



# **PROFESSIONELE RUIMTE: EEN KWESTIE VAN GEVEN EN NEMEN?**

*Een onderzoek naar het nemen van  
professionele ruimte door politiebassiteams*

Elja van den Born, 2015



# **PROFESSIONELE RUIMTE: EEN KWESTIE VAN GEVEN EN NEMEN?**

*Een onderzoek naar het nemen van professionele ruimte  
door politiebassiteams*

Elja van den Born  
3669033  
1 juli 2015

Afstudeerscriptie in het kader van de master Publiek Management  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseriwetenschap  
Universiteit Utrecht

Eerste lezer universiteit  
Tweede lezer universiteit  
Begeleider stage

dr. Martijn van der Meulen  
dr. Stephan Grimmelikhuijsen  
drs. Erik Staffeleu



**Universiteit Utrecht**

## VOORWOORD

Voor u ligt een onderzoek naar professionele ruimte bij politiebasisteams. Inzicht in het geven en nemen van professionele ruimte kan de politieorganisatie helpen om professionele ruimte te versterken. Misschien is dat wel het best te vergelijken met een glazen potje vol vlinders. Worden politieagenten begrensd in hun ruimte door hun leidinggevend, zoals de vlinders gevangen zitten in het potje? Dan kan ruimte worden gegeven door het potje te openen. En dan? Dan is de vraag of de politieagenten hun ruimte nemen, of zij als een vlinder de vrijheid kiezen om uit te vliegen en nieuwe dingen te ontdekken. Naar dit proces van professionele ruimte heb ik de afgelopen zes maanden onderzoek gedaan. Met heel veel plezier, omdat ik in dit onderzoek twee interessante onderwerpen heb kunnen combineren.

Ik heb onderzoek mogen doen bij de politie. En dat was eigenlijk gewoon heel erg leuk. Voor de observaties heb ik meer dan acht keer mee mogen rijden met politieagenten. Wanneer krijg je nu als buitenstaander zo'n goede inkijk in de politiewereld? Ik heb het mogen ervaren. Ik heb met verdachten in de auto gezeten, met sirene gereden en nachtdienst gedraaid. Ik heb een ontzetting uit de rechterlijke macht gezien, de afhandeling van winkeldiefstal meegemaakt en in de meldkamer gezeten. Ik heb veel interessante verhalen gehoord over wat de politieagenten in hun loopbaan allemaal hebben meegemaakt. Maar ik heb vooral gezien hoe loyaal politieagenten zijn. Het zijn hardwerkende en professionele mensen, die hun werk naar eer en geweten doen. Op de auto en het bureau worden regelmatig grappen gemaakt, maar zodra er gewerkt moet worden staan ze klaar. En daar heb ik veel bewondering voor gekregen. In dit onderzoek zal ik regelmatig kritisch zijn op het functioneren van de teams. Ondanks dat staat voor mij bovenaan dat het stuk voor stuk teams zijn die zich ervoor inzetten om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren. Daarom wil ik de teams Meerij, Krimpenerwaard, Vechtdal en Gooi- en Vechtstreek enorm bedanken dat ik mee mocht kijken en zoveel respondenten kon interviewen.

En ik heb onderzoek mogen doen naar professionele ruimte. Deze masterscriptie is de afsluiting van vijf jaar studie aan de USBO in Utrecht. Tijdens mijn bachelor Bestuurs- en Organisatiewetenschap heb ik gemerkt dat ik erg geïnteresseerd ben in professionals en de spanning waar zij in hun dagelijks werk mee te maken hebben. Zij werken met hun kennis en expertise in complexe situaties die steeds om de juiste afwegingen vragen, maar worden tegelijkertijd ingeperkt door de organisatie en haar structuren. Hoe zij hier mee omgaan vind ik een interessant onderwerp. Daarom heb ik mijn bachelorscriptie geschreven over de professionaliteit van docenten en heb ik gekozen voor de master Publiek Management. Het was voor mij duidelijk dat ik ook mijn masterscriptie onderzoek wilde doen naar professionals. Ik ben dan ook heel blij dat het politieprogramma Administratieve Lastenverlichting (ALV) een onderzoek wilde laten doen naar professionele ruimte in basisteams.

Een onderzoek naar professionele ruimte leidt er natuurlijk toe dat er regelmatig over wordt gesproken. Er is dan ook met name tijdens mijn stage bij ALV regelmatig gegrapt dat ik mijn professionele ruimte moest nemen. Maar zonder gekheid kan ik zeggen dat ik door ALV inderdaad ben uitgedaagd om ruimte te nemen tijdens het onderzoek. Ze hebben mij geprikkeld om te komen tot een uitdagend onderzoek en bleven me uitdagen door kritisch te zijn op mijn onderzoek en nieuwe inzichten aan te reiken. Hun meedenken en feedback heeft mede geleid tot het onderzoek dat nu voor u ligt. Daarom wil ik iedereen van het programma bedanken voor de goede tijd die ik bij hen mocht hebben. Ook het goede meedenken van de begeleider vanuit de USBO, Martijn van der Meulen, is heel belangrijk geweest omdat hij steeds de juiste vragen stelt en toch ruimte geeft om het naar eigen inzicht in te vullen. Ik wil verder Laura en Nina bedanken voor hun inhoudelijke meedenken en Wilbert en Marlinde voor hun niet aflatende morele steun. Bovenal wil ik God bedanken, Die alle dingen mogelijk maakt.

Elja van den Born, 23 juni 2015



# INHOUDSOPGAVE

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INLEIDING</b> .....	<b>9</b>
1.1. <i>Professionele ruimte versterken</i> .....	9
1.2. <i>Onderzoeksprobleem</i> .....	10
1.3. <i>Vraag- en doelstelling</i> .....	11
1.3.1. <i>Context deelvragen</i> .....	11
1.3.2. <i>Theoretische deelvragen</i> .....	11
1.3.3. <i>Empirische deelvragen</i> .....	12
1.4. <i>Wetenschappelijke relevantie</i> .....	12
1.5. <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	12
1.6. <i>Leeswijzer</i> .....	13
<b>2 POLITIE IN VERANDERING</b> .....	<b>15</b>
2.1. <i>We leven in een risicosamenleving en voorzorgcultuur</i> .....	15
2.2. <i>Meer blauw op straat</i> .....	15
2.3. <i>Grip op veiligheid door prestatiemeting en verantwoording</i> .....	16
2.4. <i>Roep om professionele ruimte</i> .....	17
2.5. <i>Pilots en programma's</i> .....	17
2.6. <i>Tot slot</i> .....	19
<b>3 PROFESSIONELE RUIMTE: GEVEN EN NEMEN</b> .....	<b>21</b>
3.1. <i>Professionals gekenmerkt</i> .....	21
3.1.1. <i>Technical base</i> .....	21
3.1.2. <i>Service ethic</i> .....	22
3.1.3. <i>Institutional control</i> .....	22
3.1.4. <i>Hybridisering</i> .....	22
3.1.5. <i>Professionele politie?</i> .....	23
3.2. <i>Professionele ruimte</i> .....	23
3.2.1. <i>Autonome ruimte</i> .....	23
3.2.2. <i>Discretionaire ruimte</i> .....	24
3.2.3. <i>Twee typen ruimte in verhouding tot elkaar</i> .....	24
3.3. <i>Ruimte nemen</i> .....	25
3.4. <i>Ruimte nemen als team</i> .....	26
3.5. <i>Ruimte geven</i> .....	29
3.5.1. <i>Ruimte geven door manier van leidinggeven</i> .....	29
3.5.2. <i>Ruimte geven door manier van werken</i> .....	30
3.6. <i>Professionaliteit van het team</i> .....	31
3.7. <i>Tot slot</i> .....	33
<b>4 METHODE EN OPERATIONALISATIE</b> .....	<b>35</b>

4.1.	<i>Onderzoeksstrategie</i> .....	35
4.2.	<i>Onderzoeksontwerp</i> .....	35
4.2.1.	Case-selectie.....	35
4.2.2.	Case-beschrijvingen.....	36
4.2.3.	Dataverzameling.....	36
4.2.4.	Data-analyse.....	37
4.2.5.	Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
4.3.	<i>Operationalisatie</i> .....	38
<b>5</b>	<b>VIER POLITIETEAMS ONDER DE LOEP</b> .....	<b>41</b>
5.1.	<i>Team Meerij</i> .....	41
5.1.1.	Professionele ruimte.....	41
5.1.2.	Teamaspecten.....	41
5.1.3.	Ruimte geven.....	45
5.1.4.	Professionaliteit.....	46
5.2.	<i>Team Vechtdal</i> .....	46
5.2.1.	Professionele ruimte.....	47
5.2.2.	Teamaspecten.....	47
5.2.3.	Ruimte geven.....	51
5.2.4.	Professionaliteit.....	51
5.3.	<i>Team Krimpenerwaard</i> .....	51
5.3.1.	Professionele ruimte.....	52
5.3.2.	Teamaspecten.....	52
5.3.3.	Ruimte geven.....	56
5.3.4.	Professionaliteit.....	57
5.4.	<i>Team Gooi en Vechtstreek</i> .....	57
5.4.1.	Professionele ruimte.....	57
5.4.2.	Teamaspecten.....	58
5.4.3.	Ruimte geven.....	61
5.4.4.	Professionaliteit.....	62
<b>6</b>	<b>RUIMTE GEVEN EN NEMEN IN VERHOUDING</b> .....	<b>63</b>
6.1.	<i>Ruimte nemen</i> .....	63
6.1.1.	Discretionaire ruimte.....	64
6.1.2.	Teamruimte.....	64
6.1.3.	Organisatieruimte.....	65
6.2.	<i>Teamaspecten</i> .....	66
6.2.1.	Helder doel.....	68
6.2.2.	Echte teamtaak.....	68
6.2.3.	Beloning.....	69
6.2.4.	Aansluitende prestatiedoelen.....	69
6.2.5.	Uitdagende normen.....	69
6.2.6.	Autoriteit.....	70
6.2.7.	Resources.....	70
6.2.8.	Teamaspecten vormgeven.....	70
6.3.	<i>Ruimte geven</i> .....	71
6.3.1.	Leidinggevenden als stimulator of belemmering.....	71
6.3.2.	Benoemen van professionele ruimte versneld.....	73
6.4.	<i>Professionaliteit</i> .....	75

6.4.1.	Technical base .....	75
6.4.2.	Service ethics .....	76
6.4.3.	Institutional control .....	76
6.4.4.	Professionaliteit is niet noodzakelijk.....	76
6.5.	<i>Tot slot</i> .....	77
<b>7</b>	<b>CONCLUSIE</b> .....	<b>79</b>
7.1.	<i>Hoofdconclusie</i> .....	79
7.2.	<i>Aanbevelingen</i> .....	81
7.3.	<i>Discussie</i> .....	84
<b>8</b>	<b>BRONNEN</b> .....	<b>87</b>
	<b>BIJLAGE 1 - TOPICLIJST INTERVIEWS</b> .....	<b>91</b>
	<b>BIJLAGE 2 - NORMATIEVE INVULLING TEAMASPECTEN</b> .....	<b>93</b>





## SAMENVATTING

In dit onderzoek is ingegaan op het nemen van professionele ruimte door politiebasisteams. Zoals de titel van dit onderzoek al stelt is de vraag of dat een kwestie van geven en nemen is. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen het geven van ruimte door de organisatie en het nemen van ruimte door politiebasisteams. Vaak is de verwachting dat ruimte geven voorwaardelijk is voor ruimte nemen. Het is echter onduidelijk of dit daadwerkelijk het geval is. De manier waarop het team is ingericht zou namelijk ook een grote rol kunnen spelen in het nemen van professionele ruimte. Een andere belangrijke factor zou de professionaliteit van het team kunnen zijn. Het is belangrijk om hier inzicht in te krijgen. Vanuit de politieorganisatie en ook vanuit andere sectoren klinkt namelijk de roep om meer professionele ruimte. De onderzoeksvraag die is beantwoord luidt daarom als volgt: *Welke teamaspecten spelen een rol bij de mate waarin ruimte wordt genomen door politieprofessionals in een basisteam en wat is de invloed van ruimte geven en professionaliteit daarop?*

Om inzicht te krijgen in professionele ruimte is theorievorming omtrent professionaliteit onderzocht. Professionaliteit laat zich kenmerken door *technical base*, *service ethics* en *institutional control* (Freidson, 2001; Wilensky, 1964). Deze kenmerken zijn bij de politie slechts in beperkte mate aanwezig en daarom kunnen ze geen klassieke professionals worden genoemd. Ze beschikken wel over discretionaire ruimte waardoor ze getypeerd kunnen worden als *street-level professionals* (Lipsky, 1980). In die rol kunnen zij ruimte nemen, waarbij als aandachtspunt is genoemd dat het nemen van professionele ruimte geen doel is maar een middel om de organisatie en het werkplezier te verbeteren (Tjepkema, 2003). Er kunnen zeven teamaspecten worden onderscheiden die hierbij een rol kunnen spelen: een team moet een helder doel hebben, een echte teamtaak ervaren, voldoende beloond worden, aansluitende prestatiedoelen kennen, uitdagende normen bezitten, over voldoende autoriteit beschikken en voldoende resources hebben (Wageman, 1997). Hoe meer een team volgens deze aspecten is ingericht, hoe meer ruimte genomen kan worden. Door hiervoor aandacht te hebben kan een team zich ontwikkelen tot een professioneel team. Tot slot zijn ruimte geven en professionaliteit van invloed op het nemen van ruimte. Door de manier van leidinggeven kan ruimte worden gegeven. Een leidinggevende die uitstraalt dat hij de medewerkers vertrouwt en die hen inspireert is daarvoor een grote stimulans. De manier van werken kan ruimte nemen bevorderen doordat via een pilot expliciet ruimte wordt gegeven. Door een hoge mate van professionaliteit is het team gericht op ontwikkelen, waardoor het ruimte kan nemen. Zo kunnen ruimte geven en professionaliteit van invloed zijn op het nemen van ruimte.

Na deze theoretische verdieping is het nemen van professionele ruimte onderzocht in vier politiebasisteams: Meierij, Krimpenerwaard, Vechtdal en Gooi- en Vechtstreek. In de eerste drie genoemde teams is een pilot gestart die erop gericht is om de professionele ruimte van de teamleden te vergroten. De drie pilots Vernieuwend Werken, De Hark Voorbij en Contextgedreven Werken zijn vanuit een andere invalshoek gestart, maar proberen elk het team te stimuleren tot ontwikkeling en het hebben van meer invloed op het dagelijkse werk. Op die manier is ruimte gegeven aan de teams. Het vierde team is een controleteam. Zo kan een verkennend vergelijkingsonderzoek worden gedaan. Bij elk team is meerdere dagen geobserveerd waarna in totaal achttien interviews zijn gehouden met teamleden.

Hieruit is duidelijk geworden dat het begrip professionele ruimte nader gespecificeerd lijkt te moeten worden. Om goed inzicht te hebben in het nemen van ruimte moet onderscheid worden gemaakt tussen discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte. Discretionaire ruimte wordt binnen de politie al in grote mate genomen en het vergroten van die ruimte lijkt dan ook niet de prioriteit te hoeven krijgen. Teamruimte en organisatieruimte lijken echter lang niet altijd en door alle teams genomen te worden. Daarom benadrukt dit onderzoek dat met name het nemen van teamruimte en organisatieruimte gestimuleerd moet worden om de

professionele ruimte van politieprofessionals te vergroten. Dat betekent ook dat er anders moet worden gekeken naar het versterken van de professionele ruimte van politieprofessionals. De nadruk moet niet liggen op het versterken van de individuele professionaliteit, maar op het versterken van de vaardigheid om invloed te hebben op de verbetering van het team en de organisatie. Daarmee laat dit onderzoek een tegengeluid horen in het gesprek over professionele ruimte bij de Nationale Politie en de manier waarop ze dit stimuleren.

De inrichting van het team speelt inderdaad een belangrijke rol in het nemen van professionele ruimte. De zeven benoemde teamaspecten lijken samen te hangen met de mate waarin ruimte wordt genomen. Duidelijk is geworden dat met name het hebben van een echte teamtaak, wisselend belonen, uitdagende teamnormen en autoriteit over ondersteunende taken bijdragen aan het nemen van professionele ruimte. Door de nadere specificering van de zeven teamaspecten, die inzicht geeft in de samenhang met professionele ruimte en de normatieve invulling, kunnen deze worden gebruikt om het nemen van ruimte in een team te stimuleren. Een team kan nagaan hoe deze zeven aspecten vorm krijgen en of dit ruimte nemen bevordert of belemmert. Vervolgens kan ruimte nemen indien nodig worden bevorderd door die aspecten te stimuleren en in te richten. De aspecten van het vormgeven van een team bieden daarom handvatten aan teams die bezig willen met ruimte nemen.

Het geven van professionele ruimte lijkt cruciaal voor het nemen van ruimte. Leidinggevendenden kunnen door een stimulerende houding het team inspireren en vertrouwen geven, waardoor het team gemotiveerd wordt om ruimte te nemen. Het is daarom in het debat over professionele ruimte van belang dat leidinggevendenden nauw worden betrokken. Als er een beweging moet plaatsvinden naar meer professionele ruimte, dan is het van belang dat ook de leidinggevendenden mee gaan. De politieorganisatie is zich hier al ten dele van bewust, maar dit onderzoek geeft aanleiding om nog meer in te zetten op de juiste manier van leidinggeven in teams. Het opstarten van een pilot draagt bij aan de bewustwording van professionele ruimte, creëert mogelijkheden en geeft vertrouwen aan het team. Professionaliteit lijkt geen voorwaarde voor het nemen van ruimte. Belangrijker is dan ook dat de focus ligt op de ontwikkeling van het team en de organisatie in plaats van het individu.

Zo biedt dit onderzoek handvatten om het nemen van professionele ruimte door politieprofessionals in een basisteam te stimuleren. Hiermee kunnen zowel basisteams als politieprogramma Administratie Lastenverlichting aan de slag om het nemen van professionele ruimte te versterken. Daarom worden de volgende acht aanbevelingen gedaan:

1. Creëer kleine groepen binnen het team
2. Stimuleer feedback
3. Stimuleer het nemen van initiatief
4. Geef het team autoriteit over ondersteunende taken
5. Stimuleer en inspireer als leidinggevende
6. Investeer in vaardigheden om het team en de organisatie te verbeteren
7. Start een pilot
8. Doe vervolgonderzoek

# 1 INLEIDING

*'De professionele ruimte van medewerkers is de laatste jaren ondergesneeuwd door een doorgeschoten regel- en verantwoordingsdrang. [...] Binnen het korps wordt de professionele ruimte en onderlinge binding van medewerkers daarom hersteld.'* (Politie, 2012<sup>A</sup>). Met deze zin in het inrichtingsplan Nationale Politie onderstreept de organisatie het belang van meer professionele ruimte voor politieagenten, nu er een grote reorganisatie plaatsvindt. Sinds 1 januari 2013 is in Nederland de Nationale Politie een feit. Van 26 korpsen is de politie omgevormd tot één korps. In het nieuwe bestel staat de minister aan de top, de basisteams in de frontlinie en daartussenin is een hiërarchische structuur die er in elke eenheid hetzelfde uitziet (Kennisland, 2013). De bedrijfsvoering wordt gecentraliseerd en de uniformiteit binnen de politie moet worden vergroot. Deze reorganisatie moet leiden tot betere prestaties, een groter vertrouwen van burgers in de politie en een korps dat als eenheid functioneert (Politie, 2012<sup>A</sup>).

Naast deze ingrijpende structuurwijziging is er aandacht voor de politieagent op straat. In de reorganisatie wil de politie nadrukkelijk aandacht hebben voor de politiemedewerkers en hun vakmanschap (Politie, 2012<sup>A</sup>). Er is namelijk meer ruimte nodig voor de professionaliteit van politiemedewerkers. De ruimte van politiemedewerkers is ondergesneeuwd door de prestatiedruk vanuit de organisatie en het uit het oog verliezen van het belang van de context (Politie, 2012<sup>A</sup>, p. 35). Deze ruimte voor politiemedewerkers is van alle tijden en is verbonden aan de aard van hun werkzaamheden, maar men is ervan overtuigd dat die professionele ruimte groter kan en moet worden. Door het vakmanschap van agenten te vergroten zou professionele ruimte gecreëerd worden (Politie, 2012<sup>C</sup>).

Om dit aan te jagen en vorm te geven zijn projecten gestart. Op verschillende plaatsen in de organisatie is een beweging in gang gezet die aandacht vraagt voor de professionele ruimte van de politieprofessional. Zo is er het initiatief Vernieuwend Werken, gestart vanuit het programma Administratieve Lastenverlichting (ALV). In dit project werkt het basisteam Meierij in Oost-Brabant aan nieuwe manieren van werken. Daarbij wordt samen met politieagenten gezocht naar kleine vernieuwende initiatieven die op team Meierij worden uitgetoet. Zo krijgen medewerkers de ruimte om vanuit hun ervaring het werk te verbeteren en kunnen *best practices* worden gedeeld met andere basisteams. Ook is er het project De Hark Voorbij, gestart vanuit de Centrale Ondernemingsraad (COR). Dit is een beweging die vindt dat medewerkerparticipatie niet altijd vanuit de bestaande structuur hoeft te worden ingevuld, de bekende hark van het organogram, maar ook kan plaatsvinden door professionele ruimte te nemen, de hark voorbij te gaan (Sprenger, 2014, p. 34). Vanuit die beweging zijn regelvrije teams gestart, waarin politieprofessionals de ruimte krijgen om in een team meer invloed te hebben op de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd en het resultaat tot stand komt. Tot slot is in een aantal teams gestart met Contextgedreven Werken. Deze pilot heeft tot doel om van een systeemgedreven manier van werken te komen tot een contextgedreven manier, waarbij de politieagent veel meer op straat is (Sezen, 2011). De burger wordt hierbij centraal gezet in de manier waarop het werk wordt ingericht, om zo beter aan te sluiten op de context. Omdat het systeem niet meer centraal staat heeft de politieprofessional veel ruimte om dit zelf in te vullen. Deze drie projecten proberen daarmee op verschillende manieren toe te werken naar meer professionele ruimte voor politiemedewerkers.

## 1.1. Professionele ruimte versterken

De roep om professionele ruimte klinkt niet alleen bij de politie. In diverse sectoren wordt nadruk gelegd op het belang van ruimte voor professionals en de positieve gevolgen die dat zou hebben voor de kwaliteit van dienstverlening en het werkplezier van medewerkers (Geuijen, Bos, Horn, Krechtig & Heij, 2010; Tjepkema, 2003). Zo is er een pilot geweest binnen de reclasseringsorganisatie, gericht op het bestrijden van de bureaucratie en het vergroten van de professionele ruimte van reclasseringswerkers (Geuijen et al., 2010). Ook binnen de zorg is het vergroten van de professionele ruimte actueel. In de decentralisatie van de zorg is het vergroten van ruimte voor professionals een belangrijk speerpunt, dat wordt vormgegeven in de sociale

wijkteams. Een veel aangehaald voorbeeld is de werkwijze van Buurtzorg NL waarbij de professionals in zelfsturende teams hun werkwijze vormgeven, waardoor de thuiszorgmedewerkers veel handelingsvrijheid hebben (De Jong, 2010). Maar ook in bijvoorbeeld het onderwijs en de rechtspraak klinkt de groep om professionele ruimte (Hulsbos, