincident die hem niet in de koude kleren is gaan zitten. Hoewel hij zich wel goed opgevangen voelde, miste hij de aanwezigheid van zijn eigen OE op het moment zelf. Hijzelf en zijn directe collega's hadden daar een sterk oordeel over. Later spreekt de facilitator de OE. Op de vraag wat de OE nu bezig houdt, komt het verhaal van dat schietincident boven. De OE praat ons bij over zijn overwegingen, zijn overleg met de teamchef en collega-OE's en het uiteindelijke besluit om niet ter plaatse te gaan en het over te laten aan zijn collega en TC. Dat besluit viel hem moeilijk.

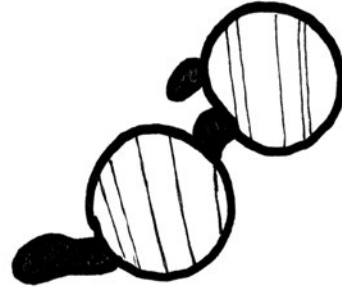
In het team wordt dit incident niet besproken. De organisatiestilte wordt gevonden, terwijl het waarderend onderzoekend bespreken van dit incident het team enorm kan dienen bij het vinden van de elementen die horen bij het soort leiderschap waar behoefte aan is; dichtbij leiderschap met oprechte aandacht voor elkaar. Hoe ziet dat er dan uit? Het incident geeft houvast om het te bespreken.



We hebben al beschreven hoe we met Blauw Vakmanschap gesprekken het verschil tussen doen en handelen ter tafel brengen, alsmede de invloed van macht zichtbaar maken. Het daadwerkelijk meelopen in de interactie van het team maakt zichtbaar wat er speelt. Ook hierbij is het van belang te weten met welke bril jezelf naar de werkelijkheid kijkt om te weten wat je gaat zien. De drie cultuurbrillen van Martin⁶² helpen om meervoudig te kijken. Martin ziet cultuur als interpretaties van personen. Het zijn de (gestapelde) verhalen van mensen. Ze onderscheidt drie 'brillen' ofwel patronen van interpretaties om naar de organisatie te kijken en om cultuur te duiden. De brillen zijn er alle drie en de beelden vullen elkaar aan,

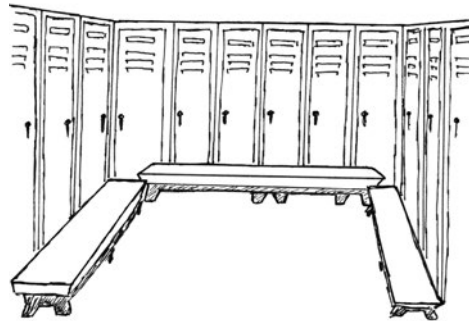
62 Martin (2002)

waardoor ze een volledig beeld geven. Deze meervoudige interpretatie kun je gebruiken een rijke betekenis te geven aan de context. Om te zien wat er is.



Het eerste perspectief is het ‘integratieperspectief’. Dit perspectief ziet de cultuur als bindmiddel. Het kijkt en zoekt naar elementen die consensus brengen. Dit wordt ook wel het managementperspectief genoemd van “alle neuzen dezelfde kant op”. Het is wat je veel ziet op het podium van het organisatie theater. Siebers, Verweel & Ruijter⁶³ gebruiken het theater als metafoor om de verschillende cultuur ‘brillen’ ofwel lagen te duiden. Op het podium van het theater wordt door de acteurs een spel gespeeld. In de coulissen worden de (‘heimelijke’) ‘bondjes’ gesloten en in de kleedkamers hoor je en zie je de ‘echte persoon’ met eigen (afwijkende) mening en belangen. Morgan⁶⁴ noemt het integratieperspectief de mythe van de moderne samenleving. Volgens hem heeft het management wel invloed, maar geen monopolie op het creëren van cultuur. Dit perspectief houdt bovendien geen rekening met macht en/of de relatie tussen cultuur en macht.

Het tweede perspectief is het ‘differentiatieperspectief’. Hierin ligt de nadruk op partijen en tegenstellingen en machtsstrijd. Dit perspectief ziet een mozaïek van subculturen en ziet formeel en informeel beleid. Er is sprake van afhankelijkheid en autonomie. Dit is het perspectief dat vraagt om onderzoek op het niveau van de coulissen (backstage) van het theater waar de ‘bondjes’ worden gesloten. Te veel afzetten tegen dit perspectief creëert dat mensen zich terugtrekken in de kleedkamer (understage). De organisatie stilte.



Het derde perspectief is het ‘fragmentatieperspectief’. Dit perspectief gaat uit van een turbulente en onvoorspelbare omgeving. Het focust op ambiguïteit en complexiteit. Het ziet de organisatie als een web van individuen met situationeel gedrag en machtsstrijd dat constant in verandering is. Het is het perspectief van zelfrealisatie, tegendraadsheid en innovatie.

63 Siebers, Verweel & Ruijter (2002)

64 Morgan (1992)

Door deze fasen in het proces toe te passen, het meelopen in het team en het gebruik van verschillende brillen, ontstaat een rijker beeld van de situatie en de condities die er (nodig) zijn.

Vragen hoofdstuk 3, fase 5

- Heb je over deze fase praktijkverhalen om te delen?
- Wat is voor jou de functie van het meelopen in het team?
- Hoe geef jij hier invulling aan?
- Wat werkt hierbij wel of niet?
- Wat betekenen deze ervaringen nu voor de verbreding, verdieping en versterking van Blauw Vakmanschap?
- Kan jij de sfeer van de kleedkamer overbrengen naar de MT tafel en/of hen de ladder af naar beneden laten klimmen?



Fase 6: Operationeel parallel en doelvervlechting

De boodschap van dit hoofdstuk is het belang van 'doelvervlechting'. Het aansluiten bij wat de leidinggevenden en het team bezighouden, waar zij zelf in geloven als realistisch stapje in het realiseren van goed politiewerk in plaats van het opleggen van wat ze moeten doen (uitrollen en beleren). Het is afhankelijk van de context en de ontwikkeling waarin ze zich bevinden. Dit begrijpen en erop aansluiten is de essentie van doel vervlechten.

Er zijn hiervan vele voorbeelden te noemen.

- Het willen samenwerking met externen. (bijvoorbeeld bij de vernieuwde aanpak verwarde personen).
- Het betekenis geven aan de rol (de toegevoegde waarde) van de wijkagent centraal, OPCO, WOE, OSA.
- Het leren samenwerken in plaats van werk aan elkaar overdragen.
- Meer slachtoffergericht werken.
- Van enkelvoudig leiderschap naar collectief leiderschap.
- Betere samenwerking tussen processen en/of diensten. (tussen blauw en recherche)
- Het meer richten op wat er is, de aanwezigte, in plaats van alleen op wat er niet is in het praktijkleren.
- Het loskomen van beleren en huidige manier van meten (van vinken naar vonken)



De beweging Blauw Vakmanschap staat daarin zeker niet alleen. Teamcoaching, vernieuwend werken, buitenspiegel, duurzaam verbeteren, peerreview. Het gaat uiteindelijk om het constant zoeken en vinden van wat er op dat moment het best passend is voor de aanvrager. Wat voldoet het beste aan zijn/haar behoefte? Alle bewegingen met hun eigen specifieke kenmerken hebben allemaal hun eigen kracht om aan te sluiten op die behoefte.

Samenwerken en doelvervlochten:

In een team waar Duurzaam Verbeteren en Blauw Vakmanschap wordt toegepast, willen ze nu Buitenspiegel toepassen om aangevers te vragen wat ze vinden van de afhandeling van de zaken. Hebben we vertrouwen gewerkt met de manier waarop wij onze resultaten hebben gehaald, is dan de vraag. De aangevers mogen zelf meepraten. Een ander voorbeeld is een Los-student die een Blauw Vakmanschap wil voeren over een GGZ incident. Hij heeft het idee dat het Blauw Vakmanschap gesprek over het incident inzichtelijk kan maken hoe er met dit soort incidenten wordt omgegaan en hoe het beter kan. Hij betreft alle partners in het gesprek. Zo combineert hij Blauw Vakmanschap en Rijkere verantwoordenden (buitenspiegel). Nog een ander voorbeeld is een taai vraagstuk waarbij sprake is van verslavingsproblematiek. De WOE wil dit bespreken omdat het incident voor hem de toegevoegde waarde van de wijkagent en partners zo zichtbaar maakt. Er zijn geen 'vinkjes' die goed wijkagentschap of de toegevoegde waarde (in de samenwerking) meten. Dat doen wel deze praktijkverhalen.

”

Vragen hoofdstuk 3, fase 6

- Heb je over deze fase praktijkverhalen om te delen?
- Wat is voor jou de functie hiervan?
- Wat betekenen deze ervaringen nu voor het verbreden en het verdiepen en het versterken van Blauw Vakmanschap?



Fase 7: Afronding, uitvoegen en verduurzaming

Olievlekstrategie

Als Blauw Vakmanschap facilitators willen we invoegen in een team om iets toe te voegen en daarna uit te voegen, waarna het team in staat is in het dagelijks handelen Blauw Vakmanschap constant zelf toe te passen, om de kans op goed politiewerk te verbeteren. Vanaf het begin is bewust gekozen voor de 'olievlekstrategie'. Niet uitrollen of implementeren, maar aanhaken waar het verlangen, de energie is en werken met wat er is. Laat het stromen en vertrouw erop dat de praktijk het wel laat zien. Misschien laat jij je wel verrassen. Het is wellicht veel beter dan je van te voren hebt durven hopen.



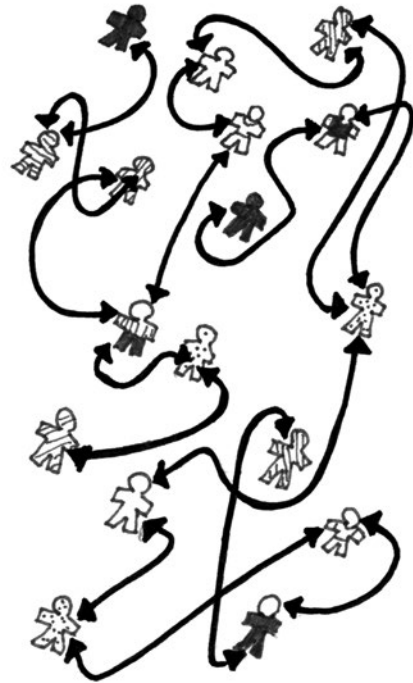
Donn't push the river, she flows by herself⁶⁵

Ondersteunende infrastructuur

Ondanks dat Blauw Vakmanschap bewust kiest voor de 'olievlekstrategie', wees Sprenger⁶⁶ in het onderzoek naar de werkende bestanddelen van Blauw Vakmanschap ons op het feit dat een ondersteunende infrastructuur onontbeerlijk is voor de verduurzaming. Om te zorgen dat de rivier blijft stromen en het water niet stil komt te staan, adviseerde hij o.a.:

1. Een community of practice (Cop).
2. Aanspreekpunten/rollen op drie niveaus (supporter, inrichter en uitvoerende)
3. Ervaren collega's als gespreksleider op te laten treden.

In de eenheden waar de aanspreekpunten zijn en COPs worden georganiseerd (al dan niet gecombineerd met kennismakingsdagen Blauw Vakmanschap), is een positieve



65 J.Helder (1987)

66 Sprenger e.a. (2015)

werking op de verduurzaming van Blauw Vakmanschap te zien. We zien tegelijkertijd dat we als landelijke facilitators nog niet in staat zijn geweest om in alle eenheden deze verbinding te zoeken en/of over te brengen. Dit roept onder andere de vraag op of we wel robuust genoeg zijn en de vraag of we zelf wel de focus weten vast te houden op wat nodig is.

Jan Nap is degene die ons wijst op het gedachtengoed van Viral Change (Herrero), waarmee we taal vinden om te duiden volgens welke principes wij handelen om Blauw Vakmanschap te verduurzamen.

Viral Change (Herrero)

Leandro Herrero vertelt op YouTube hoe 'Viral Change' in zijn werk gaat. Om organisaties werkelijk op grote schaal te veranderen, is de combinatie van de volgende vijf dingen belangrijk.

1. Gedrag

Organisaties veranderen alleen als het gedrag van de leden van de organisatie verandert. Je doet er goed aan een kleine set van gedraginen te benoemen die je belangrijk vindt. Zoek de cultuurdragers ('champions') van je organisatie (vooral op de werkvloer), probeer hen te winnen voor dit nieuwe gedrag, waarna ze dat in de praktijk laten zien.

2. Peer to peer influence

Er is geen krachtiger beïnvloedingsinstrument dan de beïnvloeding door 'peers'. Sommige mensen laten gedrag zien en andere mensen kopiëren dat. Dat gebeurt voortdurend in organisaties. In elk team zijn mensen (gelijken, 'peers') waar collega's tegen opkijken en die een groot informeel netwerk binnen de organisatie hebben ('highly connected'). Van die mensen (cultuurdragers) kopiëren de collega's het gedrag.

3. Informeel sociaal netwerk

Het nieuwe gedrag verspreidt zich via het informele sociale netwerk van de 'peers'. 'Heb je het al gehoord? In dat team zijn ze bezig met Blauw Vakmanschap. Ik hoorde van Kees dat ze daar erg veel aan hebben. Het helpt je echt met je werk. Zouden wij daar ook niet mee kunnen beginnen?'

4. Verhalen

Er is niets wat zo goed werkt als het vertellen van verhalen aan elkaar. Verhalen van succes. Er ontstaat een narratieve organisatie, waarbij de verhalen het voertuig zijn van de boodschap.



5. 'Backstage' leiderschap

Leidinggevend aan de top ondersteunen de verandering (support).

Geen PowerPoints vanaf het podium, maar vragen stellen. Wat heb je nodig?

Wat kan ik nog voor je betekenen? Er ontstaat gedeeld leiderschap. De leiders van de 'transformatie' zijn de 'peers' op de werkvloer die het nieuwe gedrag laten zien en overdragen.

(bron: Maas e.a. 2016)

Deze handreiking stelt aan de ene kant gerust omdat dit de overtuiging geeft dat we de juiste dingen doen. Tegelijkertijd zijn er een aantal waarnemingen die ons laten twijfelen over de huidige verduurzaming en ons bewegen de zoektocht voort te zetten.

In verschillende teams waar Blauw Vakmanschap wordt beoefend en zelfs standaard onderdeel is geworden, is de vraag gesteld om terug te komen om de Blauw Vakmanschap gesprekken weer een aantal keer te faciliteren. Deze vraag ontstaat bij ontmoetingen met facilitators waarbij zij hebben ontdekt dat de diepgang of de kwaliteit van het gesprek minder is geworden. Een facilitator noemde dit: *"je bent de herinnering aan het verlangen hoe ze het zouden willen doen"*.

Terugval in het oude handelen

"Nu heb in de loop van de tijd zoveel geleerd, toch merk ik tot mijn verbazing dat ik in de dagelijkse interactie dit nog steeds onbewust naast mij neerleg en terugval in mijn oude handelen. De aanwezigheid en/of de reflectie van de facilitator in de actie en tijdens het nagesprek blijven nodig. Het is niet zo gemakkelijk ingesleten."

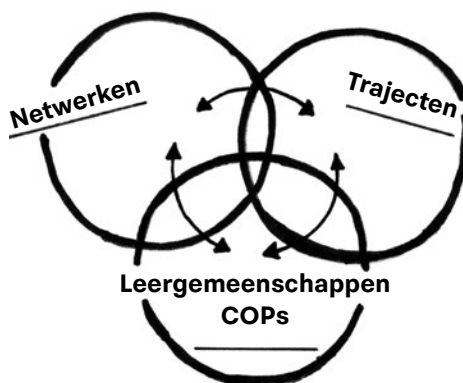
In het faciliteren van de Los-studenten, die zich over het algemeen ontpoppen als enthousiaste beoefenaars en ambassadeurs, constateren we nog dagelijks hoe sterk het patroon 'alleen tobberen' aanwezig is en hoe lastig het is om het nieuw aangeleerde in te zetten en vast te houden.

Dit roept de vraag op of er wel voldoende continuïteit is om de ontwikkelbewegingen te laten slagen zonder dat er teruggevallen wordt in oude dominante patronen. Komen we wel voldoende in aanraking met de ontwikkelbewegingen in ons dagelijks handelen? Vertragen we wel voldoende op de nachtelijke overdenkingen? Hebben we het vaak genoeg over de verhalen die ons laten vonken? Is de tijd tussen de bewegingen te lang? Versterken de verschillende bewegingen elkaar voldoende? Is er voldoende milde tegenspraak in het dagelijkse handelen? Kan Blauw Vakmanschap ook aanvullend digitaal en/of op afstand plaatsvinden? Maar zeker ook de vraag of Blauw Vakmanschap wel voldoende op alle

niveaus plaatsvindt en in het dagelijks handelen is ingebed. Vindt Blauw Vakmanschap wel op het hoger management plaats? Echte veranderingen slagen pas als iedereen meedoet, je er mee in aanraking komt in het dagelijks handelen en geen scheiding is tussen denken en doen! Zolang het niet zo is ingebed blijft het buiten de dagelijkse leefwereld.

We constateren dat voor borgen over het algemeen de ontwerpstrategie wordt gevolgd in denken en handelen. Namelijk een persoon verantwoordelijk maken (portefeuillehouder) met als gevolg het 'alleen tobben'. Vermaak⁶⁷ noemt de vraag hoe we het kunnen borgen een strikvraag. Het is de verkeerde focus! De enige geloofwaardige manier van verduurzamen is het dynamisch en collectief houden, zo stelt hij. Hierbij gaat het om:

1. Het netwerkend verbinden? In netwerken. Steeds opnieuw blijven praktiseren (het doen) van vernieuwing en stapsgewijs steeds meer mensen mee besmetten.
2. Trajecten. Meer praktijkleren op de werkplek. Het verstrengelen met concrete activiteiten in het dagelijkse handelen.
3. Leergemeenschappen (cop's)



eigen weergave, Vermaak (2009)

Gelegenheid om te ontmoeten

“Gelegenheid bieden om te ONTMOETEN is belangrijk. Als inrichter heb ik ontdekt dat het goed is om in de eenheid een aantal momenten in het jaar te reserveren voor kennismaking met Blauw Vakmanschap. Collega's die meer van Blauw Vakmanschap willen weten of er mee aan de gang willen, kunnen dan beoefenaars en facilitators ontmoeten. Ze bespreken hun ervaringen en helpen elkaar. Waar altijd behoefte aan is op zo'n moment is om even een Blauw Vakmanschap gesprek in een veilige omgeving te oefenen.”

In het laatste onderzoek over Blauw Vakmanschap⁶⁸ wordt gewezen op een scala van condities in de bredere context, nauwere context en condities binnen de methode van Blauw Vakmanschap die nodig zijn. Als er voldoende condities zorgvuldig zijn ingevuld, lijkt er sprake te zijn van een kantelpunt waardoor één of meer van de opbrengsten ontstaan.

67 Vermaak (2009)

68 Van den Berg (2018)

Het onderzoek noemt in de bredere context de volgende condities:

- In de eenheden en onderwijs een vruchtbare bodem creëren voor de beweging richting een lerende organisatie, zodat de initiatieven versterken.
- Een organisatie die ruimte maakt voor de benodigde tijd en capaciteit.
- Een leiderschapsstijl die passend is bij een lerende organisatie die Blauw Vakmanschap plaatst binnen meerdere interventies in een team.
- Stabiliteit en continuïteit: Het aanleren van de methode vraagt tijd, vergt een zekere stabiliteit in de bezetting van teams en continuïteit van de gesprekken.

Dit alles overziend, is de vraag welke betekenis ontstaat over het verbreden, het verdiepen en het versterken van Blauw Vakmanschap?

Vragen hoofdstuk 3, fase 7



- Wat heeft je verwonderd?
- Is Blauw Vakmanschap robuust genoeg?
- Hoe vergroten wij de continuïteit?
- Wat is je opvatting over het versterken van Blauw Vakmanschap met een digitale component (E-Blauw Vakmanschap)?
- Welke adviezen heb jij om Blauw Vakmanschap te verbreden, verdiepen en te versterken?
- Wat betekent dit voor jou/ons eigen focus en handelen?
- Wat vind je van de stabiliteit en continuïteit van Blauw Vakmanschap?
- Wat vind je van de samenwerking met andere ontwikkelprogramma's?
- Wat vind je van de noodzakelijke infrastructuur?
- Wat is een vruchtbare bodem zodat initiatieven elkaar versterken?
- Wat is er te vertellen over de leiderschapsstijl?
- En wat als men niet wil ontwikkelen? Is dit ok?

Hoofdstuk 4

**Zoektocht naar
operationeel
leiderschap(gedrag)
en macht ten goede!**

Zoektocht naar operationeel leiderschap(gedrag) en macht ten goede!

Operationeel verbindend leiderschap

Wat zeggen de patronen over operationeel verbindend leiderschap? Wat is de leer -en hulpvraag? Op welke wijze kan macht ten goede worden getoond?

Er is een ontembaar verlangen naar goed politieleiderschap en er is veel, heel veel, over geschreven⁶⁹. Daarbij is ook veel terug te vinden over de gewenste houding en gedrag. Het zijn onderzoeken die nog steeds actueel zijn en de moeite waard zijn om betekenis aan te geven. Te denken valt aan Noordegraaf (2008), Braun (1991), van de Torre (2007), Landman et. al (2011) en Grint (2005). Ook Jan Nap (2012) schrijft over de rol van de leidinggevende. Hij ziet het gesprek over het vak met de medewerkers als een leiderschapsopgave.

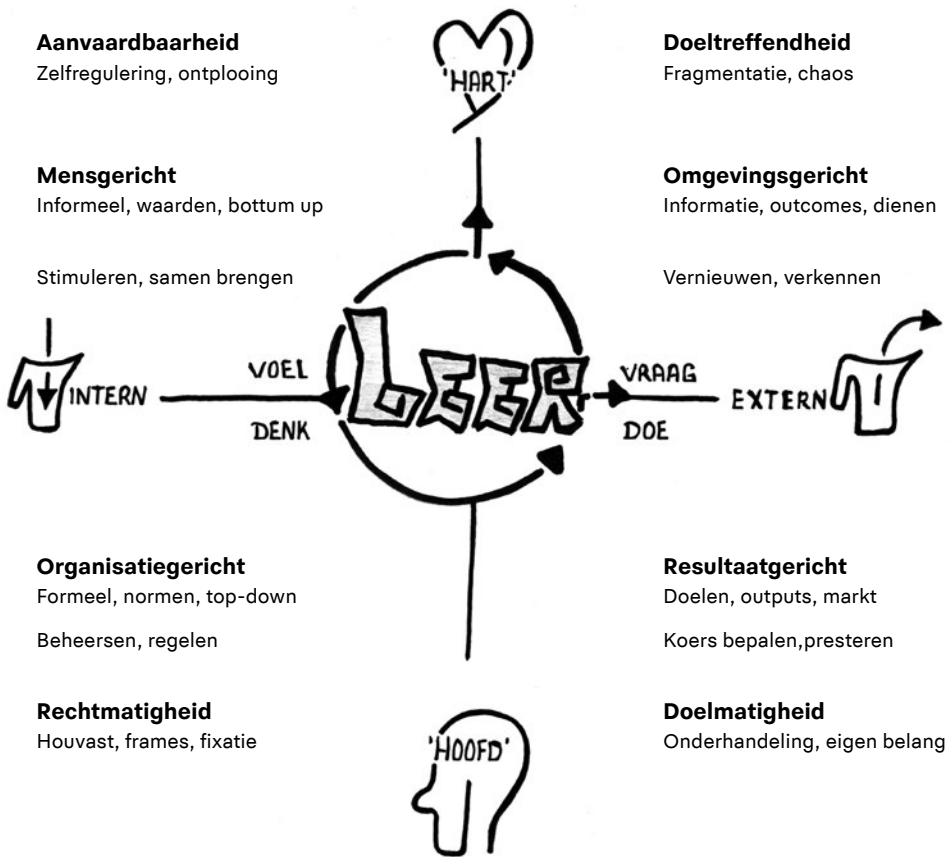
In de zoektocht naar goed leiderschap presenteerde Aardema⁷⁰ in 2008 het 'model van concurrerende waarden' van Quinn. De linker helft van het model gaat over intern gericht leiderschap en de rechterhelft over de maatschappelijke omgeving. Het onderste gedeelte is het domein van 'het hoofd' en is het 'harde' gedeelte. Het bovenste gedeelte is het domein van 'het hart' en gaat over de 'zachte' intermenselijke aspecten: relaties, gevoelens, signalen. Het hart is het domein van de 'echte' gedragsveranderingen stelt Aardema.

Het model komt tot vier vormen van leiderschap die allen in een leider vertegenwoordigd dienen te zijn. Het gaat om de 'verbinding' tussen:

1. **Organisatiegericht leiderschap (DENK)**
met accenten van doelrationeel, formeel, normatief en top-down.
2. **Mensgericht leiderschap (VOEL)**
met accenten op menselijke waarden, bottom-up. Het gaat om aanvaarding dat de mens niet alles kan overzien en het intermenselijke karakter van managen: belangen verdedigen en steun geven.
3. **Resultaatgericht leiderschap (DOE)**
de accenten zijn rationeel en doelgericht en vertegenwoordigd het prestatie management.
4. **Omgevingsgericht leiderschap (VRAAG)**
met accenten op het ontvangen van nieuwe informatie, vraaggericht, dienstbaar aan de buitenwereld, veelvormigheid, grensvervaging. Het gaat om het denken in maatschappelijke noden en effecten.

69 Landman, Brussen & van der Laan (2011)

70 Aardema (2008)

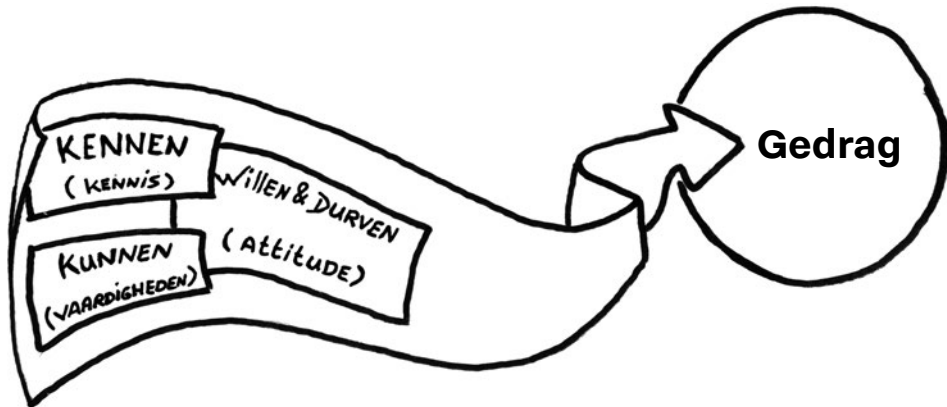


(eigen weergave Aardema (2008))

Het kwadrant toont paradoxen die op het eerste gezicht moeilijk verenigbaar zijn, zoals: intern versus extern, hard versus zacht, top-down versus bottom-up, norm versus waarden. Het is de kunst van de leider om met deze 'dubbelzinnigheid' en ogenschijnlijke tegenstrijdigheden te spelen en te komen tot een geaccepteerde verzoening tussen de aspecten die tot een 'win-win' leiden.

Aardema constateerde al in 2008 dat er een ontegenzeggelijke bureaucratisering gaande was. De papieren communicatie, waarbij door de 'bovenstroom' op papier wordt gesteld wat de 'onderstroom' moet uitvoeren. Daarbij stelde hij dat het juist de uitdaging is voor politieleiderschap om de 'bovenstroom' en de 'onderstroom' te gaan verbinden. Blauw Vakmanschap helpt te leren omgaan met deze dubbelzinnigheid.

De Nederlandse politie heeft in 2012 een leiderschapsmodel (de verbindende leider) vastgesteld. Het model is gebaseerd op het bovengenoemde model van Quinn. In het politieleiderschapsmodel wordt een accent gelegd op de verbinding (door leiderschap) tussen mensen en resultaten. Dit komt overeen met de presentatie van Aardema namelijk dat het accent ligt op de verbinding tussen het 'VOELEN' en 'DOEN'.



In de herwaardering van het leiderschap, hetgeen een bijdrage moet leveren aan de vijf cultuurtransities, wordt de ambitie benoemd om een beweging te maken van integraal management naar operationeel leiderschap. Operationeel management is het waarde gedreven verbinden van mensen en resultaten. De nieuwe leider is herkenbaar door zijn kwaliteiten: openheid en reflectie. Blauw Vakmanschap helpt de nieuwe leiderschapsopgave.

In het Traject operationeel Leiderschap Nationale Politie (TOLNP)⁷¹, ook wel bekend als de werkgroep Welten, wordt nadere inkleuring gegeven aan het nieuwe operationeel leiderschap. Dit rapport, waar elke leidinggevende en leiderschapsteam zou moeten willen kennen en met regelmaat opnieuw betekenis aan zouden moeten willen geven, geeft uitgebreid weer wat er wordt verwacht en welke beweging er wordt gevraagd. Er wordt niet alleen aandacht besteed aan de grote theorie (T), maar ook aan de kleine (t). De kleine 't' is de grote theorie operationaliseren. Het in de praktijk toepasbaar en werkbaar maken. Het slaat de brug tussen de soms moeilijke wetenschappelijke inzichten en de weerbarstige praktijk. Verdeeld onder de thema's kennen, willen en durven en kunnen, worden betekenisvolle aanknopingspunten voor de gewenste gedragsverandering weergegeven.

Van Eeuwijk heeft in 2015 in *Blauw Vakmanschap. Visie Methode en samenhang*⁷² de toen opgemerkte positie en toegevoegde waarde van Blauw Vakmanschap ten opzichte van het leiderschapsmodel en de gewenste cultuurtransitie beschreven. Aanvullend op het leiderschapsmodel werden vanuit de praktijkervaringen van toen, het interferentiegebied van drie

71 Traject operationeel Leiderschap Nationale Politie (2014)

72 Van Eeuwijk (2015)

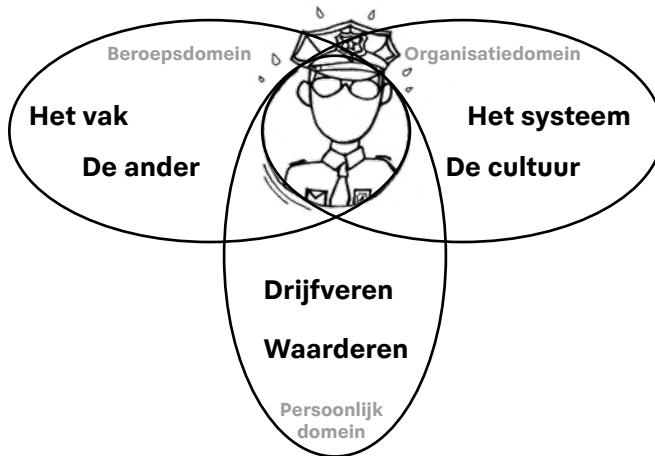
domeinen gepresenteerd, zijnde het gebied waar de opdracht ligt voor de leidinggevenden. Hier ligt de grondslag van de drie eindvragen van Blauw Vakmanschap: Werkt het, deugt het en doet het deugd.

Legitimiteit

Realiteit/leefwereld
Burgers in hun context
Doen van wat nodig is
Rol van gezagsdrager
Rechtvaardige wereld

Loyaliteit

Politieke en publieke arena
Gezag en politiek
Efficiëntie
Gehoorzaamheid
Accountability



Gezondheid

Privéwereld, Thuis
Familie, relaties
Gezond en weerbaar in fysiek
mentaal en moreel opzicht
Balans

Schema appèllen⁷³

Ondertussen is er weer veel meer ervaring opgedaan, geleerd en opgemerkt. Als facilitators hebben we veel met leidinggevenden en managementteams gewerkt om met Blauw Vakmanschap een bijdrage te leveren aan de (leiderschaps-) vakontwikkeling in de dagelijkse praktijk. Bovendien heeft Blauw Vakmanschap op diverse plekken binnen het onderwijs, zoals de Leergang Operationele Sturing (LOS) en het programma voor de zittende Operationele Experts, meer toegevoegde waarde kunnen brengen. Dit zowel binnen de academie als in het faciliteren in de dagelijkse praktijk, waar het praktijkleren, de ‘proof of the pudding’ pas echt tot zijn recht komt.

Eveneens hebben we gewerkt met de aankomende leidinggevenden op tactisch niveau die de MTL volgen, waarin het dienend leiderschap⁷⁴ centraal staat. Met kenmerken van authenticiteit, bescheidenheid, rentmeesterschap, verantwoordelijkheid geven, empowerment, waardering (tijd, energie en zorg aan mensen besteden en compassie hebben) en Moed. Het zijn slechts woorden. Blauw Vakmanschap helpt betekenis te geven aan het handelen in de eigen praktijk. Het ontwikkelen van dienend leiderschap is volgens Nuijten geen leiderschapsstijl maar een manier van ZIJN!



Eigen weergave Echte leiders dienen (2012).

Uit de betekenisgeving van onze ervaringen in de praktijk en het onderwijs, de ontdekte en beschreven patronen die een weerspiegeling zijn van de praktijk en de beschreven en gewenste (gedrags-) verandering, ontvouwdend zich een aantal opmerksaamheden die we willen delen en die van betekenis kunnen zijn voor de verbreding, verdieping en versterking van Blauw Vakmanschap en leiderschapsontwikkeling. Dit alles overziend geeft dit volgens ons de volgende leiderschapsopgave:

A. Leiderschapsontwikkeling van beslissen naar meer onderzoeken

Misschien wel de belangrijkste hefboom is de verandering van leiderschapsattitude –en gedrag. Het is de leiderschapsontwikkeling van beslissen naar meer onderzoeken.

Leiders zijn vanuit de geschiedenis de ‘alles weters’, ‘alleen tobberaars’, de vertellers. Ze voegen in en nemen over in plaats van invoegen en toevoegen. Als grootste leervraag wordt het leren uitstellen van het oordeel en meer waarderend onderzoeken genoemd. In de onzekere moerassigheid durven blijven zonder direct een beslissing te nemen. Daar willen ze zelf graag meer aandacht voor, handvatten voor en begeleiding in. Het aanleren van een andere houding, taalstrategie en gedrag om waardegedreven verbindend te zijn. Dat vraagt zeker ook het leren ontwikkelen van MOED en vertragen.



B. Dialoog, faciliteren en praktijkleren inbedden in het systeem.

Kennis is nog geen (praktijk) wijsheid. De bedoeling tot op attitude en gedragsniveau is bekend en beschreven (TOLNP).

Het internaliseren van nieuw gedrag is niet eenvoudig en een eenmalig kunstje. Dit blijkt alleen al uit hoelang en hoeveel we hierover blijven schrijven. Het vraagt om veel moed, frequente structurele bewuste herhaling en faciliteren, voordat het nieuwe gedrag is ingebed in het dagelijks handelen.



We beginnen niet op nul. We zullen gedrag af moeten leren. Er is in de eigen context een draaiend systeem van cultuur, ratio en macht (CRM) die zich niet makkelijk laat veranderen. Vaak zien we collega's met veel moed en begeleiding een start maken met het aangaan van de dialoog. Ze willen het vakmanschap, lerend in en van hun eigen praktijk, verbeteren (willen en durven) om vervolgens, helaas, de moed weer te verliezen. De kracht van het huidige systeem in hun eigen praktijk trekt hen terug in het karrenspoor van het oude handelen. Het systeem werkt niet mee en is niet op het nieuwe handelen ingericht. De begeleiding is dan niet intensief en frequent genoeg om het nieuwe gedrag te internaliseren en het systeem blijvend te beïnvloeden.

De belangrijkste ontwerp eis van het nieuwe onderwijs is het leren in de praktijk (TOLNP). Het praktijkleren heeft echter een stevigere basis nodig, voorbij de vrijblijvendheid, om voldoende condities te hebben gecreëerd om een blijvend verschil te maken. Binnen het systeem van de praktijk zal veel meer plaats moeten zijn voor gefaciliteerde constante dialogen, zowel met internen (binnenspiegels) als externen (buitenspiegels) over het vakmanschap. Het binnenhalen van andere bloedgroepen, zoals collega's van andere afdelingen, maar ook aangevers, partners en andere betrokkenen, hebben een positief effect op de onderzoekende houding en groeps- en machtsdynamiek. Het stimuleert het gevoel van Phronèsis en het reflectie vermogen. Pas als dit collectief leren binnen het systeem is ingebed en dit soort dialogen gewoon zijn en constant plaatsvinden, zal er sprake zijn van verduurzaming en internalisering van de onderzoekende houding en het gedrag. Het zal ook een bijdrage leveren aan moed, het leren taal te geven aan de veranderopgave, de bedoeling en de kernwaarden te verbinden met de handelingen in de praktijk. En zelfs een bijdrage zijn aan de zo gewenste andere manier van verantwoorden (vertellen in plaats van tellen). Deze verandering binnen het systeem, die een context creëert waarin mensen constant van hun praktijk leren en zich blijven ontwikkelen, is een van de belangrijkste leiderschapsopgaven waar de macht ten goede en ondersteuning meer kan worden getoond.

Alles is beschreven, nu doen:

Eigenlijk is alles wel onderzocht en beschreven. De kennis is er wel. Ze kennen de veranderopgave en hebben handvatten gevonden. Ze gaan vanuit de academie geïnspireerd en met moed terug naar hun eigen eenheid en team. Daar lijkt het wel of het systeem onvoldoende ingericht is voor het constante gesprek over het vak. Wat er aan kennis, inspiratie en moed is bijgekomen wordt niet voorgezet in de eigen praktijk. Het leren gaat daar niet (vloeiend) door.

C. Alle leidinggevendenden doen zichtbaar mee en zijn het voorbeeld!

Dat is de wens en de bedoeling (TOLNP). Het tactisch en strategisch leidinggevend niveau kan meer kracht bij zetten door het voorbeeld te zijn in het inbedden van en het zichtbaar houden van de bedoelde dialogen. De vraag naar dichtbij leiderschap is nog steeds actueel, groot en noodzakelijk. Dat is lastig als je ook moet dealen met de schaalvergroting.



Blauw Vakmanschap in het DMT

“Er is nu een teamchef die nu Blauw Vakmanschap gaat beoefenen in zijn Districtelijk Management Team. Hij beoefent zelf al jaren Blauw Vakmanschap in zijn eigen (management) team. Hij heeft zich opgeworpen als ambassadeur binnen het district en vindt dat Blauw Vakmanschap op alle lagen nodig is. Hij vindt ook dat de leiding een voorbeeld moet zijn door het zelf te doen en dit maximaal te faciliteren. Dit komt nog niet veel voor”.

”

Een afstandelijke houding van de leiding beïnvloedt de werksfeer negatief. Het geeft spanning. Juist door er zichtbaar te zijn en dialogen over het vak op en met de verschillende niveaus te voeren kan de afstand tussen de bovenstroom en onderstroom worden verkleind. Het geeft inzicht in de groepsdynamiek, sfeer en in de mate van gewenste differentiatie. Klim de ladder op omlaag! Verklein niet alleen de rationele afstand (hoofd), maar ook de sociale door verbinding te maken met de mens (voelen), met de resultaten (doen) zoals de operationeel verbindende leider voorstaat (TOLNP).

D. Differentiëren door waarde sturing, corrigeren en normstellen. Wat is hier rechtvaardig?

“Inspireer de professionals, ben er, durf te differentiëren, fungeer als hitteschild voor de ‘ruis van boven’, hou van het vak en van je mensen.”⁷⁵ Hiermee geeft Weggeman aan dat hij zes taken/rollen ziet weggelegd voor het leidinggeven aan professionals, te weten:



1. Het participatief ontwikkelen van een collectieve ambitie

Deze ambitie is gebaseerd op ‘shared values’, door onder andere te ontbureaucratiseren. Hij wijt de planning & control-drift aan: *“het niet maken van echte keuzes (te veel én-én in plaats van of-of) en een gebrek aan vertrouwen in de betrokkenheid en in het zelfsturend vermogen van de kenniswerkers.”* (Weggeman, 2007, p. 28). Hoe meer betrokkenheid bij het realiseren van een collectieve ambitie, hoe meer ‘shared values’ en hoe meer betrokkenheid en energie, hoe kleiner het ‘Jantje van leiden’ gedrag, hobbyisten en de behoefte aan planning & controle.

2. Het inspireren van mensen.

Hier legt Weggeman (2007, p.146) de titel van zijn boek: *“Leidinggeven aan professionals? Niet doen!”* uit. De leider moet helder waarnemen wat er moet gebeuren en mensen inspireren, maar niet motiveren (enthousiasmeren en stimuleren). Wie geïnspireerd is, wordt zelfsturend en een echte professional is al gemotiveerd.

3. Er zijn, goed waarnemen en echt communiceren.

Waarnemen is luisteren naar wat de situatie over zichzelf verteld. Het is uitstel van de vraag: *“wat moeten we doen? Dit vraagt moed, stelt Weggeman (2007): “Durf je meer waar te nemen en minder te analyseren? Durf je meer te overdenken en minder te oordelen? Durf je meer te mediteren en minder te vergaderen?” (Weggeman, 2007, p. 152)*

4. Durven differentiëren (=outputsturing tenzij..).

“een voetbalelftal met louter Crujffs komt niet ver in de competentie.” (Weggeman, 2007, p. 155). Hij onderscheidt vier type professionals die in de aansturing verschillende management aandacht vragen.

- Sterren/HIPO's
Limiteren aantal innovaties, voorkomen burn-out, monitor balans werk-privé en bijbrengen respect voor minder briljanten.
- Productietijgers.
Schenk waardering, geef tijd en aandacht, voorkom verteller.
- Vertellers.
Ontdek potentiële stafkwaliteiten, omscholen of afscheid nemen.
- Trainees.
Geef vertrouwen maar ook duidelijke opdrachten en heldere feedback, coach in de organisatiecultuur, geef korte stages op verschillende afdelingen en stimuleer assertiviteit.

5. Willen functioneren als hitteschild voor de ‘ruis van boven’.

De professional wil op output worden gestuurd en geen last hebben van administratieve en verticale regeldrift. Het is wat Aardema (2008) noemt de bureaucratisering, de toename van papieren communicatie. De managers die dit weten te realiseren krijgen veel waardering van de professionals. Weggeman (2007, p. 160) constateert dat vooral managers boven de 50 jaar bereid zijn als hitteschild op te treden. Dit omdat deze managers met hun huidige en niet met een toekomstige functie bezig zijn.



6. Praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude.

Het gaat om deskundigheidsmacht. Weten waar het overgaat zonder inhoudelijk expert te zijn. *“ Kortom: wie geen verstand van inhoudelijke zaken heeft, wordt door de professionals niet bekleed met gezag en heeft het dus moeilijk als hij leiding moet geven. Dat geldt voor de eerste lijnmanagers, het eerste leidinggevende niveau boven de vloer”. (Weggeman,*

2007, p. 162). Weggeman (2007) zet zich af tegen wat hij noemt de ‘Rijnlandse managers stijl’ van planning & controle en rationele analyses. Onder verwijzing naar Mintzberg stelt hij dat het bij efficiënte managers meer gaat om dienend leiderschap. Efficiënte managers tonen genuanceerd gedrag, zijn empathisch en betrokken bij de mensen in de organisatie. Ze weten wat er speelt op de vloer, omdat ze de onderneming kennen en ze voelen zich persoonlijk verantwoordelijk in plaats van formeel verantwoordelijk.

De OPCO

Er komt een melding binnen van een man die tegen de deur van een instelling trapt. Zijn agressieve handelen maakt dat de instelling de politie belt.



De man kan niet naar binnen omdat de medewerkers tijdig de deur op slot hebben kunnen doen. De man maakt amok. Twee collega's zijn ter plaatse. De OPCO gaat ter plaatse, omdat de man nu met een mes zwaait en allerlei bedreigingen schreeuwt. Als de OPCO samen met extra collega's aankomt, is het incident in sneltreinvaart alweer voorbij.

De man staat tegen een blinde muur, de collega's staan op enkele meters afstand en zorgen dat burgers er niet bij kunnen en met meerdere keren pepperen, proberen ze de man ertoe te verleiden zijn mes te laten vallen. Dat lukt niet. Hij stelt zelfs dat hij door de politie doodgeschoten wil worden. De OPCO is erbij. Hij heeft het overzicht en omdat een van de aanwezige collega's initiatief pakt (vooraf al door een schild mee te nemen) en geen seconde wacht als de man toch het mes laat vallen, kan de man naar de grond gewerkt worden. Met hulp van de andere collega's is de man snel overmeesterd.

Al doende vragen we naar de beslismomenten. Er zijn er al meerden gepasseerd. De meest in het oog springende zijn:

- 1) de OPCO gaat ter plaatse, allereerst voor de collegiale ondersteuning (want veiligheid van collega's staat op 1), maar ook om specifiek invulling te geven aan de rol van OPCO.*
- 2) Als OPCO ben je wel zichtbaar aanwezig, niet om de handelingsbevoegdheid bij de collega's wegnemen.*

Opmerkelijk is de hoeveelheid detailinformatie in het verhaal van de OPCO. Hij weet zich de houding van het publiek te herinneren. Hij is bewust van de vakbekwaamheid van de aanwezige collega's en spreekt een enorm vertrouwen uit over hun handelen. Hij is zich bewust van de wijk waarin de politie acteert en wat dat kan betekenen als er bijvoorbeeld geschoten moet worden. Hij overziet dat de collega's een commando van hem niet nodig hebben om tot adequaat handelen over te gaan. Ook al is hij er als OPCO, hij laat het aan de professionals zelf. Hij communiceert snel met de meldkamer na 'verdachte overmeesterd'. Kortom, in zijn verhaal laat hij allerlei zaken de revue passeren, maar op de vraag of hij aanrijdend (ook al

is dat 100m en dus een erg kort ritje) enkele scenario's de revue heeft laten passeren, antwoordt de OPCO negatief.

In het gesprek komen we erop uit dat die wel in zijn hoofd spoken, maar dat hij op gevoel handelde. Gevoel is hier mijn inziens gestolde kennis waar vooralsnog geen woorden voor gevonden zijn. Het blijkt ook lastig om e.e.a. expliciet te maken, er de juiste woorden voor te vinden.

De genoemde leiderschapsopgaven zijn allemaal belangrijk. En toch is het niet voldoende. Want niet iedereen is een professional en gedraagt zich fatsoenlijk! Het gaat ook over de norm durven en kunnen stellen. De praktijk leert dat het lastig is en daarbij is ondersteuning nodig. Onderzoekend en belangstellend zijn wil niet zeggen dat je geen *norm* mag en moet stellen! Deze zijn zelfs nodig om een fatsoenlijke dialoog te kunnen blijven voeren met botsende waarden en daarin te komen tot wat rechtvaardig ervaren wordt (wat werkt, deugt en deugd doet).

De kennis, vaardigheden en moed hebben om zelf een verhaal over te kunnen brengen over hoe het (niet) moet, wat goed is en wat 'not done' is in de interactie. Te kunnen ingrijpen als het vak wordt verwaarloosd en corrigerend kunnen optreden bij onfatsoenlijk en/of respectloos gedrag. Onverminderd en structureel het gesprek blijven voeren over wat deugt en het (goede) gevoel dat dit creëert. En hiermee de abstracte (kern)waarde naar de praktijk brengen, vertrouwen en een goede sfeer creëren. Om dit allemaal in de dagelijkse praktijk na te blijven streven, het toe te passen, vraagt om handvatten en begeleiding.

Hoge hoed

Op uitnodiging van een LOS-student komen een tiental collega's na de dienst op het bureau. De debriefing wordt op een Blauw Vakmanschap wijze uitgevoerd. Althans dat is het idee. De facilitator begint met de toelichting. Hij heeft nog geen twee zinnen uitgesproken of een collega roept "...uit welke hoge hoed komt dit nu weer?", waarbij hij suggereert dat dit weer een of ander kunstje van de leiding is, waar de collega's voor moeten buigen. De teneur is gezet. Het gesprek blijft in een verkennende oppervlakkige modus, waarbij oordelen over en weer gaan en de focus vooral ligt op het al dan niet (betekenisvol?) handelen van de ander.



E. Ontwikkelen van moed

Als laatste willen we, op grond van onze ervaringen de leiderschapsopgave 'MOED' benoemen omdat alle leiderschapsopgaven om moed vragen.



1. Moed om onzeker in het moerassige grond te blijven staan en niet te snel te beslissen.
2. Moed om de dialoog aan te gaan.
3. De moed om de minderheid te laten spreken of een ander gezichtspunt in te brengen.
4. De moed om te differentiëren.
5. De moed om de norm te stellen en de moed om op te treden als het gesprek onfatsoenlijk of respectloos wordt.

Met Blauw Vakmanschap faciliteren we in het ontwikkelen van MOED. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de gespreksleider niet alleen aan het tobberen is. Maar er is zeker meer van te zeggen en te leren in het onderwijs en in de praktijk. Hoe ontwikkel je MOED?

Leiderschap is meer dan opgeschreven en aangeleerde stijl. Het is een ontwikkeling van je 'ZIJN'. Blauw Vakmanschap helpt hierbij om dit te ontwikkelen.

If you cross the line

"Het is een willekeurige dag van de week. Er vindt een briefing plaats op een bureau ergens in Nederland. De briefing, bezocht door een divers gezelschap van 25 medewerkers, wordt geleid door een OE.

”

Halverwege de briefing wordt een slide gepresenteerd met daarop de tekst: "*If you cross the line, your ass is mine*". Daarmee wordt bedoeld het uitgaansgebied waar veel getolereerd wordt, maar als je een grens overgaat, dan wordt je daarvoor aangepakt. Dit ontlokt een medewerker de opmerking dat hij al weet wie de slide heeft gemaakt. Hij doet daarmee op een homoseksuele OE, op dat moment ook in de briefing aanwezig. Er wordt gelachen en de hierboven genoemde OE maakt er zelf ook nog een grap over. Niemand besluit te in te grijpen op het voorval en het incident komt pas weer ter sprake op een BV gesprek naar aanleiding van een opdracht van een zogenaamde LOS student, een aantal maanden later. Hierin bespreken een groep OE's alsnog de casus.

Tijdens dit gesprek geven de aanwezigen aan toch wel moeite te hebben gehad met wat er gebeurd is. Er is bij de meesten een slecht gevoel omdat tijdens de briefing niet is ingegrepen en het daarna ook niet ter sprake is gekomen. Het is moeilijk, zeker in een grote groep, om dit soort dingen bespreekbaar te maken of om hierin grenzen aan te geven. De betreffende

OE realiseert zich tijdens het gesprek dat hij alleen als mens en vanuit zijn geaardheid heeft gereageerd, maar dat hij ook de rol van OE heeft en ook een andere reactie had kunnen geven. Er wordt verschillend gereageerd op de vraag of dit nu wel of niet goed leiderschap is. Dit varieert van: *“Ze hadden wel moeten interveniëren!”* tot: *“Dit soort grappen moeten toch kunnen, door er aandacht aan te besteden maak je het alleen maar groter”*.

Vragen hoofdstuk 4

- Welke opdracht zie jij voor de leiderschapsontwikkeling?
- Wat kunnen deze leiderschapsopgaven voor jou betekenen in jouw context? en wat heb je nodig om deze in te zetten?
- Wat zijn jou ervaringen met het faciliteren van de inbedding in het systeem / het dagelijks handelen?
- Wat zijn jou ervaringen en ideeën over het inbedden op alle niveaus?
- Hoe faciliteer jij *moed*?



Hoofdstuk 5

Betekenis geven aan de rol van de facilitator van Blauw Vakmanschap

Betekenis geven aan de rol van de facilitator van Blauw Vakmanschap

In het voorwoord schrijft Jan Nap: *“Eind jaren 90 van de vorige eeuw, ruim 20 jaar geleden, startten we met blauw vakmanschap. De gedachte en ambitie was heel simpel: kunnen we proberen door systematisch stil te bestaan bij de alledaagse praktijk het collegiaal leren bevorderen? Aansluiten bij het idee dat je “het vak” leert in de praktijk”.*

Goed vakmanschap bevorderen

Het doel van Blauw Vakmanschap is goed vakmanschap bevorderen. Eerder in 2012 schreef Nap⁷⁶ dat hij dit gesprek over het vak ziet als een leiderschapsopgave. Deze (nieuwe) leiderschapsopgave wordt bevestigd in het Traject operationeel Leiderschap Nationale Politie (TOLNP).

*“Als facilitator kom ik verschillende uitingsvormen van patronen tegen.
Wat mij nu te binnenschiet:*

- *Als het lastig wordt, reageert de leidinggevende: Stil, ik ben hier wel de baas.*
Het eigenaarschap wordt verkleind bij de mensen. Als het moeilijk wordt en het gesprek stukt, dan is de leidinggevende het snel zat, voelt ongemak of vindt dat hij daadkrachtig moet optreden. Dan krijg je een reactie zoals *“Ik vind van wel en daar gaat het om.”*
- *Als het te dichtbij komt, reageert de leidinggevende: Jij snapt niet waar wij als echte politie mee bezig zijn. Uitsluiten als verdedigingsmechanisme.*
- *De herhalende dynamiek, ik voel me niet echt begrepen, ik word niet serieus genomen. Dit patroon is ingegeven vanuit je levensscript.*
- *Intern is de opgave om goed voor jezelf op te komen veel lastiger dan buiten.*
- *Doe energie is veel meer dan denk energie.*
- *Het Calimero patroon, goede intentie of goede intuïtie. Ze willen ons beschadigen, maar we doen alleen maar ons werk”*



In 2014 noemden twee facilitators de kerntaak van het faciliteren van Blauw Vakmanschap: *“Het in positie brengen van leidinggeevenden in het op gang brengen en houden van de professionele dialoog over goed politiewerk.”* Leidinggeevenden en hun teams vragen nu nog steeds veel ondersteuning bij het beter leren uitvoeren van hun werk en de veranderingopgave.

Het gaat om de hulpvraag aan een facilitator.

- De (leiderschaps)ontwikkeling om het oordeel uit te stellen en meer onderzoekend te worden.
- De fatsoenlijke dialoog te kunnen voeren en als gespreksleider om te gaan met de dynamiek van Cultuur, Ratio en Macht en/of daarvoor de moed te ontwikkelen.
- Dit soort gesprekken in het systeem in te bedden van het dagelijks handelen (gewoon maken).
- In het voorbeeld te zijn in woorden te hebben voor de betekenis te geven van waarde sturing en waar nodig op te treden waar dit wordt verwaarloosd.
- Het hebben/ontwikkelen van MOED, maar zeker ook de teamontwikkeling te stimuleren.

Basisvoorwaarden voor dialoog

Drie basisvoorwaarden voor dialoog⁷⁷:

1. **alle deelnemers moeten hun veronderstellingen opschorten**
2. **alle deelnemers moeten elkaar beschouwen als collega-onderzoeker**
3. **er moet een ‘facilitator’ zijn, die de dialoog op het goede spoor houdt.**

De dialoog van Blauwe Vakmanschap heeft zijn eigen eenvoudige systematische gespreksverloop, die zich door de jaren heen heeft bewezen als hulpmiddel om de dialoog over het vakmanschap te bevorderen. Hoewel het gespreksverloop eenvoudig is, vraagt het faciliteren aan het betekenis geven aan de essentie van BV en het laten landen in het dagelijks handelen, echt veel meer dan het gespreksverloop uit te leren. Het gaat om faciliteren bij het ontwikkelen van Kennis, Vaardigheden en MOED.

Jezelf als facilitator ten dienste stellen van Blauw Vakmanschap, de leidinggevende en het team, zodat ze het zelf doen en inbedden, vraagt nog al wat van jou. Als eerste gaat het om het vermogen om je eigen ego in het puntje van je pink te laten, meervoudig contact te maken (aandacht in verbinding) en waarderend onderzoekend te zijn. Het gaat bij het faciliteren van de dialoog onder andere om:

- te waken dat de dialoog niet in een discussie getrokken wordt of weer teruggaat naar de organisatiestilte of conversatie.
- te waken dat de dialoog fatsoenlijk en respectvol blijft.
- te zorgen dat het proces een proces van de deelnemers blijft en dat de resultaten hun resultaten zijn: zij zijn zelf verantwoordelijk voor wat er gebeurt.
- te laten zien dat jezelf een voorbeeld bent in houding en attitude die nodig is voor de dialoog.
- je rol van facilitator waarbij je belang-stelt door een niet genoemd gezichtspunt in te brengen en daarmee een voorbeeld bent voor het inbrengen van meervoudigheid.
- de rol van facilitator te veranderen, naarmate teams meer ervaren en bedreven worden in het voeren van de dialoog. Je rol van de facilitator wordt minder essentieel, je neemt langzamerhand afstand en wordt een gewone deelnemer. De rollen die je vervuld, worden overgenomen door de teamleden zelf.

Wat verder opvalt in de praktijk is dat de oorspronkelijke teammotivatie om met Blauw Vakmanschap te beginnen anders is dan de individuele motivatie van de teamleden. Belangrijk is hier om de doelen te vervlechten in de dialoog. Bovendien gaat het bij het faciliteren ook om de leidinggevende, inrichter en supporter te ondersteunen bij de inbedding van deze dialogen in de dagelijkse praktijk.

Faciliteren vraagt om inzet van de eerder genoemde verschillende rollen⁷⁸, die niet allemaal in één persoon verenigd kunnen of hoeven te zijn. We faciliteren bewust met twee facilitators die verschillende achtergronden en rollen vertegenwoordigen. Die zelf hun eigen verschillende mentale modellen (willen leren) kennen en bereid zijn te reflecteren, zich nog te verwonderen en te leren. De facilitators maken zelf ook zo een ontwikkeling door. Van het rationeel doorlopen van het gespreksverloop tot met hart, hoofd, buik en handen, spelen met Blauw Vakmanschap, afgestemd op de verschillende dynamische contexten.

Door Blauw Vakmanschap veel en vaak met verschillende facilitators te doen en constant met elkaar te reflecteren op onze eigen praktijk van het faciliteren ontwikkelt Blauw Vakmanschap en het facilitatorschap zich in de praktijk verder. Het vraagt om doorontwikkeling van kennis, vaardigheden en zeker ook MOED.

De rol van de facilitator is een terugkerend onderwerp van gesprek binnen de eigen Community of practice (COP). Op grond van de vele discussies en terugkomende behoeften hebben de facilitators zelf in 2014 een competentieprofiel samengesteld. Het staat niet in beton gegoten, maar geeft wel enige richting.

78 Swieringa en Wierdsma (1990)

Competentieprofiel facilitator Blauw Vakmanschap

Uitgangspunt van dit profiel is de kerntaak van het programma.

Die kerntaak luidt als volgt:

“Het in positie brengen van leidinggevendenden in het op gang brengen en houden van de professionele dialoog over goed politiewerk. Op nadrukkelijk verzoek van de betreffende leidinggevende kan de facilitator in het begin van het begeleidingstraject het daadwerkelijke voorzitten van het teamgesprek een of meer malen op zich nemen.”

Een competentieprofiel maakt in gedragstermen helder wat verwacht mag worden van een facilitator. Dit competentieprofiel bestaat uit twee onderdelen, namelijk de randvoorwaarden en het profiel zelf. Het is gebaseerd op het binnen de coachingspraktijk gangbare competentieprofiel.

De interventies van de facilitator kunnen op drie niveaus plaatsvinden en wordt vaak gevisualiseerd als een ijsberg.

- Boven water is het zichtbare gedrag van de politiemens.
- Een niveau lager, onder water als het ware, is het niveau van de overtuigingen die het gedrag sturen.
- Op het derde en diepste niveau spelen waardepatronen, gevoelens, drijfveren en identiteit een rol.

Hoe dieper het niveau hoe meer onbewust en hoe sterker de invloed op gedrag. Voor het coachen van leidinggevendenden op het voeren van de professionele dialoog is alleen coaching op gedrag onvoldoende. Het gaat immers over belang-stellend ontwikkelen. Dat heeft alles te maken met het reflecteren op de eigen waarde patronen en met persoonlijke ontwikkeling door het herijken van het eigen morele kompas en de eigen kernovertuigingen. Dat speelt allemaal onder water. Daarom zal de facilitator op alle drie niveaus moeten kunnen interveniëren en dus een zekere senioriteit moeten hebben.

Een wezenlijk deel van de facilitators is van blauwe afkomst zodat in casuïstiekbesprekingen ook voor de andere facilitators helder gemaakt kan worden wat de maatschappelijke functie en concrete taak van de politie inhoudt.

Randvoorwaarden

Kennis en vaardigheden;

- Heeft ervaring, maar minimaal affiniteit met het uitvoerende politiewerk.
- Heeft een basale kennis van de politiecultuur en organisatie.
- Heeft kennis van en ervaring met het leren en ontwikkelen van (teams van) volwassenen.

Persoonlijke eigenschappen;

- Is een heel/authentiek mens, zegt wat hij/zij denkt en doet wat hij/zij zegt, heeft goed evenwicht tussen gevoel, verstand, lichaam en ziel.
- Is empathisch, verbindend en open-minded.
- Heeft zelfkennis en doet aan zelfreflectie.
- Heeft brede interesse en is onderzoekend en nieuwsgierig.
- Heeft een postmodern en positief mensbeeld; ziet de sociale werkelijkheid als een gezamenlijke interpretatie die tot stand komt door de dialoog.
- Hanteert daarom meerdere perspectieven op de werkelijkheid, schakelt bijvoorbeeld van vak naar 'de ander' en naar 'wat deed het met jezelf'. Kijkt of de aanpak werkte, maar ook of hij deugde!
- Kan het eigen oordeel uitstellen en goed luisteren.
- Is gedreven, gepassioneerd op het onderwerp van ervaringsleren t.b.v. professionalisering van het uitvoerende politiewerk.

Niveau van de facilitator

- Abstractieniveau op minimaal HBO, liefst academisch niveau. Denkbaar is om met zowel medior als senior facilitators te werken.
- De senior facilitator is in staat om op strategisch niveau (eenheids- en districtsleiding) contacten te leggen en te onderhouden binnen de politieorganisatie. Dit is nodig om een optimale relatie aan te gaan met de opdrachtgever en een goed 'contract' te sluiten.

Competentieprofiel

Resultaat en voortgang van het faciliteringsproces

- Maakt opdrachtgever en betrokken leidinggevende helder wat het product is dan van het programma Blauw Vakmanschap verwacht mag worden.
- Vooraf bespreekt de facilitator met de opdrachtgever en betrokken leidinggevende wat de hulpvraag van het team is en waaruit de begeleiding door de facilitator zal gaan bestaan.
- Na afloop van het traject en tussentijds worden tussen facilitator en teamleider de observaties besproken en worden de afspraken geëvalueerd. Tevens vraagt de facilitator om feedback op zijn optreden.
- Stimuleert het nemen van de eigen verantwoordelijkheid door de betrokken leidinggevende.
- Stimuleert dat de betrokken leidinggevende zich het betreffende denkkader eigen maakt en zelf gaat gebruiken in de praktijk van het eigen operationele leiderschap.
- Legt de verantwoordelijkheid voor het leerproces bij de betrokken leidinggevende en het team.
- Laat steeds de organisatie- en maatschappelijke context aan bod komen.
- Koppelt vanuit de actuele stand van zaken steeds terug naar vraag en resultaat.
- Legt, met respect, een relatie tussen het gedrag in het hier en nu en het gedrag tijdens het politieoptreden. Betrokkenen moeten zich namelijk uitgenodigd voelen om zich kwetsbaar en open op te blijven stellen.

- Stimuleert het nemen van concrete verbeteracties.
- Biedt aan de leidinggevende te ondersteunen bij eventuele interventies in de hiërarchische lijn van de organisatie.

Interactie facilitator en team/leider

- Verbindt zich voor enige tijd aan het team en draait daartoe een aantal diensten mee.
- Maakt verbinding met het team en faciliteert de leidinggevende in het sturen op het ontstaan van een veilige en vertrouwelijke context waar geleerd kan worden.
- Begeleidt (desgewenst) het groepsproces en stelt op uitnodigende toon vragen (als een 'oen'; open, eerlijk en nieuwsgierig).
- Maakt (desgewenst) de samenwerking in het team bespreekbaar aan de hand van voorkomende emoties en verstoringen in het groepsproces.
- Stelt ook de vraag naar de deugdzaamheid van het optreden en het morele kompas.
- Verheldert gedragskeuze momenten aan de hand van de “Leidraad bespreken praktijk-ervaringen” en het verdere denkkader van het programma.
- Nodigt uit tot het hanteren van meerdere perspectieven.
- Brengt van de dominante gezichtspunten afwijkende (vaak niet uitgesproken) gezichtspunten binnen de groep in de beeld, zodat er tegen-stellingen ontstaan en positie gekozen moet worden. De dialoog wordt hierdoor verrijkt. Metafoor is Judo; je zorgt dat alle gezichtspunten op de judomat (plek der moeite) komen en dat er met respect en volgens spelregels een stevig robbertje wordt gestreden (stevig/ stellend en zonder machtoverschot). Je helpt iemand ,als hij wordt geworpen, bij het vallen, zodat hij geen letsel oploopt.
- *Stuurt aan op het laten ontdekken van (belemmerende) patronen/discoursen binnen het team.*
- *Benoemt en brengt de verbinding tot stand tussen de bovenstroom en de onderstroom in het team. Gebruikt hiertoe taal die het team raakt.*
- Bespreekt voor zover nodig onderliggende opvattingen en drijfveren.
- Bespreekt de professionele en organisatienormen.

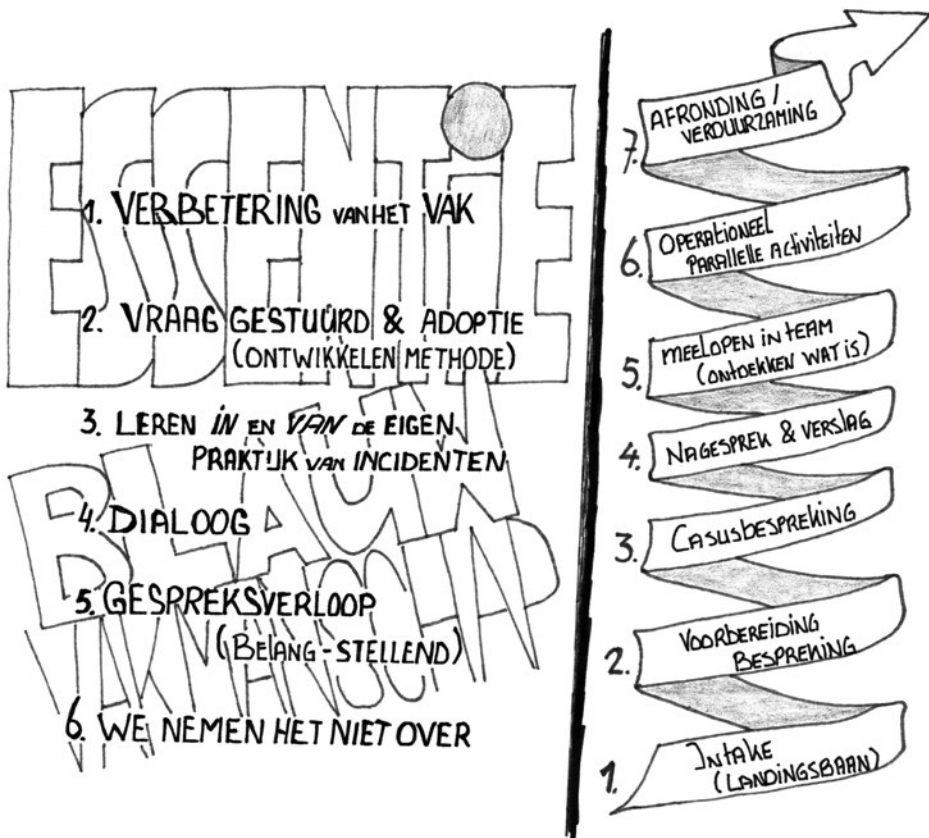
Facilitator zelf

- Kent en benut eigen kwaliteiten, kennis en ervaring.
- Brengt de eigen inhoudelijke kennis op vragende wijze in, in de dialoog.
- Kan desgewenst functioneren als kennismakelaar tussen praktijk en politieacademie.
- Vertrouwt op het lerend vermogen van en nemen van eigen verantwoordelijkheid door betrokken team en leidinggevende.
- Stapt niet in de valkuil van het zijn van inhoudelijk deskundige, probleemoplosser of moreel kompas.
- Vraagt actief feedback en benut de feedback om zelf te leren.

Facilitator en programma Blauw Vakmanschap

- Neemt in principe deel aan de reflectie en intervisie momenten van het programma
- Brengt vanuit de eigen praktijk de leermomenten op zowel inhoudelijk, procesmatig als relationeel niveau uit de casus in, in het programma.
- Het programma komt met voorstellen voor leermomenten en patronen uit de casuïstiek voor opname in de leerprogramma's van de Politieacademie. Anonimiseert de casuïstiek voor het naar buiten het team gaat.

De rol van de facilitator blijft zich verder ontwikkelen in de praktijk. In alle fasen van Blauw Vakmanschap scherpen we daarmee de essentie aan.



Vragen hoofdstuk 5

- Hoe vul jij het facilitatorschap in?
- Hoe leg jij Blauw Vakmanschap uit?
- Heb je Blauw Vakmanschap verinnerlijkt?
- Hoe geef jij de samenwerking met je collega facilitatorschap vorm?
- Wat zijn jou beelden van een gespreksleider?
- Wat is de impact van je zelf?
- Wat is jou favoriete rol?
- Welke paradox heb je in jezelf?
- Welke geschiedenis speelt jou mee/parten?
- Wanneer schiet jij uit de bocht?
- Wat/ welke rollen wil je nog leren?
- Wat zijn jou beelden over het inbedden van het facilitatorschap landelijk en in de eenheden (inclusief Politie Academie)?



Nabeschuiving door Ben van Eeuwijk

Ben van Eeuwijk, voormalig landelijk programmamanager Blauw Vakmanschap

Inleiding

Wat een prachtig verhaal is dit geworden. Heerlijk leesbaar, waarbij theorie en praktijk mooi met elkaar worden verbonden. Het meest onder de indruk ben ik van de ontdekte patronen. Dit is materiaal waar de politie echt iets mee kan doen. Het blijft indrukwekkend om te lezen hoe Blauw Vakmanschap steeds weer het verborgene zichtbaar maakt, alles komt in het licht. Ook het onbewuste wordt bewust. De noodzaak om te veranderen wordt bloot gelegd.

In deze nabeschuiving zal ik u meenemen in mogelijkheden die u kunt aangrijpen om daadwerkelijk iets te veranderen in de huidige praktijk, als u dat zou willen. Dat zal ik doen door een aantal onderwerpen die, bij het lezen van het verhaal van Herman en Evert, “emerge[n]”, boven komen drijven als het ware, met u onder de loep nemen (een andere loep dan u wellicht gewend bent).

Dat zijn achtereenvolgens:

- ontwerpen, terug naar de bedoeling;
- het verantwoordingsperspectief en het beroepspraktijkperspectief;
- de leiderschapsopgave, loskomen van het catastrofale leerproces;
- het meten van outcome, nieuwsgierig zijn naar het waar maken van de bedoeling;
- de moed om in het vak te stappen;
- contingentie denken;
- praktijkleren.

Ontwerpen, terug naar de bedoeling

Het verhaal over de ontwerpstrategie bracht mij in herinnering wat ik mocht leren in de colleges Bestuurskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. De ultieme ontwerpmethode was wel de doel-middelen-boom. Als je een bepaald maatschappelijk verschijnsel wilt beïnvloeden (bijvoorbeeld roken), dan was de opdracht om in de wetenschappelijke literatuur zoveel mogelijk middelen te zoeken, waarvan je mocht aannemen dat die de doelen (minder roken en minder doden door longkanker) dichterbij zouden brengen. Doelen en subdoelen werden beschreven, middelen en hun verwachte effecten evenzeer. Dan was het de bedoeling die middelen in de praktijk in te zetten (bijvoorbeeld verhoging accijns, goede voorlichting, geen reclame meer, enzovoorts). In de praktijk werd gemonitord of de middelen goed werden uitgevoerd en of de middelen de verwachte effecten te weeg hadden gebracht. Kunst was dan wel om aannemelijk te maken dat de ingezette middelen de mensen hadden beïnvloed en dat er niet iets anders aan de hand was. Verder moesten bijeffecten worden onderzocht. Was er iets gebeurd dat niet voorzien was? Terugkoppeling van dit onderzoek leidde dan weer tot aanpassing van beleid. Enzovoorts. Zo herhaalt de cyclus zich keer op keer.

Het beïnvloeden van rookgedrag (terugdringen van sterven door longkanker) is daarvan een mooi voorbeeld, omdat er in de loop van tijd steeds nieuwe middelen bij kwamen, zoals het rookverbod in de horeca, het niet zichtbaar opstellen van rookwaren in tankstations, “roken is dodelijk” op de verpakking en nu ook het verpakkingsmateriaal zelf.

Als je op deze manier ontwerpt, uitvoert, het uitvoeren van de middelen monitort, de effecten onderzoekt en verklaringen zoekt voor het halen dan wel uitblijven van de effecten en het detecteren van bijeffecten, dan voer je ontwerpen uit zoals het de bedoeling is. En je blijft de bedoeling van je ontwerp – de outcome – monitoren.

Als we nu het verhaal van Herman en Evert lezen dan lijkt het erop dat het New Public Management in het verleden “het ontwerpen” heeft gekaapt en er zijn eigen draai aan heeft gegeven. De ontwerpstrategie is feitelijk ontaard, losgekomen van de outcome, van de bedoeling. Het monitoren bij de politie beperkt zich tot de output- en doorstroomindicatoren en op de vermindering van aangiften van strafbare feiten⁷⁹ (“boeven vangen”), omdat dat de cijfers zijn waarvoor de politie zich in de politiek/bestuurlijke arena moet verantwoorden. Het ontwerpen is daarop gericht. En het ontwerp lijkt heilig. Wat ontworpen is moet nageleefd worden, desnoods met dwang: de spreadsheets moeten gevuld.

Er is ook een werkelijkheid die zich in outcome termen voltrekt, zoals

- wat vinden burgers er van?
- voelen zij zich veiliger?
- hebben zij het idee dat ze iets aan de politie hebben?

Die werkelijkheid onttrekt zich aan de waarneming van de leidinggevendenden en lijkt ook minder interessant in de politiek/bestuurlijke arena. Blauw vakmanschap vraagt altijd weer naar die outcome: “Heb je gedaan wat de bedoeling was?” De bedoeling van de politieorganisatie, kunnen we terugvinden in de Just World Theory van Lerner (Van Eeuwijk, 2015, p. 24-25). De politie is er om burgers het gevoel te geven dat zij leven in een rechtvaardige wereld, waarin het loont



79 Noot: Vermindering van aangiften van strafbare feiten zou je kunnen opvatten als “outcome” van politieoptreden. Dat kan ook zo zijn. De outcome waar het in de “Just World” om draait is of burgers ook daadwerkelijk de vermindering van de strafbare feiten ervaren en of zij dat toeschrijven aan het politieoptreden. Als burgers, ondanks de vermindering van de aangiften, zich onveilig voelen, niet het idee hebben dat er iets is veranderd en het gevoel hebben dat zij niets aan de politie hebben, dan ben je met het terugdringen van de aangiften weinig opgeschoten. Doen wat de bedoeling is van de organisatie gaat dus verder dan alleen het terugdringen (van aangiften) van criminaliteit.

om een fatsoenlijk burger te zijn. Als u daar meer over wilt weten kunt u de pagina's lezen waarnaar verwezen wordt. Verder is er veel over te lezen in het proefschrift van Cees van de Vijver "De burger en de zin van strafrecht" (1993). Googlen mag ook. Voor deze nabeschuwing is het voldoende om te constateren dat we, om er zeker van te zijn of we als politie het goede hebben gedaan en of we dat ook goed gedaan hebben, we moeten vragen naar het oordeel van onze burgers. De bedoeling van de organisatie komt tot uiting in onze ontmoetingen met mensen van vlees en bloed, in de beroepspraktijk, en de vraag die gesteld wordt is: "Hebben we gedaan wat nodig was?"

Als je die outcome in je verantwoording volledig laat liggen en je jezelf beperkt tot output- en doorstroomindicatoren en vermindering van het aantal aangiften, dan blijf je niet alleen weg van de bedoeling van de organisatie, maar ook van de bedoeling van het ontwerpen als proces. Wat overblijft is een ontaarde vorm van ontwerpen met het oogmerk grip te houden op het vullen van spreadsheets voor de politiek/bestuurlijke arena.

Logische gevolgtrekking uit deze redenering is dat je op zoek moet gaan naar methoden om de outcome van je organisatie te monitoren. Voor ik met u overstap naar het volgende onderwerp geef ik u een voorbeeld uit de praktijk hoe een ontwerpproces ontaarde en er toch ook collega's waren, die desondanks dicht bij de bedoeling wisten te blijven.

Voorbeeld

Het was in de tijd dat na elke aangifte van een woninginbraak (100%!) de aangever binnen een week teruggebeld moest worden. De bedoeling daarvan was slachtoffers gerust te stellen, aandacht te geven en om te vragen of de aangever nog iets was opgevallen de afgelopen week. Een hele goede gedachte, volstrekt in overeenstemming met de bedoeling van het vak. Om verantwoording af te leggen in de politiek/bestuurlijke arena kwam er een enorme druk van de top van de organisatie om te vinken en wel de outputindicator: "100% gebeld". Politie mensen werden op de werkvloer achtervolgd door leidinggevenden met vinklijstjes om ze aan te zetten toch vooral te bellen. In teams waar dit gebeurde vroeg ik aan een collega die zei dat hij gebeld had: "En wat zei de aangever tegen je?" Antwoord: "Hij zei niks, want er nam niemand op. Maar ik heb wel gebeld!" Door er zo mee om te gaan was de "outcome" niet dat wat de bedoeling was. Ik ging in die zelfde tijd een dienst meedraaien in een team in het oosten van het land. Ik merkte daar helemaal niets van vinklijstjes. Ik ging met een collega de straat op en vroeg hem of hij onlangs aangiften had opgenomen van woninginbraken. Dat bleken er twee te zijn en hij zei dat wij samen die twee aangevers gingen bezoeken vandaag. Waarop ik vroeg: "Moet je ze niet bellen?" Antwoord: "Bellen? Bellen? Natuurlijk niet, die gaan we bezoeken!" En zo geschiedde. Later legde ik dit voor aan de teamleiding met de vraag of zij niet achter de broek werden gezeten door hun leiding met vinklijstjes. Antwoord: "Hou op! Het is verschrikkelijk!" Ik zei dat ik daar niets van merkte op de werkvloer. De teamchef vroeg wat ik wel had gemerkt en ik vertelde haar van ons bezoekje aan de twee aangevers. Waarop zij zei: "Mooi hè? Dat is toch de bedoeling, dat de mensen snappen wat ze vanuit hun vak moeten doen? En ja, wij zorgen er dan wel voor dat de vinkjes naar het

bedrijfsbureau gaan. Maar al die druk van boven, ik wil niet dat mijn mensen daar last van hebben. Zij moeten gewoon kunnen doen wat nodig is...”

Het verantwoordingsperspectief versus het beroepspraktijkperspectief

Voorbeeld

Begin 2014 las ik een artikel in de Volkskrant over de Thuiszorg in een grote gemeente van ons land. De gemeente had de financiering van de Thuiszorg toegewezen gekregen en had flink bezuinigd. Het artikel beschreef een bijeenkomst van de directeur van de Thuiszorg met 100 boze bejaarden. De directeur vertelde aan de bejaarden dat de gemeente haar organisatie flink had gekort en dat er veel minder personeel was. Er waren heel wat banen verloren gegaan. Daarom had de Thuiszorg geen capaciteit meer om aan de wensen van de bewoners te voldoen. De gemeente rekende haar organisatie af op “schone woningen”, reden waarom de Thuiszorg alleen nog zou schoonmaken bij de bejaarden thuis. Er was geen tijd meer voor persoonlijke aandacht en een kopje koffie. De bejaarden waren woedend. Zij gingen toch zeker over de vraag welke zorg zij nodig hadden! Misschien vonden ze de persoonlijke aandacht wel veel belangrijker dan dat de gordijnen gewassen werden. “Onbespreekbaar!” zei de directeur. “Wen er maar aan!” Een week later las ik in dezelfde krant een artikel waarin de directeur van een groot schoonmaakbedrijf werd geïnterviewd met als kop: “Schoonmaakbedrijf gaat zich richten op de Thuiszorgmarkt”.

Terwijl ik dit prachtige boek van Herman Maas en Evert van de Hesseweg las kwam deze herinnering boven. Een directeur die vergeet wat ook al weer de bedoeling is van haar organisatie en die door haar perspectief op de werkelijkheid een keuze maakt waarmee ze denkt haar organisatie redden. Want ze denkt, door te voldoen aan de outputindicator van de gemeente (schone woningen), de financiering van haar organisatie veilig te stellen. Niet beseffend dat ze daarmee de bestaansgrond van haar organisatie (“Zorg”) verliet en de mensen voor wie haar organisatie aan het werk was (de bejaarden, niet de gemeente!) volstrekt negeerde. Daarmee zette zij de deur open voor concurrenten die waarschijnlijk beter en goedkoper schoonmaken dan haar organisatie. Ik weet niet hoe het is afgelopen met de Thuiszorgorganisatie daar, maar het verhaal biedt in ieder geval wel een mooi handvat voor mijn nabeschouwing.

Als je het verhaal van Herman en Evert goed leest komt er een botsing van perspectieven boven drijven.

Perspectief leidinggevend, het verantwoordingsperspectief

Hoger management moet verantwoording afleggen in de politiek/bestuurlijke arena. Dat is goed. Zo hoort het ook in een democratische rechtstaat. Die verantwoording geschiedt helaas nog steeds voornamelijk op basis van output- en doorstroomcijfers en op basis van de aangiften van strafbare feiten. Dat alles met de “Illusie van Controle”. Het idee bestaat dat controle noodzakelijk is om die cijfers te halen. De leidinggevende wil overeind blijven in de politiek/bestuurlijke arena en ontwerpt allerlei “veiligheden” in het systeem: Planning &

Control, vinklijstjes, spreadsheets, maandcijfers. “Hebben we het nog in de hand?” En dat brengt de leidinggevendenden bij de leidende principes en opvattingen van het New Public Management, al dan niet gecombineerd met Theorie X (McGregor), Scientific Management (Taylor) en Command & Control (Zie ook de beschreven patronen in deze publicatie). Leidinggevendenden beseffen heel goed dat het eigenlijk anders zou moeten. Maar hoe zouden ze dan de politiek/bestuurlijke arena kunnen bedienen op een manier die de gewenste richting ondersteunt in plaats van belemmert?

Perspectief beroepspraktijk, het perspectief van leren en overleven

Dit boek beschrijft voorbeelden van politiemensen die willen doen wat nodig is in de ontmoeting met mensen van vlees en bloed. En daar steeds beter in worden. Ze willen beter worden in hun vak en hun team ontwikkelen. Ze hopen dat hun leidinggevendenden en hun organisatie hen daarbij steeds meer gaan ondersteunen en helpen en steeds minder belemmeren. Als zij belemmeringen ervaren kiezen de uitvoerende politiemensen vaak voor overleven in het systeem. Ook dat zien we prachtig terugkeren in de beschreven patronen.

Noodzaak tot synergie

Dit boek is een weerslag van wat de facilitators aantreffen in de praktijk. Het maakt duidelijk dat het noodzakelijk is dat er synergie moet komen tussen het verantwoordingsperspectief en het perspectief van de beroepspraktijk. De patronen die de schrijvers hebben ontvouwd spreken voor zich. Bij de volgende onderwerpen kom ik er op terug hoe je synergie zou kunnen oproepen.

Het voorbeeld van de thuiszorg hierboven is voor de politie van belang. In het private domein hadden we natuurlijk al heel lang de Particuliere Beveiligingsorganisaties die zich op de “Politie markt” hadden begeven en in de publieke sector de Bijzondere Opsporingsdiensten. Sinds enkele jaren is er in het publieke domein een speler bij gekomen die steeds groter lijkt te worden en dat zijn de gemeentelijke handhavers, de BOA's. Ik zie deze mensen, geüniformeerd en wel, surveilleren bij mij in de wijk (Almere). Toenmalig burgemeester Jorritsma van Almere sprak zich bij de start van de Nationale Politie in de gemeenteraad onomwonden uit dat “we gewoon weer onze eigen gemeentepolitie gaan bouwen”. In Frankrijk zie ik al jaren, naast de Police Nationale en de Gendarmerie ook deze gemeentelijke toezichthouders. Op hun auto's staat de tekst “Police Municipale”....

De leiderschapsopgave, loskomen van het catastrofale leerproces

De afgelopen tijd heb ik geregeld met Herman gereflecteerd op wat Evert en hij geschreven hadden. Zo sprak hij over de “verslaving” van (leidinggevende) politiemensen aan het ontwerpen (in casu de ontaarde variant ervan). Een groef waar ze maar niet uit kunnen komen. Dat bracht mij bij Arnold Cornelis (1993), die in “De Logica van het Gevoel” beschrijft dat verslavingen niet bestaan. Elke verslaving is een catastrofaal leerproces. Je bent er van overtuigd dat de oplossing voor je probleem op een bepaalde manier gevonden kan worden. Je probeert het, het werkt niet. Omdat je ervan overtuigd bent dat daar wel de oplossing

voor het probleem ligt, ga je met verdubbelde energie op dezelfde manier aan de slag en het werkt weer niet. Dat het niet werkt komt omdat de oplossing voor het probleem eenvoudigweg niet op die manier gevonden kan worden. Door er wel steeds opnieuw in te blijven volharden kan het niet anders dan uitlopen op een catastrofe.

Voorbeeld

Cornelis (1993) neemt in zijn boek als voorbeeld de verslaving aan het roken. Mensen die roken willen vrij zijn, ontsnappen aan de sleur en de saaiheid van het normale bestaan. Zij willen de vrijheid proeven. Zij doen dat door een sigaret te roken. Terwijl ze dat doen stimuleren ze het grootste onvrijwillige contactorgaan dat de mens heeft, te weten de longen. (Longblaasjes uitgekapt is zo'n 60 vierkante meter. En met de longen ben je voortdurend in contact met je omgeving, tijdens het ademen.) Even voelen ze zich bevrijd uit de sleur. En na het doven van de sigaret zitten ze er weer midden in. Sigarettenfabrikanten weten dat. Zij maken reclame voor sigaretten met billboards: met een sigaret ben je een cowboy te paard, of op safari met een jeep in de jungle of rijdend in een formule 1 auto. Maar door het roken van een sigaret word je nooit echt vrij natuurlijk. Door er toch weer steeds één op te steken koers je aan op een onherroepelijke catastrofe, een vroegtijdige dood in dit geval. Als je je echt vrij wilt voelen is er iets heel anders nodig.

De parallel kun je doortrekken naar (de ontaarde vorm van) het ontwerpen, zoals eerder beschreven. Waarbij ik meteen wil aantekenen dat ontwerpen an sich een instrument is dat in vele gevallen goed werkt. Als je je financiën op orde wilt houden is het heel goed om een financieel instrument te ontwerpen waarmee je overzicht houdt over inkomsten en uitgaven bijvoorbeeld. Je moet dus van tevoren goed nadenken of het probleem dat je te lijf wilt gaan zich leent voor een ontwerp- of voor een ontwikkelbenadering, hoewel ontwikkelen niet echt een op te lossen probleem nodig heeft. Ontwikkelen is een doorlopend proces, op weg naar beter en beter en beter. Als je kiest voor ontwerpen, blijf dan vooral ook de outcome onderzoeken (aarden!) en terugkoppelen. Ook een ontwerp kun je blijvend door ontwikkelen.

Waar het om gaat, is het volgende.

Je doelen zijn: politiemensen

- die in de uitoefening van hun vak doen wat de bedoeling is, waardoor burgers het gevoel hebben dat zij leven in een rechtvaardige wereld, waarin het loont een fatsoenlijk burger te zijn;
- die rijke afwegingen maken;
- die de best mogelijke bij de situatie passende beslissingen nemen;
- die het vak ontwikkelen en
- die zichzelf, hun eigen team en organisatie verder ontwikkelen.

Als je dat zou willen bereiken loop je met de huidige manier van ontwerpen op een dood spoor. Dan koers je af op een catastrofe omdat je het tegendeel bereikt van wat je beoogt:

ontevreden burgers, ontevreden medewerkers, afvinken in plaats van afwegen, standaard beslissingen die niet passen bij de situatie, stilstand van het vak, rigide organisatie.

De ontwikkelmethode is een methode die wel werkt, als je bovenstaande doelen wilt bereiken.

We mogen hopen dat (hogere) leidinggevendenden dit serieus nemen. Voor de hele beweging van praktijkleren is het nodig dat zij door gaan krijgen wat er speelt en welke rol zij noodzakelijkerwijs moeten gaan vervullen om de beweging gaande te houden. Johan Cruijff zei eens: "Je gaat het pas zien als je het door hebt". Deze publicatie van Herman en Evert kan hen daarbij helpen.

Het meten van outcome, nieuwsgierig zijn naar het waar maken van de bedoeling;

Voorbeeld

In de Politiemonitor Bevolking van 2001 bleken de bewoners van Vlissingen zich significant veiliger te voelen (minder onveilig) dan in 1999. Er bleek in 1999 een significante correlatie te bestaan tussen de "perceptie en slachtofferschap van woninginbraken" en "onveiligheidsgevoelens". In 2001 was "perceptie en slachtofferschap van woninginbraken" significant gedaald en "onveiligheidsgevoelens" eveneens. Het was de tijd waarin het Openbaar Ministerie aanstuurde op zoveel mogelijk "verdachten OM". Maar van een merkbare stijging van het aantal "verdachten OM" was geen sprake. Door het houden van interviews kwam ik er achter dat het grote aantal woninginbraken in Vlissingen in 1999 op het conto geschreven konden worden van enkele veelplegers. De wijkagent had er werk van gemaakt en samen met de collega's deze veelplegers zodanig op de huid gezeten dat zij op heterdaad konden worden aangehouden. Daarna werd er nauwelijks meer ingebroken. De verdachten zaten in 2001 nog steeds vast. (van Eeuwijk, *Het verhaal achter de cijfers*, Vrije Universiteit Amsterdam, 2002)

De Politiemonitor Bevolking werd opgevolgd door de Veiligheidsmonitor Rijk en sinds 2008 heet deze survey de Integrale Veiligheidsmonitor (IVM). Het is wereldwijd gezien één van de beste surveys op het gebied van veiligheid met een jarenlange ervaring en ontwikkeling. Er bestaat ook een theoretisch model ontwikkeld op basis van wetenschappelijke literatuur, dat in de praktijk is getoetst. (Van Eeuwijk, 2002) In dat model wordt weergegeven welke factoren de onveiligheidsgevoelens van burgers beïnvloeden. Die factoren zijn te onderscheiden in 3 categorieën:

- criminaliteit (slachtofferschap en perceptie)
- het acteren van de politie
- de sociale organisatie van wijk en buurt.

De factoren zijn daarna geoperationaliseerd naar vragen zoals deze gesteld worden in de Politiemonitor Bevolking, de huidige IVM.

Het onderzoek van de bestanden van Zeeland vond plaats met behulp van een computerprogramma (SPSS). Op basis van het model werd gezocht naar significante correlaties tussen de factoren en de afhankelijke variabele "Onveiligheidsgevoelens". Daarbij is er voor gekozen om de bestanden te nemen van kleinere gebieden, zoals de gemeente Vlissingen en de gemeente Middelburg en dus niet de hele provincie Zeeland. De reden daarvoor is dat de factoren die invloed kunnen hebben zich voltrekken binnen een bepaald gebied. Als er in Vlissingen veel wordt ingebroken en in de rest van Zeeland niet, dan is het niet zo zinnig om de effecten van woninginbraken op de onveiligheidsgevoelens van alle inwoners van Zeeland te onderzoeken. Dan neem je alleen de inwoners van Vlissingen omdat juist die de impact ervaren.

Bovenstaand voorbeeld is slechts één van de vele voorbeelden in het onderzoek. Als er een correlatie bleek te bestaan dan werd de verklaring gevonden door het kwantitatief onderzoek aan te vullen met kwalitatief onderzoek: gewoon vragen aan de mensen die het kunnen weten. Met verbluffende uitkomsten... Het model is daarmee een in de praktijk getoetst model.

De IVM is een geweldig instrument om outcome te meten.

Daarvoor is het nodig:

- om per te onderzoeken gebied (lokaal) voldoende respondenten te bevragen,
- om wetenschappers aan te trekken die verstand hebben van kwantitatief onderzoek
- en om een goede onderliggende theorie te hebben natuurlijk.

Zoals gezegd ligt er een wetenschappelijk model klaar. Een goede theoretische basis is nodig om correlaties die door toeval ontstaan te kunnen uitsluiten, zoals destijds de significante correlatie tussen de toename van het aantal ooievaars in de Elzas en de toename van het aantal geboorten daar. Sinds we geen kleuter meer zijn weten we dat kinderen niet gebracht worden door de ooievaar.....

Ik zou me kunnen voorstellen dat de Politieacademie in ieder geval één lector aantrekt die zich met kwantitatief onderzoek gaat bezig houden. Behalve de IVM kan ik me voorstellen dat er ook een klanttevredenheidsmonitor ontwikkeld gaat worden. Een andere vorm van outcome meten is werken met "police committee's" zoals in Groot Brittannië. Leden van zo'n comité zijn bewoners van het gebied waar een politieteam werkt. Het comité stelt de prioriteiten vast en maandelijks is er een bijeenkomst met de politie om de voortgang te bespreken en eventueel de prioriteiten bij te stellen. Je zou gewoon eens kunnen gaan kijken en luisteren in Groot-Brittannië.

Stel je eens voor dat de politie over gaat tot het belangrijk maken van de mening van burgers over haar optreden. En dat de (hogere) leidinggevenden daarover verantwoording moeten

gaan afleggen, niet alleen bij die burgers, maar ook in de politiek/bestuurlijke arena. Het initiatief van “Rijker verantwoordden” van Jan Nap zou je hier bij kunnen betrekken.

Dat zou een heel andere dynamiek geven dan nu. En het zou de uitvoerende politiemensen bekrachtigen in hun vak. Het wordt dan ook in het verantwoordingsperspectief uitermate belangrijk dat de uitvoerend politiemensen “doen wat nodig is, zodat burgers het gevoel krijgen dat zij leven in een rechtvaardige wereld waarin het loont een fatsoenlijk burger te zijn.” Daarmee zou het verantwoordingsperspectief veel meer recht gaan doen aan de aard van het politievak. Dat licht ik toe aan de hand van het volgende.

De aard van het politiewerk brengt met zich mee dat voorafgaand aan het beroepsmatig handelen (en het nemen van een beslissing daartoe) er een diagnose plaats vindt. De vraag “Wat is hier aan de hand?” wordt beantwoord. Op basis daarvan, na meervoudig kijken, rijke afwegingen en beantwoording van de vraag “Wat is er hier en nu nodig om te doen?” neemt de politieambtenaar een beslissing en voert die uit.

Voorbeeld

Het protocol huiselijk geweld schrijft voor dat een verdachte van huiselijk geweld wordt aangehouden en dat er proces-verbaal wordt opgemaakt. Uit wetenschappelijk onderzoek is bekend dat het geweld in een “huiselijk-geweld-systeem” alleen kan stoppen als iemand van buiten dat systeem de geweldpleger stopt. Daarmee is in mijn ogen het protocol huiselijk geweld een prachtig voorbeeld van hoe wij wetenschappelijk onderzoek verankeren in de politiepraktijk. Een mooi voorbeeld van hoe een ontworpen proces ons kan helpen bij de uitoefening van de beroepspraktijk. Toch vindt er voor de beslissing van het opmaken van het proces-verbaal een diagnose plaats.

Dan nu het praktijkvoorbeeld. Twee politiemensen houden na een melding een vrouw aan als verdachte van huiselijk geweld. Zij had haar man geslagen. De agenten stellen de OPCO voor om de vrouw, zoals het protocol voorschrijft, te verhoren als verdachte. De OPCO gaat niet meteen akkoord en zoekt eerst in de systemen op of er iets over het echtpaar bekend is. Dat blijkt zo te zijn. Zij ontdekt dat beide echtelieden een psychiatrisch verleden hebben en dat tot nu toe de man enkele keren was aangehouden als verdachte van huiselijk geweld. Zij geeft de agenten opdracht om de crisisdienst van de GGZ te bellen. Na enige tijd is de crisisdienst nog niet gearriveerd en de OPCO gaat informeren bij de agenten. Zij ziet dat de beide agenten een proces-verbaal aan het opmaken zijn. Hun verweer is dat zij de crisisdienst niet hebben gebeld omdat “die toch nooit komen” en omdat zij nu eenmaal verplicht zijn volgens het protocol om proces-verbaal op te maken. De OPCO gaat op haar strepen staan met als resultaat dat de crisisdienst binnen 15 minuten het politiebureau binnen komt. Na de intake van de verdachte besluit de crisisdienst de zaak in zijn geheel over te nemen en beiden echtelieden in behandeling te nemen. Geen proces-verbaal, wel een psychiatrische aanpak (dus ook stoppen van het geweld door een partij buiten het huiselijk-geweld-systeem, alleen nu door de GGZ en niet door het strafrecht).

Als het gaat om het oordeel van de omgeving, denk aan familie, vrienden, burens van dit echtpaar, dan zullen zij ongetwijfeld tevreden zijn dat de crisis die tot de mishandeling heeft geleid, meteen professioneel door de psychiatrie is opgepakt. Wat zou de omgeving, die wist van de psychiatrische achtergrond van de echtelieden, er van gevonden hebben als er proces-verbaal was opgemaakt en wellicht nog een huisverbod voor de echtgenote, en er geen professionele hulp was aangeboden?

Het lijkt er op dat we met het meten van outcome synergie kunnen opwekken tussen het perspectief op de beroepspraktijk en het verantwoordingsperspectief. Daar is wel veel moed voor nodig.

De moed om in het vak te stappen

Voorbeeld

In de publicatie van 2015 (Van Eeuwijk) staat een voorbeeld van een groep politiemensen die een week lang elke ochtend van 07.00 uur tot 08.30 uur werden gepland voor alcoholcontroles. Het was alcoholweek en er moesten die week honderden alcoholcontroles worden gehouden (voor de spreadsheets). De politiemensen hadden voorgesteld om 's nachts om 04.00 uur de controles te houden bij de kroegen die dan uit gingen. Dat mocht niet omdat dat strijd zou opleveren met het capaciteitsmanagement en met de ARBO-wet. De collega's protesteerden hevig: dit kon toch niet de bedoeling zijn. Zij hielden op straat mensen aan voor een alcoholcontrole die net hun koffie en broodje achter de kiezen hadden en op weg waren naar hun werk. Die mensen keken de politiemensen aan met de blik in de ogen van: "Ben jij nou gek of ben ik het?" De Operationeel Expert die de debriefing deed zei dat hij erg meevoelde met de collega's maar dat hij niet in de positie was er iets aan te doen. Het werd hem van hogerhand opgelegd. Ik zei hem dat iedereen in de zaal dat begreep, dat hij niet in de positie was er iets aan te doen. Het viel stil, je kon een speld horen vallen. Ik vroeg: "Kun je het er gewoon eens een keer over hebben?" De ogen van de Operationeel Expert begonnen op te lichten: "Dat kan ik wel doen denk ik." Hij werd in de voorbereiding van zijn vervolgstappen begeleid door een facilitator Blauw Vakmanschap. Hij besprak de casus in het MT, waar de leidinggevenden met het schaamrood op de kaken zaten. Nee, dit was niet de bedoeling. Een week later hadden 40 politiemensen zich vrijwillig opgegeven voor een alcoholcontrole om 04.00 uur 's nachts en die werd uitgevoerd onder leiding van de Operationeel Expert. Ik vroeg hem wat hij tegen de planner had gezegd. Hij zei: "Ik heb hem gezegd wat we gingen doen en dat ik mij niet meer in de uitoefening van mijn vak laat hinderen door zijn systemen. En dat het zijn vak is om wat wij doen netjes in zijn systeem te verantwoorden, zonder dat het in strijd is met de ARBO-wet. En toen ben ik weggegaan."

Dit voorbeeld geeft aan waar politiemensen de moed vandaan kunnen halen om misstanden aan te pakken. Dat doen zij door in hun vak te stappen. Op de werkvloer ben ik vaak aangesproken door collega's die vroegen waar zij het recht vandaan haalden om een neven-geschikte collega aan te spreken op fout gedrag. Dat was toch zeker een zaak voor de leiding? Mijn antwoord was steevast dat ze die legitimatie konden vinden in het vak.

Politiemensen gaan in tweetallen (of meer) de straat op. In spannende situaties zijn zij voor een groot deel van hun collega afhankelijk of zij einde dienst wel weer gezond en wel, niet gewond, naar huis kunnen gaan. In extreme situaties gaat het zelfs om leven en dood. Reden genoeg om met elkaar te spreken over de wijze waarop jij en je collega's op straat handelen. Je leven kan er van afhangen.

En hoe zit dat voor (hogere) leidinggevenden? Behalve dat ook zij gekozen hebben voor het politievak bestaat hun taak voor een groot deel uit managen en verantwoorden. Kunnen zij een manier ontwikkelen om verantwoording af te leggen in de politiek/bestuurlijke arena die de collega's op de werkvloer ondersteunt en in hun kracht zet? En zo ja, waar halen zij de moed vandaan om hun leidinggevenden en de politiek/bestuurlijke arena daarvan te overtuigen? Gewoon, door in hun vak te gaan staan, hun vak zowel van politieambtenaar als van een leidinggevende, die de verantwoordelijkheid heeft over een groep professionele politiemensen. Professionals die elke dag weer proberen de bedoeling van de organisatie waar te maken tegenover de burgers, de mensen voor wie zij aan het werk zijn. Die professionals verdienen alle hulp vanuit de organisatie om die ambitie waar te maken. Ook als leidinggevende probeer je tenslotte elke dag het goede te doen en je probeert dat goed te doen. Inzichten zoals in deze nabeschuwing beschreven kunnen je helpen om meervoudig naar jouw werkelijkheid te kijken en rijkere afwegingen te maken, als je dat zou willen.

Voorbeeld

Keren we terug naar ons voorbeeld hierboven over de Thuiszorg. De directeur had er voor kunnen kiezen om in haar vak te gaan staan. Zij had tegen de gemeente kunnen zeggen: "Hoor eens, mijn professionals zijn keihard aan het werk om thuiszorg te leveren aan de bejaarden. Elke situatie is weer anders en mijn mensen moeten de ruimte hebben om bij elk bezoek in te schatten welke zorg op dat moment voor die bejaarde nodig is. De bejaarde heeft daar zelf natuurlijk ook een stem in. Mijn organisatie afrekenen op alleen "schone woningen" is werkelijk te simplistisch voor woorden. Daar ga ik niet mee akkoord. Laten we samen zoeken naar een andere meer betekenisvolle manier van verantwoorden die recht doet aan ons vak." Dan was ze "in haar vak gaan staan", met heel veel moed, dat wel. In ieder geval zou ze daarmee een standpunt hebben ingenomen dat ze overal met verve had kunnen verdedigen, bij de bejaarden en bij haar eigen mensen maar ook bij het gemeentebestuur, gemeenteraad en desnoods bij Nieuwsuur of Pauw. En dat komt omdat zij gaat staan achter de bedoeling van haar organisatie. Precies zoals de Operationeel Expert dat deed met de blaastesten tussen 07.00 en 08.30 uur. Als je dat uitspreekt begrijpt iedereen dat en er verschijnt schaamrood op de kaken.

