



Blauw Vakmanschap laten werken

Door en voor
(toekomstige)
facilitators

Blauw Vakmanschap laten werken

Door en voor (toekomstige) facilitators

Reflectie op ervaringen met Blauw Vakmanschap om van te leren

Apeldoorn, 5 juli 2016
Herman Maas, Jeanine Nas, Eefje de Haan, Conchita Alvarez, Ben van Eeuwijk, Jan Nap
Getoetst bij de groep van landelijke facilitators Blauw Vakmanschap
Voorwoord: Ruud Bik, plaatsvervangend korpschef nationale politie

www.politieacademie.nl/blauwvakmanschap

Inhoudsopgave

Voorwoord - Ruud Bik	6	Deel 2: Casuïstiek	60
De gein van Blauw Vakmanschap: politiemensen als volwassen idealisten - Jan Nap	8	Casus woonwagenkamp	61
Inleiding	18	Schreeuwende ex met straat- en contactverbod	62
Deel 1: De Fasen		Veilig werken op de snelweg?	63
Fase 1: Intake in meerdere stappen en lagen (de landingsbaan)	22	Reanimatie? Of niet ... ?	64
1.1 Randvoorwaarden en condities bij benadering van het team	22	Intimidatie collega	65
1.2 Maatwerk	24	Kind aangereden door een schoolbus	67
1.3 Reflecties van facilitators	25	Aanhouding verdachte	68
Fase 2: Voorbereiden van casuïstiekbesprekingen	28	Alcoholcontroles	69
2.1 Casuïstiek en gespreksleiding	28	Mobiel banditisme; stelende Roemenen	70
2.2 Reflecties van facilitators	30	Zendantenne, eenzijdige perspectieven	71
Fase 3: Casuïstiekbesprekingen	34	Aanhouding van een brandstichter	73
3.1 Gespreksbegeleiding	35	Bedreiging collega	73
3.2 De gespreksmethode	36	Doorzoeking auto op vermoedelijk onterechte gronden	75
3.3 Leereffecten	37	Gedwongen inname medicatie, een casus vol vragen	76
3.4 Reflecties van facilitators	38	Geweldsincident	77
Fase 4: Nabespreking en verslaglegging	42	Psychotische man	78
4.1 Nabespreking	42	Literatuur	81
4.2 Het verslag	42		
4.3 Reflecties van facilitators	43		
Fase 5: Meelopen in team, ontdekken hoe het is (praat en doe theorie)	46		
Fase 6: Optioneel: parallele activiteiten en doelvervlochtening	50		
Fase 7: Afronding van de begeleiding en verduurzaming	54		
7.1 Ondersteunende infrastructuur, onontbeerlijk voor de verduurzaming	55		
7.2 Verbreding van Blauw Vakmanschap	55		
7.3 Verduurzaming en de rol van de olievlekstrategie	56		
7.4 Het loslaten van het team door de landelijke facilitators	57		
7.5 Reflecties van facilitators	57		

Voorwoord

Ruud Bik

Plaatsvervangend korpschef nationale politie

Er wordt nogal wat van de politie verwacht. Veel is voorgeschreven en tegelijkertijd ook open. Dat vraagt om een professionele invulling en interpretatie. In elke concrete situatie opnieuw. Politiewerk lijkt routine, maar is in feite steeds opnieuw vakmanschap neerzetten. Als individuele vakman en vakvrouw én in de collegiale samenwerking. Met een beroep op goede sturing en ondersteuning. De vele voorbeelden en casussen in dit boekje over Blauw Vakmanschap maken zonneklaar dat dit geldt voor alle niveaus en over de hele breedte van onze organisatie.



Het is cruciaal dat we ervaringen, kennis en inzichten met elkaar uitwisselen en delen. Dat is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van ons vak, ons vakmanschap en de organisatie. Wat dat betreft is praten over politiewerk óók politiewerk. Dat is niet alleen voorbehouden aan bijvoorbeeld leidinggevendenden, adviseurs en onderzoekers.

Het zijn vooral de vakmensen zelf die weten wat politiewerk is en wat de bedoeling ervan is. Het zijn vakmensen die de bedoeling daadwerkelijk realiseren. Kun je en wil je je professionele handelen uitleggen, toelichten en verdiepen? Voor jezelf, je collega's, de burger, je thuisfront? Een goede vakman en vakvrouw wil leren van zijn en haar collega's en samenwerkingspartners. Nieuwsgierig zijn, belangstellend vragen, waarderend onderzoeken. Werkt het, deugt het, doet het deugd?

Het is een uitdaging om er de tijd voor te nemen. De waan van de dag is de gebruikelijke verklaring waarom dat moeilijk lukt. Maar we zijn er soms ook beducht op om zaken uit te spreken en in bespreking te brengen. Of van een ander te horen te krijgen.

Blauw Vakmanschap is een gespreksmethode, gebaseerd op het gedachtegoed van Jan Nap, waarin de goede vragen aan de orde komen. De methode richt zich op het verbeteren van het vak. Dit gebeurt in een dialoog waarbij eerst luisterend wordt doorgevraagd en een oordeel wordt uitgesteld. Dat maakt ruimte. Uitgangspunt is steeds een concrete casus waarbij de gespreksdeelnemers zelf betrokken zijn geweest. Dat houdt het dichtbij. Vervolgens gaan ze onderling verkennen vanuit verschillende invalshoeken, meervoudig kijken, alternatieven op hun waarde schatten. Dat schept mogelijkheden.



Faciliteren is blijvend nodig

Deze gesprekken over het vak in de dagelijkse praktijk vragen om een goede gespreksbegeleiding. Dat kan de teamchef zijn, een operationeel expert of een senior.

Of een andere collega binnen het team die de gelegenheid neemt om een gesprek over goed politiewerk in te zetten. Zodat het onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk om tussendoor, tijdens briefing en debriefing, op de auto en in het werkoverleg elkaar regelmatig de goede vragen te blijven stellen en zo het vakmanschap te blijven ontwikkelen.

Een goede gespreksbegeleiding vraagt zelf ook om ondersteuning. Dit boekje gaat over het faciliteren van gespreksbegeleiding van Blauw Vakmanschapsgesprekken. Drie jaar geleden is Blauw Vakmanschap, onder leiding van programmamanager Ben van Eeuwijk, als ontwikkelprogramma gestart met een kleine groep facilitators. Zij hebben eerst zelf Blauw Vakmanschapsgesprekken binnen verschillende teams en eenheden begeleid. Er is steeds vraaggericht aangesloten bij enthousiaste collega's die er vervolgens zelf als gespreksbegeleider mee aan de slag wilden op een manier die paste bij de eigen context en behoefte.

Er werd bijvoorbeeld aangesloten op de ontwikkeling van de debriefing of de ontwikkeling van de nieuwe OPCO-rol.

In dit boekje lees je de leerervaringen en inzichten van deze eerste drie jaar. Bedoeld voor die collega's binnen de operatie en bedrijfsvoering die zich in hun vakmanschap verder willen ontwikkelen op een bijzondere manier. Het boekje ondersteunt en versterkt het gesprek tussen collega's over hoe ze samen goed politiewerk neerzetten. Hierin staan vele ervaringen van collega's die dit de afgelopen jaren al hebben gedaan en gefaciliteerd. Ook lees je over de methode en aanpak. Maar de methode is niet wat er gebeurt. Wat er gebeurt, is altijd het proces van het daadwerkelijk doen. Steeds situatiespecifiek, persoonsgebonden en elke keer op maat. In die zin is dit boekje ook van belang voor leidinggevendenden, ondersteuners en medewerkers, op alle niveaus en organisatiebreed.

Faciliteren is blijvend nodig, want door de waan van de dag en andere drempels vergeten we al snel weer de tijd te nemen om goede gesprekken over goed werk te arrangeren. De inzet is een community of practice te laten groeien van facilitators binnen

en tussen de eenheden. Zij ondersteunen en versterken de gespreksleiders binnen teams en afdelingen. Zij leggen ook verbanden met de andere ontwikkelinterventies binnen het korps, zoals (de)briefing, teamcoaching, teambalans, vitaliteit en weerbaarheid, etc.

Dit boekje wordt gepubliceerd ter gelegenheid van het afscheid van Ben van Eeuwijk. Hij heeft als programmamanager de afgelopen drie jaar Blauw Vakmanschap als ontwikkelstrategie en als methode overeind getrokken. Daarbij heeft hij zelf ook vele malen als gespreksbegeleider en facilitator opgetreden. Op deze plek wil ik daarvoor mijn dank en waardering uitspreken. De strategie van de olievlek werkt, Blauw Vakmanschap werkt. Met het verschijnen van dit boekje wordt dit zichtbaar en krachtiger gemaakt.

De gein van blauw vakmanschap: politiemensen als volwassen idealisten

Jan Nap,
Lector Waardevolle Praktijkontwikkeling, Politieacademie

De ontwikkeling van blauw vakmanschap: mooi maar toch...mixed feelings

Toen Ben van Eeuwijk mij vroeg een inleidende reflectie te schrijven in dit boekje, was ik daar meteen voor te porren. Ik vind dat in het traject Blauw Vakmanschap mooie dingen gebeuren. Ik ben ook echt blij om te zien dat wat ik een kleine twintig jaar geleden begon met een groep gemotiveerde politiemensen – Blauw Vakmanschap in Hollands Midden - nu dankzij Ben en anderen zo'n levendige en bijna landelijke beweging aan het worden is. Ik denk dat het voor de politie ook een belangrijke en kansrijke ontwikkeling is. Ik wil daar graag mee verbonden zijn en blijven. Ik zei dus meteen 'ja' op Bens verzoek. Ik dacht ook: dat doe ik wel even.

Tijd voor een bekentenis, al is het een beetje een raar begin van deze bijdrage: het schrijven lukte eigenlijk niet. Ik begon, goeie weg, begon opnieuw en goeie opnieuw weg. Er kwam niets waar ik tevreden over was. Mijn aanvankelijke gevoel van 'dat doe ik wel even' bleek totaal niet te kloppen. Ik was van plan iets vlots en feestelijks te schrijven, maar had hoofdzakelijk mixed feelings.

Naast de vreugde over wat er op gang kwam, was er ook een gevoel van onbehagen. Ik heb ook lang niet geweten wat ik schrijven zou. Had ik nog wel iets toe te voegen aan eerdere publicaties? Ben ik niet gewoon uitverteld? Dat kan natuurlijk het geval zijn. Als dat zo is, kun je beter zwijgen. Daar moet je anderen niet mee lastig vallen. Hou dan op met schrijven, ga aan het werk. Maar dat idee bevredigde toch ook niet. En niet alleen omdat ik dan aan Ben (en Jeanine Nas) beschaamd had moeten melden dat ik er niet in geslaagd was. In die mixed feelings zit immers ook verlangen en hoop; 'zin in de toekomst'. Daar wilde ik ook ruimte voor maken.

Vervolgens heb ik besloten juist die mixed feelings tot onderwerp van deze reflectie te nemen. Mijn (naïeve?) vermoeden is dat die mixed feelings misschien toch betekenis kunnen hebben voor een verdere ontwikkeling. Ik ga dat toelichten en vertel hier vast dat ik denk dat die mixed feelings alles met de gein van Blauw Vakmanschap te maken heeft en met de opgave ons – als politiemensen – te blijven oefenen in het zijn van volwassen idealisten.

De context: dubbele moerassigheid; gedoe en hoopvolle ontwikkelingen

Dit boekje is niet de plek voor uitgebreide beschouwingen over 'de toestand in de wereld' – nog los van de vraag of ik daartoe in staat ben. Maar voor wie een beetje om zich heen kijkt, is het duidelijk dat onze wereld voor zeer grote vragen staat en dat we eigenlijk niet goed weten hoe we daar uitkomen. Economisch, ecologisch, moreel, politiek. 'Things fall apart, the centre cannot hold', dichtte W.B. Yeats al in 1919. Ik denk dat we die dreiging wel herkennen. Globale spanningen zijn lokale spanningen geworden. Hoe houden we onze samenleving op orde? Veilig en welvarend? En wie rekenen we eigenlijk tot onze samenleving? Wat en wie zien we als bedreiging? Hoe verdelen we 'de pijn'? Waar trekken we de grenzen van onze (morele) gemeenschap? Kun je in een open samenleving eigenlijk wel grenzen trekken? Kun je eigenlijk zonder grenzen? Zeg het maar.

In een andere, vrolijkere toonzetting wordt naar dezelfde fundamentele onzekerheid verwezen in de inmiddels populaire slogan: 'We hebben niet te doen met een tijdperk van verandering, maar met verandering van een tijdperk.' We gaan van een tijdperk van maakbaarheid naar een tijdperk van kwetsbaarheid, zo wordt gezegd.

Hoe het ook zij, we ervaren – en ik leen hierbij termen die Schön gebruikt, als hij schrijft over verschillende soorten professionaliteit – dat we in onze samenleving de 'high grounds' van het zeker weten verlaten hebben en dat we in de 'swampy lowlands' terechtgekomen zijn. Zonder kaart van het gebied moeten we op de tast onze weg zien te vinden. Voor de zelfverzekerden en kansrijken kan dat als een avontuurlijke uitdaging klinken, maar voor vele anderen leidt het tot angstigheid, grote onzekerheid en (dreigend) verlies. De globalisering, de verandering van het tijdperk, heeft ook zeer scherpe randjes. Nog steeds geldt: 'De vis wordt duur betaald.' En niet iedereen krijgt de rekening. De spreiding van de kosten over de wereld is op zijn zachtst gezegd tamelijk ongelijk en ook binnen onze samenleving pakt die niet voor iedereen hetzelfde uit. De middenklasse krijgt het vermoedelijk moeilijker. Voor lageropgeleiden lijkt dat inmiddels zeker. Banen verdwijnen, banen veranderen. Economische bestaanszekerheid staat onder druk.

Mensen kunnen en zullen buiten de boot vallen. In de grote steden ontstaan, ook in onze welvarende wereld, parallelle samenlevingen van mensen in de marge. Guy Standing spreekt in dit verband over het precariaat. Dit is een groep mensen die gekenmerkt wordt door korte banen, lage inkomens, weinig sociale zekerheid en het ontbreken van een politieke stem. Ze worden in hun bestaan bedreigd en kunnen, vatbaar voor populisme en extremisme, ook een bedreiging gaan vormen. (Zie voor een beeld van die parallelle samenleving ook 'This is London' van Ben Judah). Ondertussen groeit de kloof tussen arm en rijk en groeit ook de verontwaardiging daarover, mede naar aanleiding van publicaties als de Panama Papers over belastingontwijking door de zeer rijken. Over grenzen van de morele gemeenschap gesproken. Wat en wie stuurt hier?

De moerassigheid die we in het samenleven herkennen en ervaren, zie ik ook terug in organisaties. Een onzekere, onvoorspelbare, veelvormige samenleving laat zich immers niet zo makkelijk 'bedienen' door grote, trage, bureaucratische organisaties. Flexibiliteit, wendbaarheid en adaptief vermogen zijn de (min of meer) nieuwe en inmiddels veelgebruikte woorden. Het gaat – in de boekjes – om samenwerken in netwerken, verbindende professionaliteit, dienstbaar leiderschap. We weten nu dat we niet moeten sturen op vooraf geplande, te meten resultaten, maar dat het gaat om leren en ontwikkelen in en vanuit de praktijk.

Ook weten we inmiddels dat het organisatieleven niet zo maakbaar en stuurbaar is als we dachten of stiekem toch wel zouden willen.

Nog enigszins hinkend op twee gedachten zeggen we dat het gaat om 'sturen (!) op waarden'. Niet de kortetermijnwinst voor enkelen, maar de publieke waarden voor velen moeten richtinggevend worden. Niet het 'systeem', maar de bedoeling moet leidend zijn, zo zeggen we met instemming Wouter Hart na. Hoe krijgen we dat voor elkaar? We weten dat we ook in het organiseren met het oog op publieke waarden de overgang van 'maakbaarheid' naar 'kwetsbaarheid' moeten erkennen en leren hanteren. Van een gesloten planning met verticale sturing, naar een open ontwikkeling met (meer) horizontale sturing. We weten het, maar ernaar leven is een ander verhaal. We suggereren nog graag dat we – vanuit de top – grip op de ontwikkeling hebben. En dat wordt ook nog steeds geëist. Het bestaansrecht van het (top)management valt of staat daarmee, zo lijkt het.

Ondanks al die ogenschijnlijke consensus over de 'moerassige aard' van ons samenleven, de erkende tragiek van de goede bedoelingen, blijven we om zekere bestemmingen en heldere reisschema's vragen. Eisen die zelfs. Waar gaan we heen, hoe komen we van A naar B? Targets, trajecten, mijlpalen. Er wordt 'backstage' weliswaar wat smalend over gesproken, maar 'on stage' wordt er nog steeds naar gehandeld.



De politiek is hier ook ‘voorbeeldig’ en stuurt, wellicht ongewild, feitelijk aan op hypocrisie. Het primaat van de politiek heeft in dit licht iets tragisch. Is misschien wel gevaarlijk, omdat het verkeerde verwachtingen wekt bij hen die onzeker en angstig zijn. Je kunt je tegelijkertijd ook afvragen waarom de professionele tegenspraak niet fundamentele en krachtiger is. Parhesia, het vrijmoedig spreken, ‘speaking truth to power’ is ondertussen een populaire gedachte geworden, maar nog geen praktijk. Niet in de organisaties en niet vanuit de organisaties. Het is verbazingwekkend om te horen in hoeveel organisaties gesproken wordt van een angstcultuur en een slangenkuil. Dat is begrijpelijk, maar ik denk dat dit soort beelden niet helpen. Het lijkt me vruchtbaarder om de spanning tussen droom en daad mede te begrijpen als moerassigheid, ook voor de top. Voor onnozele bestuurders speelt dit misschien niet, zij ontkennen de complexiteit, toeteren (*Trumpetteren?*) luidkeels hun kinderlijke almachtsfantasieën, zijn zorgeloos over wat en wie in de verdrukking raken. Maar de meeste bestuurders zijn zo niet, zijn (ten minste binnenskamers) wijzer. Hoe hanteren zij de spanning tussen de hoge verwachtingen en het feit dat ze toch eigenlijk betrekkelijk onmachtig zijn? Wat houden zij voor mogelijk? Wordt het niet eens tijd om op te houden bestuurders te benaderen als belangrijke leiders? Staan zij niet evengoed op drijfzand?

Ondertussen experimenteert toch een groeiend aantal mensen op allerlei plekken met veel enthousiasme en ‘goede moed’ met nieuwe ‘gekantelde’ vormen van organiseren en samenwerken (zie bijvoorbeeld Nederland kantelt van Rotmans). Dat experimenteren biedt uiteraard geen zekerheid, maar het geeft wel zicht op een beloftevolle en hoopvolle weg. Niet als zekere route. Dat kan ook niet gevraagd worden. De moerassigheid blijft. Daar hebben we het mee te doen. Makkelijk kunnen we het niet maken, zinvoller wel.

Politie: niets oplossen, veel betekenen; de moeras- sigheid van de functie

De opgave van de politie is bij uitstek een moerassige opgave. De ingewikkelde vragen die vanuit het complexe, onzekere en kwetsbare samenleven op het bord van de politie terechtkomen, zijn zoekvragen. Er zijn geen algemeen geldige antwoorden en ook geen duurzame oplossingen. De vragen rond onder andere criminaliteit, geweld, samenleven met verschillen, angst, ervaren onveiligheid, overlast en wanorde, los je nooit echt op. Die moet je, zo goed en zo kwaad als het gaat, zien te hanteren. Telkens opnieuw, moet lokaal met betrokkenen een modus worden gevonden om ‘de boel (steeds tijdelijk) bij elkaar te houden’.

De politie kan niets echt oplossen, maar – voor individuele mensen en de samenleving als geheel – wel veel betekenen. De politie kan – als symbool van een werkende rechtsstaat – het geloof in een Just World levend houden en daarmee de draagkracht van de samenleving ondersteunen. De belofte is dat als het erom spant, de politie bijspringt, je beschermt naar vermogen. Als je denkt dat het recht van de sterkste geldt, weerlegt de politie dat. Die symboolwaarde moet bevestigd worden door het handelen van politiemensen.

Politiemensen kunnen laten zien wat helpt om het met elkaar leefbaar te houden. Dit doen ze in en door hun beschikbaarheid en hun handelen in spannende, wanordelijke conflictsituaties, maar ook in de eindeloze rij alledaagse kleine zaken in opsporing, openbare orde en verkeer. Wat moet dan worden begrensd, wat beschermd, wat bekrachtigd? Die drie dingen horen bij elkaar, werken versterkend. Als het goed is, is politiewerk in deze zin voorbeeldig en doet het een werkend appèl op mensen om verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van hun morele gemeenschap. Het is van groot belang dat eenieder zich daarbij door de politie (de overheid) gezien, erkend en aangesproken weet als volwaardig en gelijkwaardig deelhebber aan de (lokale) morele gemeenschap. De symboolwaarde van de politie moet niet onderschat worden, ook niet door politiemensen zelf. In hun dagelijkse handelen kunnen zij de werking ervan ondersteunen.

De symbool- waarde van de politie moet niet onderschat worden

Elke ontmoeting biedt daarvoor een kans. In elke ontmoeting, met elke actie kunnen politiemensen bouwen aan vertrouwen. Daar zijn ook veel mooie voorbeelden van.

Het is daarbij van belang gebleken dat de politie, zoals Marnix Eysink Smeets dat noemt, goed weet waar de buikpijn zit. Waar mensen echt last van hebben, wie de ‘ellende’ veroorzaken en wie het goede zoekt. Geloofwaardig politiewerk vergt precisie. Presentie gaat daarom vooraf aan interventie.

Dit alles is weliswaar gemeend, maar toch wat makkelijk en eenzijdig geformuleerd. Om recht te doen aan de complexiteit van het politiewerk moeten we denk ik ook de moerassigheid van de functie onder ogen zien. Er zit een onvermijdelijke spanning in de functie van de politie. Een spanning die me in een iets karikatuurale formulering doet spreken van mijn ‘haat-liefdeverhouding’ met de politie. De politie die helpt en moedig strijdt voor ‘de goede zaak’.

Tegelijkertijd is er de politie die met macht bekleedt en soms die macht misbruikend ook bespioneert, opsluit, hindert, dwingt, slaat en soms ook schiet. Dat klinkt niet fijn, maar er is altijd en onvermijdelijk een (sluimerende) schaduwkant aan het bezit van macht.

Als ik de ingewikkelde functie van de politie zo pregnant mogelijk probeer te verwoorden, zeg ik dat we als politiemensen soms met gevaar voor eigen leven het vrije samenleven dienen door (te dreigen met) dwang en geweld. We willen bouwen aan vertrouwen, maar moeten (?) ook wantrouwend zijn. De burger is voor de politie tegelijkertijd partner en risico. En andersom. We doen het voor buiten, maar buiten is voor de politie ook bedreigend. ‘Be carefull out there, do it to them before they do it to us.’ Alles wat politiemensen doen, wordt kritisch uitvergroot en steeds vaker via internet, al dan niet vertekend, verspreid. De voorzichtigheid van politiemensen is niet vreemd. De neiging elkaar te beschermen tegen kritiek ook niet. Je hebt elkaar nodig. ‘Als wij elkaar niet beschermen, wie doet het dan wel?’ Assistentie collega gaat boven alles. En toch, we doen het niet voor onszelf. Burgers en politiemensen hebben voor elkaar een januskop. Wederzijds stellen zij de vragen: ben je te vertrouwen? Durf ik je te vertrouwen? Die spanningsvolle verhouding tot de burger is onvermijdelijk onderdeel van de moerassigheid van de politiefunctie.

De mensen die het ingewikkelde en belangrijke politiewerk op zich willen nemen, verdienen waardering en erkenning. Ze hebben er ook recht op om ondersteund en scherp gehouden te worden in de ontwikkeling van hun vakmanschap. Van ‘hoog tot laag’.

Mixed feelings: de spanning uithouden, het veranderen veran- deren

De mixed feelings waarover ik aan het begin sprak hangen natuurlijk samen met het ongemak van de moerassigheid. En met de manier waarop we daar binnen de politie mee omgaan. Het is kennelijk echt ingewikkeld. We hebben weliswaar afscheid genomen van het idee van ‘het maakbare organisatieleven’, maar toch blijven we er stug naar streven. Het feit dat de organisatiepraktijk zich niet voegt naar ons voornemen, wordt keer op keer ‘geanalyseerd’ als een falen van het leiderschap of, iets anoniemer, als gevolg van ‘de cultuur’. Afdalen in die spanning, de spanning uithouden en van daaruit ontwikkelen lukt ons (nog) niet.

We kiezen liever nieuwe leiders, doen nieuwe (oude?) beloften, maken nieuwe plannen of herijken oude en beginnen van voren af aan. En dat houden we al heel lang vol. Lees de veranderplannen van 10, 15, 20 jaar geleden er maar eens op na. ‘Plus ça change, plus ça reste la même chose.’

Niets zo onveranderlijk als de wijze waarop we naar verandering streven. Dat geldt ook voor het streven een ‘lerende organisatie’ te worden. Het huidige gevoel van beklemming komt echt niet voort uit de ontwikkeling van de nationale politie, al bestaat zeker het risico dat de komst van de nationale politie de beklemming vergroot. Het ontwerp van de organisatie van de nationale politie helpt niet echt. De werking van dat op beheersing gerichte ontwerp moeten we niet onderschatten: ‘We shape our buildings, and thereafter they shape us’, zei Churchill al. De kern van het probleem lijkt mij dat we de praktijk proberen te veranderen buiten de praktijk om, vanaf de zijlijn.

Onze klassieke veranderaanpak denkt in scheidingen: denken en doen, beleid en uitvoering, leiders en volgers, werken en leren, binnen en buiten. We stappen niet in de praktijk om die mee te ontwikkelen, maar willen op afstand verzonnen veranderingen implementeren. In 2008 schreven we al in de visie op leiderschap: uitrollen kan niet, oppakken wel. ‘Niet praten over Soll, maar ontwikkelen vanuit Ist.’ De toekomst dient zich aan in de huidige praktijk, niet in verzonnen fantasieën over 2000-zoveel. We moeten niet dromen, maar wakker worden. Met dat inzicht werd breed ingestemd. Toch is de uitrolreflex of – in zijn bottom-upverschij-

ning – het kopiëren van modelletjes onverminderd sterk. Wouter Landman beschreef zijn waardevolle ervaringen over ontwikkelen in weerbarstige praktijken in een mooi boek. Hij zei me dat zijn modelmatige samenvatting gretig aftrek vond, maar dat er maar weinigen waren die de essentie van zijn boodschap pakten en de praktijk instapten om daar de weerbarstigheid te bewerken.

Zeker, er wordt ook ruimte gemaakt voor experimenten, voor vernieuwend werken. Maar die blijven in de marge, ‘ongevaarlijk’ voor de dominante wijze van sturen en organiseren. We nemen de vernieuwing nog niet echt serieus. Dat is jammer, want er zit veel waardevols in. Op mijn sombere momenten, wanneer ook de mix van feelings opspeelt, zie ik de gegunde ruimte als repressieve tolerantie. We gunnen de vernieuwers speelruimte, maar na het ‘speelkwartier’ gaan we weer over tot de orde van de dag. Want: ‘We weten hoe de hazen lopen.’ Ik hoop dat we het lef hebben om daadwerkelijk ons veranderen te veranderen. Niet kijken naar de praktijk, maar ontwikkelen vanuit de praktijk. Met meer nabijheid en met minder vrijblijvendheid.

Ik houd het voor mogelijk dat als we goed kijken naar de praktijk zoals die zich ontwikkelt, er veel van waarde ontdekt wordt. Dat we milder worden

Hoe doe je dat, sturen zonder grip?

op wat ‘van boven en buiten’ gepruts lijkt. Dat we beter zien waar waarde toegevoegd kan en soms ook moet worden. Laten we niet ‘de simpele leer’ maar ‘het complexe leven’ als uitgangspunt proberen te nemen. Het wordt hoog tijd om ‘de boel op zijn kop te zetten’, de praktijk als vertrekpunt te nemen en beleidsontwikkeling op te vatten als reflectieve praktijkontwikkeling. De Nieuwe Uitleg kan dan leger, beleidsmedewerkers kunnen veldwerkers worden. Of we dat aandurven weet ik nog niet, maar we hebben het tij mee. Het enthousiasme voor het ‘school maken in de praktijk’, voor Blauw Vakmanschap, voor allerlei nieuwe vormen van praktijkleren is een mooi begin. Van daaruit kunnen we verder. Praktijkontwikkeling als strategie. Strategische praktijkontwikkeling. Is dat voorstelbaar?



Blauw Vakmanschap: verbreden, verdiepen, verzwaren

Blauw Vakmanschap is in het licht van het voorgaande een hoopvolle ontwikkeling. Vanuit de praktijk en met erkenning van de complexiteit wordt collegiaal gestreefd naar het ontwikkelen van goed politiewerk. Politiewerk dat deugt en deugd doet. In het hoofddeel van dit boek wordt de praktijk van de ontwikkeling van Blauw Vakmanschap op inspirerende wijze getoond. Ook de verwijzing naar ‘viral change’ die daar gedaan wordt, lijkt me de moeite waard. Ik hoef dat hier niet te herhalen. Ik wil er nog wel iets aan toevoegen. Ik denk dat Blauw Vakmanschap, uitgaande van de complexiteit van het politiewerk, nog verder verrijkt kan worden door het te verbreden, te verdiepen en te verzwaren. Ik licht dat kort toe. De *verbreding* heeft ten eerste betrekking op de kring die meedoet aan het leren vanuit de praktijk. Kunnen we de kring van mensen die meepraten over waardevolle praktijkontwikkeling, uitbreiden, ook over de grens (?) van de organisatie heen? Politiewerk is co-creatie met burgers en partners. In een aantal teams wordt nu ervaring opgedaan met casuïstiekbespreking met politie, betrokken burgers en partners. Burgers en partners worden hierbij niet, zoals

in Buurt Bestuurt-achtige benaderingen, in een opdrachtgeversrol geplaatst. Wel kijken ze gezamenlijk naar de casuïstiek, onderzoeken ze de praktijk waarin ze zelf betrokken zijn en proberen ze van daaruit impulsen voor zinvolle ontwikkeling te genereren. De eerste ervaringen daarmee zijn hoopvol. Verbreding kan ook betrekking hebben op de methodiek van leren. Het lijkt me zinnig om te verkennen hoe sociale media benut kunnen worden om het individuele- of groepsleren, ook over de politieorganisatiegrenzen heen, minder afhankelijk te maken van fysieke nabijheid: Blauw Vakmanschap in de virtuele ruimte. Ook het leren door samen te doen, door echte vraagstukken op te pakken, kan veel verder versterkt worden.

Het *verdiepen* heeft betrekking op de diepgang van de leerprocessen. Het lijkt me goed om de ervaring van ‘moerassigheid’ een plek te geven. Ruimte te maken voor onder andere de onvermijdelijke spanningen in het politievak, de ‘dubbele’ verhouding met de burger (politiek en media), de mogelijke moeite met de ‘onoplosbaarheid’ van vragen waarvoor de politie gesteld wordt, de ‘dwang’ van eenheid en collegialiteit die de eigenheid en het verschil kan wegdrukken en het hanteren van ‘ongewenste verticale en collegiale sturing’. Kortom, verdieping gaat over ruimte

maken voor meer morele en professioneel-existensiële vragen die met het politiewerk meekomen bij uitvoering en leidinggeven. Dat betekent dus ook ruimte maken voor persoonlijke ontwikkeling, voor het ontwikkelen van de moed om positie te kiezen, om echt vrijmoedig te spreken, te onderzoeken wat je (nog) bezielt, hoe je het volhoudt in het werk en hoe je ook persoonlijk als vakmens integer, heel, blijft. We moeten de neiging om, door een gewenste nadruk op ‘het vak’, geringschattend over persoonlijke ontwikkeling te spreken. Juist in het ingewikkelde politievak is de aandacht daarvoor heel wezenlijk en, zo lijkt mij, voorwaarde voor het ontwikkelen van een volwassen professionele cultuur die de kans op goed politiewerk kan vergroten.

Het *verzwaren* ten slotte gaat over kracht bijzetten. Uiteindelijk blijkt het altijd van groot belang dat de top van de organisatieleiding zich merkbaar verbindt aan vernieuwing en zich daarvoor een ‘macht ten goede’ toont. Op strategisch niveau ernst maken met praktijkontwikkeling. Niet alleen door anderen gelegenheid te geven tot leren, maar ook door zelf, de eigen leiderschaps- en organiserpraktijk lerend te ontwikkelen. Het lijkt me van belang om daarbij volop de complexiteit, de moerassigheid van de praktijk van de leidinggevenden te erkennen.

Hoe kunnen zij weerstand bieden tegen de hinderlijke en kinderlijke verwachtingen van grip en zeker weten, zowel van binnen als van buiten als misschien van zichzelf? Hoe doe je dat, sturen zonder grip? Voor anderen, voor de stuurder aan wal, is het makkelijk praten over 'loslaten' omdat sturen niet echt werkt. Maar hoe kun je loslaten, als je verantwoordelijk gehouden wordt voor de kwaliteit van het werk van je eenheid? Is het eigenlijk wel zo dat sturen niet werkt? Wat is het alternatief? Hoe beïnvloed je dan de praktijkontwikkeling? Het verzwaren van Blauw Vakmanschap betekent dat het leren van de praktijk nadrukkelijk ook op de praktijk van leidinggevendens betrokken wordt en dat er ruimte is om deze vragen te verkennen. Bij het *verzwaren door leidinggevendens* hoort ook het *verdiepen voor leidinggevendens*. Daar moet ruimte voor gemaakt worden. Daar moet ten minste van binnenuit ook ruimte voor gegund worden.

Volwassen idealisme; de 2e adem, gein

Politiemensen hebben een sterke morele gedrevenheid. Natuurlijk, ze willen leuk en gevarieerd werk, een beetje spanning, iets bijzonders meemaken, collegialiteit ervaren. Maar bovenal willen ze als politiemens iets betekenen voor de samenleving, voor mensen. Dat geldt niet slechts voor 'oudgedienden' met veel versleten blauwe broeken. Het geldt ook voor (hoogopgeleide) jonge mensen die nu zeer gemotiveerd kiezen voor de politie vanwege die maatschappelijke waarde. Het geldt overigens ook vaak voor 'ondersteuners', mensen die vanuit andere vakken als HRM, financiën, ICT hun bijdrage leveren om het primaire proces mogelijk te maken. Ook zij kiezen vaak bewust voor de politieorganisatie. Al deze politiemensen zijn goed beschouwd wereldverbeteraars. Ze willen de wereld een beetje rechtvaardiger en veiliger maken, bijdragen aan 'het goede samenleven'. Die inzet is denk ik de bron van hun trots op het politievak. Als ze die trots niet meer voelen, wil het nog niet zeggen dat de bron verdwenen is. Die is vrijwel altijd weer aan te boren. Politiemensen zijn moreel gedreven en vormen de wereld graag naar hun goede bedoelingen. Een collega zei me ooit: 'Dit land (deze organisatie) heeft een 'sterke man' nodig en het zou goed zijn als ik dat was'. Een grapje uiteraard, maar misschien is het ongeduld dat er ook uit spreekt na te voelen.

Het valt niet mee om de moerassigheid uit te houden. Echt te erkennen dat het (organisatie)leven niet maakbaar is. Je kunt moe worden van het eindeloze gedoe, de herhaling van zetten, de ervaren stilstand of achteruitgang. Het leidt, bij mij althans, op zijn minst tot mixed feelings. De kunst is om ondanks het moerassige land toch de moed erin te houden. Niet cynisch te worden en niet kinderlijk te vragen om meer of sterker leiderschap. En ook niet de complexiteit ontwijken door, als er oprechte moeite of zorg wordt getoond, verdringend 'evangelisch' te roepen dat er 'zo veel moois' is. Dat helpt ons niet verder.

De kunst is om de complexe realiteit en onze beperkte mogelijkheden om te beïnvloeden te erkennen en toch de idealen van het goede samenleven overeind te houden. Dat betekent het om volwassen idealist te zijn. Dat gaat niet over bescheiden ambities, maar over ambitieuze bescheidenheid. Volhardend zijn. Tomas Halic, een Tsjechisch filosoof-theoloog, raadsman van Havel, spreekt over de mogelijkheid van de tweede adem. Ik kende dat begrip vanuit het langeafstandlopen. Als je vermoeid raakt en toch doorgaat, kun je in je tweede adem komen. Een nieuwe energiebron dient zich dan aan. Je kunt weer een heel stuk verder. Ik vind dat wel een mooi beeld. Ook voor de praktijkontwikkeling hebben we onze tweede adem nodig; de professionaliteit van de tweede adem. De lange adem.

Dat is niet alleen nodig, maar ook zeer de moeite waard. Voor de samenleving en voor onszelf, als professionals.

Schön en Sennet schrijven beiden over de ervaring dat juist in het volhardend werken in moerassige omstandigheden, je de waarde van je werk ontdekt. Dit ontstaat door de complexiteit en de weerstand niet te ontkennen, maar als uitgangspunt te nemen en naar vermogen te bewerken.

Ik noem dat graag de gein van het leren. Mixed feelings horen daarbij. Kunneman noemt hierbij nog het belang van 'goed gezelschap'. Als het taai is, is het van belang en bemoedigend te weten dat er ook andere 'gezellen' onderweg zijn. Dat je met elkaar, eigenlijk heel ambachtelijk, zoekt naar mogelijkheden om de praktijk zinvol te bewerken. Er is iets moois of meesterlijks van te maken.

Ik heb het idee dat de Blauw Vakmanschapbeweging zich ontwikkelt tot zo'n bemoedigend gezelschap. En er zijn er meer ... Dat is echt geinig!



Inleiding

Inleiding

Doel en doelgroep

Deze publicatie is geschreven voor (toekomstige) facilitators Blauw Vakmanschap en voor de ‘inrichters’ in de eenheden en de Politieacademie. Het doel is om hun houvast te geven bij het in praktijk brengen van Blauw Vakmanschap in de teams en binnen de opleidingen. De facilitators zijn de mensen die de Blauw Vakmanschapsgesprekken begeleiden en waar nodig interveniëren om de collega’s de houding en de methode te laten verinnerlijken. De inrichters zijn de organisatoren van de ontwikkelbeweging van Blauw Vakmanschap.

De gein van het leren

Jan Nap (2012, p. 54 en p. 216) heeft het in zijn proefschrift over de gein van het leren. Daar sluiten wij ons graag bij aan. We hebben nu ruim drie jaar ervaring met het begeleiden van teams in het reflecteren op en leren van hun eigen praktijk. En dat is geweldig leuk om te doen. Fantastisch om te zien hoe collega’s die in hun eentje aan het tobben zijn over hun dagelijks werk, ineens ontdekken dat er nog veel meer collega’s rondlopen die dat doen. Het delen van die gedachten maakt energie vrij bij de collega’s. Ze hebben er echt veel aan als ze ontdekken dat ze een ‘community’ kunnen vormen, waarin ze een steun zijn voor elkaar en veel van elkaar kunnen leren. Daar onderdeel van mogen zijn is mooi en dat mogelijk maken is een dankbare taak.

Basishouding van de facilitator

De Blauw Vakmanschapmethode is beschreven in *Blauw Vakmanschap. Visie, methode en samenhang* (Van

Eeuwijk, 2015). Door dat document te lezen word je wijzer, maar voor het verinnerlijken is meer nodig. Je leert het pas echt door het zelf in de praktijk te doen, te oefenen, hierop te reflecteren en ermee te leren spelen. Het overdragen, toepassen en verinnerlijken van (het faciliteren van) Blauw Vakmanschap vraagt om DOEN, een constante reflectie, een lerende houding en dito gedrag.

Het onderzoek *Blauw Vakmanschap aan het werk. Onderzoek naar werkzame elementen van de methode, de aanpak en de begeleiding in het programma Blauw Vakmanschap* (Sprenger, Tankink, De Blouw & Feenstra, 2015) is een reflectie die helpt te ontdekken en helpt betekenis te geven aan de werkbare bestanddelen van Blauw Vakmanschap. Het onderzoek helpt een antwoord te vinden op de vraag hoe Blauw Vakmanschap kwalitatief verder kan worden ontwikkeld en verduurzaamd. Het is een voortdurende gezamenlijke zoektocht naar kleine stapjes en hefboompjes in en met collega’s in de lokale dynamische praktijk. Daarover is intussen veel kennis verzameld. Vandaar dat we deze publicatie nu uitbrengen.

De basishouding van de facilitator is lerend en waarderend onderzoekend. Het vereist een open mind, met veel ruimte voor verwondering en oprechte interesse in de beweegredenen van andere mensen. De facilitator heeft ‘liefdevolle aandacht’ voor de professional die het Blauw Vakmanschapsgesprek aangaat als een leermoment. Hij laat voorbeeldgedrag zien voor de leidinggevende. Blauw

Vakmanschap draagt daarmee bij aan de ambitie van de lerende politieorganisatie.

Zo hebben we in de eenheden, in zogenoemde zoekconferenties, de uitkomsten van het onderzoek van Sprenger e.a. (2015) gedeeld en betekenis gegeven aan de conclusies en aanbevelingen. Samen hebben we mogelijke lokale vervolgstapjes ontdekt en laten ontstaan om Blauw Vakmanschap te bestendigen en te verduurzamen. We experimenteren met verschillende doelvervelchtingen, doelgroepen, momenten en aanpakken (landingsbanen). Zo willen we Blauw Vakmanschap passend binnen de lokale context en meegaand met de aanwezige beweging (flow) laten landen en integreren in het dagelijks handelen.

Blauw Vakmanschap kiest bewust voor de ontwikkelstrategie van de olievlekwerking. Hierin sluiten wij vraaggericht aan bij enthousiaste collega’s die ermee aan de slag willen op de manier die past bij hun behoefte en context. Voorbeelden van doelvervelchting zijn de inzet van Blauw Vakmanschap bij de ontwikkeling van de debriefing (scherp sturen door constant de juiste vraag te leren stellen om het juiste te doen) en betekenis geven aan de ontwikkeling van de nieuwe rol van de operationeel coördinator (wat is goed politiewerk voor hem/haar in deze rol). Dat doen we door met de methode Blauw Vakmanschap incidenten te bespreken uit de eigen praktijk.

Tegelijkertijd hebben we ontdekt (wat ook wordt bevestigd door Sprenger e.a. (2015)) dat er een basisstructuur nodig is om de kwalitatieve ontwikkeling en de verduurzaming van Blauw Vakmanschap te faciliteren. Ook hierin experimenteren wij en ontdekken we een spanningsveld met wat Landman, Kouwenhoven & Brussen (2015) de uitrolreflex noemen.

Al met al ontwikkelen we zo voortdurend nieuwe praktijkkennis over de verdere kwalitatieve ontwikkeling en verduurzaming van Blauw Vakmanschap. In onze eigen community of practice hebben we besloten onze ervaringen van vandaag op te tekenen om als facilitators met elkaar te delen en ervan te leren. Het gaat niet om het ontwikkelen van een blauwdruk of een ‘handboek soldaat’, maar om een neerslag van wat we hebben opgemerkt en hebben geleerd. Met de bedoeling dat dit bijdraagt aan:

- nieuwe kennis;
- de verdere kwalitatieve ontwikkeling van facilitators en ‘inrichters’;
- de ontwikkeling en verduurzaming van Blauw Vakmanschap.

Hiermee zijn de basishouding, het doel en de doelgroep van deze publicatie benoemd.

Aanpak en leeswijzer

Tijdens de totstandkoming van het onderzoek naar de werkende bestanddelen van Blauw Vakmanschap (Sprenger e.a., 2015) werd ontdekt dat er een ideaaltypisch verloop van de begeleiding is. Hiervoor zijn de verschillende eenheden bestudeerd. Hieruit volgde dat de ideale begeleiding in te delen is in de volgende zeven fasen:

- 1 Intake in meerdere stappen en lagen (de landingsbaan)
- 2 Voorbereiden van casuïstiekbesprekingen
- 3 Casuïstiekbesprekingen
- 4 Nabespreking en verslaglegging
- 5 Meelopen in team, ontdekken hoe het is (praat-en-doetheorie)
- 6 Optioneel: parallelle activiteiten, doelvervelchting
- 7 Afronding van de begeleiding en verduurzaming

Deze fasen gebruiken wij als uitgangspunt bij de weergave van onze ervaringen, onze opgedane kennis en de inzichten die het onderzoek van Sprenger e.a. (2015) hebben opgeleverd. Hierover lees je in deel 1. In het tweede deel van deze publicatie vind je een aantal Blauw Vakmanschapsgesprekken die werden gevoerd naar aanleiding van concrete incidenten. De bloemlezing van deze gesprekken geeft een mooi palet van de dilemma’s van de alledaagse politiepraktijk en van de kansen om het vak, jezelf, je collega’s en je organisatie verder te ontwikkelen met een mix van:

- een oprecht geïnteresseerde houding;
- meervoudig kijken;
- de goede vragen.



Deel 1: De Fasen

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

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

Een facilitator aan het woord

Mijn eerste contact was met het Team Management Overleg. Het was een kennismaking met Blauw Vakmanschap en ik was niet bekend met de vooraf gemaakte afspraken. Duidelijk was dat enkele operationeel experts gingen starten met Blauw Vakmanschap met hun groep. Twee namen werden opgegeven. Een van de twee heeft een groep van meer dan 30 personen, onder wie een aantal wijkagenten. Zij had meerdere afspraken nodig om tot het gewenste contact en contract te komen om met Blauw Vakmanschap in haar groep te starten. Dit was van beide kanten. De gewenste verinnerlijking en eigen doelen en effecten ontbraken nog volgens ons facilitators. Je moet het echt zelf willen en een doel voor ogen hebben. Voor de operationeel expert was het ook spannend. Er speelden verschillende belemmerende factoren en gedoe. Onder andere was er een cultuuronderzoek gaande dat van betekenis bleek te zijn. We betrokken haar senioren (praktijkcoachen) bij de intakegesprekken. Zij zouden ook gespreksleiders worden. Dit ook met het doel om de operationeel expert niet alleen te laten 'tobberen' en de kritische massa te vergroten. Een praktijkcoach en ex-trajectbegeleider nam direct de lead. Doelstellingen werden:

1. Vrijelijk praten vergroten om samen het vak te verbeteren.
2. Wijkagenten een centralere positie geven. Ze zijn geen onderdeel van de groep en de groep is geen onderdeel van de wijk. Tijdens een van de diensten die ik meeliep met een wijkagent, vroeg ik wat hem bond aan de groep. Zijn antwoord was: 'Het rooster.'

1.1 Randvoorwaarden en condities bij benadering van het team

Sprenger e.a. (2015) noemen een aantal randvoorwaarden en condities. Het is raadzaam hier goed op te letten bij de benadering en het leggen van de eerste contacten. Het gaat om de volgende punten uit het onderzoek:

- Contractering met teamchef en teamleden. Het is belangrijk dat de facilitator pas van start gaat met Blauw Vakmanschap, als er een direct 'contract' is afgesloten met de teamchef en de teamleden. Het gaat hierbij niet om een schriftelijk contract, maar een psychologisch contract tussen betrokkenen. Eerst contact, dan contract.
- Heldere verwachtingen. Voor het team dat mee gaat doen aan

- Blauw Vakmanschap, is het van groot belang dat de teamleden inzicht hebben in wat Blauw Vakmanschap precies behelst en hoe het wordt aangepakt. Onduidelijke verwachtingen bij deelnemers over de aanpak en opbrengst van Blauw Vakmanschap leiden ertoe dat de drempel voor deelname aan de gesprekken te hoog wordt.
- Het is van belang dat er een zorgvuldige aanloop is waarin team en teamleden elkaar voldoende kennen en op elkaar kunnen vertrouwen.
- Het helpt als er een brede variëteit aan teamleden is die met elkaar een goede politieke kennisbasis hebben.
- Systeembelemmeringen. Er mo-

gen geen 'systeembelemmeringen' zijn die goed politievakmanschap in de weg staan. Het gaat daarbij om werkprotocollen, technische hulpmiddelen, organisatorische condities of 'gedoe' die het moeilijk maken om het politiewerk door eigen professioneel handelen te verbeteren. Dat een team systeembelemmeringen ervaart, kan echter ook een signaal zijn van zwak onderling vertrouwen, wat het moeilijk of onmogelijk maakt om leergesprekken met het team te voeren.

1. Jargon van facilitators: tobberen is een mix van tobben en (rond)dobberen (richtingloos).



Blauw vakmanschap kan ook de katalysator zijn om die veilige werkomgeving te laten ontstaan

- Werken met eigen groep. Uit de analyse van de casuïstiek komt naar voren dat de kans op leerzame gesprekken over het vak groter is, als het team onderling al een basis heeft gelegd voor het samenwerken en de leidinggevende al een band heeft met de groep. Dit is zeker van belang wanneer deze leidinggevende of een collega later ook als gespreksleider gaat optreden. Het leerproces dat in de gesprekken van Blauw Vakmanschap ontstaat, is sterk gebonden aan het eigen team en de directe context waarin het team werkt. De werking is minder wanneer mensen uit verschillende teams met elkaar een casus bespreken. Ook als men met andere functionarissen in gesprek gaat, zoals docenten van de Politieacademie, is de overdraagbaarheid van het geleerde naar elkaar minder groot.
- Omvang gespreksgroep. Collega's die ervaring hebben met Blauw Vakmanschap, hebben de voorkeur voor groepen van zes tot en met tien collega's. Facilitators hebben de ervaring dat het goed werkt om mensen bij elkaar te hebben die werkervaringen (dus casuïstiek) met elkaar hebben opgedaan en te werken met groepen van tussen de vijf en vijftien mensen.
- Leidinggevende doet mee met het gesprek. Het is gebleken dat het averechts kan uitwerken als de leidinggevende van de groep wel aanwezig is, maar zich niet in het gesprek mengt. Daarnaast kan het averechts werken als hij als deelnemer meedoet aan de casusbespreking.
- De fysieke ruimte die gekozen is of beschikbaar is voor de casusbespreking kan soms ook een belemmering vormen. Te veel mensen in een te kleine kamer leidt niet tot de betrokkenheid en concentratie die nodig is voor een goed gesprek. Ook de opstelling van de stoelen, wel of geen tafels om aan te zitten, kan een rol spelen.
- De beroepshouding om steeds het vak te willen ontwikkelen, moet bij chefs en operationeel experts wel al aanwezig zijn, wil Blauw Vakmanschap aanslaan in het team. Deze beroepshouding is zo bezien een voorwaarde voor het welslagen van Blauw Vakmanschap en niet omgekeerd.
- Past in bredere aanpak team. Het is voor de teamleden van groot belang dat zij de samenhang kunnen zien tussen Blauw Vakmanschap en andere programma's. Het is daarom ook van belang dat facilitators dit kunnen aangeven en toelichten.

Kanttekeningen

We willen enkele kanttekeningen plaatsen bij deze randvoorwaarden en condities, omdat we in de loop van de tijd meer ervaring hebben opgedaan. De eerste kanttekening hebben we bij de opmerking dat er in het team geen systeembelemmering of gedoe mag zijn. We hebben herhaaldelijk gemerkt dat Blauw Vakmanschap ook uitstekend kan werken *juist* als er wel gedoe is of wanneer er systeembelemmeringen zijn.

