

Samenwerken bij de politie:

teamontwikkeling

met het oog op de toekomst

De politie is in ontwikkeling. Op tal van gebieden vraagt de maatschappij om nog meer efficiency, nog meer effectiviteit, nog meer flexibiliteit. Eenvoudige oplossingen zijn er vaak niet meer, het komt aan op het vermogen van de verschillende organisatieonderdelen om continu te leren, te excelleren en te innoveren.

De politieregio Noord- en Oost-Gelderland is al een aantal jaar bezig met organisatieverandering; centrale elementen in de koers zijn gebiedsgebonden politiezorg, de wijkagent en een nieuw teamconcept. Het optimaal functioneren van de teams is essentieel in de nieuwe manier van werken. Om een concrete stap te maken met verbeteringen op teamniveau, startte in april 2005 een pilot met het politieteam Aalten. In dit artikel kijkt u mee hoe dit team zijn weg zocht naar effectiever functioneren met het oog op de toekomst.

Hoe het meestal gaat met teamontwikkeling...

Vaak vindt organisatie- en teamontwikkeling louter op gedragsniveau plaats. Medewerkers van een team komen -al dan niet onder externe begeleiding- bij elkaar, bespreken wat er beter moet, wisselen feedback over elkaars functioneren uit en maken afspraken over hoe de knelpunten in de toekomst worden aangepakt. Niet zelden gaat een team na een dergelijke sessie met een goed gevoel verder op weg: de knelpunten zijn behandeld, de wrevelpunten gehoord. Niet zelden blijkt na enkele weken of maanden, dat dezelfde wrevelpunten terugkeren en dat de oprecht gemaakte afspraken toch niet zo gemakkelijk na te komen bleken. Op den duur raakt het team verlamd; de leden hebben het idee dat al dat gepraat tot niets leidt.



.... en zoals het begon in Aalten

Zo was aanvankelijk ook de situatie in team Aalten, een politieteam van circa 25 medewerkers: 'We hebben al zoveel flappen volgeschreven, er verandert niets. Ze beslissen toch van bovenaf.' Logische weerstand dus tegen 'weer een traject'. Tegelijkertijd was er duidelijk behoefte aan een herijking van de onderlinge samenwerking en die met de rest van het district; het team en de afzonderlijke leden hadden hun autonomie erg 'krachtig ontwikkeld'. Bovendien bleken er prangende verbeterpunten te zijn, zoals het anders omgaan met productiviteit, resultaatgerichtheid en klantgerichtheid en daarnaast het verminderen van de onderlinge voorzichtigheid en controle. Oftewel: de samenwerking leverde geen meerwaarde op, er werd niet effectief omgegaan met problemen en veranderende omstandigheden. Het gevaar: een team dat niet meer in staat zou blijken innovatief in te spelen op een steeds veel-eisendere omgeving.

Een andere aanpak

Een belangrijk verschil met de doorsnee teamontwikkeling en de aanpak in Aalten was de diagnose. Deze begon niet bij een opsomming van de zichtbare knelpunten, maar bracht de bestaande en gewenste waarden binnen het team in kaart. Herkenning en erkenning van die waarden betekende, dat de teamleden nu ook daadwerkelijk konden



spreken over een aantal confronterende punten en dynamieken, die tot dan toe onder de tafel waren gebleven. Zo bleek er veel weerstand te bestaan tegen de manier waarop werd omgegaan met het prestatiecontract: 'bonnen jagen is voor de minster, niet voor de verkeersveiligheid'. Ook de strakke kaders en controles vanuit het district en de teamleiding zorgden voor spanning: 'alles wordt gecontroleerd en moet worden verantwoord.' Door de openlijke discussie over deze punten ontstond onderling begrip en verkende het team de ruimte die er was om zaken anders en beter te organiseren. De volgende stap was de instelling van vier verbeterteams, die elk een verbeterthema op zich namen en -met de waardendiagnose in het achterhoofd- een actieplan opstelden en tot uitvoering brachten.

De opbrengst

Vanuit erkenning van de huidige waarden en dynamieken kijken naar de oplossingen voor de toekomst dus. Maar hoe staat het met de concrete teamontwikkeling tot dusver? De teamleden: 'het is goed dat er nu echt naar ons geluisterd is en dat we zelf actie hebben ondernomen. De verbeterteams hebben zelf de vinger aan de pols gehouden. Het is zo een gezamenlijk verhaal geworden.' Eén van de groepschefs verwoordt het zo: 'de opzet van het traject was erg goed. De diagnose gaf exact aan waar de schoen wrong en door de eigen inbreng was het draagvlak groot. Het is nu duidelijker voor de teamleden waar de organisatie mee bezig is en wat dat betekent voor de manier van werken. Goede voorbeelden zijn

eigen initiatieven om op bezoek te gaan bij de Meldkamer en om overleg te voeren met het College van B&W van de gemeente.'

Samengevat, innovatieve teamontwikkeling...

Wat de nabije toekomst vraagt, is vaak wel duidelijk. De vraag van vandaag: hoe worden we als team effectief naar die toekomst toe? Hoe behandelen we met elkaar de vragen die onontkoombaar op ons afkomen? De sleutel zit hem in twee elementen: allereerst de dynamieken erkennen die maken dat we zijn wie we nu zijn, om vervolgens vanuit dat gegeven de slimme oplossingen te bedenken.

DBR begeleidt teams en organisaties in ontwikkeling, onder meer met behulp van de verbetermethodiek *Waardengedreven teamontwikkeling*. Basis voor deze methodiek is het Graves-waardenmodel. Meer informatie vindt u op www.dbr.nl.