

Met de werkvloer de klaagcultuur te lijf

Marten van de Wier schrijft als zelfstandig journalist en tekstschrijver over sociale maatschappelijke thema's.

Hoe blijven politiemensen gemotiveerd en goed in hun werk? Nog te vaak is er in politieteams sprake van een klaagcultuur, stelt Janneke Vollebergh. Met 'Bouw je eigen baan, juist nu?' probeert ze werkenderwijs een effectieve aanpak te ontwikkelen om het vitaal vakmanschap bij de politie te verbeteren en het negativisme de kop in te drukken. Johan Lemans is als adviseur betrokken bij het project.

Hoe meer ze bij politieteams over de vloer kwam voor haar project, des te sterker voelde Janneke Vollebergh-Barbiers de noodzaak van een methode om politiemedewerkers vitaal te houden. Wat Vollebergh betreft houdt 'vitaal' in dat politiemedewerkers – van welke leeftijd dan ook – gemotiveerd, gelukkig en goed in hun werk blijven. Of dat ze, als ze 'het vuur' kwijt zijn, hun motivatie terugvinden, hun competenties bijspijkeren of van functie veranderen.

In de praktijk is dat 'vuur' soms ver te zoeken. "Bij mijn bezoeken aan teams was ik *flabbergasted* door wat wij ons als politiemedewerker soms permitteren", zegt Vollebergh, senior-adviseur bij de HRM-beleidsdirectie van de politie. "Ik kwam sabotage tegen van het hele politiewerk. Medewerkers die zo traag mogelijk naar de poort sloffen om die open te doen. Mails die opzettelijk niet werden beantwoord, of mensen die alleen maar afgeven op andere collega's, zonder mee te denken over een werkbare situatie. En het negativisme en cynisme op intranet is soms echt om te huilen", verzucht ze. "Accepteren we dat mensen klagend achteroverleunen?"

Kritische noten

Al jaren verschijnen er rapporten waarin gewaarschuwd wordt voor het risico van afnemende vitaliteit bij de politie,

of waarin kritische noten worden gekraakt over de cultuur in onderdelen van de organisatie. Tegelijkertijd zijn de uitdagingen voor de politie groot, onder andere door nieuwe technologie, nieuwe wetgeving en de wensen vanuit de politiek en maatschappij. Vitaal vakmanschap bij medewerkers is tegen die achtergrond van groot belang, vindt Vollebergh.

Twee jaar geleden startte daarom de pilot 'Bouw je eigen baan, juist nu!'. In samenwerking met TNO ontwikkelt projectleider Vollebergh werkenderwijs, in de praktijk, een vitaliteitsaanpak voor de politie.

"Wij kunnen niet de politieorganisatie zijn die we willen zijn als we geen aandacht besteden aan de manier waarop medewerkers gemotiveerd en inzetbaar blijven", vindt Vollebergh. "We kunnen niet het volgende rapport afwachten, zonder dat er iets verbeterd op de werkvloer. We moeten nu een aanpak ontwikkelen. Als die van ons werkt, is dat fijn. Maar als iemand iets anders bedenkt dat functioneert, is het ook prima. Het gaat er mij om dat er iets verandert."

Model van TNO

Hoewel er binnen de politie weinig kennis was over vitaliteit, hoefde 'Bouw je eigen baan' niet bij nul te beginnen. TNO deed in 2013 een eerste onderzoek naar vitaal vakmanschap bij Philips. Met de uitkomsten daarvan ontwik-



» Johan Lemans: "Veel mensen ervaren te weinig waardering. Als de 'why' niet duidelijk is, is ook onduidelijk wanneer je je werk goed doet"



Foto: Caspar Hurdeman, Hollandse Hoogte

kelde het instituut een model en een stappenplan. Die methodiek wordt nu onder andere bij de politie, de Sociale Verzekeringsbank en Philips getest en in de praktijk verbeterd. De organisaties wisselen ervaringen uit. Tijdens de eerste ronde van de pilot, de afgelopen twee jaar, deden acht politieteams mee.

‘Bouw je eigen baan’ wil ‘mentale pensionering’ tegengaan, zoals de door TNO gemunte term luidt. “Wie mentaal gepensioneerd is, is het tegenovergestelde van ‘vitaal vakman’. Fysiek nog wel op het werk aanwezig, maar in het hoofd al met pensioen, en niet meer betrokken bij het werk en de collega’s”, legt Vollebergh uit.