Geregeld merken we dat door het Blauw Vakmanschapsgesprek de belemmeringen en/of het gedoe besproken worden en dat er juist daardoor weer geloof in elkaar, onderling vertrouwen en veiligheid ontstaan. De aanname dat er al sprake moet zijn van een veilige werkomgeving zonder gedoe en systeembelemmeringen gaat dus lang niet altijd op. Feitelijk is het een kip-of-eiverhaal. Wat is er eerst? Het Blauw Vakmanschapsgesprek kan juist de katalysator zijn om die veilige werkomgeving te laten ontstaan. Soms is het wel zo dat je zo veel gedoe aantreft in een team, dat er sprake lijkt van een 'verwaarloosde organisatie', een organisatie waarin er veel boosheid, cynisme en achterdocht is. Ook kan hier kan de trots op het werk grotendeels verdwenen zijn. Als we dat merken en als het met Blauw Vakmanschap niet lukt om zo'n team te bewegen naar een situatie van onderling vertrouwen en veiligheid, dan adviseren wij om te kiezen voor een andere interventie, zoals de teamcoaches van de training Weerbaarheid.

Een tweede kanttekening willen we maken bij de rol van de leidinggevende. In de praktijk werkt het meestal prima als die bij het gesprek aanwezig is, vooral als de leidinggevende zelf begint met het inbrengen van een

te bespreken incident. Dat leidt tot een vorm van ‘zelfonthulling’ van de leidinggevende die de toon zet voor de anderen. ‘Als de leidinggevende zich zo open opstelt, dan is het kennelijk wel oké. Dan durf ik het ook wel aan.’

Een derde kanttekening willen we maken bij de samenstelling van de groep. Het werkt heel goed als de groep samengesteld is uit mensen die dagelijks met elkaar werken. Toch werken we intussen ook met andere groepen, zoals een team docenten van de Politieacademie en personeel van de meldkamer. Als we meldkamerincidenten bespreken, gebeurt dat vaak in een groep met een mengeling van meldkamerpersoneel en collega’s van een basisteam, die betrokken waren bij het te bespreken inci-

dent. En ook dan werkt de methode uitstekend. We doen nu ervaring op in gesprekken met medewerkers van basisteams samen met medewerkers van de recherche, waarbij incidenten en elkaars optreden daarin worden besproken. Collega’s spreken met elkaar in plaats van over elkaar. Samen ontdekken ze wat een betekenisvolle afdoening is en dat er een wederzijdse afhankelijkheid bestaat om die betekenisvolle afdoening daadwerkelijk te realiseren. Dat vertalen ze in concrete afspraken o.a. over hoe ze het werk aan elkaar kunnen aanleveren. De blauw vakmanschapmethode is juist ook in deze setting een krachtig instrument om tot verbeteringen te komen van het politiewerk. Onze conclusie is dat het werk, het vak, de collega’s verbindt en uitno-

digt de dialoog aan te gaan. We hebben ervaren dat dit ook de kracht is van de Blauw Vakmanschapmethode. We zijn niet bij elkaar omdat we van elkaar houden of omdat we familie van elkaar zijn. We zijn bij elkaar omdat we hetzelfde vak uitoefenen. Dat is meteen ook de belangrijkste legitimatie om ons uit te spreken en ook van je collega te mogen verwachten dat hij zich uitspreekt. We hebben allemaal recht op collega’s die het vak zo goed mogelijk proberen uit te oefenen. Niet alleen voor het welzijn van de burgers voor wie we werken, maar ook voor onszelf. In het uiterste geval kan je leven afhangen van de professionaliteit van je collega.

Een facilitator aan het woord

Het contact werd gelegd door een MD operationeel expert. Met hem en de groepschef hebben we het eerste verkennende gesprek gevoerd. De groepschef heeft een groep van twintig personen, waaronder wijkagenten. De MD’er had het boek van Jan Nap bestudeerd en hij had gesproken met een teamchef die ervaring had met Blauw Vakmanschap in een ander team. De MD’er wil het leren op de werkplek initiëren. Het leren van elkaar van de eigen praktijk. De groepschef wil graag dat de hardwerkende groepsleden meer openlijk met elkaar gaan spreken. Dat er ruimte is voor verschillende meningen en diversiteit. Het meer oog hebben voor elkaar en naar elkaar luisteren. Hij wil ook graag dat de wijkagenten een meer centrale positie in de groep gaan innemen. Er werd een vervolgspraak gemaakt om de voorbereiding van de Blauw Vakmanschapbespreking en de gewenste ondersteuning nader te definiëren. Bovendien zou ik een tweede, vaste facilitator zoeken die samen met mij het team kan gaan adopteren en faciliteren. Een (vertrouwelijke) relatie opbouwen/adoptie vraagt om vaste beschikbare facilitators, hadden wij geleerd uit eerdere ervaringen, althans niet te veel wisselingen.

1.2 Maatwerk

Sprenger e.a. (2015) constateren dat Blauw Vakmanschap aankomt op maatwerk. In hun onderzoek benoemen ze de volgende punten:

- Context. Ieder team, in de eigen context en setting, heeft specifieke kenmerken. Het is belangrijk dat de facilitators in hun aanpak rekening houden met de wensen en kenmerken van verschillende teams. Zo blijkt de ene groep wel en de andere groep juist geen

- behoefte te hebben aan het uitlegen van theoretische modellen. Soms past het om vooraf een goede uitleg te geven van Blauw Vakmanschap. In andere teams werkt het juist het beste om meteen met casusbesprekingen aan de slag te gaan en pas achteraf meer uitleg en achtergronden te geven.
- Wie kan gespreksleider zijn? In ieder team blijkt het vinden van leidinggevend, operationeel experts of anderen die op willen

trreden als gespreksleider, anders te verlopen. Het is niet vanzelfsprekend dat een teamchef of operationeel expert de affiniteit en basisvaardigheid heeft om Blauw Vakmanschapsgesprekken te organiseren en te begeleiden. Niet iedereen lijkt hiervoor geschikt en het is belangrijk dat de facilitator van Blauw Vakmanschap hier oog voor heeft.

Een facilitator aan het woord

De groepschef heeft een eigen groep van meer dan 36 personen, onder wie wijkagenten. Hij heeft de training Weerbaarheid gevolgd en dit heeft bij hem de behoefte opgeroepen om veel vaker met zijn groep gesprekken over het werk te voeren. Dus niet eenmalig een cursus, maar voortdurend in het werk met elkaar leren van het eigen werk en het vak verbeteren. Daarom heeft hij contact gezocht met Blauw Vakmanschap. De adoptie vindt hij belangrijk. Ik heb samen met een tweede facilitator een intakegesprek gehouden. De groepschef is direct klaar om zelf met ondersteuning van ons Blauw Vakmanschapsgesprekken te gaan voeren. Ik bestempel hem als een echte, wat Cees Sprenger noemt, DOENDENKER. Gewoon doen en daarvan leren. Belangrijk vindt hij het vrijelijk praten en dat iedereen gelijk wordt behandeld. Ook dat verborgen gedoe op tafel komt. Hij noemde daarvan vertrouwelijk een aantal voorbeelden.

1.3 Reflecties van facilitators

Wat valt er te leren en op te merken over fase 1?

- De eerste activiteiten van Blauw Vakmanschap zijn ontstaan door bestaande netwerken aan te boren. Nu heeft Blauw Vakmanschap onder de beoefenaars in de eenheden eigen ambassadeurs (zoals studenten, trajectbegeleiders, facilitators en IBT-docenten) die de vraag creëren en de olievlek verder brengen.
- De beoogde doelen en effecten verschillen per niveau en betrokkenen. Het is belangrijk dat je met iedereen het contact en contract opnieuw maakt en toetst. Hetzelfde geldt voor de vrije wil en de verinnerlijking van de bedoeling van Blauw Vakmanschap.
- Soms voer je het intakegesprek niet in één keer. Soms is er na het eerste gesprek twijfel of je wel door moet gaan. Een tweede gesprek en/of het toepassen van fase 5 (meelopen in het team) blijkt dan vaak de moeite waard te zijn.
- Vanaf het begin is het goed om met elkaar doelvervlochten te onderzoeken. Denk aan veel gedoe (zoals reorganisatie), systeembelemmingen en moetjes. Tegelijkertijd is er ook altijd een thema of een ambitie die de betrokkenen bezighoudt en waaraan Blauw Vakmanschap kan bijdragen. Waarderend onderzoek

- en positieve aandacht zijn hefbomen om deze te vinden. In de beschrijving van fase 5 (meelopen in team, ontdekken hoe het is, praat-en-doetheorie) lees je meer hierover.
- Het is verstandig om vanaf het begin aandacht te hebben voor het alleen ‘tobberen’. Probeer steun en eigenaarschap te vergroten door de talenten en de positieve betrokkenheid binnen de groep te gebruiken (verbondjes te laten sluiten). De ervaring leert dat dit altijd aanwezig is en dat de positieve talentbenadering daarbij uitstekend werkt.
- Invoeren van Blauw Vakmanschap is een adoptieproces waarin een (vertrouwens)relatie wordt opgebouwd. Hierin is het belangrijk dat je aansluiting vindt bij de dagelijkse praktijk zonder deze te verstoren. Dit vraagt om vaste facilitators, althans niet te veel wisselingen.
- De ervaring op meerdere plaatsen leert dat Blauw Vakmanschap pas begrepen wordt en de effecten pas worden gezien, als iemand het twee of drie keer heeft gedaan. Daarom adviseren we om bij de introductie in Team Management Overleggen (TMO’s) en andere managementteams een korte introductie (10 tot 15 minuten) te houden en dan direct over te gaan tot het voeren van een Blauw Vakmanschapsgesprek. Over het alge-

- meen werkt dit goed. Een enkele keer, bij een opvallende organisatiecultuur en/of opvallend dominante oordeeluitwisselingen en/of subculturen binnen het team, kun je extra aandacht besteden aan (herkennen van) gedrag en taal passend bij het uitstellen van het oordeel en het waarderend onderzoeken. Herkennen ze wanneer de nieuwsgierigheid stopt en wat er dan wordt gedaan en gezegd (ook bij zichzelf)? Dat laatste geldt overigens ook voor jou als facilitator, zoals we beschreven hebben in de inleiding bij de basishouding.
- Het is belangrijk dat er zowel in de korpsleiding als in de eenheidsleidingen en de leiding van de Politieacademie nadrukkelijk support bestaat voor Blauw Vakmanschap. Dat moet worden gecreëerd en onderhouden. Binnen de eenheden is het hoofd Operatiën de aangewezen positie voor dit sponsorschap.
- Het is belangrijk om de Blauw Vakmanschapactiviteiten af te stemmen op in de eenheid lopende trajecten van professionalisering, team- en organisatieontwikkeling. Via onze contactpersoon stemmen we dat af.



Deel 1: De Fasen

Fase 2: Voorbereiden van casuïstiek- besprekingen

Fase 2: Voorbereiden van casuïstiekbesprekingen

Een facilitator aan het woord

Afgesproken dat de operationeel expert het nut, noodzaak en doel van Blauw Vakmanschap voor haar zou uitleggen aan de groep. Deze afspraak maak ik overigens altijd. Ik vind het belangrijk dat de leidinggevende zelf op het podium gaat staan en benadrukt dat hij/zij met Blauw Vakmanschap aan de gang wil en waarom. De leidinggevende en het team zijn zelf eigenaar van het proces. De operationeel expert wil wel graag dat wij als facilitators de werkende bestanddelen en de essentie aan de groep plenair uitleggen. Verder hebben we afgesproken dat we de groep in twee groepen splitsen, waarbij we de wijkagenten verdelen over de groepen. De senioren van de groep treden op als gespreksleider. De operationeel expert vraagt vooraf per mail om incidenten (TOP, TWIJFEL, TEGENSTELLING) die we kunnen bespreken. Over de setting en frequentie merk ik het volgende op. De operationeel expert heeft bewust gekozen om het Blauw Vakmanschapsgesprek onderdeel te laten zijn van de maandelijkse groepsdag. De groep is dan uit de dagelijkse hectiek en kan de tijd nemen om het Blauw Vakmanschapsgesprek op een rustige locatie te doen en te oefenen. Dit blijkt goed te werken om in de noodzakelijke vertraging te komen. Qua ondersteuningsvraag aan de facilitators heeft ze geen specifieke eisen. Gewoon doen en daarna reflecteren.

Een facilitator aan het woord

Voorafgaand aan iedere sessie vindt er een voorbespreking plaats met de operationeel expert. We kijken even terug naar de vorige sessie: wat is er verder met de casus gebeurd, heeft het nog gevolgen? En we kijken even naar voren: wie zijn er aanwezig, zijn er nieuwe deelnemers, moeten we nog uitleggen wat we hier doen? Een aantal keer is er vooraf al nagedacht over mogelijke incidenten die besproken kunnen worden.

2.1 Casuïstiek en gespreksleiding

Sprenger e.a. (2015) constateren het volgende over casuïstiek en gespreksleiding:

- Welke casuïstiek? Als een casus te abstract blijft en men niet ingaat op de concrete situationele aspecten, blijkt het leereffect en de betrokkenheid bij deelnemers lager. Het is dus van groot belang om met elkaar in te schatten of voorgestelde casussen echt kunnen leiden tot diepgaande en betrokken gesprekken.
- Het gaat om actuele situaties waarin men gezamenlijk heeft opgetreden.
- De Blauw Vakmanschappaanpak is vooral geschikt voor teams die aan

enkele basisvoorwaarden voldoen. We verwijzen hiervoor naar de randvoorwaarden en condities genoemd in 1.1.

- Leidinggevend en deelnemers vinden het voor het welslagen van Blauw Vakmanschapbesprekingen belangrijk dat de teamleider of operationeel expert (of ervaren collega), die na de facilitator de rol van gespreksbegeleider op zich neemt, iemand is die passie heeft voor het politievak. Die moet het belang ervan inzien om met collega's samen te werken aan het continu ontwikkelen van het vak direct gerelateerd aan het dagelijkse werk. Ook geven zij aan dat deze gespreksbegeleider

over gezag moet beschikken (en niet handelt vanuit macht), 'een van hen' is, ook eigen praktijk-casussen inbrengt en oprecht belangstellend is. Een citaat van een deelnemer: 'Na het op gang brengen van het gesprek deed de leidinggevende als gelijke mee aan het gesprek. Dat voelde gelijkwaardig. Wat hij zegt weegt net zo zwaar als wat een aspirant zegt.'

Kanttekeningen

Ook bij deze constateringen van het onderzoeksrapport hebben wij enkele kanttekeningen, gebaseerd op onze ervaringen tot nu toe. Het gaat niet altijd om actuele situaties. We hebben voorbeelden van situaties



Een facilitator aan het woord

De operationeel expert wil zelf aan de groep de essentie van Blauw Vakmanschap uitleggen en hij en zijn collega treden als gespreksleiders op. Hij verzekert zich er vooraf van dat hij incidenten heeft om te bespreken. In een tweede voorbereidend gesprek (in de kleedkamer) weet hij zijn behoefte aan ondersteuning aan de facilitators te duiden. Het is lastig omgaan met dominante personen in de groep die het gesprek uit de dialoog brengen. En dan de juiste vraag vinden om in dialoog te blijven. En het vinden van vragen bij de verschillende fasen en gezichtspunten. De operationeel expert vraagt ons te faciliteren bij het betrekken van de jonge stille collega's in de dialoog. Juist hun mening wil hij ook graag op tafel brengen.

Met zijn collega werden qua introductie, frequentie en setting dezelfde afspraken gemaakt. Hij wil de twee groepen zelf leiden en past daaraan zijn programma van de groepsdag aan. Later zet hij wel zijn senioren in als gespreksleider. Voor hem is het belangrijk dat alle meningen op tafel komen en dat iedereen meedoet aan het gesprek. 'Iedereen moet altijd alles kunnen uitspreken'.

Een facilitator aan het woord

Vooraf vraag ik natuurlijk of de operationeel expert zelf het gesprek wil leiden. Op zijn verzoek nemen wij die rol vooralsnog op ons. Hij neemt het over, als de tijd daarvoor rijp is. En zo gaat het ook. Als een organisch proces neemt hij de rol van gespreksleider steeds meer op zich

van maanden oud en zelfs een casus over een incident dat twee jaar eerder had plaatsgevonden. Waar het om gaat, is of er nog steeds een belang bestaat om het erover te hebben met elkaar. In deel 2 (casuïstiek) van deze uitgave is de beschrijving opgenomen

van een incident dat twee jaar eerder had plaatsgevonden, de casus van het kind onder de schoolbus. De collega had er nog steeds een rotgevoel over. Het zat hem nog steeds dwars. Dat was genoeg reden om het alsnog te bespreken. Wat betreft de basis-

voorwaarden verwijzen wij naar de kanttekeningen die we bij 1.1 hebben gemaakt

2.2 Reflecties van facilitators

Wat valt er te leren en op te merken over fase 2?

- Het is belangrijk dat de leiding in positie blijft door het podium te pakken. Zij duiden het nut van en het doel waarvoor zij ons hebben gevraagd Blauw Vakmanschap te faciliteren.
- De gekozen frequentie en het inpassen in groepsdagen blijkt succesvol te zijn. Het rustig kunnen vertragen en oefenen wordt in het begin als noodzaak gezien om het onder de knie te krijgen. Natuurlijk kan ook op andere momenten in het dagelijks handelen geoefend worden, zoals bij de briefing en debriefing. Hiermee hebben we goede ervaringen. Het gaat om het aanleren van een andere taal, die collega's zo veel mogelijk moeten oefenen. Dan maken ze deze eigen in het dagelijks handelen. Een taal van waarderend onderzoeken, die helpt te komen van *beleren naar leren*.
- De optimale groepsaantallen voor een Blauw Vakmanschapgesprek hebben zich wel bewezen. Toch ontstaat regelmatig twijfel. Hanteer je toch één groep, omdat bijvoorbeeld het onderwerp iedereen aangaat? Of werk je met een binnen- en buitenring? Het kan, maar de diepgang en verinnerlijking van Blauw Vakmanschap gaat minder snel. Dus splits bij twijfel de groep, is het advies.

- Uit de evaluatie van onze deelname aan de ontwikkelpleinen blijkt dat de voorbereidende activiteiten van de facilitator naar de gespreksleider daadwerkelijk een succesbepalende factor zijn. Hierover lees je in hoofdstuk 1.
- Het is verstandig om in het begin gericht incidenten beschikbaar te hebben om te bespreken. Vaak wordt er in het begin alleen aan grote of bijzondere incidenten gedacht, in plaats van incidenten uit het dagelijks handelen. Of alleen aan incidenten waarbij fouten te benoemen zijn, in plaats van incidenten die juist heel goed zijn gegaan. Zoals Landman e.a. (2015) aangeven, is het leren niet vanzelf gericht vanuit wat er goed is gegaan, maar eerder vanuit wat er fout is gegaan. Ook komt het voor dat thema's genoemd worden in plaats van concrete incidenten uit de eigen praktijk. Hier zit een 'let op!' Ga altijd terug naar het concrete incident uit de eigen praktijk. Een thema kan nooit een issue zijn, als er geen concrete voorbeelden van zijn. Zorg bovendien dat je een TOP-incident voorhanden hebt om met positieve aandacht af te sluiten en/of uit 'gedoe' los te komen.
- Kort voorafgaand aan de feitelijke bespreking voer je altijd een voorafgesprek en kom je aan de hand van het verslag terug op de vorige bespreking. Wat hebben de deel-

nemers eraan gehad, wat hebben ze ermee gedaan en waar willen ze nog even op terugkomen? Op deze manier zorg je mede dat de leercyclus rond wordt gemaakt en bevorder je dat het praten over goed politiewerk ook wordt omgezet in handelen (praat-en-doe-theorie).

- 'Blauw' Vakmanschap werkt ook op andere domeinen dan dat van de basisteams. De kleur blauw geeft aan dat we het over het vakmanschap bij de politie hebben. Maar het is ook goed mogelijk een casus met het Blauw Vakmanschapsgesprek te behandelen over bijvoorbeeld opsporing, onderwijs of leidinggeven. Daar hebben we ook ervaring mee.



'Blauw' Vakmanschap werkt ook op andere domeinen dan dat van de basisteams.

A woman with blonde hair, wearing a dark jacket and a green scarf, is sitting on a couch. She is smiling and looking towards a child in the foreground. The child is wearing a red hoodie with white graphics. The background shows a wooden cabinet and a lamp.

**Deel 1:
De Fasen**

**Fase 3:
Casuïstiek-
besprekingen**

Fase 3: Casuïstiekbeprekingen

Een facilitator aan het woord

In de groep is er bij de start meer een gevoel en een sfeer van wantrouwen. Er is veel last van (reorganisatie)gedoe en systeembelemmeringen. In eerste instantie richten we onze interventies op het doorstappen van bespreken van thema's en organisatiegedoe naar concrete incidenten. Het klein maken en terugbrengen naar eigen praktijk om deze te kunnen beïnvloeden (heb je daar een eigen voorbeeld van?). Er is behoefte aan gezien te worden (positieve aandacht). Onze interventies zijn verder gericht op het vrijelijk uitspreken en de verschillende gezichtspunten lerend in plaats van beleidend op tafel te krijgen. Dit door constant met positieve aandacht geïnteresseerd aan iedereen vragen te laten stellen en door te waarderen wat er is. Specifiek noemen wij als rode draad/hefboom: het laten uitspreken en onderzoeken van de intenties en behoefte. Het vrijelijk praten neemt toe en de wijkagenten brengen meer en meer hun ervaringskennis in en worden onderdeel van de groep. De senioren/gespreksleiders hebben een zeer positieve rol in het geheel. Zij geven meerdere malen het voorbeeld en stellen zich open op. Naarmate het contact en de gesprekken vorderen wordt het nut en het effect van Blauw Vakmanschap voor hen zichtbaar. De verschillende waarden en talenten van de deelnemers worden meer zichtbaar, komen op tafel en worden gedeeld in het werk. Mijn stelling is nu ook dat altijd alles in een team aanwezig is qua talenten en waarden om een goed Blauw Vakmanschapsgesprek te houden. Alleen is het niet altijd nog zichtbaar of aangeboord. Het nut van Blauw Vakmanschap wordt nu nog steeds ervaren. Er wordt nog steeds vrijelijk gesproken op de groepen die Blauw Vakmanschap hebben toegepast. Het heeft nut en is belangrijk. Je merkt het verschil in de briefing welke groepen wel of niet Blauw Vakmanschap hebben toegepast. Je merkt bijvoorbeeld dat mensen het moeilijk vinden om uit te leggen wat ze gedaan hebben. Ze gaan dit makkelijker vinden. Ook elkaar meer respecteren en waarderen. 'Ik zie mensen die onzeker waren nu zekerder zijn', zegt de operationeel expert. Wat m.i. nog onvoldoende uit de verf komt, is het rondmaken van de leerproces door onder andere het doorbreken van belemmeringen. Zelf heb ik hiermee op andere plekken wel positieve ervaringen. Bijvoorbeeld de operationeel expert die met het verslag van de bespreking in de hand de systeembelemmeringen weet te agenderen bij de leiding en nu zelf de alcoholcontroles op een ander zinvoller moment doet. Maar ook een andere operationeel expert die het ongenoegen over RGTP weet te tackelen en die een opleiding grensoverschrijding weet te regelen. In het geval van de hierboven genoemde operationeel expert lukte het niet. Ik heb hierover gesproken aan de hand van eigen voorbeelden die in de verslagen terug te vinden zijn. De belangen beperken zich in dit team nog tot het goed functioneren van de eigen groep, daar hebben ze hun handen vol aan. Hier, maar ook later in andere plaatsen wordt meer en meer het belang duidelijk van 'support', opvolging door de leiding en het eveneens toepassen van Blauw Vakmanschap op hun TMO/DMT-niveau. Hierbij moet ik wel opmerken dat in die tijd de wisseling van leidinggevendenden aan de gang was. Voorbeelden van besproken casussen/incidenten Blauw Vakmanschap zijn: pseudokoop, lastige ex voor de deur, doodschieten hond van crimineel, overval heterdaad aanhouding geen geluk, maar ervaring.

Een facilitator aan het woord

De samenstelling van de groep wisselt sterk. Maar steeds kom je ook bekende gezichten tegen. De operationeel expert neemt langzaam ook medewerkers van buiten zijn groep mee, zodat steeds meer mensen kennis kunnen maken met Blauw Vakmanschap. De bekende gezichten zorgen ook voor de introductie van Blauw Vakmanschap aan de nieuwe en zij vertellen waarom zij het zo belangrijk en prettig vinden. De eerste casus in een bespreking is wel vaak leidend voor de volgende casussen, ze hebben vaak hetzelfde thema. Zo wordt een keer een casus ingebracht waarbij de inbrenger, een jongere collega, op het verkeerde been is gezet door een oudere collega. De volgende casussen gaan allemaal over dit thema.

3.1 Gespreksbegeleiding

Sprenger e.a. (2015) constateren in hun onderzoek het volgende over de gespreksbegeleiding:

- Sociale veiligheid. De facilitators kunnen sociale veiligheid creëren in het team door met rust en aandacht te faciliteren. Hierbij helpt het wanneer zij tijd nemen voor kennismaking en meelopen in de praktijk, zodat er een vertrouwensband met het team kan ontstaan. Als dit goed verloopt, kan er een horizontale relatie ontstaan tussen facilitator en team en is er geen sprake van ongewenste beïnvloeding door hiërarchie, ook niet als de facilitator de rang van commissaris heeft. Sociale veiligheid door de aanwezigheid van een basis van vertrouwen in de groep is van groot belang, zodat de deelnemers en leidinggevendenden niet bang zijn dat hun verhaal in de wandelgangen of in functioneringsgesprekken tegen hen gebruikt kan worden.
- Politie-ervaring. Het is belangrijk dat ten minste een van de facilitators vanuit senioriteit en ervaring de context van het operationele politiewerk begrijpt. Wanneer de andere facilitator geen politieke achtergrond heeft, kan dat overigens ook een voordeel zijn, wanneer dat de verwondering inbrengt door de externe blik.

- Facilitators betrekken deelnemers door goede belangstellende vragen te stellen, door te vragen, focus aan te reiken, te filteren wat van belang is, terug te komen op wat eerder gezegd is en ruimte te geven aan gevoelens. Door deze openende manier van begeleiden kan een diepere laag geraakt worden. Die leidt tot werkelijk contact tussen collega's en het uitwisselen van professionele overwegingen achter de beslissingen die zij tijdens het optreden hebben genomen.
- De facilitators hebben ook een rol in het overdragen van de aanpak en methode naar het team zelf. Hierbij werkt het wanneer zij de leidinggevende en de deelnemers na verloop van tijd uitnodigen en aansporen om ook zelf vragen te gaan stellen en de methode te hanteren. Op die manier kan de werkzaamheid van Blauw Vakmanschap verder worden vergroot en in de toekomst worden doorgezet. De rol van de facilitator kan dan meer verschuiven naar het zorgen voor goede voorwaarden en condities en het bieden van coaching en feedback aan de collega die de directe gespreksleiding op zich heeft genomen.

Kanttekening

Eén kanttekening willen wij hierbij plaatsen. We hebben veel ervaring opgedaan met koppels van facilitators waarbij de één executieve politie-ervaring heeft en de ander juist niet. Dit werkt in de praktijk uitstekend. Executieve ervaring is overigens niet altijd een voordeel. Het is meerdere keren voorgekomen dat je als facilitator aanneemt dat je wel weet hoe het zit, omdat je dat afmeet aan je eigen executieve ervaring. De facilitator zonder executieve ervaring vraagt dan juist door en dan ontdek je dat de situatie toch heel anders is dan je met je executieve ervaring had aangenomen. Het risico van executieve ervaring is dat het je al snel tot aannames verleidt, die je interesse stoppen. Facilitators zonder executieve ervaring hebben daar minder last van. Daarnaast brengen facilitators zonder executieve achtergrond andere gezichtspunten of interventies in, gebaseerd op hun ervaring en vakkennis, die van een andere aard is. Dat levert vaak meerwaarde op.

Een facilitator aan het woord

Zonder hier echt op te sturen of te stimuleren neemt de groep vanzelf het vragen stellen over. Al na een paar sessies hoeven de facilitators amper vragen te stellen, de groep is zo geïnteresseerd in elkaars verhaal dat ze dat vanzelf gaan doen. De facilitators reflecteren dan vooral en benoemen dat wat ze niet horen.

Een facilitator aan het woord

De operationeel expert heeft constant opvallend veel positieve aandacht voor zijn en andere medewerkers. Als wij daar zijn, worden er altijd collega's beloofd en successen gevierd. Is het niet voor een mooie aanhouding of voor de inzet van een project, dan is het wel de planster die naar de groepsbespreking wordt gehaald en 'en public' een bloemetje krijgt voor het maken van het toch ingewikkelde rooster. Slechts in één gesprek wordt een systeembelemmering dominant op tafel gebracht. Dat is kort nadat de arrestanten niet meer decentraal mogen worden geplaatst. Hierover is veel onduidelijkheid en frustratie. De gesprekken zijn altijd goed voorbereid. De eerste keer komen er al direct betekenisvolle casussen op tafel die de werking van Blauw Vakmanschap laten zien. Aanhouding voor huiselijk geweld van een oude vrouw waar je niet achter staat en niet aanhouden bij een geluidsoverlast waar een student bij is waar je zo graag het goede voorbeeld aan wilt geven. Mijn interventies zijn erop gericht om van ieder de verschillende gezichtspunten op tafel te brengen en met elkaar daarover in gesprek te gaan. Ik schud de boel los en mijn collega-facilitator pakt de rol van procesbewaker. Ook hier heeft de gespreksleider ondersteuning nodig bij vragen die passen bij de beslispunten en op de momenten dat het gesprek stil valt bij een stevig oordeel. Er ontstaat al snel ruimte en begrip voor andere meningen en gedrag/handelen wordt onder begeleiding bespreekbaar. Zo brengt een groepslid een casus in waarbij hij voor het eerst een klap voor zijn hoofd heeft gehad. Dit incident vanuit de horecadienst staat op video en hij wil dat bespreken om ervan te leren, maar hij weet niet hoe hij dit kan doen zonder in beleren te vervallen. De wijkagent ondersteunt de twee operationeel experts en wordt zelfs facilitator. Ook hier komen de verschillende talenten en waarden op tafel, ontstaat meer respect en wordt het gesprek makkelijk en vaker gevoerd. De macho's worden milder, rustiger en geven meer ruimte. Tijdens de ontwikkelpleinen brengt een groepslid zijn 'machogedrag' en de effecten daarvan zelfs als casus in. In het rondmaken van de leerproces nemen ze initiatieven, al kost dit wel tijd en moeite. Zo is te noemen dat ze kort geleden een groepsdag hebben georganiseerd bij Rijkswaterstaat om samen te onderzoeken hoe ze beter met aanrijdingen op de snelweg om kunnen gaan. En voor de horecadiensten het grootschalig optreden met elkaar trainen tijdens IBT.

3.2 De gespreksmethode

Sprenger e.a. (2015) deden ook onderzoek naar de gespreksmethode van Blauw Vakmanschap en constateerden het volgende:

- De methodiek is duidelijk, helder en heeft de juiste toon. Er is voldoende ruimte om uit te nodigen tot openheid en in gesprek te gaan over onderliggende gevoelens. De aanpak is niet te strak of juist weer te uitgekristalliseerd. De methode biedt ruimte voor meerdere meningen. Iedereen die aanwezig is kan aan bod komen. Dat geldt ook voor de mensen die niet direct bij de praktijkcasus betrokken waren.
- Het gesprek. Start met het bespreken van de feiten rond de gekozen casus, het te bespreken politietoedelen. Zo kan een gesprek gevoerd worden

waarin collega's niet meteen met oordelen komen, dat maakt het gesprek veilig. Vervolgens ligt het accent op de beslismomenten van de inbrenger(s) van de casus, ook hierbij is het uitstellen van oordelen van belang. Het gesprek kan daarmee komen op een diepere laag, waarin de deelnemers overwegingen te horen krijgen die achter de beslissingen schuil gingen. In laatste instantie komt de focus te liggen op leermomenten en het verkennen van mogelijke alternatieven. Hierbij komt naar voren welke overwegingen de vakmensen hebben gehad bij de keuze van hun optreden, waarbij ook de link gelegd kan worden naar bestaande standaards, regels of procedures. Men waardeert ook zeer dat hierbij in het gesprek op

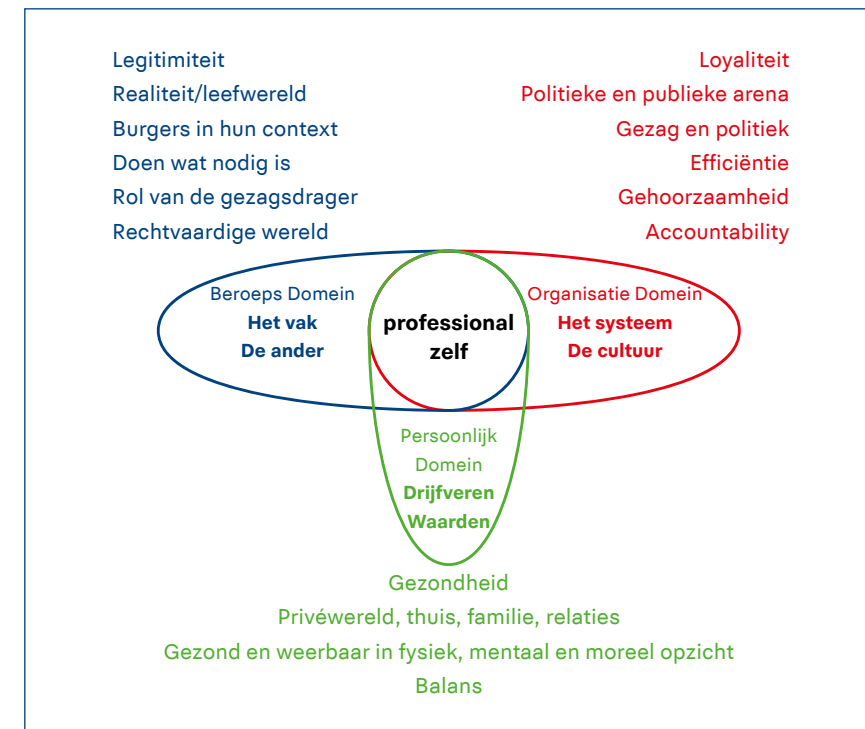
een eenvoudige manier de vragen naar onderliggende waarden en het burgerperspectief naar voren komen aan de hand van de drie vragen: werkt het, deugt het en doet het deugd?

De brochure van Blauw Vakmanschap (Van Eeuwijk, 2015) voegt daar nog het volgende aan toe.

- Meervoudig kijken. Het appèl van:
 - het beroepsdomein: het vak, de ander en jezelf;
 - het organisatiedomein: systeem, cultuur en jijzelf in de rol van lid van de organisatie;
 - het persoonlijk domein: wie je bent; drijfveren en waarden; mentale, morele en fysieke weerbaarheid; privébelangen en -relaties (alle persoonlijke rollen buiten de organisatie).

We zien in het schema hiernaast in het midden de professional zelf staan. De professional treedt op in zijn beroepsuitoefening, maakt deel uit van de politieorganisatie en heeft zijn eigen privéwereld. Je bent natuurlijk altijd dezelfde persoon, met je persoonlijke drijfveren, waarden en normen. En je hebt meerdere rollen: die van beroepsuitvoerder, die van lid van de organisatie en alle rollen die je hebt in je privéwereld. Die breng je allemaal mee. Alle rollen kunnen een appèl op je doen, als je een beslissing moet nemen tijdens de uitoefening van je beroep. Voor een uitgebreide toelichting van hiernaast schema verwijzen wij naar de brochure (Van Eeuwijk, 2015).

Schema meervoudig appèl



Een facilitator aan het woord

In een van de groepen hebben we met verschillende facilitators gewerkt. Hierdoor heb ik niet zo'n goed beeld van de ontwikkelingen en leerpunten als bij de andere twee groepen. De gesprekken bleven enigszins oppervlakkig en gedoe kwam niet op tafel. Tijdens de zoekconferentie geeft de operationeel expert te kennen dat de gesprekken effectief zijn geweest en dat hij, nu hij een eigen groep heeft, er graag mee verder wil. Het wordt omarmd als iets positiefs. Ik kan echter de effecten niet nader duiden. Er zijn verschillende incidenten van betekenis besproken, zoals wel of niet reanimeren bij ontbreken wilsbeschikking of wat is goed politiewerk als je wordt gefilmd.

Een facilitator aan het woord

Bij sessies met leidinggevendenden valt meteen op dat ze niet makkelijk met een casus komen, ze blijven in thema's hangen. Blijven aandringen op concrete situaties in de praktijk helpt; een thema kan nooit van belang zijn als er geen concrete casussen over te noemen zijn.

3.3 Leereffecten

Het onderzoek van Sprenger e.a. (2015, p. 5-6) geeft aan dat het effect van Blauw Vakmanschap vooral te merken is aan de verbeterde teamdynamiek. 'De besprekingen van de incidenten leiden tot een hechter team. De collega's leren elkaar beter kennen, gaan door de openheid beter met elkaar praten en zijn zorgzamer voor elkaar. Men ziet en begrijpt beter hoe de ander in het werk staat, en

welke overwegingen de ander heeft. Dit leereffect verbreedt zich vaak ook naar momenten buiten de collegiale bespreking in het team: 68% geeft aan dat men zelf vaker gesprekken is gaan voeren over vakmanschap.'

Omdat er een meervoudig appèl in de gesprekken voorbijkomt uit de drie hiervoor genoemde domeinen (beroeps- en organisatiedomein,

persoonlijk domein), is het Blauw Vakmanschapsgesprek een methode om de dagelijkse praktijk te gebruiken als een oneindige bron voor de ontwikkeling van het vak, van de professional en van de organisatie. In deel 2 van deze publicatie lees je een aantal casuïstiekbesprekingen die dit illustreren.

Een facilitator aan het woord

De coördinatoren Horeca zijn voor de derde keer bij elkaar om een casus te bespreken op de Blauw Vakmanschapmethode. De wijze van gespreksvoeren is al bekend. In een vorige bijeenkomst is afgesproken dat voor deze bijeenkomst de casus in de vorm van een opname van een incident uit een horecadienst ingebracht wordt. Een biker heeft op een zaterdagavond met een webcam een incident opgenomen en dat is de casus die we gaan bespreken.

De eerste stap van het gesprek, de feiten, worden helder bij het bekijken van de opname van de helmcamera, die nog nader worden aangevuld met een toelichting. Wonderlijk hoe door de visualisatie meteen de context, de sfeer en het gevoel duidelijk worden! We kunnen vrij snel beginnen met de keuzemomenten en de overwegingen.

De coördinatoren merken op dat er langzamerhand een gewenning ontstaat om gezamenlijk optreden professioneel met elkaar na te bespreken, ook al is er soms nog wel een voorzichtigheid, omdat het als '(afkeurende) kritiek geven' ervaren wordt. Ze herkennen en erkennen dat niet alle collega's in de horecadienst vanuit dezelfde houding werken, dat sommigen liever niet in de horecadienst draaien. Iedereen is wel tevreden over het feit dat dit nu bespreekbaar is. Dat bespreken gebeurt steeds meer in de debriefing.

Prachtig om mee te maken hoe na drie gesprekken met de coördinatoren dit bereikt is. Ook voor de volgende keer wordt een casus in de vorm van een opname ingebracht. Dit bevat heel goed.

3.4 Reflecties van facilitators

Wat valt er te leren en op te merken over fase 3?

- Startende gespreksleiders en facilitators opereren in het begin vaak dominant met hun hoofd. In het hoofd bevindt zich de ratio, het verstand, de wijsheid. Daar put je uit de taal en de methodieken die je ter beschikking hebt. In het hart bevindt zich de moed, het lef, om dat wat nodig is ook daadwerkelijk naar voren te brengen in het gesprek. In je buik speelt zich de gevoelswereld af. Het is belangrijk op gevoelsniveau in te loggen in de wereld van het team en de mensen aan tafel. In de buik bevindt zich de deugd van de gematigdheid. Dat heb je nodig om je boodschap op een acceptabele manier in te brengen. We hebben het nu over drie van de vier cardinale deugden (Kessels, Boers en Mostert, 2002, p. 27-29). De vierde is de rechtvaardigheid, die balans aanbrengt tussen de andere drie en die ook de belangrijkste waarde is van ons vak. Hoofd, hart en buik zijn bij de facilitator met elkaar in verbinding en je kunt heel snel schakelen. Na een paar keer oefenen gaat vaak pas de '4G-ver-

binding' tussen hoofd, hart en buik stromen. Die is nodig voor de deugdelijke authentieke houding waarbij je opmerkzaamheid het grootst is. *Je neemt altijd jezelf mee en dat is ook altijd oké!*

- Er is een sterke behoefte om gezien te worden, aan positieve aandacht en aan waardering voor wat er is. Dit staat onder druk en de positieve aandacht en waardering kunnen een hefboom zijn.
- Alles wat nodig is, zoals talenten en verschillende gezichtspunten, is over het algemeen in het team aanwezig.
- Het opwekken van *nieuwsgierigheid*, het willen en kunnen uitleggen wat je gedaan hebt, is overall een thema. Waarderend onderzoeken wordt gezien als een hefboom. Appreciative Inquiry is een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek. Het vraagt om het aanleren van een nieuwe taal, een taal van veranderen. De methode en werkwijze van Blauw Vakmanschap helpen hierbij door onder andere:
 - het *delen* van informatie en verhalen over de werkelijkheid van de eigen praktijk;

- het *onderzoeken* wat we ervaren, waarnemen en waarderen;
- het *leren* begrijpen in dialoog;
- het *waarderen* van verschillen en wat er is;
- het *creëren* en innoveren van het vak met wat er is in de eigen context.

Ook hier verwijzen wij weer naar de basishouding van de facilitator zoals beschreven in de inleiding. Het is een houding die we overbrengen aan de teams en die we constant zelf moeten laten zien.

- Een dominant issue is dat intenties en behoeften niet uitdrukkelijk worden bevraagd en uitgesproken. Hierdoor wordt wantrouwen en organisatiestilte bevorderd. Je kunt daarom bij de tweede stap in de methode (beslispunten) expliciet aandacht besteden aan interventies om de intenties en behoeften uit te laten spreken. Hierdoor wordt al snel de vertrouwensrelatie en samenwerking weer positief beïnvloed.
- Veel patronen beschreven door Landman e.a. (2015), zoals hardnekkige beelden, eenzijdige perspectieven, meer van hetzelfde

en dun eigenaarschap, worden herkend en beïnvloed door Blauw Vakmanschap. Blauw Vakmanschapsgesprekken helpen groepsleden en leiding de verborgen patronen te duiden en zichtbaar te maken. Over het algemeen is het voor groepsleden en teamchefs lastig om deze patronen te herkennen en daarmee te dealen.

- Mede daarom en ook om te duiden wat er in het gesprek gebeurt, is het raadzaam zo nu en dan te interveniëren met een time-out en met elkaar te helikopteren boven het gesprek. Belangrijk is daarvoor een moment te kiezen waarop dat op een natuurlijke manier mogelijk is, zonder de flow van het gesprek te onderbreken. Een goede methode daartoe is Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (LSD). 'Als ik goed naar je luister hoor ik je dit zeggen. Klopt het dat ...?' Voorbeeld: 'Als ik goed naar jullie luister dan hoor ik dat Kees de casus benadert vanuit het oogpunt van de verdachte (voorkomen dat hij volgende keer weer een collega in de privésituatie intimideert), terwijl Jan de casus benadert vanuit de veiligheid en het rechtvaardig-

Een goede methode is Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (LSD)

- digheidsgevoel van de collega's aan tafel (die beseffen dat zij ook allemaal door de verdachte geïntimideerd kunnen worden in hun thuissituatie; 'zo meteen is het hek van de dam!'). Valt er voor beide benaderingen wat te zeggen? Is het allebei waar? Wat is wijsheid?'
- Veel incidenten gaan over persoonlijke veiligheid, het allemaal weer heel en veilig thuiskomen. Veiligheid is verreweg de belangrijkste waarde die het handelen drijft. Meerdere keren heb ik ervaren dat juist het ankeren en het appelleren aan dit appèl de opvattingen positief beïnvloedt (hefboom).
- De facilitators hebben verschillende achtergronden en talenten. Landman e.a. (2015, p. 57) zeggen hierover: 'Een open mind is geen empty mind!' Het samenspel, leren en aansluiten bij de behoefte en de vraag van ondersteuning vraagt constant reflectie en onderhoud van de facilitators zelf. We kunnen niet genoeg benadrukken hoe belangrijk die basishouding is (zie de inleiding).
- In het begin is het raadzaam om vast te houden aan het onder-

steunen door twee facilitators. Er gebeurt gewoon te veel in zo'n groepsdynamisch proces en twee zien nu eenmaal meer dan één. Om belangrijke gebeurtenissen niet te missen, is het daarom belangrijk met zijn tweeën te faciliteren. Bovendien is het duiden, het reflecteren en het beschrijven in een verslag gewoonweg te veel voor één facilitator, als je het goed wilt doen. Als het Blauw Vakmanschapsgesprek is verinnerlijkt en er in het team zelf ervaren gespreksleiders en/of facilitators zijn opgestaan, kan hier eventueel van afgeweken worden.



Deel 1: De Fasen

Fase 4: Nabespreking en verslaglegging

Fase 4: Nabespreking en verslaglegging

Een facilitator aan het woord

We houden altijd een nabespreking in de groep zelf in de vorm van een afsluitend rondje waar we iedereen persoonlijk vragen hoe hij het heeft ervaren en wat hij aan Blauw Vakmanschap heeft. Het is belangrijk dat ze dit in de groep naar elkaar uitspreken (contracteren). We houden ook altijd een nabespreking met de gespreksleider en facilitators waarin we terugkomen op de doelstellingen, de mate van ondersteuning en andere opmerkingen. Zijn er zaken ter tafel gekomen die een leidinggevende op gaat pakken? We spreken naar elkaar de Tops en Tips uit. We leggen e.e.a. vast in het verslag en dat gebruiken we als input voor het volgende gesprek. We letten erop dat ook afspraken in het verslag worden opgenomen. Daarmee bevorderen we dat de collega's de leerproces rondmaken en dat het niet blijft bij de praattheorie. Het verslag is vertrouwelijk en wordt opgestuurd aan de gespreksleider. Het is aan hem wat hij ermee doet.

4.1 Nabespreking

De nabespreking zoals hierboven is verwoord, is een vast onderdeel van het gesprek. Voor de groepsleden is het belangrijk zich aan het eind uit te spreken wat ze ervan vonden. Vaak verwoorden ze de leermomenten dan ook nog eens hardop, zoals 'ik kom erachter dat ik toch wel erg snel in mijn oordeel zit steeds, dat wil ik anders doen.' De nabespreking met de gespreksleider heeft tot doel even samen te reflecteren op wat er in het gesprek gebeurde. Onze ervaring is dat het 'loopt zoals het loopt', vaak niet te voorspellen, maar altijd leerzaam. Het is ook belangrijk het gesprek in de flow te laten; wat echt belangrijk is komt toch wel naar voren, als je maar opmerkzaam genoeg blijft en de juiste vragen blijft stellen. De nabespreking met de gespreksleider is dan ook vooral gericht op reflecteren en leren.

4.2 Het verslag

In het verslag verwoord je bij de inleiding het nut van het verslag zelf voor de deelnemers aan het gesprek. Als het gesprek in de geest is bezonken en het is een aantal dagen later, dan geeft het verslag opnieuw de reflecties en lessen van het gesprek aan de deelnemers weer.



Wij hebben dat als volgt verwoord

De gekozen manier van verslaglegging heeft tot doel, zonder ook maar de pretentie 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/gezichts punten? 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 van 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 appèl 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 het doel om hier weer van te leren. Tot slot is het doel 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.

4.3 Reflecties van facilitators

Wat valt er te leren en op te merken over fase 4?

- Over het algemeen voldoet het verslag aan de doelstelling en bewijst het zijn nut. We zijn ervan overtuigd dat het vertellen van verhalen veel beter werkt dan het lezen vanaf papier. Het narratieve en springboard story's zijn heel belangrijk voor de verspreiding van het gedachtegoed (Herrero,

Viral Change, zie hoofdstuk 7). Tijdens de Blauw Vakmanschap-gesprekken worden deze springboard story's ook verteld. Het vertellen naar een communicatievorm om van te leren en te delen is nog een onafgemaakte trektocht. De vertaling naar film en het gebruik van social media ('BlueTube') kunnen we verkennen.

- Voor ons als landelijke facilitators is het nog lastig om te gaan met

het verslag en met de verschillende doelen ervan. Het verslag heeft als doel:

- terugkoppeling aan het team en dus weerslag van gesprek;
- vastlegging van casussen, zodat deze ook gebruikt kunnen worden in het onderwijs;
- leermomenten voor facilitators met bijvoorbeeld de vragen die gesteld zijn en het effect ervan.



Deel 1: De Fasen

**Fase 5:
Meelopen in team,
ontdekken hoe het is
(praat en doe theorie)**

Fase 5: Meelopen in team, ontdekken hoe het is (praat en doe theorie)

Een facilitator aan het woord

Ik vind het belangrijk om 'echt' contact te maken in de dagelijkse praktijken van het team. Niet alleen betekenis geven op grond van hoe ze over de praktijk praten, maar ook hoe ze handelen. Wat houdt hen daar bezig, wat zijn hun intenties? Hoe zit de interactie in elkaar op het podium van het 'organisatietheater', in de wandelgang, bij de koffieautomaat en in de kleedkamer (meervoudige cultuurbrillen, J. Martin, 2002)? Niet van een afstand naar de werkelijkheid kijken en er iets van vinden en dit projecteren, maar er met positieve aandacht, waarderend instappen, opmerkzaam zijn en samen betekenis geven. Dit versnelt het contact en het zicht op de verschillende waarden en kansen, maar ook op de belemmeringen die zich voordoen. Zo ontdek je snel welke gezichtspunten en talenten (EIGEN-WIJSHEID) in het team aanwezig zijn die de kwaliteit van het Blauw Vakmanschapsgesprek kunnen versnellen. Zo'n ongeplande kans ontstond door het meedraaien van diensten en het bijwonen van verschillende briefings. Tijdens deze activiteiten, door de juiste vragen te stellen, merken de collega's op dat ze behoefte hebben aan een interactieve briefing; sturen door constant de juiste vraag te stellen. Door met hen daar de methode van Blauw Vakmanschap te oefenen en te richten op de kunst van het vragen stellen, ontstond doelvlechting en een ongeplande strategie om Blauw Vakmanschap te verinnerlijken en te integreren in het dagelijks werk.

Blauw Vakmanschap in een team is altijd maatwerk. Het is van het grootste belang om als facilitator zelf in de praktijk van het team te stappen en zelf mee te maken hoe hun wereld eruitziet, waar zij tegenaan lopen, wat de dilemma's zijn, het gedrag en de vooringenomenheden. Bovenstaand verhaal van een facilitator is illustratief voor hoe het gaat als je de 'plek der moeite' daadwerkelijk betreedt. Alleen als je inlogt op de realiteit van het team, ben je in staat het team goed te begeleiden. Om met Johan Cruijff te spreken: 'Je gaat het pas zien, als je het doorhebt.' En je kunt het alleen maar doorhebben als je er bent. Nog een voorbeeld volgt op de volgende pagina.

Reflecties van facilitators

- We hebben bijvoorbeeld de ervaring dat het met positieve aandacht (belangstellend onderzoekend) contact maken en een dienst meedraaien met de wijkagenten hun bijdrage in de beschreven teams heeft versneld.
- Ook hebben we de ervaring dat Blauw Vakmanschap kan helpen bij de ontwikkeling van de OP-CO-rol.
- Juist in al deze contacten hebben we de eerder genoemde rode draad opgemerkt dat collega's hun (positieve) intenties niet meer uitspreken en ook niet hun behoefte aan ondersteuning. We hebben ontvouwd hoe zij dit patroon (die rode draad) kunnen doorbreken.

Een facilitator aan het woord

Voorafgaand aan het eerste Blauw Vakmanschapsgesprek draai ik een zaterdagochtend mee op deze meldkamer. Om kennis te maken met de mensen die daar werken en om meer inzicht te krijgen in het werk. Het is een betrekkelijk rustige nacht en daardoor is er gelukkig (voor mij) ruimte om wat vragen te stellen, zodat ik de handelingen ook betekenis kan geven. Wat mij meteen opvalt, is de diversiteit aan meldingen die binnenkomen.

Bij het Blauw Vakmanschapsgesprek zelf constateren we met de operationeel expert dat het goed is om aandacht te geven aan de aard van het werk van de meldkamer. In de 'blauwe' teams stellen wij vragen naar aanleiding van een incident 'waarin een politiemens een ander mens (burger) ontmoet en daar probeert te doen wat nodig is in de context van die situatie'. De medewerkers van de meldkamer zijn niet zelf aanwezig in die 'ontmoeting'. In de casus die we bespreken komt dat heel duidelijk naar boven. De medewerkers van de meldkamer zitten op afstand en beoordelen vragen/verzoeken niet zozeer vanuit de belevingswereld ter plekke, maar meer vanuit de procedures en regelgeving die tot stand is gekomen op basis van ervaringen en kennis uit het verleden. Deze andere rol van het meldkamerpersoneel maakt het gesprek ook iets anders. Geen bezwaar overigens, maar het is anders. Bij het vervolg van de casusbespreking wordt al snel duidelijk dat alleen de eigen beweegredenen en overtuigingen benoemd kunnen worden. Wat de anderen, de collega's die wel op de plaats van het incident waren, bewoog, kan alleen ingevuld en naar gegist worden. Conclusie: er komt een volgend gesprek waarbij collega's wel aanwezig zijn. De teamchef is zelf gespreksleider en regelt het gesprek.

Het tweede gesprek over deze casus vindt een paar weken later plaats. Vooraf spreekt iedereen zijn waardering uit over de bereidheid om bij elkaar te komen en met elkaar in gesprek te gaan. De leidinggevenden van de meldkamer worden expliciet bedankt voor het organiseren van dit gesprek. Ook nu is de teamchef gespreksleider. Het gesprek gaat vlot en kent soms emotionele momenten. Het gesprek, op enig moment echt een discussie, vraagt om een interventie van de facilitator.

'Deze discussie gaat nu over rollen, communicatie, begrippen, procedures en dergelijke. Laten we met elkaar een zoektocht inzetten naar drijfveren. Wat maakt dat je deze beslissing(en) nam? Wat maakte je zo boos?' En meteen gebeurt er iets in het gesprek. Alle perspectieven komen voorbij. Het ik, het vak, de burger. Voor mij als facilitator zijn dit heel bijzondere momenten.

De leerpunten zijn er volop: alert zijn op aannames, nieuwsgierig zijn naar elkaar, niet vervallen in beoordelen en veroordelen. Het besef dat de meldkamer er niet is voor de straat of de straat voor de meldkamer; samen zijn we er voor de burger. Iedereen heeft het gesprek als waardevol ervaren. Deze methodiek helpt om anders met elkaar te praten. Het gesprek bevestigt dat in de kern het optreden van de politie in deze casus goed is geweest. Dat geeft een goed gevoel.



**Deel 1:
De Fasen**

**Fase 6:
Optioneel: parallele
activiteiten en doel-
vervlechting**

Fase 6: Optioneel: parallelle activiteiten en doel- vervlechting

Een facilitator aan het woord

Aan een persoonlijk contact in de eenheid hadden we verteld wat Blauw Vakmanschap voor ogen heeft en gevraagd of er een team was dat hiermee aan de slag wil. Via de eenheidsleiding is er toen gekozen voor een district en vervolgens hebben we met een aantal leidinggevenden uit het district een introductiebijeenkomst gehad. Een van de aanwezige operationeel experts was duidelijk enthousiast. Met zijn groep zouden we gaan starten. Zijn groep kwam van het kleine team dat op zou gaan in een groter basisteam. De twee teams hadden verschillende culturen. De operationeel expert vond het noodzakelijk dat de collega's uit de verschillende teams met elkaar de dialoog zouden aangaan om te komen tot een gedeelde cultuur voor het nieuwe grotere basisteam.

Doelvervlechting en parallelle activiteiten als versneller

We hebben meerdere ervaringen opgedaan waarbij doelvervlechting en parallelle activiteiten als versneller hebben opgetreden voor de verspreiding van Blauw Vakmanschap. In het voorbeeld van de facilitator hierboven was dat het verschil in cultuur van twee teams die werden samengevoegd. Het invullen van de OPCO-rol en de (de)briefing zijn al eerder genoemd. Een andere vorm van doelvervlechting was de wens om de wijkagenten meer te positioneren als de regisseurs van het politiewerk van het team. Een voorbeeld van een parallelle activiteit was de volgende belangrijke ervaring. We namen deel aan het ontwikkelplein van een eenheid over selectief waarnemen. In korte tijd konden vele teams en gespreksleiders kennismaken en oefenen met Blauw Vakmanschap.

En aspirant-facilitators van de eenheid konden hierdoor ruimschoots oefenen, onder begeleiding van een ervaren landelijke facilitator. Deze aanpak heeft gewerkt als een enorme versneller.

Verder hebben we ervaring met het laten kennismaken met Blauw Vakmanschap op een meer georganiseerde manier. De ervaringen daarmee volgen hiernaast.

Een facilitator aan het woord

In deze eenheid zijn er door het jaar heen elke maand twee dagdelen gepland om kennis te maken met Blauw Vakmanschap. Doelgroep: teamchefs, operationeel experts en specialisten, coördinatoren, seniors enz., zowel van de operationele teams als van de ondersteunende diensten als van de staf. Het programma begint altijd met een korte inleiding over de methodiek en daarna wordt er meteen een casus besproken. De deelnemers weten dat ze een casus moeten voorbereiden en dat ze zich als gespreksleider kunnen melden. De coaches uit het netwerk teamontwikkeling hebben vooraf aan deze dagen een training Facilitator Blauw Vakmanschap gehad en oefenen op deze dagen als facilitator. De samenstelling van de groep deelnemers is altijd zeer divers en aangezien de casus niet in het eigen team wordt besproken, blijft de echte 'wrijving' soms weg. Het blijkt wel een succesvolle manier om kennis te maken met Blauw Vakmanschap en de (denk) stap te maken: Hoe ga ik dit doen in mijn eigen team? Op uitnodiging komen de facilitators uit de eigen eenheid of uit de landelijke groep die gesprekken in de teams ondersteunen.

In het programma van die ochtenden zit ook een korte presentatie over het gedachtegoed van Blauw Vakmanschap en de theoretische achtergrond ervan. Dan volgt het bespreken van een tweede casus met een andere gespreksleider en altijd een korte evaluatie; de eenminuutnotitie. Elke keer weer een spannend moment voor de facilitators. Hierbij een greep uit deze evaluaties.

Wat zijn de opvallendste (handigste, betekenisvolste, nieuwste, verrassendste, verontrustendste ...) zaken die je hebt gehoord/geleerd in deze sessie?

- De structuur van het gesprek is helpend om oordeelvrij de casus te behandelen.
- Anders kan ook 'goed' zijn.
- Veel oefenen, waardoor het natuurlijk wordt.
- Als gespreksleider niet inhoudelijk maar op proces een betekenisvolle rol kunnen invullen.

Welke vraag (vragen) heb je nog?

- Hoe ga ik het doen? Klein beginnen?
- Hoe leer je oordeelvrij te vragen in verschillende situaties?
- Hoe komt het dat mensen vaak een zin beginnen met 'Ik vind ...'?

Is er iets onduidelijk gebeven?

- Ja, maar daar ga ik over nadenken. Ik moet de dag nog verwerken.
- Momenten zoeken om Blauw Vakmanschap toe te passen.
- Wanneer/hoe kun je facilitator worden?





Deel 1: De Fasen

Fase 7: Afronding van de begeleiding en verduurzaming

Fase 7: Afronding van de begeleiding en verduurzaming

Een facilitator aan het woord

Hier is bijna een afzonderlijk boek over te schrijven. Er zijn veel tussendoorcontacten, workshops, individuele coaching, enz. Het onderzoek van Sprenger e.a. (2015) heeft de volgende belangrijke aanbevelingen gedaan voor de verduurzaming.

1. Zorg voor een community of practice
2. Op drie niveaus aanspeekpunten
3. Het is belangrijk ervaren collega's als gesprekleider op te laten treden.

De community of practice (cop) is in de eenheid ontstaan en nog actief. Wat eigenlijk als een tweede opleidingsdag was bedoeld, werd een cop-dag. Op verzoek werd het geplande programma van tafel geveegd en voldaan aan de behoefte om ervaringen uit te wisselen.

Er is veel energie gestoken in het contact met en het samen betekenis geven aan de verschillende aanspeekpunten in de regio (supporter en inrichter). In maart staat een afspraak met de supporter gepland en er is wekelijks contact met de inrichters. Het is nodig om de waakvlam te laten branden en elkaar scherp te houden op kansen en ontwikkelingen. Inmiddels zijn al drie mensen met deze rol bezig en begint de rol zich uit te kristalliseren en positie te krijgen:

- vindplaats zijn van Blauw Vakmanschap;
- het zorgen voor ONT-MOETEN;
- community of practice vormgeven;
- doelvervlochten signaleren en organiseren;
- PR verzorgen;
- eerste contact binnen de eenheid voor Blauw Vakmanschap (facilitators);
- contactpersoon met de landelijke facilitators;
- zorgen dat vraag en aanbod bij elkaar komen.

In de eenheid hebben binnen het programma van de ontwikkelpleinen veel collega's kennisgemaakt met Blauw Vakmanschap en zijn opgetreden als gespreksleider.

7.1 Ondersteunende infrastructuur, onontbeerlijk voor de verduurzaming

Zowel uit het onderzoek van Sprenger e.a. (2015) als uit onze eigen ervaringen blijkt hoe belangrijk het is om een ondersteunende infrastructuur te hebben. Een infrastructuur die de praktijkmensen helpt en bijstaat Blauw Vakmanschap te ontwikkelen. Voor de verduurzaming van Blauw Vakmanschap is die infrastructuur onontbeerlijk. Elementen van die ondersteunende infrastructuur zijn de volgende.

- Tot nu toe is Blauw Vakmanschap vooral ingevoerd per team. Bij verdere opschaling kan het huidige 'kleinschalige' model vastgehouden worden, als we per eenheid

een soortgelijke infrastructuur opbouwen zoals er nu bestaat. Dat houdt in dat er per eenheid enkele facilitators zijn die daar steeds aanwezig zijn bij de start van Blauw Vakmanschap in teams en samen met de betrokkenen in de eenheid ook een community of practice vormen op regionaal niveau.

- Naast een operationeel aanspreekpunt in de eenheid is er ook een 'inrichter' nodig (organisator) en een contactpersoon (supporter) naar de eenheidsleiding. Soms vallen deze rollen samen. Vanzelfsprekend is ook com-

mitment van de eenheidsleiding vereist.

- Zowel in de korpsleiding als in de eenheidsleidingen is nadrukkelijk support voor Blauw Vakmanschap nodig. Dat support moet worden gecreëerd en onderhouden. Binnen de eenheden is het hoofd Operatiën de aangewezen positie voor dit sponsorschap.
- Ervaren collega's als gespreksleiders Blauw Vakmanschap in de teams, mensen met passie voor het vak, die draagvlak hebben bij de collega's.

Een facilitator aan het woord

Van afronding is voorlopig nog geen sprake, de olievlek loopt nog steeds uit. Er is een groep ontstaan die als gespreksleider wil optreden. Die groep vormt zich tot een community of practice, het Team Management Overleg wil er verder mee, ook de districtsrecherche meldt zich nu. De behoefte aan onze kant voor een interne facilitator wordt nu wel groter.

7.2 Verbreding van Blauw Vakmanschap

We hebben de ervaring dat het goed werkt om Blauw Vakmanschapgesprekken niet alleen op de werkvloer te houden maar ook in de managementteams. De kernvraag is dan 'wat is goed leidinggeven' aan de hand van concrete casuïstiek. De vraag hiernaar is in de praktijk ontstaan. Leidinggevend die ervaring hebben opgedaan met Blauw Vakmanschap, zien ook grote kansen door de methodiek op hun eigen werkzaamheden te betrekken met hun collega's. Het grote voordeel hiervan is dat de methode gemeengoed wordt op alle lagen van de organisatie, waardoor een soort vliegwieleffect gaat ontstaan. Hetzelfde zien we ontstaan in het onderwijs. De eerste onderwijsteams hebben we al begeleid in het voeren van het Blauw Vakmanschapgesprek over de vraag: 'Wat is goed politieonderwijs/docentschap?'

Ook de opsporing heeft zich in meerdere eenheden aangemeld om met Blauw Vakmanschap aan de slag te gaan. Steeds is de concrete praktijk het gespreksonderwerp aan de hand van concrete gebeurtenissen. De centrale vragen zijn dan niet alleen 'Wat is goed politiewerk?', maar ook:

- Wat is goed leidinggeven?
- Wat is goed opsporingswerk?
- Wat is goed organiseren?
- Wat is goed verantwoord en sturen?
- Wat is goed politieonderwijs/docentschap?

In de gesprekken komt een meervoudig appèl voorbij, zoals aangegeven in paragraaf 3.2, de gespreksmethode (meervoudig kijken). In de toekomst liggen er daarom geweldige mogelijkheden om met de eenvoudige gespreksmethode van Blauw Vakmanschap de praktijk als bron te

benutten voor de ontwikkeling van:

- het vak;
- de professional: de medewerkers en leidinggevend zowel in de basisteams als bij de opsporing; denk ook aan de mogelijkheden bij de ondersteunende afdelingen;
- de organisatie;
- het onderwijs.

Tot slot zien wij mogelijkheden voor de Blauw Vakmanschapmethode bij gesprekken met netwerkpartners over concrete casuïstiek. Denk daarbij aan de manier waarop elke netwerkpartner kan bijdragen aan het weer op het rechte pad krijgen van problematische jongeren. Het Blauw Vakmanschapgesprek kan helpen om elkaars (beroeps)logica te begrijpen en de inspanningen van de verschillende organisaties elkaar te laten versterken.

7.3 Verduurzaming en de rol van de olievlekstrategie

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 gedragingen 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
Leidinggevenden 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.

Vanaf het allereerste begin heeft Blauw Vakmanschap samen met de opdrachtgever gekozen voor de olievlekstrategie. Starten in teams met collega's die graag willen en ervoor openstaan. Erop vertrouwen dat die naar aanleiding van hun persoonlijke ervaringen 'reclame' maken, waardoor de olievlek zich verspreidt. In eerdere hoofdstukken hebben we daar al voorbeelden van gegeven. Blauw Vakmanschap kun je eenvoudigweg niet 'uitrollen'. Dat kan nu eenmaal niet werken. De mensen zijn zelf eigenaar van het ontwikkelproces. Zij moeten het eerst (willen) doorleven, zelf ervaren wat het hen doet en vervolgens doorvertellen.

Gaandeweg dit proces attendeerde Jan Nap ons vorig jaar op het gedachtegoed van Viral Change², zoals hierboven in het tekstvak is uitgelegd. We kwamen tot de conclusie dat wij in de praktijk aan het handelen waren volgens de principes van Viral Change, zonder dat we van het bestaan van dit gedachtegoed afwisten. Het mooie ervan is dat het ons taal heeft gegeven bij het uitleggen van wat we doen. Als de 'peer to peer influence' uiteindelijk voldoende mensen (de meerderheid) heeft bereikt in de organisatie, dan ontstaat er een kantelpunt. Na het bereiken van dat kantelpunt volgt de verduurzaming vanzelf. Dan is de nieuwe trend gezet

en is het Blauw Vakmanschapsgesprek de manier waarop we nu eenmaal met elkaar over het werk praten.

7.4 Het loslaten van het team door de landelijke facilitators

De landelijke facilitators hebben een belangrijke taak in het overdragen van de methode aan de mensen in de praktijk en het bewaken van de kwaliteit van de toepassing. In enkele eenheden zijn intussen mensen getraind als facilitator en er zijn ook ervaren gespreksleiders. We zien daar dat Blauw Vakmanschap meer en meer wordt opgenomen in de

dagelijkse routine van het team. Dan is het tijd dat de landelijke facilitators het team loslaten, zeker als er in de eenheid ervaren facilitators zijn op wie het team een beroep kan doen als dat nodig is.

De landelijke facilitators houden dan nog de rol van contactpersoon voor de facilitators van de eenheid en zij

wonen zo veel mogelijk de bijeenkomsten bij van de community of practice van de eenheid. Zo vormen zij een linking pin tussen de eenheden onderling en in de richting van de Politieacademie voor Kennis & Onderzoek en Onderwijs.

7.5 Reflecties van facilitators

Wat valt er te leren en op te merken over fase 7?

- Gebruik de eigen collega's en zielsverwanten als zoeklicht om de juiste gespreksleider en facilitators te vinden. Het via de bestaande lijn spelen geeft vaak niet het gewenste resultaat. Dit wordt nu in meerdere eenheden toegepast en is een goede manier om de olievlek verder te helpen.

- We hebben in meerdere eenheden en door de reflectie van de zoekconferentie geleerd dat het de moeite waard is om in korte tijd een heel team te laten kennismaken met Blauw Vakmanschap en niet een enkele groep van het team (kritische massa maken).
- Uit de ervaringen in meerdere eenheden in relatie tot de verduurzaming blijkt sterk het belang dat de leiding Blauw Vakmanschap support en toepast. Het toepassen van Blauw Vakmanschap in managementteams zien wij nu als aanvullende aanpak om de verduurzaming te versterken. De leiding geeft het voorbeeld: 'walk the walk and talk the talk'. Hiermee wordt nu op verschillende plaatsen geëxperimenteerd.

- De eenheid kent verschillende portefeuillehouders voor soortgelijke programma's. Een advies is deze ontwikkelprogramma's onder één portefeuille te laten vallen om ongewenste concurrentie te voorkomen.
- Een prachtige ontwikkeling in het verder verspreiden en verduurzamen is de Leergang Operationeel Sturen (LOS). De studenten ontpoppen zich als enthousiaste ambassadeurs. Dit is een bijzonder mooie kans, die nog niet is uitgekristalliseerd.

De studenten Leergang Operationeel Sturen (LOS) ontpoppen zich als enthousiaste ambassadeurs.

- Er zijn facilitators die willen en kunnen begeleiden en teams die behoefte hebben aan Blauw Vakmanschap. Opmerkelijk is dat vraag en aanbod niet vanzelf bij elkaar komen, zelfs niet als ze in hetzelfde gebouw zitten. Er is een interventie nodig om dit bij elkaar te brengen. Dit is nu een belangrijke taak van de 'inrichter'.
- In een van de eenheden is eind 2015 voor het eerst gefaciliteerd door twee eigen facilitators zonder begeleiding van landelijke facilitators.





Deel 2:

Casuïstiek

Casuïstiek

Meervoudig kijken

‘De werkelijkheid is zoals jij besluit hem aan jezelf weer te geven.’ Dit is een van de uitspraken van Jorrit Jorritsma, die eind jaren 90 van de vorige eeuwurore maakte als NLP-trainer. Als je die zin op je in laat werken, vallen een paar dingen op.

- Jij geeft de werkelijkheid aan jezelf weer. Dat geeft interpretatieruimte aan wat de werkelijkheid is. Hoe vindt jouw weergave dan precies plaats?
- Aan de weergave ligt een besluit ten grondslag. Jij bepaalt vanuit welke positie en met welke filters je de werkelijkheid waarneemt.

In deze twee constatering ligt de basis van ‘meervoudig kijken’. Omdat je zelf besluit hoe je de werkelijkheid aan jezelf weergeeft, kun je besluiten er anders naar te kijken. Met een andere bril op, ontdekken wat je dan ziet. Wat levert dat op? Andere inzichten? Wat leer je ervan?

Meervoudig kijken is de sleutel tot vakmanschap. Door zelf te besluiten dat je ook anders kunt kijken dan je nu doet – of voorheen deed – open je mogelijkheden om te groeien in je vak. En niet alleen in je vak. Als het je lukt op deze manier te kijken naar je

eigen praktijk en daar met collega’s over te praten, dan ontdek je dat de praktijk een oneindige bron is voor de ontwikkeling van het vak, de organisatie en jezelf als professional.

In dit deel vind je een aantal voorbeelden uit de praktijk. Het is een bloemlezing van alledaagse en soms minder alledaagse incidenten waarmee we als politie te maken hebben. Veel leesplezier!



Casus woonwagenkamp

Hoe doorbreek je een eenzijdig perspectief in een situatie waarin de oordelen al stevig zijn gevormd? Eerder gepubliceerd in de brochure over Blauw Vakmanschap (Van Eeuwijk 2015).

Een collega brengt de casus in. In de wandelgangen is volop gediscussieerd over zijn beslissing om bij een geweldsescalatie op een woonwagenkamp niet tot aanhouding over te gaan. Velen vinden dat er opgetreden had moeten worden. Hij vindt dat hij en zijn mensen de juiste beslissing hebben genomen. Kunst bij het bespreken van deze casus is om de collega’s te bewegen hun oordelen op te schorten.

Feiten

Twee geüniformeerde politieambtenaren bevinden zich aan het begin van de nachtdienst op het woonwagenkamp. Zij komen poolshoogte nemen bij de woonwagen van Bo. Behalve een woonwagen heeft Bo ook een camper op het kamp staan. De politiemensen zien dat er zich twee mensen in deze camper bevinden. Zij gaan ervan uit dat het Bo en zijn vriendin zijn. Er rijden twee auto’s het kamp op met in totaal zes woonwagenbewoners, afkomstig van andere kampen. Deze zes springen de auto’s uit met honkbalknuppels. Zij lopen naar de woonwagen van Bo en slaan de boel total loss. Bo zit volgens de collega’s in de camper en niet in de woonwagen. Even later komen de

zes, met in hun kielzog Bo en zijn vriendin de woonwagen uit. Bo had ‘s middags bedreigd de zes dood te schieten. Iedereen is zwaar onder invloed van drank en cocaïne. Bo heeft een hoofdwond en zijn vrouwelijke partner een gebroken hand. Na overleg met de officier van dienst wordt besloten de namen en kentekens te noteren en verder niet in de grijpen.

Eerste beslismoment: de mannen komen de auto uit met honkbalknuppels. De collega’s ter plaatse schrikken en vrezen dat de mannen met de knuppels op hen afkomen. Zij leggen de hand op hun vuurwapen. Moeten we schieten?

Tweede beslismoment: de mannen komen voor de woonwagen. De mannen kijken langs de collega’s heen en lopen op de woonwagen af. De afwegingen van de collega’s zijn als volgt. Volgens hen is er niemand in de woonwagen. Zij denken Bo gezien te hebben in de camper. Het geweld van de mannen zal alleen materiële schade opleveren. Een poging de mannen daarvan te weerhouden en om hen aan te houden, leidt naar hun verwachting zeker tot escalatie van het geweld en mogelijk vuurwapengebruik van de politie. Zij komen tot het oordeel dat het middel (ingrijpen) erger is dan de kwaal (openlijk geweld met alleen materiële schade). Zij besluiten de ogen goed de kost te geven, kentekens te noteren, enzovoorts.

Derde beslismoment: er bleken wel mensen in de woonwagen te zitten en ze hadden letsel.

Bo was op het hoofd geslagen en zijn partner had een gebroken hand. De collega’s horen de verhalen aan. Maar niemand wil ook maar iets. Ze zijn allemaal zwaar onder invloed van drank en cocaïne. Het argument van geweldsescalatie bij ingrijpen van de politie geldt nog steeds.

Vierde beslismoment: we laten het zo. Belangrijkste drijfveer voor betrokken collega is dat hij zich verantwoordelijk voelt voor de collega’s. Hij wil dat de collega’s zonder letsel, ongeschonden, het terrein kunnen verlaten. De woonwagenbewoners hebben bovendien zo hun eigen normen en waarden. De bedreigingen en de geweldplegingen vinden steeds over en weer plaats. Het is volstrekt helder dat de betrokken collega zich in zijn afwegingen heeft laten leiden door het belang van de veiligheid van de collega’s. Dat siert hem, dat verdient respect en de collega’s begrijpen dat ook.

Meervoudig kijken

Bezien vanuit het vak is de vraag aan de betrokken collega of hij ook nog heeft overwogen dat politiemensen de rol hebben van gezagsdrager. Zij zijn er toch om de rechtsstaat te handhaven, ‘beschermen, begrenzen, bekrachtigen’? Hij heeft dat op geen enkele wijze in overweging genomen. Het ging hem om de veiligheid van de collega’s. Voor de woonwagenbewoners met hun manier van doen naar elkaar, over en weer dreigen en geweld, is het handhaven van het recht in zijn ogen minder relevant. En gezien vanuit de politiek?

De burgemeester die aangesproken wordt door gemeenteraad en collega's? Bezien vanuit de fatsoenlijke burger? Door het niet ingrijpen van de politie wordt het beeld opgeroepen van een 'vrijstaat woonwagenkamp'. Daar wil de collega zich niet op laten aanspreken. Hij heeft daar ook geen moment bij stilgestaan. De teamchef zegt dat omwonenden van het woonwagenkamp hem hebben gevraagd hoe zij hun bescherming moeten regelen, nu de politie bang is voor de woonwagenbewoners en bang is om in te grijpen bij geweld. Dat komt wel binnen bij de collega. Dat doet zeer. Dat is een effect dat hij zeker niet wil.

Hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

Nu je dit beseft, zou je het de volgende keer weer zo aanpakken of anders? Hij denkt even na en komt tot de conclusie dat hij toch weer het belang van de veiligheid van de collega's de doorslag zou laten geven. De suggestie wordt gedaan een volgende keer te overwegen om de verdachten meteen de volgende ochtend van hun bed te laten lichten en aan te houden. Dan staat er een ander verhaal in de krant en laat je toch nog het zwaard der gerechtigheid zien. Zo dien je beide belangen, geen escalatie op het moment zelf en toch het handhaven van de rechtsorde op een moment dat de kans op escalatie veel kleiner is. Er zitten collega's aan tafel die ervoor gekozen zouden hebben op het moment zelf wel door te pakken en de mannen aan te houden. Wat zou er dan gebeurd zijn? Zouden ze braaf in de bus gestapt zijn? Of was het werkelijk aangekomen op

schieten? Wie het weet mag het zeggen. Overigens werden twee weken na het incident alle verdachten van hun bed gelicht en aangehouden. De recherchechef had eerst nog aan de teamchef voorgesteld om de verdachten uit te nodigen aan het bureau. Ze allemaal tegelijk van hun bed lichten en aanhouden zou in zijn ogen te veel capaciteit kosten. De teamchef vond het belangrijker om naar buiten toe het zwaard der gerechtigheid te laten zien. En aldus geschiedde.

Schreeuwende ex met straat- en contactverbod

Hoe staat het met de eigen vakkennis en hoe werken de bestaande afspraken? Politie mensen willen leren als zij merken dat hun eigen praktijk dat urgent maakt. Hoe reflectie op je eigen handelen en je ontevredenheid over de afloop leidt tot openstaan voor een andere werkwijze (in dit geval van wijkagenten) die wel werkt.

Feiten

Er komt een melding binnen dat een man bij de woning van zijn ex staat te schreeuwen. De collega's die ter plaatse gaan, weten dat deze man een straat- en contactverbod heeft als schorsende voorwaarden. Bij aantreffen moet de officier van justitie gebeld worden. Bij aankomst bij het opgegeven adres zien de collega's de man aan de achterzijde van de flat over de trap

naar beneden gaan. De man wordt aangehouden en bij aankomst op het bureau wordt de man voorgeleid bij de dienstdoende hulpofficier van justitie. Deze neemt contact op met de officier van justitie. Er is kennelijk onduidelijkheid of twijfel bij de officier van justitie over het wel of niet opheffen van de schorsing. De beslissing van de officier laat daarom erg lang op zich wachten. De officier van justitie vindt de aanhouding overigens wel rechtmatig. Ondertussen ontwricht de man het luikje van de ophoudkamer. Na drie uur neemt de officier van justitie een beslissing en wenst de overtreder te zien om de schorsing te doen opheffen. Na vijf uur, terwijl de man al is overgebracht naar de officier van justitie, belt de officier dat de voorgeleiding om de schorsing op te heffen, toch niet doorgaat. De man moet worden vrijgelaten. De collega's rijden met de man terug naar het bureau; daar wordt hij heengezonden. De reden dat de collega de casus inbrengt, is dat hij dit geen goed werk vindt. Hij zegt hierover: 'Je staat voor schut.' Onder andere door het langdurig twijfelen van de officier van justitie. Om met de woorden van Jan Nap te spreken: het werkte zo niet, het deugde niet en het deed geen deugd.

Beslismomenten

Het eerste besluit is om de officier van justitie niet direct te bellen bij het aantreffen van de man, maar na aanhouding en aankomst op het bureau. De collega vindt dit namelijk geen goede afspraak. De praktijk leert dat dit niet werkt. Je krijgt de officier

nooit direct te pakken en dan sta je op straat te wachten. Dit werkt niet en komt ook niet goed over. Een tweede punt is de voorwaarde om de man aan te houden voor het niet-nakomen van de schorsende voorwaarden. Ondanks dat hij dit niet precies weet besluit hij de man toch aan te houden. Dit doet hij omdat hij vindt dat hij toch iets zichtbaar moet doen voor de aangever. Tot slot de vernieling van het luikje van de ophoudkamer. Het wordt niet ten laste gelegd. 'Het hing al op half elf. Ik was er ook wel klaar mee.'

Meervoudig kijken

Omdat hij weet dat het bellen van de officier van justitie geen goede afspraak is en ondanks dat hij niet precies weet of hij in dit geval tot de aanhouding kan overgaan, wordt het optreden als daadkrachtig beoordeeld. De aanhouding is ook als rechtmatig beoordeeld. Er wordt gewezen op verschillende andere mogelijkheden, zoals aanhouding op grond van de APV. Een andere collega denkt nog aan de mogelijkheid om de overtreder te vorderen zich te verwijderen. Hij gaat deze mogelijkheid verder nog uitzoeken. De wijkagenten geven aan dat ze vaak met dit soort voorvallen van doen hebben, waarbij met allerlei omstandigheden rekening gehouden moet worden. Bijvoorbeeld als er kinderen in het spel zijn. In dit soort situaties houden zij de overtreder niet aan, maar maken een proces-verbaal van bevindingen op voor het OM. Kort daarop, soms al een dag later, heft het OM de schorsing van de bewaking op en kan de overtreder weer

vastgezet worden. Dit is volgens hen de beste werkwijze. Het proces-verbaal van bevindingen van de wijkagent is daarbij heel belangrijk. Wat de wijkagenten daarbij aangeven, is dat ze niet standaard worden geïnformeerd over schorsingen in hun wijk. De recherche behandelt deze zaken en deze informatie wordt niet naar de wijkagenten doorgespeeld. Dit misst de wijkagenten. De informatie die ze aandragen, wordt ook niet altijd in de briefing meegenomen. Hierover zijn ze niet altijd tevreden. Ze willen dat zelf wel doen, maar dat mag niet.

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

Op deze vraag geeft de betrokken collega aan veel van deze zaak en casusbespreking geleerd te hebben. Een volgende keer zou hij de werkwijze van de wijkagenten hanteren.

Veilig werken op de snelweg?

Hoe doorvragen leidt tot het inzicht dat een andere organisatie wel eens veel meer kennis kan hebben over veilig werken op de snelweg dan jijzelf.

Feiten

Twee collega's gaan ter plaatse naar een aanrijding op een snelweg. Op de middelste rijstrook, rijstrook 1 staan naar aanleiding van een kop-staartbotsing twee voertuigen stil. Er is geen letsel en weinig schade. Rijstrook 1 is door Rijkswaterstaat

met een rood kruis afgekruid, de matrixborden boven rijstrook 2 en de vluchtstrook geven een snelheidsbeperking van 70 km/u aan. De twee collega's zetten hun voertuig achter de stilstaande auto's in de 'fend-offpositie', waarbij de positie van het voertuig het overige verkeer stuurt. Vervolgens lopen de twee collega's naar de twee voertuigen. Het overige verkeer rijdt dan nog harder dan de aangegeven 70 km/u. Ze vragen aan de meldkamer of de maximumsnelheid verlaagd kan worden naar 50 km/u. De meldkamer antwoordt dat Rijkswaterstaat dit alleen bij gladheid doet. Vervolgens vragen ze dan of ook rijstrook 2 afgekruid kan worden. Rijkswaterstaat gaat niet akkoord. Dan ontstaat een discussie via de portofoon. De collega's vinden dat hun veiligheid in het geding is. Omdat Rijkswaterstaat niet aan hun verzoek voldoet, plaatsen de collega's hun voertuig met blauwe zwaailichten aan, op rijstrook 2 in de 'fend-offpositie', zodat de overige weggebruikers gedwongen worden om via de vluchtstrook te rijden, en zij hun melding veilig kunnen afhandelen.

Beslismomenten

Er wordt om maatregelen gevraagd, omdat ze de situatie onveilig vinden om te werken. Het verkeer rijdt hard en ze zijn bezorgd om hun veiligheid en die van collega's en burgers. Ze vinden dat veiligheid geen discussie mag zijn en dat er dan altijd geluisterd moet worden en voldaan moet worden aan de vraag. Ze voelen zich niet gehoord en serieus genomen en veronderstellen dat het economisch belang (de weg snel vrij) boven de

veiligheid van politiemensen gaat. Dat gaat ze aan het hart en daarom is de discussie op dat moment afgekapt, ook omdat er gehandeld moest worden. Daarom hebben ze hun voertuig gebruikt om de tweede rijstrook te blokkeren. Ze vinden dit een creatieve en afdoende maatregel.

Meervoudig kijken

Als eerste worden de gezichtspunten van Rijkswaterstaat, schriftelijk aangeleverd, op tafel gelegd. Rijkswaterstaat heeft, kijkend op hun monitor en met hun ervaring, de situatie als veilig beoordeeld. Het duurt namelijk even voordat de snelheid van automobilisten is aangepast. Nog lagere snelheden aangeven heeft dan geen zin. Bovendien mogen lagere snelheden in deze situaties niet, volgens de protocollen. Een strook afkruisen met deze snelheid maakt het alleen nog gevaarlijker. Het economisch belang heeft niet als zwaarste gewogen. Het plaatsen van een dienstauto op de rijbaan wordt juist als onveilig beoordeeld. Er wordt gezegd: 'Weet je hoeveel pijlauto's jaarlijks van de weg afgereden worden? Meer dan 20'. Niets doen en aan de kant blijven tot het veilig wordt, werd er geopperd. Dit is voor de betrokken collega's geen optie. Ook voor de verkeersdeelnemers was het onveilig. Je bent er als politie, dus je moet ook voor hen wat doen.

De collega's begrijpen wel dat de meldkamer niet zomaar zijn protocollen aan de kant kan zetten en dat hij vanaf de meldkamer via de monitor een heel andere betekenis geeft aan de situatie.

Iemand stelt de vraag waarom we eigenlijk met zwaailicht en sirene rijden voor zo'n melding, als je toch weet dat het verkeer zijn snelheid nog niet heeft aangepast en het dus onveilig is om op te treden. 'Waarom wachten we niet tot Rijkswaterstaat maatregelen heeft genomen en zegt dat het veilig is?'

Een collega constateerde dat zij altijd zonder na te denken naar zo'n melding gaat. Als ze dan over de snelweg loopt, dringt pas tot haar door dat zij daar loopt tussen de hardrijdende auto's. 'De veiligheid, daar sta je niet eerder bij stil. Je doet het gewoon.'

Gezamenlijk constateren de groepsleden dat niet alleen de snelwegen onveilig zijn, maar dat het net zo onveilig is om op te treden op 80-kilometerwegen.

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

Op die vraag valt eerst een stilte. Alle verschillende gezichtspunten maken duidelijk dat het niet makkelijk is vast te stellen wat in de gegeven omstandigheden de beste manier is. De één ontdekt dat tijdens het aanrijden al contact gemaakt had kunnen worden met de andere collega voor ondersteuning in plaats van naar het incident te rijden en dan achteruit te moeten rijden. Ook ziet men in dat maatregelen die je neemt of vraagt uit oogpunt van veiligheid, in werkelijkheid niet altijd zo veilig blijken te zijn. Geconstateerd wordt dat kennis over verkeersmanagement weggezaakt is en dat het antwoord het beste gevonden kan worden samen met Rijkswaterstaat. Besloten wordt

contact te maken met Rijkswaterstaat en het verkeersmanagement weer op te halen.

Reanimatie? Of niet ... ?

Je brengt altijd jezelf mee ... Hoe eigen referentiekaders van politiemensen hun beslissingen in de beroepsuitoefening beïnvloeden. En hoe je dat met een open vraag in het bewustzijn brengt: 'Wat dacht je dat er aan de hand was?'

Feiten

Een surveillancenkoppel krijgt de melding dat een vrouw thuis onwel is geworden. De ambulance rijdt, maar het koppel is eerder aanwezig dan de ambulance. Bij aanbellen wordt de deur opengedaan en ze worden naar boven verwezen. Een van de twee rent de trap op en wordt daar opgewacht door een man die tegen hem zegt 'Ze is overleden. Er wordt niet gereanimeerd.' De collega vraagt om een papieren wilsbeschikking, deze is er niet, de collega duwt de man opzij en begint met reanimeren. Na 10 minuten arriveert de ambulance en neemt de reanimatie over.

Beslismomenten

Er is maar één beslismoment: wel of niet reanimeren? De betrokken collega besluit de formele weg te volgen. Op de vraag 'wat dacht je dat er aan de hand was?', antwoordt de collega: 'ik vertrouwde het niet; ik dacht dat die mevrouw misschien

wel rijk was en dat de erfgenamen op haar geld uit waren, daarom volgde ik het formele spoor.'

Meervoudig kijken

Een collega zegt dat ze niet zou hebben gereanimeerd. 'Mijn moeder hebben ze destijds gereanimeerd. Daar heeft zij en hebben wij twee jaar lang alleen maar ellende van ondervonden. Ze was veel beter af geweest als ze niet gereanimeerd was. Als nabestaanden mij vragen niet te reanimeren dan begrijp ik dat en respecteer ik dat.'

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

In de dialoog die ontstaat realiseert men zich dat een meervoudig appèl - het vak, het protocol, de nabestaanden, jijzelf - leidt tot dilemma's. Wat is wijsheid? Hoe lees je de situatie? Wat denk je dat er aan de hand is?

Een andere situatie

Een oude man (87 jaar) is onwel geworden en zojuist overleden. Zijn vrouw geeft aan dat ze een wilsverklaring hebben waarin zij beiden aangeven niet gereanimeerd te willen worden. Deze wilsverklaring kwam wel boven water maar was niet te lezen. Het ambulancepersoneel was ondertussen bezig alle apparatuur klaar te maken.

De vrouw vroeg ondertussen: 'Hoe schat u de kansen in?' Uiteindelijk is er in kort overleg met het ambulancepersoneel besloten niet te reanimeren.

Hierop ontstond in de groep een levendige dialoog waarbij het thema

'handelen volgens protocol of niet' dominant aanwezig was. Dan blijkt hoe collega's de situatie lezen: de vrouw kwam natuurlijk over, je kon aan het huis zien dat deze mensen al lang bij elkaar zijn en er was een wilsverklaring. Behalve het constateren van deze omstandigheden speelt dan ook het onderbuikgevoel mee. Je eigen ervaringen, waarden en normen spelen een belangrijke rol. 'Je brengt altijd jezelf mee'.

Intimidatie collega

De werkelijkheid is altijd groter dan het deel dat jij besluit aan jezelf weer te geven. Welke beslissingen zouden er genomen zijn als collega's en leiding niet twee maar vier of vijf perspectieven op het incident aan zichzelf hadden weergegeven?

Feiten

Een collega woont in de wijk waar een criminele groep actief is. Er is bij hem een poging tot inbraak geweest en vijf weken later is men écht binnen geweest. De voordeur was opengebroken, op de trap lag een politiewerkpolo. Of dit de reden is geweest dat men is vertrokken, of dat men is gestoord, weet hij niet, maar er is verder niets vermist of vernield. Enige tijd geleden is hij, terwijl hij te voet boodschappen doet met zijn vriendin in het dorp, achtervolgd door een auto met daarin de leider van deze criminele groep en diens tweelingbroer. De collega herkent de gezichten en weet van hun handel en wandel. Hij besluit om via achterom-

paadjes weer naar huis te gaan. Zijn intentie was hen kwijt te raken. Bij zijn woning aangekomen blijkt een van de broers hem achterna te zijn gelopen. Plotsklaps staat hij achter hen en schreeuwt intimiderend 'ik pak je nog, je komt aan de beurt' en dat soort kreten. De collega negeert dit en gaat met zijn vriendin hun huis binnen. Beiden zijn erg geschrokken, zijn vriendin is overstuur. Hij veronderstelt dat de groepsleden hem willen intimideren, zodat hij niet meer tegen hen durft op te treden. In die tijd is er een gesprek met de teamleiding over dit incident. Men kiest ervoor om de groep geen podium te geven, maar te starten met een integraal bestuursrechtelijke aanpak. Hoewel de betrokken collega het gevoelsmatig lastig vindt, vindt hij het wel een verstandig idee. Andere collega's zijn meer voor een lik-op-stukaanpak. Afgelopen carnaval wordt bij de collega om 23.45 uur een ruit van de voordeur vernield. Hij hoort een klap, maar ziet niemand. In overleg met de teamleiding is nu een camera aangeschaft die op de woning wordt bevestigd. Ook nu is de conclusie om strafrecht niet meteen als uitgangspunt te gebruiken. Een eventuele zaak zou wel eens erg dun blijken.

Beslismomenten

Een belangrijk beslismoment vindt plaats vlak na de intimidatie. Wat wil de hij zelf dat er nu gebeurt? Hij was voorstander van downplay, omdat hij de verdachte niet in de kaart wilde spelen. Veel aandacht schenken zou de verdachte alleen maar meer positie geven in de groep (criminel).

Daarnaast was voor hem een overweging dat hij het risico van overlast in zijn privésituatie voor hem en zijn vriendin zo klein mogelijk wilde houden. In het gesprek met de teamleiding heeft hij dat ook aangegeven en dat was voor de teamleiding heel zwaarwegend. Vervolgens heeft de teamleiding zich laten leiden door de vraag wat zou werken in de richting van de verdachte om herhaling van dit gedrag te voorkomen. Zij hebben zich laten adviseren door deskundigen. Dat leidde tot een brede integrale aanpak van meerdere instellingen zoals de gemeente, reclassering en openbaar ministerie en tot een huisbezoek met de burgemeester aan de moeder van de verdachte en de verdachte zelf.

Meervoudig kijken

Een collega reageert, hij heeft meteen zijn oordeel klaar en vindt dat er meteen op het incident geanticipeerd had moeten worden. ‘We zijn als team tekortgeschoten in onze aanpak.’ Zijn leermoment nu is dat hij met een politieaanpak bril keek, maar niet wist welk gevoel de betrokken collega daarbij had. Hij onderschrijft ook wel de integrale aanpak, maar hij ging voorbij aan het gevoel van de collega. Een andere collega vertaalt het gevoel van enkelen. Via ambtsdwang, stalken zijn er misschien wel mogelijkheden. Het kan toch niet zo zijn dat een collega door zo’n intimidatie gedwongen wordt elders te gaan werken of wonen? Ook de betrokken collega zelf zit in een spagaat van enerzijds de wil van aanpakken, maar toch ook gevoelsmatig de vraag of

dat wel verstandig is.

Op de vraag wie het anders zou aanpakken, reageert iemand dat hij het hard tegen hard zou spelen. Een bedreiging van een politieagent zou hij niet pikken. Die groep geeft altijd overlast en dit is over de grens. Hij zou zich pas gesteund voelen, als er bereidheid was alles uit de kast te trekken. ‘Als we niet optreden, overkomt het andere collega’s wellicht ook. Dan is het hek van de dam. Ze winnen er terrein mee, krijgen het gevoel gesterkt te worden.’ Twee collega’s lichten toe dat in overleg met de teamleiding gekozen is om de criminele broers geen podium te geven. Er is een gesprek geweest tussen burgemeester en de broers, hun moeder en de politie. Ook een later gesprek met diens moeder leverde niets op. Het gesprek bij de burgemeester was na de intimidatie. De integrale visie richt zich op het groepsproces, wat wel de goede manier lijkt te zijn, maar daarmee is dat gevoelsmatig nog niet oké, aldus een paar collega’s. Door een incident aan te pakken, pak je de groep niet aan en de positie van de broers wil men niet versterken. De facilitator reflecteert (luisteren, samenvatten, doorvragen). Als ik goed naar jullie heb geluisterd dan komen er in het gesprek meerdere gezichtspunten voorbij.

Werkt het? Een collega benadert het onderwerp vanuit: het moet werken, wat we doen, in de richting van de verdachte; zijn gedrag moet stoppen, om dat te bereiken moeten we doen wat werkt. Hij focust op wat werkt in de richting van de verdachte.

Deugt het? Anderen vinden dat wat er gebeurd is, niet deugt, vanuit het rechtsgevoel van de collega’s. Staat de teamleiding voldoende in voor onze veiligheid? ‘Zo is het eind zoek.’ Hier ligt de focus op de collega’s en hun veiligheid en rechtsgevoel.

Doet het deugd? De vriendin van de geïntimideerde collega blijft niet in de woning slapen, als hij er niet is. In dit geval ligt de focus op het belang en het gevoel van de vriendin. Dit allemaal voorbij goed of fout. Drie verschillende perspectieven, alle drie waar! Sommigen zeggen ook dat het niet alleen niet deugt, maar dat het ook de vraag is of het werkt; we stellen geen grenzen. Het schuurt enorm. Wat kun je met dit inzicht en wat betekent het dan als het nog eens gebeurt? Gedurende het gesprek komen nog meer gezichtspunten voorbij. Wat werkt in de richting van de criminele groep waar de broers deel van uit maken? En er zijn wijkbewoners die weten dat de intimidatie heeft plaatsgevonden en zij zien van de politie geen merkbare reactie. Wat zouden die wijkbewoners ervan denken?

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

Vanuit voortschrijdend inzicht zou je met de kennis van nu mogelijk een andere keuze maken, is de gedachte. Het is niet of-of maar kijken naar en-en. Wat zou je dan allemaal kunnen doen?

Kind aangereden door een schoolbus

Hoe de open vraag: ‘Wat ging er door je heen?’ uitnodigt om te vertellen en ook te laten zien welke beweegredenen je beslissing hebben gestuurd. Een meervoudig appèl uit verschillende domeinen (beroeps-, organisatie- en/of privédomein) werkt door in de beslissingen die politiemensen nemen bij het uitoefenen van hun vak.

Feiten

Een leidinggevende vertelt. Het was een koude middag. Vlak bij het politiebureau wordt een fietsend jongetje overreden door een schoolbus. De bus rijdt over het jongetje heen. Het jongetje overlijdt bijna onmiddellijk. Er wordt een traumahelikopter opgeroepen. Binnen mum van tijd is het enorm druk op de plaats van het ongeval (plaats delict, pd). Er zijn veel agenten uit het nabijgelegen bureau aanwezig. Zij zijn bezig om de pd af te zetten, omstanders achter de afzetting te houden en hulp te verlenen aan getuigen en inzittenden van de bus. Het publiek is opdringerig. Er zijn veel omstanders en enkele proberen zelfs foto’s te maken van het stoffelijk overschot. Op een gegeven moment komt er een collega naar hem toe dat mogelijk de ouders van het jongetje verderop aan de afzetting staan. Ze hebben sirenes gehoord en een traumahelikopter gezien in de omgeving van waar hun zoon naartoe zou gaan. De ouders willen weten of hun zoon daar ligt. Volgens hem is het jongetje ontonebaar. Hij vindt dat de ouders het zo

snel mogelijk moeten weten, maar hij wil wel zekerheid. Er is een pasfoto gevraagd aan de ouders, die ze in een portemonnee bij zich hadden en zijn met de pasfoto naar het jongetje gelopen. Het jongetje was zo beschadigd in het gezicht dat ze hem niet konden identificeren aan de hand van de foto. De ouders zijn toen meegenomen naar het bureau in afwachting van het nieuws. Hij heeft aangegeven dat hij nog niet wist of het hun zoon was, maar dat ze er gezien de omstandigheden wel rekening mee moesten houden. Dat is natuurlijk een vreselijke boodschap en onzekerheid. Vanwege de opdringerigheid van het publiek heeft hij toen besloten om niemand van de collega’s uit de hectiek van de afzetting te trekken voor het identificatieonderzoek. Hij heeft een rechercheur opgeroepen; deze moest van huis komen en het duurde wat langer. De formele weg van een lijkschouw en identiteitsvaststelling zou veel te lang gaan duren en daarom werd er gezocht naar alternatieven. De kleding van het jongetje zat onder het bloed, dus die kon niet getoond worden. Er lag wel een rugzak op de fiets. Maar die had ook van een vriendje kunnen zijn, ‘dus we wilden wel zeker weten of dat de rugzak van het jongetje was. Al met al heeft het best lang geduurd voordat we zeker wisten dat het de zoon van de betreffende ouders was.’ Achteraf hebben de ouders de politie verweten dat het te lang heeft geduurd voordat zij wisten of het hun zoon was: ‘Jullie wisten het al lang.’ Het is inmiddels al twee jaar geleden, maar dit houdt hem nog steeds bezig.

De vraag die door zijn hoofd blijft malen is: Had dit sneller gekund?

Beslismomenten en meervoudig kijken

- V: Wat was het eerste beslismoment?
- A: Dat iemand bij de afzetting zei dat mogelijk de ouders aanwezig waren.
- V: Wat ging er toen door je heen?
- A: SHIT! SHIT!, de ouders staan bij het lint! Ik had gehoopt de ouders in kennis te kunnen stellen, nadat we in de juiste volgorde zorgvuldig de identiteit vast hadden kunnen stellen.
- V: Shit klinkt als iets wat je persoonlijk raakt.
- A: Ja, dat is ook zo. Ik ben ook een vader. Mijn kind was destijds van dezelfde leeftijd. Ik voelde mee met de ouders. Na het incident ben ik naar huis gegaan en heb een potje zitten janken. Ik ben gelijk naar boven gegaan waar mijn kinderen lagen te slapen en heb ze stevig geknuffeld. Mijn dochter zei: doe eens normaal pap! Maar het raakt je wel.
- V: Wat had je vanuit het vak moeten doen?
- A: Mensen het slechte nieuws brengen.
- V: Wist je het zeker dan?
- A: Nee.
- V: Heb je vanuit het vak voor je gevoel wel het juiste gedaan?
- A: Ja. Ik kon de protocollen niet helemaal volgen, want dat had veel te lang geduurd. Er was geen tijd voor een lijkschouw alvorens de ouders in te lichten. We hebben naar alternatieven gezocht.

Uiteindelijk hebben we de rugzak meegenomen. Daar zat een petje in van het jongetje. Die had een collega bij hem afgedaan en in de rugzak gestopt. Toen wisten we dat hij het was. Ik denk wel dat het sneller had gekund. Achteraf had ik iemand uit de hectiek moeten trekken. Die hadden het slachtoffer al gezien. Dan maar één minder bij de afzetting. Maar nu moest er iemand van thuis komen die ook even tijd nodig had om bij te komen.

V: Wat maakt dat je nu het belang van de ouders zwaarder laat wegen?

A: Ik denk de inleving die je hebt in de ouders. Ik heb kinderen van dezelfde leeftijd.

V: Heb je later de ouders nog gesproken?

A: Ja, direct daarna wel en die vonden dat we ze te lang in onzekerheid hadden gehouden. Later heb ik ze niet meer gesproken. De vader en moeder hadden ook een slecht contact. Ze waren gescheiden. De moeder was als eerste op het bureau met haar vriend. De vader kwam later binnen. Wij vonden dat die moeder de vader ook ter plekke even bij had kunnen spreken. Later kregen wij het verwijt dat wij dat niet hadden gedaan. De vader en moeder hadden steeds ruzie en er was niet echt een moment waarop ik ze goed kon spreken.

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

Ik zou dan toch eerder iemand bij de afzetting hebben weggehaald.

Meervoudig appèl

Van het vak

Opdringerig publiek op afstand houden en daarom niemand kunnen missen bij het afzetlint; zorgvuldigheid; zekerheid willen verkrijgen of het werkelijk het kind van de ouders is.

Van de ander

De ouders: dat was de reden om af te wijken van het protocol; zo snel mogelijk de ouders duidelijkheid willen geven. Collega: één collega merkte nog op dat de leidinggevende toch ook even had kunnen overleggen met medewerkers ter plaatse: 'waarom denken leidinggevendenden altijd dat ze in hun eentje beslissingen moeten nemen?'

Van jezelf

De leidinggevende is zelf vader van een kind in dezelfde leeftijd; hij is daarom emotioneel geraakt en dat maakt dat hij erg ontvankelijk is voor het appèl van de ouders.

Van de organisatie

Er is een protocol over de lijkschouw dat al snel het onderspit delft.

Aanhouding verdachte

Hoe een appèl uit je privésituatie doorslaggevend is voor je handelen op straat, tenzij regel 1 van de cultuur opgaat.

Feiten

Twee surveillerende eenheden zetten een auto aan de kant. Eén ervoor en één er achter. De bestuurder is een bekende van de politie en wordt verdacht van een strafbaar feit. De collega's uit de voorste eenheid stappen uit. Ook de verdachte stapt uit. In de surveillanceauto die erachter staat, zegt de bestuurder tegen de rijder: 'Als je het niet erg vindt blijven wij zitten. Tenzij het vechten wordt natuurlijk, dan stappen we uit om onze collega's te helpen. Zie je, die knul woont bij mij in de straat. Als ik me ermee ga bemoeien, dan krijg ik daar privé last van. En dat wil ik niet.'

Meervoudig appèl

In een paar zinnen vertelt deze collega welk appèl zijn handelen in deze setting bepaalt.

Het appèl van hemzelf

Dat wordt gevoed door zijn privéleven. De verdachte woont bij hem in de straat en hij voorziet, als hij in zijn functie van politieambtenaar tegen de verdachte optreedt, dat hij daar in zijn privéleven overlast van zal ervaren. En dat gaat hij liever uit de weg.

Het appèl van de cultuur

Regel 1 van de cultuur is: 'Einde dienst gaan we allemaal weer heelhuids en ongeschonden naar huis'. Dat is een buitengewoon krachtig en dominant appèl.

Dus als er gevaar dreigt voor de collega's die de verdachte aanhouden, dan aarzelt hij geen moment om op te treden. In dat geval is overlast in de privésfeer maar bijzaak. Het belang van regel 1 is voor iedereen bij de politie, ook voor deze collega, van levensbelang.

Alcoholcontroles

Hoe het appèl van het systeem het appèl van het vak in de weg kan zitten. Hoe kun je daar mee om gaan?

Onderstaande feiten worden tijdens een debriefing verteld. De operationeel expert die de debriefing leidt, heeft de collega's gevraagd te vertellen hoe het nou komt dat ze vanochtend zo ontzettend fijn hebben samengewerkt, terwijl hij merkt dat de sfeer de laatste tijd zo vervelend is. De reactie is hieronder beschreven.

Feiten

Eerder is besloten een week lang aandacht te geven aan alcohol in het verkeer. In de planning is dit terecht gekomen in alcoholacties in de ochtend van 7.00 uur tot 8.30 uur. Een van de collega's vertelt dat de doelgroep van de alcoholacties, de mensen die tussen 4.00 uur en 5.00 uur de kroeg uit rollen, dan allang in bed liggen. De mensen die zij nu moeten controleren, zijn forenzen, die op weg zijn naar hun werk, met een kopje thee of koffie achter de kiezen.

In de afgelopen drie dagen zijn honderden blaastesten afgenomen en slechts één heeft een score van net boven de limiet. Tijdens de briefing heeft een leidinggevende gezegd: 'Ze beginnen het te leren'. Hierop vraagt een collega zich af: 'Is hij nou gek of ben ik het?' In de spreadsheet zijn het aantal blaastesten gehaald. Maar hoe zinvol is dit? Wat zeg je tegen die forenzen die op weg naar hun werk een blaastest moeten doen? Denken die ook: 'Zijn zij gek of ben ik het?' Wat voor reacties krijg je als je zo'n actie op YouTube zet? De collega heeft voorgesteld om met zijn allen om 4.00 uur te beginnen. Maar dat is onmogelijk, het is in strijd met de Arbeidstijdenwet en het past niet in het capaciteitsmanagement.

Beslismomenten

De operationeel expert reageert op dit verhaal met invoelvermogen. Hij voelt het ook zo, maar – zo zegt hij – 'het wordt mij van hogerhand opgelegd en ik heb niet de positie om dit te veranderen.' De facilitator reageert hierop met: 'Dat begrijpt iedereen hier, dat jij niet de positie hebt om dat te veranderen.' Je kon een speld horen vallen. 'Zou je het er wel over kunnen hebben?' De ogen van de operationeel expert beginnen te glinsteren en hij zegt: 'Ja, dat zou ik wel kunnen doen.'

Meervoudig kijken

De operationeel expert beseft dat het systeem van capaciteitsmanagement, de planning en de wijze waarop de Arbeidstijdenwet wordt toegepast hem en zijn collega's hinderen in het zinvol uitoefenen van het vak.

Het appèl van het systeem zit het appèl van het vak in de weg. Dat leidt tot zinloos politiewerk in de ogen van burgers en professionals.

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen?

De operationeel expert brengt het verslag van de sessie in op het TMO en licht toe dat hij niet meer in zijn vakuitoefening gehinderd wil worden door dit soort systeemzaken. Hij krijgt bijval van het voltallig TMO. Hij spreekt ook met de leiding van het bedrijfsbureau, verantwoordelijk voor de planning. Hij vertelt hen dat hij met collega's 's nachts om 4.00 uur alcoholcontroles gaat houden bij de kroegen. Hij verzoekt het bedrijfsbureau hun vakmanschap aan te wenden om dit op correcte wijze en in overeenstemming met de Arbeidstijdenwet in de systemen vast te leggen. Ieder zijn eigen vakmanschap. Twee weken na de debriefing wordt de eerste alcoholcontrole 's nachts om 4.00 uur uitgevoerd. Er hebben zich veertig collega's vrijwillig opgegeven bij de operationeel expert.

Mobiel banditisme; stelende Roemenen

Het appèl van de organisatie (in casu ZSM³) past niet bij het appèl van het vak. Het schuurt enorm. Volgens de collega's is mobiel banditisme georganiseerde misdaad, die zich niet als een eenvoudige winkeldiefstal in een ZSM-format laat persen, terwijl het systeem dat wel van hen verlangt.

Feiten

Albert Heijn meldt op een zondag dat er drie Roemenen binnen zijn die de zaterdag daarvoor babyemelk hebben gestolen uit de winkel. Daar zijn ook beelden van. De dienstdoende collega's treffen de Roemenen aan en vragen hen mee te gaan naar het bureau. Er is op dat moment nog geen contact geweest met de officier van justitie om toestemming te krijgen voor aanhouding buiten heterdaad. Er is ook nog geen tolk en het is niet helemaal helder of de Roemenen begrijpen dat hen gevraagd wordt vrijwillig mee te gaan. De Roemenen gaan mee en bij aankomst op het bureau heeft de officier intussen toestemming gegeven voor de aanhouding. Na de aanhouding blijkt dat de verdachten in het bezit zijn van gestolen spullen van de Jumbo. Die nemen de collega's in beslag. Zij kiezen voor een sociaal verhoor en er volgt een inverzekeringstelling. Omdat er geen recherche aan het bureau is op zondag, worden de verdachten op maandag gehoord in Zwolle. Collega's van een naburige eenheid hebben ook een aangifte tegen deze groep, die zaak wordt erbij geno-

men. De collega meldt zich met de informatie, die bepaald niet panklaar is en hij helpt enigszins mee. Ook van andere teams in de buurt worden aangiften gevoegd in deze zaak. Dit voegen van zaken ervaren enkele collega's als 'dumpen'. Na het verhoor op maandag met tolken wordt een van de Roemenen voorgeleid.

Eerste beslismoment

Het eerste beslismoment is aanhouden of verdachten vragen vrijwillig mee te gaan. Maar zonder tolk en nog zonder toestemming voor aanhouding buiten heterdaad, dus met het risico op onrechtmatige aanhouding. Men kiest ervoor de burger te laten zien dat de politie daadwerkelijk optreedt in dit soort gevallen. Dat heeft een risico in termen van onrechtmatigheid, maar in dit geval neemt de officier van justitie dat risico grotendeels weg door toestemming te geven voor aanhouden buiten heterdaad.

Wat leer je hiervan?

Zorg dat je op het juiste moment toestemming hebt voor aanhouden buiten heterdaad. Altijd dicht bij je bevoegdheden blijven.

Tweede beslismoment

Het tweede punt is dat het team dat de verdachten afhandelt, deze zaak krijgt. Vanuit het 'vak' gezien kun je je afvragen of zij wel deskundig genoeg zijn. Moet hiervoor niet gewoon recherche aanwezig zijn? Vanuit de leiding is al eerder aangegeven dat de afhandeling van verdachten professioneler moet. Men wil hogere eisen

gaan stellen aan de opsporingsvaardigheden en kennis. Wellicht mogen in het vervolg alleen nog mensen met een taakaccent opsporing deel uitmaken van het team dat verdachten afhandelt. Ook wordt een mogelijkheid geboden om met de recherche samen te werken en zo extra kennis en ervaring op te doen.

Wat leer je hiervan?

Het is waar dat wanneer de opsporing complexer wordt, er steeds meer specialistische kennis nodig is. Die is niet onbeperkt binnen de Basis Politie Zorg (BPZ) aanwezig en allround zijn heeft dus zijn grenzen. Maar die grenzen moeten erg ruim zijn. De brede integrale wijkpolitieaanpak heeft grote voordelen. Van de Engelse collega's leerden we dat 90 procent van de intelligence die nodig is voor optreden, afkomstig is van de politie zelf. Die collega's moeten dan wel breed genoeg kijken en een mindset hebben die niet alleen gericht is op toezicht houden en noodhulp verlenen, maar ook op opsporen.

Derde beslismoment

Tot slot is de vraag: alleen de eigen zaak oppakken, of ook zaken van andere teams en districten voegen?

³ ZSM staat voor 'zo snel mogelijk' en is een protocol en werkwijze waarbij verdachten van veelvoorkomende criminaliteit binnen korte tijd te horen krijgen welke afdoening het Openbaar Ministerie kiest.

waarop wordt omgegaan met de ZSM-systematiek. De goede afhandeling van zaken wordt ondergeschikt gemaakt aan het protocol en het format.

Feitelijk beschouwt het OM dit type zaken als eenvoudige winkeldiefstal, en dus afhandeling via ZSM. Dezelfde verdachten zijn een week eerder in Zwolle gepakt en via ZSM snel afgedaan, zonder er andere zaken bij te pakken. Maar collega's merken dat dat te veel schuurt met hun eigen opvattingen. Het is niet zomaar een eenvoudige winkeldiefstal. Het gaat om mobiel banditisme, een vorm van georganiseerde criminaliteit, misschien zelfs wel internationaal. Het ZSM-format past niet bij deze zaak. Het OM blijkt daar niet ontvankelijk voor.

Juist in deze tijd van nationale politie is het mogelijk en nodig om goede samenwerkingsafspraken te maken met andere teams, districten, eenheden en met het OM, ook over de misfit van dit soort zaken met het ZSM-systeem.

'Frappier toujours' is het devies. Je kunt het niet genoeg herhalen. In de middag van deze dag zal hierover een overleg worden gevoerd met de districtsrecherche en het zal worden meegenomen in het overleg met het OM. Ook kan de teamleiding invloed uitoefenen door dit aan de orde stellen in de eigen MT-overleggen. Onlangs is de eenheidsleiding hierover volledig bijgepraat met het verzoek actie te ondernemen richting OM (ZSM). Het verslag van deze ca-

sus zal ook worden aangeboden aan de landelijke projectleiding Ketensamenwerking OM/Politie.

Zendantenne, eenzijdige perspectieven

Hoe een eenzijdig perspectief doorbroken wordt door meervoudig kijken te introduceren (zie ook Landman, Kouwenhoven en Brussen, 2015).

Feiten

Bij de meldkamer komt een verzoek binnen van collega's van de telecomdienst. Zij staan bij een (illegale) zender die in een boom hangt en willen graag assistentie. De centralist vraagt of er publiek bij staat. Dat is niet het geval. De centralist verwijst de buitengewoon opsporingsambtenaren (boa) naar het dichtstbijzijnde bureau en stuurt geen wagen. Er wordt verder niet overlegd op de meldkamer, de centralist beslist dit zelf. De boa's kunnen niet bij de zender komen om hem uit de boom te halen. Zij hebben graag de uniformdienst op de plaats delict, zodat zij zelf verder kunnen gaan met peilen. Teruggekomen van het dichtstbijzijnde politiebureau is de zender verdwenen en daar balen ze van. Omstanders staan hen uit te lachen. Volgens sommige deelnemers aan het gesprek is er een afspraak dat bij een verzoek tot assistentie van een boa er altijd aan dit verzoek wordt voldaan. Geen discussie. Dit geval krijgt een staartje, omdat er een klacht binnenkomt bij een

andere collega op de meldkamer van de wijkagent en van de collega's van de telecomdienst. Er is verbazing over de weigering om assistentie te sturen.

Beslismomenten en overwegingen

De beslissing om geen assistentie te sturen. De overweging hierbij is dat er geen publiek aanwezig is en de ontdekking van de zender dus niet bekend is bij burgers. Het blijkt een geplande actie van de boa's; ze hadden dus eerder een politieauto kunnen regelen. Bovendien zien we op de meldkamer dat de politie overal voor gebruikt wordt. Zoals op een school voor bijzonder onderwijs: een docent vraagt of er politie naar de school kan komen, omdat een knaap niet wil luisteren.

Meervoudig kijken

V: De vraag is of dit werkt. Werkte het voor de boa's?
 A: Voor mij wel. Ik ben nog steeds overtuigd van mijn keuze.
 V: En als iemand dit had opgenomen en op YouTube had gezet?
 A: (Emotionele reactie) Ach, in dat wereldje lachen ze toch om de boa's en de politie. Het is een soort sport en daar hebben ze de geldboetes ook voor over. De burger heeft hier geen last van. Als we daarom overal politie voor moeten inzetten.
 Een andere centralist: En de verwachting van de collega van de telecomdienst dan? Hij kent onze richtlijnen niet. Hij voelt zich toch in de steek gelaten.
 V: En hoe kijkt een fatsoenlijke burger

hiernaar? Zou die onderscheid maken tussen telecomdienst en politie? Of heeft in zijn ogen gewoon de overheid gefaald? En wie staan er dan in zijn ogen in hun hemd?

A: Ja, dat klopt wel wat je zegt. Maar ik erger me nog, dat de politie voor van alles en nog wat mag opdraven. Daar pas ik voor. We moeten ook zuinig zijn op onze capaciteit.
 V: Had het op dat moment wel gekund, qua drukte?
 A: Ja, op zich wel. Het was niet druk. Maar je weet nooit wanneer het wel druk wordt. Ik houd daar rekening mee.
 V: Dus je pakt eigenlijk ook een beetje de rol van 'waakhond voor de noodhulp'?
 A: Ja, zo kun je het wel zeggen. De andere centralist: En de wijkagent, die heeft ook een andere verwachting en die wacht nog op terugkoppeling.
 A: Ja, hoor het is duidelijk. Ik heb het niet goed gedaan. Volgende keer stuur ik één of twee auto's.

Interventie (op proces)

Hebben jullie door hoe moeilijk het is om je oordeel op te schorten? Het gaat niet om gelijk hebben of gelijk krijgen. Men begrijpt je overwegingen.
 V: Wat is ervoor nodig om een beslissing te nemen die werkt in de buitenwereld?
 A: We weten allemaal dat er ook centralisten op de meldkamer zitten die het makkelijk hebben of maken. Bij een melding is het antwoord altijd: Ja, we sturen

iemand. Er komt politie; van alles wordt een melding gemaakt. Het zou wenselijk zijn dat de centralist doorvraagt, over de behoefte of noodzaak.

A: Samenwerkende instellingen moeten van elkaar weten wat ze van elkaar mogen verwachten. Naar elkaar toe moet er voorspelbaarheid zijn.
 V: Over de schaarste aan capaciteit: is het wel eens voorgekomen dat er vanwege capaciteitstekort geen hulp is verleend?
 A: Nee, regiobreed is er altijd wel een mogelijkheid geweest.

Wat leer je hiervan en wat zou je de volgende keer anders (willen) doen?

V: Wat is er geleerd? Wat gaat er nu gebeuren?
 A: Doorvragen en de bedoeling van de ander kennen is belangrijk voor het te nemen besluit.

De les is dat het nuttig is om door te vragen en niet te snel te oordelen. Het is goed om met de collega's van de telecomdienst om tafel te gaan zitten en te praten over elkaars verwachting. Inzicht krijgen in hun werk en waar zij tegenaan lopen en wederzijds. Geen lijst met afspraken en regels.
 Er wordt afgesproken de mensen van de telecomdienst uit te nodigen voor een overleg waar deze casus kan worden besproken. Ook moeten de wijkagent en andere centralisten hierover geïnformeerd worden.

Aanhouding van een brandstichter

Een TOP-casus. Laat zien wat goed politiewerk is en hoe je een bestaand patroon ('veel plezier is weinig papier') kan doorbreken.

Feiten

Er is een melding van brandstichting in de wc bij de IKEA. Er is een verdachte, een getuige en een aangever. 'Met buikpijn druk ik de statusknop in met de vraag om assistentie', zegt de collega. Hij vertelde er direct bij dat hij assistentie wilde om de aangifte en een getuigenverklaring op te laten nemen. De collega informeert de hulpofficier van justitie voor de voor geleiding en zet de aanhouding en bevindingen op papier. De aangifte en getuigenverklaring worden ook direct opgenomen door de collega's van de assistentie. De zaak is compleet in één uur.

Beslismomenten

Normaal gesproken neemt de assistentie de verdachte over en brengt deze ter voor geleiding naar het bureau. De ongeschreven regel is dat degene die de melding krijgt, de aangever en getuige hoort ('veel plezier is weinig papier'). De betrokken collega vindt het beter dat degene die de bevindingen heeft en de aanhouding heeft gedaan, de verdachte overbrengt en de uitleg geeft aan de hulpofficier, die deze informatie nodig heeft voor de toetsing. Hij is het beste op de hoogte. De collega's van de assistentie nemen dan de aangifte en de getuigenverklaring op.

Alles was binnen een uur opgenomen en compleet. Zo is hoe hij het graag wil en wat hij ziet als daadkrachtig en goed (samenwerkend) politiewerk. Hij besluit om direct bij de assistentiaanvraag erbij te vertellen dat hijzelf de verdachte overbrengt en dat de assistentie de aangifte en het getuigenverhoor doet. Hij heeft dit ook aan het assiserende koppel uitgelegd. Hij heeft er zelf een hekel aan dat als je 's ochtends in dienst komt, eerst 'puin moet ruimen'. De zaak is niet compleet en je moet overal achteraan. Het is veel daadkrachtiger om het direct te doen. Andere aanwezigen herkennen dit.

Wat leer je hiervan?

De bespreking van de casus maakt zichtbaar wat goed politiewerk is en hoe je een bestaand ongewenst patroon kunt doorbreken. Met pijn in de buik drukte de collega de statusknop in (je weet niet welke weerstand je kunt verwachten van de collega's). Het allermooiste is als de collega's ongevraagd assistentie verlenen. Door van tevoren aan te geven wat precies voor assistentie wordt verwacht, weten collega's beter wat er van hen verwacht wordt en overval je hen niet met je nieuwe werkwijze. De zaak is goed en snel afgehandeld, dat is ook meegegeven aan betrokken collega's. Als je ander gedrag wilt, helpt het dit gedrag zelf ook te laten zien.

Bedreiging collega

Hoe het appèl van verschillende rollen in één persoon door elkaar kunnen lopen en hun impact hebben. In de uitoefening van zijn functie handelt de betrokken collega instrumenteel. Zijn collega's van het team evenzeer. De intimidatie van de verdachte gericht tegen zijn persoon en zijn gezin blijft een emotionele impact te hebben, die pas duidelijk wordt tijdens het Blauw Vakmanschapsgesprek. Hoe zit het werkelijk met je mentale weerbaarheid, als je gezin serieus bedreigd wordt? Wat is in dit soort situaties goed collega-schap? Wat betekent dit voor de rol van de leidinggevende? Wat is goed politiewerk in de richting van de verdachte? En in de richting van het OM en de rechterlijke macht? Welke rol is weggelegd voor de collega's van GTPA (Geweld Tegen Politie Ambtenaren)?

Een motoragent rijdt alleen op een overlastplek. Hij rijdt langzaam op een breed fietspad (tweerichtingsverkeer). Drie jongens lopen midden op het fietspad en lopen op hem af. Twee van de jongens gaan aan de kant, de derde loopt langs de motor en stoot expres tegen de spiegel. De agent vraagt: 'Waarom doe je dat nou?' De jongen gedraagt zich meteen brutaal en provocerend. Hij heeft zijn hand in een tasje. De agent vraagt hem zijn hand uit de tas te halen. Zijn motor is tussen hem en de jongen. De jongen (verdachte) loopt om de motor heen. De agent zet zijn helm af en vraagt om assistentie: 'de verdachte wil met me vechten'. De twee andere jongens trekken de verdachte weg

en nemen hem mee. De assistentie arriveert en de twee collega's houden de verdachte vervolgens staande. Hij pleegt verzet en wordt aangehouden. De tweede jongen is meewerkend. De derde jongen is weg. De verdachte pleegt zo veel verzet dat er drie collega's nodig zijn om hem onder controle te krijgen en te boeien. De motoragent vraagt aan de tweede jongen waarom de verdachte zo doet. Hij antwoordt: 'Drugs en alcohol'. De verdachte is geboeid en intussen begint de buurt op te lopen. De verdachte roept de motoragent bij zijn naam 'Ik ga je dood maken. Ik zoek uit waar je woont. Je gezin gaat eraan!' Buurtbewoners spreken de verdachte aan: 'Rustig nou.' De verdachte wordt overgebracht naar het bureau. Hij trapt een tafeltje kapot. Hij is 17 jaar en iel gebouwd. De motoragent en twee andere collega's doen aangifte. De derde heeft dat niet gedaan ('hoort bij het vak'). De motoragent voegt zich ter zitting. Een collega van Geweld Tegen Politie Ambtenaren (GTPA) heeft gevraagd wat hij wil. De agent wil geen schadevergoeding. Hij wil laten zien dat de verdachte te ver is gegaan. De afspraak is om € 100,- te eisen en excuses. De verdachte moet voorkomen voor meerdere zaken: tweemaal fietsdiefstal, alcohol op straat, op de uitkijk staan bij auto-inbraak. De motoragent was in twee van deze gevallen de aanhoudende collega. Op de zitting zijn de ouders van de verdachte, de advocaat, GTPA en de motoragent. De rechter gedraagt zich afstandelijk; hij neemt de zaak van de andere collega's niet mee in de

beoordeling. Verder acht de rechter alles bewezen verklaard. Het oordeel: de fiets en de uitkijk bij auto-inbraak: foei, geen straf; de bedreiging van de agent € 50,- en excuses; vernieling tafeltje: vergeten te noemen door OM, neemt de rechter niet mee; alcohol op straat: boete. Verder 40 uur werkstraf voorwaardelijk. De indruk van de agent over de uitspraak. De verdachte was voor het eerst voor de rechtbank. Hij zat onderuit, zei dat hij onder de drugs zat ten tijde van het delict en dat 'ze met acht man op me zaten.' De GTPA-collega verklaarde dat we een voorbeeld willen stellen in de wijk. In het verleden hebben collega's een zaak gevoegd, waarbij verdachten tegen collega's hebben gezegd 'ik weet waar je dochters op school zitten.' En een collega van het wijkteam was, na afloop van zijn werk, gevolgd tot zijn woning. De advocaat betoogt dat zijn cliënt niet verantwoordelijk mag worden gehouden voor gedrag van anderen. Het valt de agent op dat er tussen het eerste strafbare feit en de terechtzitting driekwart jaar zit. Na de rechtszaak heeft de jeugdreclassering een afspraak gemaakt op het politiebureau om excuses aan te bieden. Voor het bureau maakt de jongen een enorme scène tegen zijn moeder, die mee naar binnen wil komen. 'Als jij naar binnen gaat, ga ik niet!' Uiteindelijk gaat moeder naar huis en komen de reclasseringsambtenaar en de jongen naar binnen. De jongen heeft er duidelijk geen zin in. De reclasseringsambtenaar moet meerdere keren aandringen, waarop de jongen dan eindelijk, wegstijgend en zachtjes zegt: 'Nou ja, sorry dan.'

V: Wat gaat er door je heen nu je dit verhaal aan ons vertelt?
A: 'Ik heb drie zoontjes van 3, 7 en 10. Als de bel gaat klimt de oudste op het aanrecht om te kijken wie er voor de deur staat. Als het iemand is die hij kent, geeft hij zijn jongere broertje toestemming om de deur open te doen.'

De agent schiet vol. Hij staat niet meer met zijn telefoonnummer in het telefoonboek, zijn broer ook niet. Achteraf had hij de kans moeten grijpen om met de rechter te spreken. Dat wil hij alsnog.

Wat leer je hiervan?

De emotie van de agent komt er nu voor het eerst uit. Hij zoekt daarvoor ondersteuning. Er wordt uitgesproken dat het team oog moet hebben voor deze emotionele zaken als een collega geïntimideerd wordt op straat. Schelden tegen de politie – het uniform – hoort bij het vak. Maar deze verdachte maakt het persoonlijk door hem bij zijn naam noemen en te roepen: 'Ik maak jou dood, je gezin gaat eraan.' Dat is intimidatie van een totaal andere orde. De verdachte overschrijdt hiermee een belangrijke grens. Het is zaak dat GTPA begrijpt dat dit een belangrijk onderscheid is en dat er van hun kant in zulke gevallen meer actie verwacht mag worden dan boete en/of excuses. Hetzelfde geldt voor de collega's van het team als het gaat om onderscheid maken in de aard van de verschillende bedreigingen en de emotionele consequenties voor die collega. Wat is goed collega-schap?

Hoe maak je een dossier zodanig op, dat ook een rechter gevoelig is voor dit onderscheid en de ernst voor de politieambtenaar in kwestie doorgrondt? Of is hier sprake van een leerpunt voor de rechter? De verdachte is meerdere malen voor de rechter verschenen met bewezen verklaarde feiten en heeft geen enkele keer straf gekregen. De agent gaat alsnog het gesprek aan met de rechter.

Hoe staat het met het vervolg voor de verdachte? Hij heeft een avondklok. Is hij een kandidaat voor een persoonsgerichte aanpak (PGA), gelet op zijn 'sollicitatiegedrag' naar de status van 'schijnbaar onaantastbare'? Dit pakt de leiding op.

Doorzoeking auto op vermoedelijk onterechte gronden

Collega's identificeren een groepje andere collega's dat gedrag laat zien dat niet deugt. Een casus met een voorbeeld brengen zij in. Het uitspreken is één. Dat gebeurt en dat is al heel goed. En hoe nu verder?

Feiten

Tijdens de nachtdienst zetten twee collega's een bekende runner aan de kant. Een tweede koppel 'leunt aan'. Tijdens de controle van de auto ziet een van de collega's van het aanleunende koppel een controlerende collega een zakje softdrugs in zijn broekzak stoppen. Dit is op zich niet zo raar, want het zakje kan

gewoon in beslag genomen worden. Later die nacht wordt een andere bekende runner aan de kant gezet door dezelfde collega's. Hetzelfde koppel leunt weer aan. Zij zien dat de auto wordt doorzocht. Zij kennen de runner en weten dat deze nooit iets bij zich heeft en ze vraagt de collega op welke grond hij de auto doorzocht heeft. Hij haalt vervolgens het zakje softdrugs uit zijn broekzak, dat hij eerder die avond uit de eerste auto in beslag heeft genomen, en toont het. Het aanleunende koppel vraagt niet verder en maakt geen opmerking hierover. Eenmaal weer in de auto bespreekt het aanleunende koppel wel dit voorval. Ze vinden het beiden niets, maar 'hij hoort wel bij het clubje'. Later die nacht staan ze met die collega een sigaretje te roken. Toen hebben zij gezegd dat dit niet kan.

Oordelen

Tijdens de bespreking komt men terug op 'hij hoort wel bij het clubje'. Het is een bepaald groepje met een reputatie. Niet iedereen gaat graag met hen de straat op. Het zijn de 'boevenvangers' terwijl andere collega's vinden dat het politievak meer is dan dat. Het groepje beschrijven zij als jong en onervaren en dat ze elkaar de verkeerde dingen aanleren. Enkele voorbeelden die genoemd worden zijn het dragen van handschoenen bij iedere controle en al meteen de hand op het wapen hebben. 'Als je dat ziet denk je dat er echt iets aan de hand is.' Men vindt dat de leiding op de hoogte moet zijn en dat er ingegrepen moet worden. 'Je hoort niets van de leiding en er gebeurt niets. Ze moeten beter begeleid worden.

Ze mogen zelf kiezen met wie ze de straat op gaan.' Meerdere keren komt in het gesprek ter sprake hoe lastig het is om de namen van de collega's te noemen ondanks dat het mis dreigt te gaan. Duidelijk is dat ze het goed voorhebben met de collega's (de intenties zijn positief). Meerdere malen wordt benadrukt dat veiligheid het belangrijkste is. Je moet weten wat je aan elkaar hebt.

Beslismomenten

In het gesprek wordt een poging gedaan de beslismomenten te identificeren. Dat blijkt lastig. Steeds valt men terug op dat wat hen het meest aan het hart ging: 'Je bent er toch ook om mensen te helpen. Ik maak me zorgen, ook over de collega's zelf. Het gaat een keer echt mis. Ze leren de verkeerde dingen.'

Meervoudig kijken

De verbonden waarden in de gezichtspunten het vak, de ander en jezelf, gekoppeld aan de bedoeling (het 'waarom' van de politie) worden wel aangeraakt, maar niet bewust uitgediept. Het gaat hen duidelijk aan het hart en de emoties spelen regelmatig op. Zo benadrukt een van de collega's meerdere malen, waarbij ze haar woorden kracht bijzet, dat veiligheid het belangrijkste is. Je moet weten wat je aan elkaar hebt en je moet weer veilig thuiskomen.

Wat leer je hiervan en hoe zou je het de volgende keer (willen) doen? Op de vraag 'wat zou je volgende keer anders doen', maken collega's de overweging dat ze misschien eerder hadden kunnen ingrijpen.

Om het leren verder te activeren stelt de facilitator de vraag wat ze de OPCO zouden adviseren. Ze zouden adviseren die collega's door een vaste ervaren collega te laten begeleiden en dat zij zelf niet mogen kiezen met wie ze de straat op gaan. Collega's willen zelf ook wel begeleiden. De OPCO geeft aan dat het belangrijk is dit soort signalen door te geven. Hij gaat dit alsnog oppakken. Tot slot worden de deelnemers gewezen op het belang om dit soort casussen wel te bespreken met de hoofrolspeler, hoe moeilijk het ook is.

Wat leert deze casus?

De collega die de casus heeft ingebracht, heeft uiteindelijk de collega nog wel zelf aangesproken. In de bespreking ging het erg over veiligheid; iedereen moet altijd veilig thuiskomen. Dit maakte dat ze uiteindelijk niet alleen gingen wijzen naar de leiding (zij moeten dit aanpakken) maar dat ze hun eigen verantwoordelijkheid zagen en namen.

Gedwongen inname medicatie, een casus vol vragen

Wat is hier-en-nu goed politiewerk? Wie het weet mag het zeggen ...

Op een dag komt de melding binnen dat een vrouw gedwongen is medicijnen tot zich te nemen. De melding is gedaan door de dochter. Ter plaatse aangekomen blijkt het om een Russisch gezin te gaan. De vader is 58,

de moeder 47 jaar oud. De dochter woont bij de ouders. Collega's treffen beide ouders levend maar slecht aanspreekbaar aan. Daarom worden ze vervoerd naar het ziekenhuis. De dochter vertelt dat zij een halfuur is weggeweest. Haar vader drinkt, en als hij drinkt wordt hij agressief. Toen zij na een halfuur terugkwam, kon haar moeder haar nog vertellen dat zij gedwongen was door haar man om medicijnen met alcohol in te nemen. In het ziekenhuis wordt bij de vrouw de maag leeggepompt, de man wordt opgenomen op de psychiatrische afdeling van het ziekenhuis.

De vragen die bij de collega opkomen tijdens dit incident:

- Gaat deze vrouw aangifte doen tegen haar man? Dan is de woning een plaats delict. Heeft de vrouw verwondingen? In het ziekenhuis bleek zij verwondingen aan haar gezicht, bij haar mond te hebben.
- De dochter heeft gezegd: mijn moeder gaat aangifte doen. De vraag is wanneer? En doe je dat met een tolk? Of met hulp van de dochter?
- Wat heeft de moeder in haar maag? Dat is mogelijk bewijs. Dan moeten we dat wel veiligstellen in geval van een aangifte.
- Is de man verdachte? Zo ja, van welk strafbaar feit? Was het een poging doodslag of was het mishandeling?

Na overleg met de OPCO en de officier van justitie zijn beide ouders gevraagd vrijwillig bloed af te staan. Maar kun je die vraag wel stellen aan iemand die op de psychiatrische

afdeling is opgenomen?

Centrale vraag: moeten we wat doen? Niets doen is goed uit te leggen (geen getuige, één tegen één), maar doorzetten ook. Als de dochter 2,5 uur later was thuisgekomen, had je misschien wel twee lijken gehad.

Vraag van de facilitator: Wat dacht jij dat er aan de hand was? In ieder geval hulpverlening, maar als er wel een strafbaar feit is gepleegd dan moet je meteen van alles doen. Vooralsnog is gekozen voor de insteek van mishandeling.

NB. Deze zaak speelde de avond ervoor, de zaak loopt nog ...

En als die mevrouw aangifte gaat doen, gaat er dan iets gebeuren? Betrokken collega heeft veel ervaring, ook recherche-ervaring, maar hij voelt zich enorm dom. 'Er zijn zo veel regeltjes en procedures, waar ook niet over gecommuniceerd wordt. Hoe moet je dat allemaal weten en bijhouden? Er ontbreekt een vraagbaak. Voorbeeld: forensische opsporing vraagt om een formulier voor afname bloed; de officier van justitie zegt dat dat niet nodig is ... ?'

Geweldsincident

Als je ziet dat er gehandeld moet worden, pak je dan de ruimte om te handelen? Of wacht je tot de leidinggevende ter plaatse is, die de taak heeft om te coördineren? Welke talenten zijn er in je team? Ben je in staat die talenten te benutten, als de situatie daarom vraagt?

Feiten

De casus speelt zich af tijdens de openbareordendienst. Het is dan de bedoeling dat je in het horecagebied blijft en daar de openbare orde handhaaft. Dat is ook nodig. Collega's horen dat er buiten het horecagebied een steekpartij heeft plaatsgevonden. Een van de betrokkenen van de steekpartij is ervandoor gegaan in een auto. Het horecakoppel treft de auto rijdend aan. De bestuurder, die helemaal onder het bloed zit, wordt aangehouden. Ze ontdekken een steekwond bij de verdachte en ze besluiten hem ook als slachtoffer aan te merken. Bovendien besluiten ze niet met het slachtoffer en de ambulance mee te gaan naar het ziekenhuis, maar naar de plaats delict (pd) te gaan, waar het feit heeft plaatsgevonden. Er zijn daar zes politieauto's (dus twaalf collega's) ter plaatse! 'Die stonden daar maar bij elkaar.' De pd was niet afgezet en de getuigen waren niet gescheiden. 'Er was zelfs een klein kind bij, die getuige was van het steekincident.' De officier van dienst (ovd) was ter plaatse. Zij houdt zich bezig met de aanhouding van een verdachte die mogelijk nog in een woning is. 'Ik heb toen gezorgd dat er een lint werd gespannen en gezorgd

dat de getuigen naar het bureau werden gebracht.' De collega's vinden dat de ovd dit moet regelen (coördineren) en zij hebben dit ook later met haar besproken. In dat gesprek geeft de ovd aan druk te zijn geweest met de aanhouding van de mogelijke verdachte. Collega's willen de zaak tijdens de debriefing evalueren, maar er zijn al veel collega's naar huis.

Beslismomenten

De beslissing om niet met het slachtoffer/de verdachte mee te gaan naar het ziekenhuis. Als reden werd onder andere genoemd de afwegingen dat het slachtoffer te ernstig gewond was en dat ze het identiteitsbewijs hadden ingenomen. De beslissingen om de pd met lint af te zetten en de getuigen over te laten brengen naar het politiebureau (feitelijk de beslissing om ovd-taken uit te oefenen, nu je ziet dat de ovd daar niet aan denkt of aan toekomt).

Meervoudig kijken en wat kun je ervan leren

Het meervoudig kijken was in deze casus meer gericht op het bewustzijn dat het professioneel handelen niet afhankelijk is van de opdrachten van de ovd (nemen professionele ruimte). Duidelijk werd dat er verschillende talenten in het team zitten zoals het snel overzicht hebben en coördineren, het oog hebben voor het welzijn van de mensen/collega's en de scherpte op veiligheid. Men is wel tevreden over het team: 'Als er iets gebeurt, dan zijn we er wel en dan gaan we ervoor. Daarbij is het ook goed dat er collega's zijn die gericht zijn op doorpakken/boeven vangen.

Dat is ook belangrijk.' Op tafel kwam ook dat het mogelijk is dat voor de collega's onvoldoende duidelijk is wat van hen verwacht wordt bij het toepassen van pd-management. Dit wordt meegenomen als actiepunten.

Psychotische man

Politie mensen lezen een situatie. Laat je een moeder en drie kindjes achter met een zoon die zich psychotisch gedraagt, als de GGZ de zoon eerder op de dag heeft beoordeeld als 'niet gevaarlijk'? Welke overwegingen geven de doorslag? Deze casus is eerder in zeer korte vorm gepubliceerd in de brochure over Blauw Vakmanschap (Van Eeuwijk, 2015).

Feiten

Een agente vertelt haar verhaal. Met mijn collega word ik naar aanleiding van een 112-melding gestuurd naar een woning. Een moeder zou er met haar zoon problemen hebben. Er zijn ook drie kleine kinderen in huis. De zoon zou in een soort psychose verkeren. Op weg naar het bewuste adres horen we dat de zoon die dag al eerder bij de acute dienst van de GGZ was geweest voor een vrijwillig gesprek. Tijdens dat gesprek is hij weggelopen, omdat hij het niet meer zou zien zitten. Eerder op diezelfde ochtend had hij bij zijn vader thuis al moeilijkheden gemaakt en wat vernielingen aangericht.

In het huis treffen we een huilende moeder aan: 'Ik weet mij geen raad met mijn zoon. Hij is zichzelf niet meer. Ik ben bang voor hem. Hij loopt constant heen en weer door de woning en begint soms onverwachts te schreeuwen. Wij weten niet meer wat wij met hem aan moeten. Zolang hij hier is durf ik niet te gaan slapen.' We spreken een tijdje met de zoon. Een korte samenvatting van dat gesprek:

'Ik ben mezelf niet meer. Dit komt doordat ik heb geblowd. Ik ben echt dom geweest. Ik had niet moeten blowen. Ik ben nu erg wantrouwend.' Vervolgens begint hij over zichzelf – in de derde persoon – te praten. 'Hij is erg onrustig in zijn hoofd. Ik heb er geen vertrouwen in dat het nog goed komt met hem.' Ik vraag aan de jongeman hoeveel personen er zijn. 'Er zijn twee mensen in mijn lichaam. De ene gaat dood. Iets in mij gaat mij straffen. Iedereen die mij verraden heeft moet dood. Ik heb nauwelijks gevoelens meer. Hij heeft twee gedachten. Ik word gek van binnen. Ik moet naar buiten.' Tijdens het gesprek is de zoon heel onrustig. Hij loopt steeds heen en weer in de kamer. Als wij hem vragen om rustig te gaan zitten, verklaart hij dat hij dit niet kan, omdat het te onrustig is in zijn hoofd. Naarmate het gesprek langer duurt, begint hij zo nu en dan ook zijn stem te verheffen. Door beheerst met hem te blijven praten, wordt hij vanzelf weer rustig.

We hebben hierna met de acute dienst van de GGZ gebeld. Daar verklaart men dat deze persoon omstreeks 16.00 uur die dag bij hen is geweest. Hij had daar een gesprek met twee medewerkers en een arts. Midden in het gesprek liep hij weg, omdat hij niet meer geholpen wilde worden. Op dat moment achtte men geen acuut gevaar aanwezig en zag men ook geen reden om hem gedwongen in een IBS-traject te plaatsen.

Wij hebben toen contact gezocht en overleg gepleegd met onze chef

van dienst. Deze heeft telefonisch contact gehad met het opvanghuis van de GGZ. Dat wil hem alleen opnemen, als wij hem op straat hadden aangetroffen. Omdat hij nu in zijn woning was bij zijn moeder, wilden ze hem alleen opnemen na een nieuwe beoordeling door bijvoorbeeld de huisarts. Wij hebben toen de huisartsenpost gebeld. De dienstdoende huisarts is op het woonadres langsgesproken. Hij achtte voldoende reden aanwezig voor een interventie van de acute dienst van de GGZ. Nadat hij hen had gebeld, bleek dat zij pas ergens in de nacht voor een beoordeling langs konden komen.

Wij hadden er geen vertrouwen in dat de zoon thuis zou blijven. We beoordeelden de situatie ook als dermate riskant voor de moeder en haar kinderen, dat we – in overleg met de acute dienst van de GGZ – besloten om de zoon mee te nemen naar het bureau. Later die nacht zou men hem dan rustig kunnen diagnosticeren. Gedurende de behandeling van dit incident waren de collega's van de surveillance-eenheid in kwestie ruim drie uur 'uit de lucht'. De GGZ oordeelde uiteindelijk dat er sprake was van een paranoïde psychose en dat het nodig was de zoon gedwongen op te nemen.

Beslismomenten en meervoudig kijken

V: Als je de film terugdraait, wat waren dan de belangrijke beslismomenten voor jou?

A: De eerste, belangrijkste beslissing was blijven we of gaan we, nadat

we hadden gehoord dat er al een beoordelingsmoment van de GGZ was geweest die middag. De situatie zoals we die aantroffen was immers een verantwoordelijkheid van de GGZ. Volgens hen was er geen acuut gevaar. Hij was thuis en daar was de kous voor hen min of meer mee van af.

V: Welke overwegingen speelden toen bij jou door het hoofd, waardoor je toch bent gebleven?

A: Toen hij over de dood begon, kreeg ik het gevoel dat dit allemaal wel eens verkeerd zou kunnen aflopen. De moeder, met haar drie kindjes, was radeloos. Omdat de GGZ hem 's middags al had beoordeeld en geen gevaar zag, voelde ik me in eerste aanleg daarentegen ook niet meer vrij om hem mee naar het bureau te nemen. Ik wist niet of dat wel rechtmatig zou zijn. Ik stond echt voor een dilemma.

V: Hoe heb je dat toen opgelost?

A: We hebben met hem gesproken en geprobeerd hem wat rustig te krijgen. Tegelijkertijd zochten we contact met de chef van dienst en in tweede aanleg met de huisartsenpost. Op basis van die informatie was er immers een tweede beslismoment ontstaan, namelijk: laten we hem hier thuis of halen we hem hier weg en waar brengen we hem dan naartoe?

V: En welke overwegingen waren voor jullie doorslaggevend om hem weg te halen en mee naar het bureau te nemen?

A: Omdat de jongen juist op dat moment over de dood begon te praten, kreeg ik het gevoel dat het weleens heel verkeerd kon aflopen

als wij zouden vertrekken. Een moeder met haar drie kindjes laat je niet alleen met een psychoot die verklaart dat iedereen die hem verraden heeft, dood moet. Vertrekken druiste in tegen mijn gevoel.

V: Is het politiewerk om in zo'n situatie te blijven en niet weg te gaan?

A: Ja. Voorkomen van geweld, mogelijk de dood (beschermen), maar ook hulpverleners aan hen die dat behoeven. En het is ook gewoon mensenwerk. Een moeder, alleen met drie kindjes, laat je niet alleen met een psychoot. De acute dienst van de GGZ zou langskomen, naar mijn oordeel te laat om er zeker van te zijn dat hij dan nog thuis zou zijn en er niets zou zijn gebeurd. In overleg is toen besloten om hem dan maar mee te nemen naar het bureau. Ik vond dat een goede beslissing. We zijn er immers ook om te voorkomen dat er ernstige dingen gebeuren.

Een ander teamlid brengt in dat hij zich goed kan voorstellen dat hij zou zijn weggegaan. Het was immers de verantwoordelijkheid van de GGZ geworden. Eerder hadden ze hem weggestuurd en nu zouden ze langskomen, weliswaar later in de avond, begin van de nacht, maar toch ... Dan was de surveillance-eenheid weer eerder inzetbaar geweest.

V: Het lijkt erop dat er in het team vanuit verschillende gevoelswaarden naar dit incident wordt gekeken. Een min of meer juridische opvatting (het is de verantwoordelijkheid van de GGZ geworden) en

een persoonlijke (ik laat een moeder met drie kindjes niet alleen met een psychoot). Klopt dat?

A¹: Je hoeft niet in alle gevallen te blijven, weggaan kan ook goed politiewerk zijn. En als een instantie, die er op dat moment 'over gaat', de situatie als veilig heeft beoordeeld, dan zou ik weggegaan zijn.

V: Kun je je voorstellen dat bij je collega het gevoel overheerste om toch de moeder te helpen en die niet alleen achter te laten?

A¹: Ja, dat kan ik wel. Maar ik denk dat ik in die situatie wellicht een ander gevoel zou hebben gehad.

A²: Ik zit daar anders in. Bij mij staat de dienstbaarheid centraal. Hoe kan ik de moeder het beste helpen in deze voor haar gevaarlijke situatie? Waar ik nu nog moeite mee heb, is de manier waarop de GGZ deze zaak die middag heeft afgedaan en de manier waarop ze met onze inschatting van de situatie later die avond zijn omgegaan. Nadat de huisarts twee 'flutvragen' aan de zoon had gesteld, namen ze de zaak weer serieus en was er binnen een minuut een vervolginventie van de GGZ geregeld, terwijl wij er al drie uur mee bezig waren. Ik voel me daarvoor niet serieus genomen.

A³: Ja, maar het is toch wel logisch dat dit soort belangrijke beslissingen aan een deskundige medicus worden overgelaten. En in zo'n grote stad heb je nu eenmaal niet op afroep zomaar een psychiater beschikbaar in de avond en nacht.

Wat leer je hiervan?

V: Is er begrip voor de aanpak en keuzes van de collega? En zou je een volgende keer in een vergelijkbare situatie weer hetzelfde doen?

Algemeen: Er is goed politiewerk verricht. Afgesproken is om onder genot van een 'bak koffie' ook nog eens na te praten met de collega's van de GGZ. De collega die de casus inbracht, zou het een volgende keer weer op eenzelfde manier aanpakken. Ze is blij dat ze de zoon mee naar het bureau heeft genomen en daarmee wellicht erger heeft kunnen voorkomen. Ook wordt nog gewezen op werkwijzen bij politie Amsterdam en Den Haag waar speciale opvangprocedures en units bestaan voor 'verwarde personen'. De teamchef informeert daarnaar en gaat na in hoeverre die ook voor hen interessant kunnen zijn.

Beschouwing

Hier was zowel sprake van een gedrevenheid vanuit het vak (cultuur van de wijkpolitie is oplossingsgericht voor het probleem achter het incident) als sprake van een persoonlijke gedrevenheid van de agente (zij laat een moeder met drie kinderen niet alleen met een psychoot; dat had ze ook niet gedaan als ze de buurvrouw was geweest). Bezien vanuit de noodhulp is er ook een cultuuraspect aan de orde. De cultuur van de noodhulp is dat je snel weer inzetbaar wilt zijn voor de volgende klus. Want dat kan wel eens 'de grote klapper' zijn, waarvoor je bij de noodhulp bent gegaan. In deze casus is een gepaste vraag aan de noodhulpers: 'Als je weggaat, wat zeg je dan tegen die moeder?'

Literatuur

Eeuwijk, B. van (2015). *Blauw Vakmanschap. Visie, methode en samenhang*. Apeldoorn: Politieacademie.

Halik, T. (2016). *De nacht van de biechtvader. Christelijk geloof in tijden van onzekerheid*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Hart, W. (2012). *De verdraaide organisatie*. Deventer: Kluwer.

Judah, B. (2016). *This is London*. Londen: Picador.

Kessels, J., E. Boers en P. Mostert (2002). *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Amsterdam: Boom.

Kunneman, H. (2016). *Hoorcollege over de prenaissance (hoorcollege 12)*. Zie www.kunneman.org.

Landman, W., R.M. Kouwenhoven en M. Brussen (2015). *Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteam*. Politie & Wetenschap. Amsterdam: Twynstra Gudde, Reed Business.

Martin, Joanne (2002), *Organizational Culture. Mapping the Terrain, Foundations for Organizational Science*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Nap, J. (2012). *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk*. Apeldoorn: Politieacademie, Boom Lemma.

Nap, J. (2014). *Macht ten goede?! Sterke arm in complexe samenleving*. Apeldoorn: Politieacademie.

Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Den Bosch: Aeneas.

Sanding, G. (2012). *Wordt het precariaat een nieuwe sociale klasse?* MO* papers, nummer 64.

Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bas Publishers.

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

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.

The Chalfont Project. *Viral Change, The key Viral Change principles*. www.thechalfontproject.com geraadpleegd op 17 maart 2016.