Contingentie denken

Voorbeeld

In de publicatie van 2015 (Van Eeuwijk) staat een voorbeeld van een teamchef die geconfronteerd wordt met 80 vernielde of opengebroken auto's in twee nachten tijd, in een kleine gemeente. Hij heeft talloze telefoontjes gekregen van verontruste bewoners, de burge-

meester belde hem op en ook de krant hing aan de lijn. Hij gaf zijn mensen opdracht om er werk van te maken. Die gasten gaan we pakken! Na ongeveer twee uur had hij zijn sectorchef aan de lijn: “Waar ben jij mee bezig? Opeengebroken of vernielde auto’s, dat is geen HIC (High Impact Crime)! We zetten alleen nog maar capaciteit in op HIC. Onmiddellijk stoppen met die onzin.” Waarop de teamchef antwoordde: “O ja, kom jij dat dan hier uitleggen aan de bewoners en de burgemeester?”

Dit voorbeeld maakt duidelijk hoe belangrijk het is om, ook al is de politie nationaal georganiseerd, de teams de ruimte te geven om hun organisatie en hun werk af te stemmen op de omgeving die zij bedienen. Rotterdam is Hardenberg niet, en Hilversum is Urk niet. Het is verleidelijk om in de “Multi centrale aspect specificatie” vele “generiek toepasbare” richtlijnen, targets en dergelijke te verzinnen en deze top down de organisatie in te sturen. Als je verwacht dat de werkelijkheid zich dan volgens jouw generiek toepasbare regels gaat gedragen dan heb je het mis. Op zichzelf maakt het verhaal van de “Multi centrale aspect specificatie” al duidelijk dat teamleidingen zodanig overspoeld worden met documenten van stafafdelingen dat het onbegonnen werk is.

Maar er zijn nog twee redenen.

- Allereerst is daar het verschil in externe omgeving waarmee teams te maken hebben. Het centrum van Rotterdam is heel anders en vraagt ook om heel andere acties van de politie dan Hardenberg. “Generiek toepasbaar” zou je dus beter kunnen vervangen door “Contextueel te beoordelen”.
- Op de tweede plaats is de interne omgeving overal anders. Elk team kent zijn eigen geschiedenis, zijn cultuur, de onderlinge omgang van de collega’s verschilt van team tot team, de samenstelling qua ervaring en achtergrond verschilt, en ga maar door.

Het gaat dus over zowel externe als interne contingentie. Daar komt bij dat we ons bevinden in een tijd waarin omgevingen razendsnel veranderen en waarin gebeurtenissen elders in de wereld meteen effect kunnen hebben op de werkelijkheid in wijk en buurt. Contingentiedenken is voor de politie nog nooit zo noodzakelijk geweest als nu. En voor een goed begrip, het zijn onze collega’s op de straat die het eerst waarnemen dat er iets verandert, niet de stafafdelingen in de “Multi centrale aspect specificatie”.

Binnen die lokale contexten zullen de veranderingen uiteindelijk moeten plaats vinden. Hoe krijg je dat voor elkaar?

Wouter Landman van Twijnstra Guddé vertelde me eens hoe opmerkelijk het is hoe de denkkraacht in de politieorganisatie is verdeeld. De denkkraacht, compleet met bijbehorende (wetenschappelijke) opleidingen en salarisschalen zit in de stafafdelingen in de top van de organisatie. Daar wordt heel veel bedacht en in de pijplijn top down naar de teams gestuurd. De teamchefs worden geacht alles wat bedacht is “uit te rollen”, van “ist” naar “soll”.

De werkelijkheid is echter dat de teamleiders bedolven worden door wat die stafafdelingen verzinnen. Daarnaast is de “ist” overall anders. Als je echt iets wilt bereiken zul je de teamleidingen moeten begeleiden bij het ontwikkelen van hun team. Dat betekent dat je uitgaat van wat er is in het team, de “ist” en dat je van daaruit stapje voor stapje gaat verbeteren. Daarbij mag je best een “soll” in je achterhoofd hebben. Beweeg daar dan stapje voor stapje naar toe. De vraag van Wouter was vervolgens: “Hoeveel denkkraft is er tegen die teamleidingen aan georganiseerd om alle verbeteringen in een ontwikkelproces te begeleiden?” Vrijwel niets! Het wordt overgelaten aan de twee teamchefs per team, die ook zonder alle top-down eisen al bedolven worden onder het werk... Hoe catastrofaal wil je het hebben?

Als we nu kijken naar deze derde publicatie en de twee voorgaande van Blauw Vakmanschap en als we kijken hoe deze beweging zich als een olievlek binnen de Nationale Politie heeft verspreid, dan kun je zien wat slechts een handvol facilitators, van wie enkele fulltime en een aantal parttime, voor een verschil hebben kunnen maken. Het lijkt me de investering meer dan waard om wat van de denkkraft van de stafafdelingen weg te halen en deze te organiseren tegen de teamleidingen aan. Dat zou een enorme versnelling van de ontwikkelingen te weeg kunnen brengen.

Praktijkleren

Met praktijkleren betreedt je “de plek der moeite”. Dus nee, gemakkelijk is het niet. Wel noodzakelijk, als je tenminste dicht bij de bedoeling van je organisatie wilt blijven. Naast Blauw Vakmanschap kennen we ook andere vormen van Praktijkleren, te weten Duurzaam Verbeteren, Peer Review, Buitenspiegel, Rijker Verantwoorden. Stuk voor stuk leveren deze bewegingen hele rijke bronnen op voor de organisatie. In de beroepspraktijk manifesteert zich eigenlijk alles wat je zou willen weten om je vak, je mensen, je teams, je organisatie, en je outcome te verbeteren. Met praktijkleren ga je op ontdekkingsreis om die rijke bronnen te ontsluiten. Laten we hopen dat de oorspronkelijke opdracht aan Blauw Vakmanschap bewaarheid wordt: dat na 8 tot 9 jaar deze manier van spreken over het werk gemeengoed is binnen de politie; dat het volstrekt normaal is en tot de cultuur behoort om op deze manier te reflecteren en te leren, in alle lagen van de organisatie. Het programma is in 2013 gestart met de eerste gesprekken. Nog 2 tot 3 jaar te gaan...

Tot slot

Rest mij om de schrijvers van deze publicatie te complimenteren. Herman en Evert, wat een prachtige neerslag van de praktijk, wat een mooie verbinding met de wetenschap, en wat een geweldige toevoeging met al de ontvouwde patronen! Ik hoop van harte dat het een handvat zal bieden aan de vele politiecollega's, op alle niveaus, die elke dag weer hun schouders er onder zetten en er het beste van proberen te maken, met liefde voor het allermooiste vak.

Ben van Eeuwijk

Literatuur

Cornelis, Arnold, (1993) *De logica van het gevoel*, Uitgeverij Boom.

Eeuwijk, B.A.P. van, (2015) *Blauw Vakmanschap, visie, methoden en samenhang*. Politieacademie, Apeldoorn

Eeuwijk, B.A.P. van, (2002) *Het verhaal achter de cijfers*. Vrije Universiteit, Amsterdam

Maas e.a., (2016), *Blauw Vakmanschap laten werken*. Politieacademie, Apeldoorn

Vijver, Cees van de, (1993), *De burger en de zin van Strafrecht*, Koninklijke Vermande, Lelystad

Dankwoord

Het was toch nog een hele worsteling om ervaringen te onderzoeken en nieuwe ontdekkingen op papier te krijgen. In de maanden dat wij, Evert en Herman, hiermee bezig waren gebeurde er ook het nodige in ons werk en persoonlijk leven dat ons bezig hield. Door de vele reflectie-gesprekken, bezoeken en het samen werken, hielpen we elkaar door de soms moeilijke momenten heen en door te gaan en vooral...; plezier te houden! Een mooie ervaring en de moeite waard om even met elkaar bij stil te staan en elkaar hierom te bedanken.

Evert over Herman

Woorden creëren werelden. Herman is in staat om die woorden te gebruiken die daadwerkelijk raken. En dat keer op keer. “Mildheid” is zo’n woord. Herman vroeg me of ik met enige mildheid naar mijzelf kan kijken. Hij hield me de spiegel voor. Het is maar een eenvoudig zinnetje, met dat woord “mildheid”. Het raakte me. Ik noem het hier, omdat ik Herman wil aangeven dat het bijzonder prettig samenwerken is. Ik hoop dat we nog lang kunnen samenwerken in de lerende, motiverende en vriendschappelijke manier zoals we dat hebben gedaan in dit bijzondere proces van het maken van dit boekwerk. Ik noem het hier ook, omdat ik jou, de lezer, het ook gun om de oproep om, met enige mildheid naar jezelf te kijken, tot je te nemen.

Het proces wat we met elkaar doormaakten, waarbij Herman zich stevast als ‘positivo’, vasthoudend en inhoudelijk sterk opstelde, is een proces wat we hopen dat facilitators met elkaar en met ons gaan doormaken. We doorleefden dus wat we voor ogen hadden en dat hielp weer om verdere stappen in het schrijven te maken. De vele gesprekken met de facilitators lieten zien dat ook hier het proces van zelfreflectie en het nadenken over het ‘hoe en wat’ van Blauw Vakmanschap op gang werd gebracht. Ik gun het een ieder. Dus, zoek een maatje en praat met elkaar (natuurlijk waarderend onderzoekend!) over je vak!

Herman over Evert

Aandacht in warme verbinding, waarderend nieuwsgierig, de vraag stellen die niet meer wordt gesteld en andere gezichtspunten inbrengen die je mentale model en opvattingen opschudden en rijker maken. Mooie tekeningen die meer zeggen dan duizend woorden. Dat zijn woorden die zich ontvouwen terwijl ik aan de mooie ontmoetingen met Evert denk. Als dank niet een tekening, maar een mooi gedicht.

Mooi anders.

Je bent zo anders dan ik,
 natuurlijk niet meer of minder maar,
 zo mooi anders,
 Ik zou je nooit,
 anders dan anders willen.
 (Hans Andreus)

We blijven elkaar zeker ONT-MOETEN!

We danken iedereen die de moeite heeft genomen met ons mee te denken en te reflecteren. Speciaal willen we Jan Nap, Jeanine Nas en Ben van Eeuwijk voor hun schriftelijke bijdrage in dit boekje bedanken. Degene die we ook nog in het bijzonder willen noemen zijn Daphne Maas en Marion Hendrix. Daphne die ons werk in eerste instantie heeft nagekeken en leesbaarder heeft gemaakt. Ze noemde ons de koningen van de extra spaties en de verkeerde tekstkopjes. Marion die met onze teksten tooverden. Na haar tovenarij stond er pas op papier wat we bedoelden en veranderde het in een plezierig lopend verhaal.



Bijlagen

De schrijvers over schrijvers

Om de lezer daar waar mogelijk te verleiden om verder te verkennen, eens wat te lezen over de in dit boek aangehaalde literatuur, hebben we een greep uit de literatuurlijst gedaan. Hieronder enkele korte beschrijvingen rondom de auteurs en hun werk. Het helpt je wellicht in je zoektocht naar meer kennis over leiderschap en teamontwikkeling.

J. Nap

Jan Nap is Lector 'Waardevolle Praktijkontwikkeling' aan de Politieacademie. Hij promoveerde in 2012 op "*Vragen naar goed politiewerk: Belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk*". Dit is de basis voor de ontwikkeling van de beweging Blauw Vakmanschap. Hij bekleedde in het verleden diverse leidinggevende posities bij de gemeentepolitie Leiden en was nadien programmamaker bij de School voor Politie Leiderschap en strategisch ontwikkelaar bij Onderzoek, Kennis & Ontwikkeling. Wil je meer lezen van het werk van Jan Nap, zoals o.a. Rijker verantwoord, zie

<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/Onderzoek/onderzoekers/Paginas/Jan-Nap.aspx>

P.M. Senge

Peter Michael Senge is een Amerikaans wetenschapper op het gebied van kennismanagement en organisatiekunde. Senge schreef met het boek *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* uit 1990 (vertaald als *De vijfde discipline*) een baanbrekend werk over de lerende organisatie. Het boek beschrijft naast leerstoornissen vijf disciplines die voor een lerende organisatie kunnen zorgen. Discipline definieert de auteur als een leer: een verzameling theorieën en technieken die bestudeerd, beheerst en aangewend moet worden (Senge, 1992, p.16). De vijf disciplines zijn: persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie, teamleren en systeemdenken. Het zijn disciplines waaraan we ons leven lang in theorie en praktijk kunnen. Het boek is voor wie wil leren, vooral voor degenen die geïnteresseerd zijn in de kunst en de praktijk van het collectief leren. Een begrip wat regelmatig voorkomt is: "Metanoia", hetgeen betekent geestverandering. Het komt overeen met de diepere betekenis van leren, want zo stelt de auteur: "*Ieren houdt tenslotte ook een verschuiving of beweging van de geest in*" (Senge, 1992, p. 17). Door te leren, herscheppen we onszelf. Het is niet toevallig dat de meeste organisaties niet goed kunnen leren. "*Dit komt door de manier waarop ze ontworpen en geleid worden*", zo stelt de auteur (Senge, 1992, p.22). Het gaat om de structuur, de manier van denken en hoe we met elkaar omgaan. Verschillende mensen die in een bepaalde structuur geplaatst worden, vertonen dezelfde leerstoornissen. "*De essentie van de discipline van het systeemdenken ligt in de geestverandering: het zien van onderlinge verbanden in plaats van een lineaire aaneenschakeling*

van oorzaak en gevolg, en het zien van processen van verandering in plaats van moment-opnamen", stelt de auteur (Senge, 1992, p.74).

S. Ghoshal

Prof. Sumantra Ghoshal is een Indiase managementgoeroe die in een enorm eenvoudige vergelijk de omstandigheden i.p.v. de skills van de mens naar voren trok om in verandering ander handelen van de mens te verwachten; *the smell of the place*.

Veranderen dus door de context te veranderen in plaats van je energie te richten op de mens. De mens is geen resource. Ghoshal: *"It won't be enough, for instance, to think of employees as assets. Perhaps we should think of them as volunteer investors, choosing to invest their talents in the organizations they have joined."*

Hoewel we ons verder niet in het werk van Ghoshal hebben verdiept, zijn zijn beelden inspireren. Samen met Christopher Bartlett heeft Ghoshal zich gericht op multinationals en is international management zijn focuspoint geweest. Hij zocht naar een manier om aantoonbaar te maken dat multinationals een belangrijke opgave hebben; *"To his death, his fight was against the "narrow idea" that led to today's management theory being "undersocialised and one-dimensional, a parody of the human condition more appropriate to a prison or a madhouse than an institution which should be a force for good"*
(bron: wikipedia)

M. Vroemen

"Een team is geen team als er team op staat", aldus **Martijn Vroemen**. Vroemen heeft een model ontwikkelt waar mee je een team in de ontwikkelstand kan zetten en houden. Zijn karrewiel spreekt van diverse succesfactoren die leiden tot effect. Elk van deze factoren dienen aanwezig te zijn om ervoor te zorgen dat er geen spaak in het wiel komt. Je moet ze dus allen adresseren. Het gaat dus niet vanzelf. Een team gaat niet zomaar in de leerstand. Vroemen inspireert op deze factoren: Heldere doelstellingen, gezamenlijke verantwoordelijkheid, open communicatie, wederzijds respect, flexibel aanpassen, initiatief nemen. Het zijn de factoren die zorgen voor respectievelijk: Uitdaging, betrokkenheid, duidelijkheid, diversiteit, ontwikkeling, actie, om tot teamwork te komen.

K.E. Weick

Karl E. Weick is werkzaam als professor Gedrag in Organisaties en Psychologie. Weicks procesbenadering van organiseren bood een alternatief voor de overheersende structuurbenaderingen van organisaties. Weick stelt de handelende, actieve mens centraal, die in interactie met zijn omgeving en met anderen de wereld ordent en produceert. Samen met Kathleen Sutcliffe schreef hij in 2011, 'Management van het onverwachte'. Dit is zeker een aanrader. Ze tonen hoe organisaties flexibel kunnen reageren op onverwachte uitdagingen. Principes die zij beschrijven zijn o.a.:

1. Zorg voor alertheid op zwakke signalen en geef aandacht aan de signalen.
2. Wees terughoudend met het oordeel. Zorg voor meerdere gezichtspunten. Wees voorzichtig met vastgestelde plannen. Je gaat niet zien wat je hebt bedacht/opgeschreven/eerder hebt meegemaakt. Blijf belangstellend onderzoeken.
3. Heb gevoel voor de operatie. Zorg dat in de organisatie alles openlijk zonder angst besproken wordt. Een gezonde dialoog. Wees alert op de organisatie stilte/overschot aan macht/wantrouwen. Zorg voor weerkracht/weerbaarheid.
4. Zorg dat de besluiten genomen worden op de plaatsen waar de expertise is.