Het is een harde maar ook verhelderende term, vindt ze. “Iedereen kan zich er snel iets bij voorstellen. Niet iedere medewerker betreft het meteen op zichzelf, dat komt in een later stadium. Maar het woord blijft ze bij. Er worden op de werkvloer ook grapjes over gemaakt.”

Vollebergh juicht dat toe. Het betekent dat medewerkers erover nadenken, en dat het taboe op het onderwerp ‘vitaliteit’ minder wordt. ‘Mentaal pensioen’ heeft wat haar betreft overigens niets met leeftijd te maken: ook een jonge collega kan in zijn of haar hoofd al ‘vertrokken’ zijn.

Hebben de medewerkers waar het om gaat niet gewoon een schop onder hun kont nodig? “Jazeker”, zegt Vollebergh. “Een kleine groep moet je er uiteindelijk misschien uitgooien. Maar ik ben ervan overtuigd dat veel mensen wel degelijk een ‘vitale vakman’ willen zijn, en dat je hen kunt helpen die in zichzelf weer boven te halen.”

Actieonderzoek

De aanpak in het kort: medewerkers worden aan het denken gezet over vitaal vakmanschap, en bedenken daarna zelf interventies voor hun team. Dat doen ze onder begeleiding, op basis van een analyse van de situatie in het team door TNO, maar volgens hun eigen inzichten. “Wij hebben de wijsheid ook niet in pacht”, zegt Johan Lemans, als adviseur betrokken bij het project. “En dat willen we ook niet. In het verleden werden programma’s bij de politie van boven opgelegd. Dat bleek vaak een recept voor mislukking”, stelt hij.

“De aanpak is van de teams zelf, zij hebben de regie”,

benadrukt Vollebergh. “Wij bieden alleen een simpel model dat de teams en medewerkers net genoeg richting geeft om zich bewust te worden van hun eigen situatie, en er zelf iets aan te doen.”

Het project maakt gebruik van actieonderzoek, waarbij speciaal opgeleide politimedewerkers (‘facilitators’) samen met medewerkers in de politieteams een jaar lang ingrepen doen in de praktijk. Zo’n interventie kan van alles zijn: van het aanbieden van een workshop tot het ontwikkelen van een andere manier van werken. Een van de teams begon met een ‘secret service’. Medewerkers die een mooie prestatie hadden geleverd, werden namens het hele team gecompimenteerd en beloond met een presentje, met als doel om het gevoel van waardering in het team te laten toenemen.

Eerste resultaten

De eerste pilotronde is vorige zomer afgerond. Het eindrapport valt tegen, erkent Vollebergh ruitelijk. TNO vond nog geen significant verschil terug in de scores voor ‘vitaal vakmanschap’ op basis van vragenlijsten voor en na het project. Maar de onderzoekers zagen wel ‘positieve trends’ bij bijvoorbeeld leeroriëntatie en bevologenheid. Ook nam het ziekteverzuim significant af.

‘Hoewel positief en overtuigend, zijn de gevonden effecten niet ontzettend groot en niet over de hele lijn zichtbaar’, schrijft TNO in zijn conclusie. Meten is in dit type praktijkonderzoek lastig, tekent TNO aan. Zo is het vaak niet mogelijk om met een controlegroep te werken. Zonder de aanpak was er misschien een verslechtering van de vitaliteit geweest.

Maar Vollebergh en Lemans vinden de aanpak tijdens de eerste ronde nog niet effectief genoeg. Zelf oordeelt Vollebergh, op basis van haar eigen indrukken van de werkvloer, dat het project in drie van de acht deelnemende politieteams niet is geslaagd. “Maar we hebben daar heel veel van geleerd”, zegt ze. “We hebben nu meer grip op het proces.”

Afgelopen najaar begon daarom een tweede ronde. Zes teams uit de eerste pilot gaan verder, acht nieuwe teams zijn ingestapt. De Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie (SAOP) en het Europees Sociaal Fonds (ESF) financieren het project. Na deze ronde wordt de pilot



» **Janneke Vollebergh:** *“Veel mensen willen wel degelijk een ‘vitale vakman’ zijn, en je kunt hen helpen die naar boven te halen”*

afgesloten. “Over een jaar moet er een echt bewezen aanpak zijn waar de organisatie over kan beschikken”, is het streven van Vollebergh.

