

Slim vakmanschap: 'hotspots' bij de politie

Cees Sprenger is lector Lerende Politieorganisatie bij de Politieacademie en als organisatieadviseur en partner verbonden aan Kessels & Smit, The learning Company.

De druk op de politieorganisatie om meer te doen met minder neemt toe door de aangekondigde bezuinigingen. Beter werk afleveren doet een groot beroep op het vakmanschap van politiemensen. Dit vraagt meer ruimte voor ontwikkeling van mensen en werk. En vóór alles een hele andere oriëntatie en werkwijze van leidinggevend.

'Slimmer werken' is een populair begrip. Het is geïntroduceerd door het landelijk Innovatieplatform¹ dat meer aandacht wil voor het voortdurend verbeteren van werkprocessen en organisaties. Als organisaties slimmer gaan werken kunnen zij meer doen met minder, de prestaties opvoeren en de kosten verminderen.

Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Al snel staan de beste stuurlieders aan de wal: managers en experts bedenken hoe het beter zou kunnen en ontwikkelen programma's om deze slimmigheden in de praktijk door te voeren. Dit leidt echter al snel tot langdurige en arbeidsintensieve implementatieprogramma's die voor de vakmensen die het werk uitvoeren lang niet altijd logisch en aantrekkelijk zijn. Dit geldt zeker voor politiewerk, waarop de focus is gericht in dit artikel. Politiemensen werken in de frontlinie van de organisatie: ze doen hun werk in contact met burgers. De situaties waarin agenten terecht komen zijn sterk wisselend en vragen handigheid en vakmanschap om steeds weer een goede aanpak te bedenken. Deels kan dit vakmanschap ondersteund worden door landelijke programma's, richtlijnen en trainingen voor politiemensen. Daarnaast zal de politieorganisatie, zoals ook veel andere hiërarchisch georganiseerde bureaucraties, het ook moeten hebben van slim vakmanschap dat door politiemensen in de praktijk wordt vormgegeven.

Een en ander stelt hoge eisen aan de ontwikkeling van politieel vakmanschap, zeker in een tijd waarin er nog maar nauwelijks geld is voor voldoende blauw op straat. Het uitgebreide aanbod van cursussen en trainingen voor politiemensen biedt maar ten dele een oplossing. De verande-

ringen gaan zo snel en de situaties waarin agenten terecht komen zijn zo uiteenlopend, dat ze hun vakmanschap ook moeten kunnen ontwikkelen terwijl ze werken.

Uit diverse onderzoeken is bekend dat leren en innoveren in de praktijk bij de politie tot op zekere hoogte goed gaat.² Het blijkt dat verbeteringen en vernieuwingen van het werk veelal op kleine schaal ontstaan, maar dat de verspreiding van nieuwe werkmethoden te wensen over laat. Soms zijn zelfs de collega's uit hetzelfde team hier niet van op de hoogte. Dat terwijl er binnen de politie, zoals ook bij veel andere grote bureaucraties, veel verwacht wordt van het verbeteren en vernieuwen van het werk 'van onderop'.³ Dat maakt het van groot belang na te denken over en te experimenteren met slim vakmanschap. 'Slim' verwijst daarbij naar breder vakmanschap: meerdere mensen die met elkaar oplossingen vinden die leiden tot betere resultaten en een efficiëntere bedrijfsvoering.

In dit artikel staat de vraagstelling centraal hoe binnen de politieorganisatie vakmensen meer dan nu in staat gesteld kunnen worden om met elkaar en met partners uit andere maatschappelijke organisaties slimmer te werken en hoe de zo ontwikkelde vernieuwingen ook verankerd kunnen worden zodat collegavakmensen ze kunnen overnemen. Gebaseerd op het perspectief van theorieën over complexiteit, leiderschap en interactief werken brengen we drie vraagpunten voor slim vakmanschap naar voren:

1. Wat kan vakmensen stimuleren om meer leiderschap te tonen bij het oppakken van door henzelf ervaren urgente veranderthema's?

1. www.innovatieplatform.nl.

2. Zie ondermeer de genoemde publicaties in noten 4 t/m 10.

3. Blijkens de werkgeversvisie van de politie, gepubliceerd in 2008.

2. Hoe kunnen vakmensen meerdere collega's binnen en buiten de politieorganisatie met elkaar verbinden tot 'gelegenheidscoalities' rond deze urgente vraagstukken?
3. Hoe kunnen kleine situationele vernieuwingen verspreid worden onder een bredere kring van collega's en korpsen, met ondersteuning door leidinggevend en stafmedewerkers?

Voordat we op deze vragen ingaan kijken we hoe het op dit moment binnen de politieorganisatie is gesteld met slim vakmanschap in de frontlinie en wat de barrières zijn voor de ontwikkeling daarvan.

Meer en vaker slim vakmanschap nodig

Hoe is het op dit moment binnen de politieorganisatie gesteld met slim vakmanschap in de frontlinie? Recent onderzoek, strategienota's en berichten in de media geven daarvan een beeld. In de operationele praktijk van het politiewerk zijn er vele 'slimme' praktijken te vinden. Dat blijkt uit een inventarisatie van de jaarlijks georganiseerde Politie Innovatie Prijs (PIP) en een recente analyse van experimenten binnen de politie.⁴ Er zijn vele initiatieven die vaak kleinschalig zijn en min of meer los van elkaar ontstaan en bestaan: '...op meerdere plekken tegelijk (worden) min of meer dezelfde oplossingen gevonden voor problemen waarmee meerdere korpsen te maken hebben. Voorbeelden zijn het verkorten van de doorlooptijden van verdachtendossiers, het verbeteren van de aanrijdtijden en het informeren van burgers over het verloop van hun aangiften'.⁵ Uit diverse onderzoeken komen ook barrières naar voren die het verder tot ontwikkeling komen van slim vakmanschap in de weg staan:

- Vakmensen zelf voelen zich beperkt in hun handelingsvrijheid om nieuwe aanpakken uit te denken en toe te passen in de praktijk door de grote druk van 'bureaucratie' en opgelegde prestatiedoelstellingen;⁶
- Leidinggevend staan vaak op grote afstand van het operationele werk en zijn meer gericht op de sturing en inzet van politiewerk dan op het ondersteunen van initiatieven van agenten;⁷
- De vernieuwingen staan vaak niet in verbinding met de strategische agenda van het korps⁸, hetgeen wellicht samenhangt met de geringe betrokkenheid van leidinggevend;
- De nieuwe initiatieven komen – zelfs binnen het eigen korps – niet of nauwelijks terecht bij de collega's, waardoor verspreiding en verdere kennisontwikkeling moeizaam gaat⁹;

- Vermogens om samen met collega's te komen tot vernieuwingen zijn niet sterk ontwikkeld. Het gaat dan vooral om vermogens als reflecteren, problemen oplossen en communiceren. Dit zijn vooral de bekwaamheden die nodig zijn om in samenwerking vraagstukken aan te pakken.¹⁰

Deze barrières zijn voor een deel terug te voeren op de dominante overtuiging bij leidinggevend, die te typeren is als de 'maakbaarheidgedachte'.¹¹

Managers gaan ervan uit dat veranderingen in de organisatie, in de werkprocessen en zelfs in het gedrag van medewerkers vanuit een managementpositie zijn aan te sturen. Het bestaan van de maakbaarheidgedachte binnen de politie blijkt uit het feit dat vrijwel alle veranderingen en vernieuwingen vanuit strategische beleidsgroepen (SBG's), met vooral managers en experts, worden geïnitieerd en geprogrammeerd. Er is zeker ook contact met de mensen die het uitvoerende werk doen, maar dat bestaat aan de voorkant van het proces vooral uit het onderzoeken hoe het in de praktijk werkt en aan de 'achterkant', tijdens de 'implementatie', uit veel presentaties, instructies en trainingen van experts.

In het hierna volgende komt een ander perspectief op slim vakmanschap naar voren dat zijn fundament vindt in het kijken naar organisaties als open systemen waarin complexe responsieve processen plaatsvinden tussen mensen en systemen. Deze benadering noemt men ook wel de ontwikkelingsgerichte benadering van veranderingsprocessen.¹²

Zelforganisatie en slim vakmanschap

Een frontlinieorganisatie als de politie moet op de grenzen van de eigen organisatie, andere organisaties in het veiligheidsdomein en burgers 'intelligent' opereren. Aan deze grenzen spelen zoveel dynamieken tegelijkertijd dat intelligent werken vereist dat er een goed samenspel is tussen slimme systemen die de gewenste informatie geven en slimme vakmensen die de juiste aanpak kiezen. Succesvolle aanpakken hebben bovendien vrijwel altijd een beperkte houdbaarheid, omdat er voortdurend invloeden zijn die een bestaande 'orde', werkwijze of aanpak, weer minder effectief maken. Al was het alleen maar omdat criminelen en terroristen altijd weer nieuwe vormen van criminaliteit zullen ontwikkelen om de politie steeds weer te slim af te zijn.

In de operationele praktijk van het politiewerk zijn er vele 'slimme' praktijken te vinden, de verspreiding laat echter te wensen over

4. Dozy, M. en P. Tops (2009). *Leren van experimenten, een overzicht en analyse van 55 experimenten in politie-innovatie*. Politieacademie, Apeldoorn.
5. Dozy, M. en P. Tops (2009). *Leren van experimenten, een overzicht en analyse van 55 experimenten in politie-innovatie*. Politieacademie, Apeldoorn.
6. Kant, A en R. van Raak (2009). *De agent aan het woord. Socialistische Partij*. Rotterdam.
7. Doornbos, A. (2006). *Work-related learning at the Dutch police force*. Radboud Universiteit, Nijmegen/ Politieacademie, Apeldoorn.
8. Dozy, M. en P. Tops (2009). *Leren van experimenten*, Politieacademie, Apeldoorn.
9. Nooteboom, A. (2009), *nog niet gepubliceerd onderzoek naar de evaluatie van inspiratiesessies*.
10. Beerepoot, A, et al. (2007). *Adrenaline en reflectie: hoe leren politiemensen op de werkplek?*, Politieacademie, Apeldoorn.

Op welke momenten er intelligente en vernieuwende aanpakken ontstaan, is per definitie niet te voorspellen. Het is echter wel te voorzien dat er, mits er goede en gedreven vakmensen werken en het systeem daar ruimte aan biedt, steeds verbeterende en vernieuwende 'afwijkingen van de heersende orde' zullen optreden. Linda Gratton introduceerde voor deze momenten het begrip 'hotspots'.¹³ Ze verwijst met dat begrip vooral naar plekken waar gedreven mensen

Hotspots ontstaan vooral op plaatsen waar een coöperatieve mindset aanwezig is en werelden van verschillende professionals met elkaar verbonden worden

met elkaar slimme dingen bedenken om urgente vraagstukken aan te pakken. Het begrip 'hotspot' helpt leidinggevend en experts om de specifieke en situationele kanten van vakmanschap te benadrukken, met een nadruk op de 'gedrevenheid' (glow, aldus Gratton) die

vakmensen op zo'n moment kunnen hebben om slimme oplossingen te vinden.

Een praktijkvoorbeeld van hoe een politievakman initiatief en verantwoordelijkheid kan nemen in zijn eigen werksituatie en zo de kristallisatiekern kan worden voor een vernieuwing, kunt u lezen in box 1.

Box 1: Praktijkvoorbeeld schakelklas

Een wijkagent van Marokkaanse afkomst in Gouda kwam regelmatig in aanraking met Marokkaanse jeugd die de wijk overlast bezorgde. Tijdens zijn optreden tegen de jongeren nodigde hij hen uit om ook bij de politie te gaan werken en zo een bijdrage te leveren aan een veilige leefomgeving voor iedereen. Hij merkte aan de reacties van een behoorlijk aantal jongeren dat ze geïnteresseerd waren in werken bij de politie en zelfs hadden gesolliciteerd. Zij kwamen echter, soms zelfs meerdere keren, niet door de strenge selectie van de politieacademie heen. De wijkagent nam toen zelfstandig het initiatief om een groep van deze Marokkaanse jongeren fysiek en mentaal te trainen als voorbereiding op hun selectie. Hij betrok daarbij enkele collega's uit zijn korps, gemeenteambtenaren en jongerenwerkers. Dit initiatief bleek succesvol en kreeg aandacht in de vorm van een innovatieprijs. Vervolgens werd er een televisie-uitzending van Premtime¹⁴ aan gewijd. Inmiddels is het initiatief overgenomen door de politieacademie die op meerdere plaatsen van dit soort 'schakelklassen' organiseert voor allochtone jongeren die bij de politie willen gaan werken.

Gratton geeft aan dat hotspots vooral ontstaan op plaatsen waar – naast de eerder genoemde energie – een coöperatieve *mindset* aanwezig is en 'werelden van verschillende professionals met elkaar verbonden worden'. Een coöperatieve mindset is te herkennen aan mensen die elkaar opzoeken, ideeën en vragen delen en met elkaar een constructieve en onderzoekende dialoog voeren. Zo'n tijdelijke coalitie van mensen lijkt op het eerste gezicht vooral lokaal te bestaan. In werkelijkheid heeft de samenwerking die op een hotspot ontstaat echter vele verbindingen met andere delen van het grotere, hiërarchische systeem. Ter illustratie: de wijkagent uit het voorbeeld wil enkele middagen uitgeroosterd worden uit zijn dienst, zodat hij tijd vrij heeft om zijn selectietraining te geven. Het bedrijfsbureau dat de roosters verzorgt, moet dan wel willen meewerken. Maar als er 'geen regels' zijn, is er meestal toestemming van hogerhand nodig. Dit leidt in veel gevallen tot stagnatie, omdat de weg 'bovenover' lang is, waarbij de nodige snelheid van handelen verloren gaat. Hotspots hebben dan ook meer kans van slagen als er 'horizontaal' voldoende regelruimte is tussen de verschillende organisatieonderdelen.

Leidinggeven aan slim vakmanschap: vakmensen als initiator

In hiërarchische organisaties zijn functies en posities bepaald, veelal vanuit het doel om werkprocessen zoveel mogelijk te standaardiseren en efficiënt te werken.¹⁵ Hotspots zijn echter juist gericht op variaties en vernieuwingen. Daarbij gaat het veel meer om een dynamische ordening rond activiteiten. Per activiteit, taak of project kan er een ander samenwerkingsverband zijn van mensen uit verschillende organisatie(onderdelen) en met verschillende soorten kennis en belangen. In deze 'gelegenheidscoalities' is geen sprake van een vaste ordening, maar zijn er verschillende rollen die nodig zijn om tot succesvolle vernieuwingen te komen. Er zijn minimaal drie rollen noodzakelijk, namelijk die van¹⁶:

- Initiator: degene die vanuit spontaniteit, verbeelding en creativiteit iets nieuws wil maken door uit het actie-reactiepatroon te stappen;
- Actor: één of meer medewerkers die bereid en vaardig zijn om nieuwe initiatieven daadwerkelijk tijdens hun werk uit te voeren;
- Ondersteuner: degenen die vernieuwingen kunnen ondersteunen door zorg te dragen voor faciliteiten, voorwaarden, visie en stimulans.

11. Zuijderhoudt, R. (2007). *'Op zoek naar synergie'*, eigen uitgave, Bussum.

12. Sprenger, C. (2008). *Innovatieve leerpraktijken, lerend vermogen in de frontlinie*, Politieacademie, Apeldoorn.

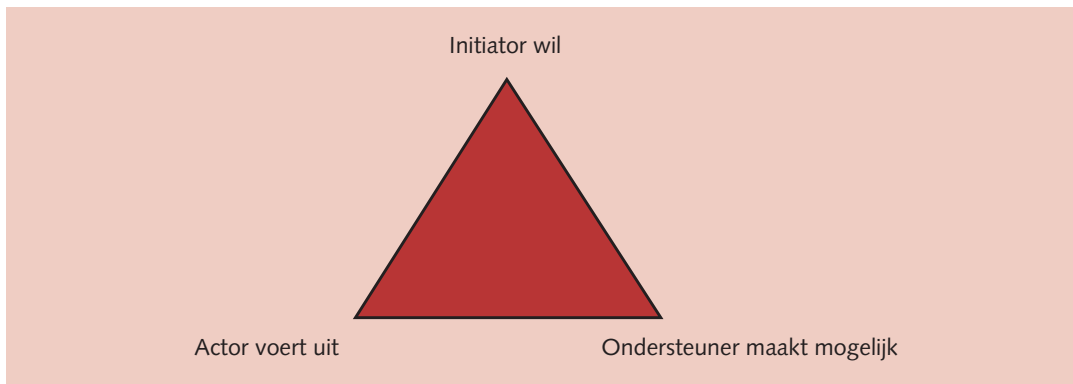
13. Gratton, L. *Hotspots, why some teams, workplaces and organizations buzz with energy and others don't*, Prentice Hall, Harlow, 2007

14. Zie <http://www.uitzendingemist.nl/index.php/aflivering?afID=6945700&md5=fda2bd9c44dfba2622eb1d58ef62c486>

15. Dinten, W. van (2002). *Met gevoel voor realiteit, over herkennen van betekenis bij organiseren*, Eburon, Delft.

16. Rooij, M. van (2009). *Effectief samenwerken: denken in drieboeken*, www.kessels-smit.nl.

Figuur 1. De driehoek van initiator, actor en ondersteuner



Deze drie rollen zijn met elkaar verbonden als in een driehoek, zoals in figuur 1 is weergegeven.

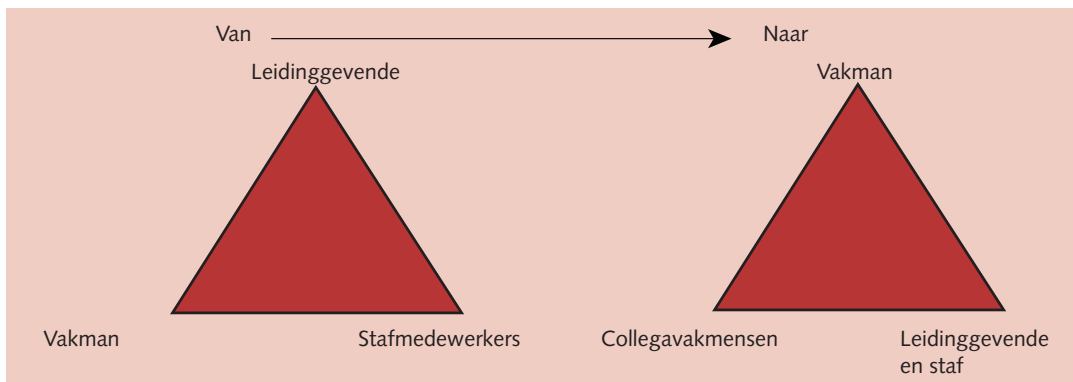
De verdeling van deze rollen kristalliseert zich per activiteit steeds opnieuw uit. Slim vakmanschap kan echter alleen ontstaan wanneer één of meer van de vakmensen ‘de leiding nemen’. Dat wil zeggen dat zij op hun ‘hotspots’ zelf moeten kunnen en willen beoordelen dat het ‘volgen van de bestaande regels’ niet leidt tot een intelligente oplossing. De vakman neemt de leiding door het initiatief naar zich toe te trekken. Alleen initiatieven zijn niet voldoende. Er zijn ook mensen nodig die uitvoering geven aan het idee. En in een hiërarchisch-bureaucratische organisatie kan dat alleen succesvol zijn wanneer er mensen zijn die ervoor zorgen dat de nieuwe aanpak gerealiseerd kan worden te midden van bestaande regels, middelen en verticale aansturing.

De vorming van deze gelegenheidscoalities rond urgente vraagstukken betekent echter niet alleen

een verandering van de inhoud of aanpak van het werk. In en rond deze samenwerkingsverbanden veranderen ook de betrekkingen tussen directe collega’s en niet in de laatste plaats tussen de initiërende vakman en zijn leidinggevende. De initiator moet de moed en kracht hebben om in en rond het werk dat hij slimmer wil aanpakken, zijn leidinggevende te vragen uit de sturende rol te stappen en hem en de actoren met wie hij een tijdelijke coalitie wil vormen te gaan ondersteunen.

Deze verandering in relaties is weergegeven in figuur 2. De linker driehoek geeft de bestaande organisatie weer: de leidinggevende stuurt, de vakman handelt en de stafmedewerkers ondersteunen. In de rechter driehoek vervult de vakman zelf de rol van initiator, de collegavakmensen vervullen de rol van actor en de direct leidinggevende biedt samen met de staf ondersteuning. Deze weergave is een sterke versimpeling van de werkelijkheid. Het is bijvoorbeeld ook mogelijk dat burgers actor zijn,

Figuur 2: De rol van initiator gaat van leidinggevende naar vakman



Bij de ontwikkeling van vakkennis gaat het niet alleen om slimme oplossingen, maar ook om het leggen van verbindingen met belevingen en denkpatronen van burgers

zoals in het voorbeeld van de Marokkaanse wijkagent, of dat collega's uit andere organisaties deel gaan uitmaken van de coalitie.

Het 'denken in driehoeken' helpt om erover na te denken hoe leiderschap minder functioneel en positioneel, en meer situationeel en actorgericht vorm kan krijgen.

Tijdelijke coalities: vormen van verbindingen

Om hotspots succesvol te laten zijn is alleen het overlaten van leiderschap aan vakmanschap niet voldoende. Een ander belangrijk aspect is het vormen van tijdelijke coalities rond urgente vraagstukken. Politiewerk heeft als een van de hoofddoelen om de veiligheid binnen de samenleving te stimuleren en te bewaken.¹⁷ De politieorganisatie streeft dit doel na samen met vele andere maatschappelijke partnerorganisaties in en rond de veiligheidsketen. Slim vakmanschap ontwikkelt zich in deze keten vrijwel altijd op een 'bedding' van vitale verbindingen¹⁸ tussen vakmensen uit verschillende organisaties in samenspraak met burgers: praktijkgemeenschappen¹⁹ of coalities.

Bij slim vakmanschap verandert dus niet alleen de betrekking tussen medewerkers en leidinggevenden, maar zijn of ontstaan er ook vitale verbindingen met collega's, partners en eventueel burgers. Vitale verbindingen zijn relaties waarin kennis- en informatie-uitwisseling bestaat, waardoor men elkaar wederzijds kan beïnvloeden met ideeën, gezichtspunten, ervaringen of inspiratie. Zo kan diversiteit aan mensen leiden tot betere en

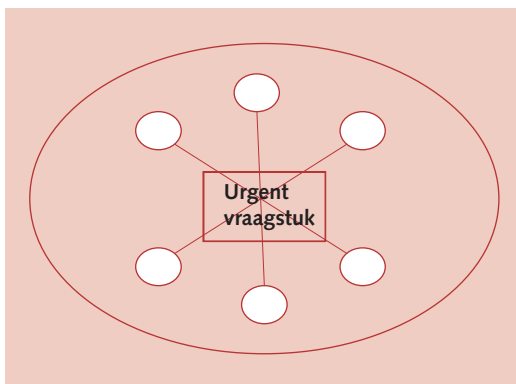
andere 'slimme' oplossingen door het combineren en verbinden van kennis. Voor de ontwikkeling van vakkennis gaat het niet alleen om slimmigheid in vakkennis zelf, maar ook om het leggen van verbindingen met belevingen en denkpatronen van burgers. Zie box 2 voor een voorbeeld.

Box 2: Praktijkvoorbeeld dak- en thuislozen

Vanuit het gezichtspunt van de politie kan het duidelijk zijn dat winkeldiefstallen aangepakt moeten worden. Als een deel van de daders thuislozen blijken te zijn, kan een contact met een nachtopvang een andere kijk opleveren. Dan kan bijvoorbeeld naar voren komen dat thuislozen hun geld niet op een rekening kunnen storten en het dus voortdurend bij zich moeten dragen. Onderlinge zakkenrollerij en beroving drijft hen tot kleine criminaliteit zoals winkeldiefstal. Met de nachtopvang en andere partners zoeken naar een voorziening om een deel van het persoonlijke geld veilig te kunnen opbergen, is dan mogelijk een stap in het slim aanpakken van één van de drijfveren om winkeldiefstallen te plegen. De beoordeling van wat werkt is er een die de politieagent uiteindelijk zelf moet maken. Daarbij is het wel behulpzaam om de eigen aanpak te evalueren met collega's en partners.

De kennis die op deze manier in vitale verbindingen en tijdelijke coalities ontstaat heeft niet alleen waarde voor het verder ontwikkelen van een slimme werkwijze. Het proces waarin mensen met elkaar samen nieuwe betekenissen creëren, heeft ook een onderling verbindende waarde. Als mensen samen met elkaar iets oplossen is er niet alleen een mooi 'product', maar is er ook een band, hoe broos deze soms ook mag zijn. Na verloop van tijd leiden dergelijke verbindingen ook tot een vorm van gezamenlijke identiteit, die op zijn beurt weer leidt tot een grotere betrokkenheid bij elkaar. In relaties tussen politieagenten en burgers is deze betrokkenheid van groot belang, aangezien het de intentie van de politieorganisatie is om een positief imago op te bouwen in de samenleving. Een imago dat politiek gezien voor de politieorganisatie van belang is, maar dat ook inhoudelijk gezien leidt tot een groter gevoel van veiligheid bij burgers en de basis vormt voor het streven van de politie naar meer betrokkenheid van burgers bij het handhaven en of versterken van de veiligheid in de eigen omgeving. De gezamenlijke identiteit die kan ontstaan als er vitale relaties groeien tijdens het (slim) wer-

Figuur 3. Tijdelijke coalitie rond urgent vraagstuk



17. Zie rapport *Politie in Ontwikkeling* (2005).

18. Wielinga, E. (2001).

Netwerken als levend weefsel.

Uilenreef, Den Bosch.

19. Wenger, E. (1998).

Communities of Practice: learning, meaning and identity. Cambridge.

ken is van groot belang voor de ontwikkeling en met name de verspreiding van vakmanschap zelf. Eerder kwam al naar voren dat de politieorganisatie niet goed is in het doorgeven en verspreiden van nieuw gevonden oplossingen. Soms komt nieuw ontwikkelde kennis niet eens bij alle leden uit een en hetzelfde team terecht. Vanuit de maakbaarheidgedachte geredeneerd, kiest men ervoor om de nieuwe oplossingen te expliciteren, bijvoorbeeld door ze op papier te zetten of er een presentatie over te laten houden, waardoor iedereen kennis kan nemen van deze innovatieve aanpak. Uit steeds meer onderzoek komt echter naar voren dat deze aanpak altijd maar zeer ten dele zal werken, met als voornaamste reden dat vakmensen niet geneigd zijn te leren van kennisoverdracht.²⁰ Juist daarom is het ook van zo'n groot belang dat vakmensen elkaar en vakontwikkeling in het bijzonder zien en beleven als een onderdeel van hun werk. Dat is dus niet 'in te praten', maar dat kan zich ontwikkelen wanneer alle vakmensen met enige regelmaat in tijdelijke coalities werkzaam zijn en daar leren en ervaren hoe prettig en functioneel het kan zijn om samen met collega's bezig te zijn nieuwe vakoplossingen te vinden. Zo kan er gaandeweg een habitus ontstaan die met zich meebrengt dat de onderlinge communicatiekanalen open staan en mensen meer en gemakkelijker met elkaar vraagstukken oplossen.

Verbreding en verspreiding van slim vakmanschap

Wat betekent nu deze ontwikkelingsgerichte, en van zelforganisatie uitgaande en daartoe stimulerende benadering van slim vakmanschap voor leidinggevenden? Zij kunnen een belangrijke rol spelen bij het creëren van ruimte voor deze manier van ontwikkelen van vakmanschap door vakmensen zelf. Het begint bij het durven afstappen van de maakbaarheidgedachte. Dat vraagt een sterker bewustzijn van hoe complexe responsieve processen²¹ verlopen in organisaties, terwijl de theorieën daarover toch niet eenvoudig zijn. Het vraagt ook durf om niet meer boven of naast vakmensen te blijven staan, maar juist midden tussen hen, en op die manier onderdeel te zijn van de tijdelijk gevormde coalities, al dan niet als aanjager. Het vraagt van leidinggevenden ook de bereidheid om een belangrijke schakel te willen zijn tussen de oplossingen die in lokale interacties gevonden worden en de strategische of tactische intenties die de organisatie heeft. Deze intenties zijn immers veralgemeniseringen van vakmanschap die door mensen op de

werkvloer vaak niet begrepen worden en waar zij ook niet om hebben gevraagd.

Leidinggevenden kunnen wel heel goed helpen om uit de praktijk veralgemeniseringen af te leiden. Nieuwe oplossingen ontstaan immers altijd situationeel en zijn vooral bedoeld om in de desbetreffende situatie met de aanwezige mensen de ontstane vraag goed aan te pakken. Als leidinggevenden het vermogen hebben om in te schatten wat de waarde van deze situationele oplossing is voor andere situaties, kunnen ze de gevonden oplossingen helpen veralgemeniseren. Het is echter voor slim vakmanschap van groot belang dat de aanpak daarbij niet eerst 'vervreemd' wordt van de vakmensen, bijvoorbeeld door experts een algemeen geldende benadering te laten uitwerken. Zo'n veralgemeende aanpak haalt de verhalen van vakmanschap uit hun lokale context. Ze verliezen de emotionele waarde van de situatie waarin de kennis tot stand is gekomen. Bijvoorbeeld de angst die agenten kenden op het moment dat er een probleem was of de blijdschap die men met elkaar ervoer toen er een goede oplossing gevonden werd. Het zijn juist deze aspecten van het slimme vakmanschap die helpen om het gevoel van gezamenlijke identiteit te ontwikkelen en die oplossingen voor vakmensen veel waarde geven. Dit is een van de redenen waarom vakmensen graag verhalen horen van elkaar, zeker verhalen over situaties waarin het erom spande of er wel een oplossing gevonden kon worden.

Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol vervullen in het creëren van gezamenlijkheid binnen de organisatie. In een recent onderzoekje gaven leidinggevenden in een onderdeel van de politieorganisatie aan dat leidinggevenden de ontwikkeling van slim vakmanschap zouden kunnen versterken door²²:

- Regelmatig aanwezig te zijn in het operationele proces;
- Zich in te leven in en open te staan voor vakmensen, hen serieus te nemen en te steunen;
- Toe te staan dat medewerkers buiten gebaande paden gaan en afgaan op hun intuïtie;
- Geloof en erkenning uit te spreken in de deskundigheid van medewerkers;
- Zich kwetsbaar op te stellen;

Vakmensen zijn niet geneigd te leren van kennisoverdracht. Dat maakt het van groot belang dat vakmensen vakontwikkeling zien en beleven als een onderdeel van hun werk

20. Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren*. Kluwer, Deventer.

21. Groot, N. (2010). *Leiderschap en zelforganisatie, de uitdagende paradox*. Mediawerf, Amsterdam.

22. Visiedocument van een van de regiokorpsen.

- Verbinding te zoeken tussen organisatiedoelen en doelen van medewerkers.

Deze leidinggevendenden hadden geen theorie over complexe responsieve processen bestudeerd, maar gaven aan wat intuïtie hen vertelde. Wat extra

**Leidinggevendenden kunnen
een belangrijke rol
vervullen in het creëren van
gezamenlijkheid binnen de
organisatie**

aandacht vraagt in deze punten is de rol die leidinggevendenden kunnen hebben bij het ‘ruimte maken’ voor medewerkers om zelf te werken aan vernieuwing. Het paradoxale is namelijk dat ruimte maken niet betekent dat leidinggevendenden zich letterlijk of figuurlijk terugtrekken, maar dat ze juist meer aanwezig zijn in het operationele proces. Alleen dan kunnen ze luisteren naar de verhalen en zelf ervaringen meemaken waardoor ze kunnen ontdekken wat er aan verbeteringen al plaatsvindt dan wel gewenst is door de vakmensen zelf. Ze kunnen met die ‘kennis’ de verbinding leggen naar strategische intenties en meehelpen betekenis te geven aan waar werkelijk belang aan gehecht moet worden, niet alleen vanuit het standpunt van de lokale interacties, maar ook vanuit het standpunt van de organisatie als geheel.

Een andere belangrijke rol van leidinggevendenden is om mee te denken over de samenstelling van de lokale coalities. De blik van leidinggevendenden is meer gericht op het systeem als geheel en alle schakels die daarin bestaan om het werk zo goed mogelijk te doen. Als ze merken dat bepaalde experts of ondersteuners een belangrijke rol kunnen vervullen, kunnen zij hen uitnodigen – al dan niet via de vakmensen – om deel te nemen aan de coalitie. In veel organisaties is de situatie gegroeid dat verschillende processen niet meer met elkaar verbonden zijn anders dan via de hiërarchische lijn. Dat leidt ertoe dat ondersteunende diensten zelf niet meer de verantwoordelijkheid kunnen nemen om bij te dragen aan initiatieven van onderop, bijvoorbeeld omdat ze beoordelen dat deze ideeën niet aansluiten op de strategische prioriteiten die binnen de organisatie bepaald zijn. Leidinggevendenden kunnen bijdragen aan het doorbreken van dergelijke ‘patstellingen’ in organisaties en op die manier ruimte creëren voor initiatieven.