I. Nuijten

Dr. Inge Nuijten is gepromoveerd op Dienend Leiderschap. Haar boek 'echte leiders dienen' is een aanrader. Haar mooiste inzicht, volgens ons is de notie dat je dienend leiderschap niet moet zien als een trucje. Het is een vorm van ZIJN! Haar webinars, artikelen en boeken zijn goed toegankelijk en zeer de moeite waard om te ontdekken wat 'dienend leiderschap' is en hoe het van toegevoegde waarde is.

G. Mayo

George Elton Mayo gaf ons de achtergrond dat ons eigen beeld dat 'oprechte aandacht' van zeer groot belang is, door zijn (of zijn assistenten) onderzoek wat bekendheid kreeg als de zgn. Hawthorne experimenten. Douglas McGregor ging op het werk van Mayo door en kwam met zijn X- en Y-theory. Betrokkenheid en inspraak werden door zijn onderzoek (in de Y-theory) gezien als belangrijke motivatoren.

M. Weggeman

Prof. Dr. Ir.M.C.D.P Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde. Bekend geworden door een reeks aan boeken. In '*Leiding geven aan professionals.... Niet doen!*' beschrijft hij de rol van leidinggevende als 'hitteschild', die persoonlijke doelen van de professionals en organisatiedoelen kan laten samenvallen door een collectieve ambitie te formuleren. Het gaat over dienend leiderschap, over de kenmerken en eigenaardigheden van professionals, over hun belangrijkste productiefactor: kennis, en over een van hun moeilijkste taken: innoveren en over vakmanschap, meesterschap en altijd maar blijven leren.

C. Argyris

Chris Argyris studeerde psychologie en economie en was een Amerikaans bedrijfskundige en emeritus hoogleraar van de Harvard Business School. Hij kan gezien worden als de grondlegger van het werk over lerende organisaties, hetgeen later is opgenomen in de best-seller *The Fifth Discipline* van Peter M. Senge. Bekende en interessante thema's van Chris Argyris zijn o.a:

- Single double loop leren
- Espoused theory en theory-in-use
- *Model I* en *Model II*

- *De ladder der gevolgtrekking (helpt om zicht te krijgen op het eigen mentale model en deze te begrijpen en te beïnvloeden)*

H. Vermaak

Dr. J.G. Vermaak MMC MCM CMC. Hans Vermaak is adviseur, docent, onderzoeker en schrijver. Op youtube is veel van hem over zijn werk te vinden. Een aanrader is zijn Boek: *“Plezier beleven aan taaië vraagstukken”*. Vermaak is mede-auteur van het boek *“Leren Veranderen”* (samen met Leon De Caluwe). Meer over hem, zie <https://hansvermaak.com/>.

M. Ruijters

Manon Ruijters is o.a. Hoogleraar (Leren, ontwikkelen en gedragsverandering) bij de VU, Amsterdam. *“Professionals boeien mij. Professionaliteit is voor mij nooit vanzelfsprekend. Ik geniet ervan als ik mensen met volle aandacht zie werken en leren. Niet omdat het moet, maar omdat ze het belangrijk vinden hun werk goed te doen, iets toe te voegen aan onze maatschappij en er zichtbaar plezier in hebben. Leren boeit mij. Niet alléén je hoofd gebruiken, kennis opdoen, maar óók je verbeelding de ruimte geven, tussen de regels door lezen, je intuïtie benutten, slim afkijken, je (opvattingen rondom je) vak blijven onderzoeken, weten waar je voor staat en opruimen. In de relatie tussen deze twee, professionaliteit en leren, zijn er nog tal van vraagstukken die schreeuwen om aandacht: de lerende organisatie en teamleren, het toegenomen belang van ethiek, identity-work (stevig in je schoenen staan), de spanning tussen manager en professional, tussen formeel en professioneel leider, om er een paar te noemen”*. <https://nl.linkedin.com/in/manonruijters>. Buiten de Canon van leren heeft zij meerdere andere publicaties geschreven, zoals ‘Liefde voor Leren’. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties. Dit is een aanrader om het ervaringsleren zoals Blauw Vakmanschap in het geheel van leren en ontwikkelen te plaatsen. Bovendien geeft dit boek met bijvoorbeeld de zeven kenmerken van een lerende organisatie mogelijke nieuwe aanknopingspunten voor de leiderschapsopgave en manieren van verduurzaming.

Meer weten, zie: <https://goodworkcompany.nl/over-ons/manon-ruijters/>

W. Isaacs

William Isaacs noemt in zijn boek (1999) dialoog de kunst om samen te denken. Hij geeft praktische handvatten en beschrijft voorwaarden om tot dialoog te komen. Ook gebruikt/citeert/verdiept hij het werk van andere wetenschappers zoals Argyris, Bohm, Schön, Scharmer, Senge, Bateson, en Schein. Het is een boek dat je vaker nog even pakt.

J. Kessels, E. Boers en P. Mostert

Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert (2002), bieden bij het boek *Vrije ruimte* Filofoeren in organisaties tevens een praktijkboek aan om verschillende (onderzoekende) gesprekken te oefenen.

A. Wierdsma

Prof. dr. André Wierdsma introduceerde het begrip ‘plek der moeite’. Meer hierover is te lezen in: <https://docplayer.nl/32841730-Andre-wierdsma-plek-der-moeite.html>. Samen J. Wieringa publiceerde hij o.a. : *Op weg naar een lerende organisatie en Lerend organiseren en veranderen*.

R. van den Nieuwenhof

Prof. dr. Jaap Boonstra, hoogleraar Management van Organisatieverandering schreef over **Rombout van den Nieuwenhof** en zijn Boek: *De taal van veranderen: Veranderen in dialoog. Rombout van den Nieuwenhof maakt een organisatie werkelijkheid zichtbaar zonder de dynamiek en complexiteit van die werkelijkheid geweld aan te doen. Hierdoor worden nieuwe mogelijkheden zichtbaar die leidinggevend en organisatieprofessionals kunnen helpen in een proces van diepgaand veranderen waarvan zij zelf onmiskenbaar deel uitmaken*

C. Sprenger

Cees Sprenger, voormalig Lector Lerende Politieorganisatie.

Wat we van Cees Sprenger leren is terug te vinden in zijn publicatie: "Doen is de beste manier van denken." De lessen vanuit het lectoraat Lerende Organisatie 2015.

Zo kom je, volgens Cees Sprenger, tot een lerende politieorganisatie:

1. Richt je op de kracht van informeel leren in de praktijk.
2. Neem de reële praktijk als uitgangspunt, door daar urgente onderzoeksvragen op te halen; zoek naar plaatsen waar kiemen voor praktijkontwikkeling aanwezig zijn.
3. Ontwikkel de praktijk stap voor stap, in plaats van deze te ontwerpen en te implementeren.
4. Breng de medewerkers die de drive hebben hun praktijk te verbeteren in de positie om zelf initiatief daartoe te nemen; help deze ‘initiators’ in het formuleren van heldere ambities en faciliteer ze.
5. Geef medewerkers de gelegenheid om zelf te experimenteren met hoe de gewenste toekomstsituatie eruit kan gaan zien.
6. Neem als leidinggevende of beleidsmedewerker meer de houding van een onderzoeker aan.
7. Creër gelegenheden waar diverse betrokken hun kennis en ervaring rondom een bepaald thema of doel kunnen delen (‘community-vorming’).
8. Vertrouw erop dat de ontwikkelingen vanuit deze ‘microkosmosen’ vooruitlopen op de grote organisatieontwikkeling

L. Herrero

Dr. Leandro Herrero is de wetenschapper die ons deed beseffen dat we met het verwerpen van ‘landelijke implementaties’, omdat dat vaak niet werkt, op het goede spoor zijn. Herrero verwoordt het als volgt: *“no more slow, painful, and inefficient processes of sequential, top-down communication cascaded down through all management levels and, incidentally, with an army of consultants as the only way to target some outcomes. That system fails at a rate of 75% or more. Many people have been there, done that. Frankly, we don't have time*

for that anymore.” (www.viralchange.com) Het alternatief is dan “Viral Change™ uses the power of a small set of well-defined non-negotiable behaviours, spread by small groups of highly connected individuals within the organization. Their peer-to-peer influence – more powerful than hierarchical one – creates new norms, new ways of doing, new cultures. When groups start doing things the new way, other groups follow. Stories of success spread. Stories are memorable, behaviours are contagious... bullet points are not.”

Een geheel andere overtuiging op organiseren (van de verandering) dus. Het hielp ons om vast te houden aan het idee om met Blauw Vakmanschap te vertrouwen op het zgn. virus...

H. Aardema

Het verbinden van denken voelen doen en vragen in het leiderschap, zodat de echte adaptie vanuit het hart zich kan voltrekken. Dat is wat we van **Prof. Dr. Harrie Aardema** in ons boek tot ons genomen hebben. In het boek ‘*Verbindend leiderschap*’ roept hij op tot het “..doorbreken van systeem-bevestigende fixaties”. Als je iets herkent in zijn beeld dat het erkennen van verschil en instabiliteit de start van vernieuwing is, lees dan eens verder in zijn hier genoemde boek.

T. Homan

Prof. Dr. Thijs Homan laat veel van zich horen in de vele Youtube filmpjes die hij publiceert. In zijn onderzoeken en praktijkwerk al vele jaren bezig met de vraag: ‘wat gebeurt er nou eigenlijk écht als organisaties veranderen en ontwikkelen?’. Daarbij benadert hij de conventionele organisatie- en managementtheorievorming kritisch: in veel gevallen kan de conventionele managementdiscours en het daarop geënte onderzoek volgens hem geen afdoende verklaring geven voor de processen en (machts)dynamieken die daadwerkelijk gaande zijn in de praktijk. Zijn beeldspraak over petriskaaltjes en betekeniswolken raken. Zijn boeken ‘Organisatiedynamica’ en “In Control” geven we als tip mee. Meer weten: Thijs-Homan.nl

Literatuurlijst

Argyris, Ch. (1996). *Leren in en door organisaties. Het hanteerbaar maken van kennis*. Schiedam: Scriptum Books.

Aardema, H. (2008), *Politieleiderschap: verbinding bovenstroom en onderstroom. Laat je niet het paradijsuit sturen*. Apeldoorn: Politieacademie.

Alvesson, M. & Deetz, S.(2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage Publications

Berg van den, H. (2018). *Reflectie op blauw vakmanschap. Een onderzoek naar de duurzame opbrengsten van Blauw Vakmanschap op teamniveau en hoe Blauw Vakmanschap bijdraagt aan de teamdynamiek. Een onderzoek naar de verwachte opbrengsten van Blauw Vakmanschap*. Apeldoorn: politieacademie

Bohm, D. (2008). *Over dialoog. Helder denken en communiceren*. Utrecht: Ten Have.

Braun, D. (1991). *Sturingsperikelen in de politieorganisatie: een verkennende antropologische studie*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Brown, P. & Levinson, S.(1978). *Politeness: Some universals in language usag*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brunsson, N., (1987). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in organizations*. New York: Wiley

Caluwe, L. de & Vermaak H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Homan, Th. (2010). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Homan, Th. (2017). *In Control? Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties*. Amsterdam: Boom.

Hulst, E. (201). *Dilemma's in menselijke interactie. Een inleiding in de strategische mogelijkheden van taalgebruik*. Utrecht: Lemma.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency.

Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2008). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.

Korthage, F. & Nuijten, E. (2016). *Krachtgericht coachen. Een aanpak voor diepgaand leren en effectief functioneren*. Amsterdam: Boom.

Landman, W., Brussen, m., & Laan, F. van der. (2011). *De mythe ontrafeld?: Wat we weten over goed leiderschap*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.

Maas, H., J. Nas, E. de Haan, C. Alvarez, B. van Eeuwijk, J. Nap (2016). *Blauw Vakmanschap laten werken. Reflectie op ervaringen met blauw Vakmanschap om van te leren*. Politieacademie, Apeldoorn.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Calif: Thousand Oaks.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The macmillian compay.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategie Safari: Uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie: images of organization*. Schiedam: Scriptum Books.

Nap, J. (2012). *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk, een proeve van normatieve professionalisering*. Politieacademie / Boom.

Nap, J. (2007). *Werken aan blauw vakmanschap. Systematisch leren in de politiepraktijk*. Apeldoorn: politieacademie.

Nieuwenhof, R. van den (2005). *De Taal van Verandering: Veranderen in dialoog*. Schiedam: Scriptum books.

Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein*. Buusum: Coutinho.

Nuijten, I. (2012). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Drukkerij Wilco: Amersfoort.

Pol, van de, H., (2010), *Harthorend. Luisteren voor professionals*, Zeewolde; Quality Dots.

Ruijters, M. Simons R.(red.) (2017). *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer.

Senge, P. M. (1992). *De vijfde discipline: De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.

Siebers, H., Verweel, P., & Ruijter, A. de (2002). *Het organisatietheater: lagen, krachten en spelers*. In H. Siebers, P. Verweel, & A. de Ruijter, *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties* (pp. 23-37). Utrecht: Lemma Uitgeverij.

Sollie, H. (1018) Ik hou het hier wel uit, hoor. Mentale weerbaarheid binnen de districtrecherche. Sdu: Den Haag.

Sprenger, C., T. Tankink, H. de Blouw, E. Feenstra (2015). *Blauw Vakmanschap aan het werk. Onderzoek naar werkzame elementen van de methode, de aanpak en de begeleiding in het programma Blauw Vakmanschap. (lectoraat Lerende Politieorganisatie)*. Apeldoorn: Politieacademie.

Torre, E.J. van der. (2007). *Lokale politiechefs: het middenkader van de basispolitiezorg*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.

Van Eeuwijk, B. (2015). *Blauw Vakmanschap. Visie Methode en samenhang*. Apeldoorn: politieacademie.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*. Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.

Verweel, P., & David, K. (1995). *De verborgen dimensies: Cultuur en macht in fusies*. Utrecht: Uitgeverij SWP Utrecht

Vroemen, M., (2014). *Team op vleugels. Gids voor Geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Vakmedianet.

Vroemen, M., (2017). *Handboek teamcoaching. Helpen zonder bemoeizucht*. Deventer: vakmedianet.

Weggeman, M.(2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Weick, K.E.(1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.

Weick, K.E. & Sutcliffe. (2011). *Managing the unexpected. Wat je kunt leren van High Reliability Organizations*. Rotterdam: BBNC Uitgevers.

Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen: Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Werkgroep Welten (2014). *Traject operationeel Leiderschap Nationale Politie*. Apeldoorn: politieacademie.

Illustraties

illustraties door Evert, geïnspireerd door beelden en teksten van vele anderen en een vleugje eigen fantasie.



Dit boek, geschreven uit liefde voor het politievak, is een neerslag van inzichten en ervaringen die zijn opgedaan in de dagelijkse praktijk van het faciliteren en werkend maken van Blauw Vakmanschap.

Blauw Vakmanschap is één van de bewegingen die zich bezighoudt met de praktijkontwikkeling en is verbonden aan de lectoraten van de politieacademie. Het is gericht op het constant met elkaar leren in en van de eigen praktijk.

Het is zowel een gespreksmethode als een ontwikkelstrategie voor goed politiewerk. Het bevordert voor iedereen, ongeacht op welk niveau of binnen welke afdeling of proces je werkt binnen de politie, het ervaringsleren op individueel, team en organisatie niveau. Het blijkt niet gewoon of gemakkelijk om (structureel) een lerend gesprek te voeren. De eigen specifieke cultuur kenmerken, machtsverhoudingen, aangeleerde en/of vastgeroeste doelrationaliteit, opvattingen, houding en gedrag kunnen nogal eens in de weg zitten.

Facilitators ondersteunen de politiemensen, leidinggevenden, teams en de organisatie in hun vak ontwikkeling. Dat vergt veel van die facilitator. Het vraagt om schakelen tussen een diversiteit aan rollen. Het vraagt om dienend te ZIJN, de ander op de eerste plaats te stellen en om inzicht in het eigen mentaal model en handelen. Het vraagt om wijsheid om te zien/ te ontdekken wat nodig is, de capaciteit en vooral de moed om er naar te handelen. Facilitators leren ook in en van de eigen praktijk. De vraag; “Wat is hier goed facilitatorschap en hoe weet je dat?” komt daarom geregeld op. We bespreken dit in onze zgn. community of practice (COP). Daar gaan ook we in dit boek op in.

Dit boek is geen handboek! Het is een reflectie en maakt duidelijk dat Blauw Vakmanschap laten werken om meer vraagt dan het (laten) voeren van een gesprekje over een incident. Er komt meer bij kijken. Elke situatie/team is anders. Het is dus steeds maatwerk.

• Belemmerende en helpende patronen. • De Blauw Vakmanschap fasering als houvast. • Helpende interventies. • Onze intentie om te blijven reflecteren. • De leiderschapsopgave die wij uit de praktijkervaringen opmaken. Het komt allemaal aan de orde in dit boek, in de hoop dat het de lezer helpt, uitdaagt, om met collega's te blijven leren van de politiepraktijk. Ten dienste van goed, betekenisvol politiewerk en goed politie (leiderschaps-) onderwijs.

Herman Maas en Evert van de Hesseweg zijn beiden facilitator Blauw Vakmanschap. Ze kwamen er achter dat na de laatste publicaties over dit programma er zoveel nieuwe verhalen uit de praktijk zijn opgehaald. En dat er met die verhalen weer nieuwe inzichten zijn opgedaan, die ze de moeite waard vonden om vast te leggen in deze nieuwe publicatie.