Lessen uit de praktijk

Wat zijn de lessen, en op welke punten is de aanpak veranderd? Nog meer dan voorheen staat een goede aansluiting bij de politiepraktijk voorop, vertelt Lemans. Dat bleek van doorslaggevend belang voor het succes van ingrepen tijdens het project. Zo werkte een algemene cursus ‘omgaan met feedback’ niet, omdat de voorbeelden die erin gebruikt werden te ver afstonden van de situatie op de werkvloer. “Er werd door deelnemers wat lacherig over gedaan”, zegt Lemans.

Ook andere ‘schoolse’ interventies sloten niet goed aan. “Een deel van de politiemensen is daarvoor te praktisch ingesteld. Die kunnen beter informeel leren, in de praktijk, bijvoorbeeld door ze te koppelen aan een collega die beter thuis is op een bepaald vlak”, zegt Lemans.

Hij wil in de tweede ronde de wisselwerking met de werkvloer verbeteren door vaker met medewerkers evalueren en sneller tussentijds bij te sturen. In alle communicatie is het belangrijk om ‘de taal van de werkvloer’ te spreken, zegt hij. “We nodigen medewerkers van een wijkteam niet langer uit voor een ‘mindmapsessie’”, zegt Lemans. “Dat gaan we gewoon ‘praten over’ noemen.”

Familiecultuur als hindernis

Vollebergh noemt een ander pijnpunt dat van grote invloed bleek op het verloop van het project in de teams: de negatieve aspecten van de familiecultuur binnen de politie.

“Politiemedewerkers bestendigen de bestaande situatie, want je hebt het – net zoals in een familie – met elkaar te doen. In een sfeer van ‘ik lap jou er niet bij, en jij mij niet’, kan iedereen lekker zijn eigen gang gaan. ‘Bouw je eigen baan’ werd in die situatie als bedreiging gezien, want medewerkers moesten ineens gaan nadenken over hun eigen vitaliteit en die van collega’s, en elkaar daarop aanspreken. Sommige medewerkers weigerden dat.”

De facilitators in het project houden daarom in de tweede ronde de ogen open voor medewerkers die het project dreigen te dwarsbomen. Achter de blokkades die zij opwer-

pen, zitten volgens Vollebergh vaak wensen. “Als je die wensen naar boven weet te brengen, kunnen ze het uitgangspunt zijn van een succesvolle interventie in het team.”

Lemans stuitte in veel teams op grote onvrede over het werk en de politieorganisatie. “Veel mensen ervaren te weinig waardering”, zegt Lemans. “Vaak zijn dan de doelen van het team niet helder. Waar staan we voor? Als deze ‘why’ niet duidelijk is, is ook onduidelijk wanneer je je werk goed doet.”

Politiemensen krijgen volgens hem bovendien nog altijd te weinig ‘professionele ruimte’. Als een leidinggevende heldere doelen meegeeft maar aan zijn mensen overlaat hoe ze hun werk doen, hebben zij veel professionele ruimte. Vakmensen worden dan optimaal uitgedaagd, en dat is goed voor hun vitaliteit, legt Lemans uit. Het past ook bij de complexe aard van het politiewerk, waarbij iedere situatie anders is.

“Maar een manier van werken met veel professionele ruimte wordt bij de politie nog te veel alleen met de mond beleden. Terwijl meer waardering en meer professionele ruimte in de teams veel kunnen bijdragen aan vitale politiemensen.”

Kiezen voor vitaliteit als strategie

Voor het verbeteren van het ‘vitaal vakmanschap’ bij de politie is de aanpak van ‘Bouw je eigen baan’ niet de enige weg, wat Vollebergh en Lemans betreft. Ook de nieuwe R&O-cyclus, die begin dit jaar in de hele politie is ingevoerd, kan een belangrijke bijdrage leveren aan vitaliteit. Lemans wil verder intensiever samenwerken met andere projecten en afdelingen bij de politie die met aan vitaliteit verwante onderwerpen bezig zijn. Hij deelt graag kennis en ervaringen, en nodigt anderen uit contact met hem en Vollebergh te zoeken. “Als iedereen zijn eigen dingetje blijft doen, heb je te weinig impact.”

Daarnaast moet, volgens Vollebergh, ‘vitaal vakmanschap’ voor de hele politieorganisatie een stip op de horizon zijn. “Elke individuele medewerker heeft de keus: blijven hangen in klagen en zeuren, of iets doen aan het eigen vitaal vakmanschap”, stelt ze. “Zo heeft ook de organisatie als geheel een keus. Wat ik zou willen, is dat op alle niveaus gestuurd wordt op vitaal vakmanschap. Ik zou graag zien dat de korpsleiding een fundamentele keuze maakt, en vitaliteit in de strategie een centrale rol geeft.” <<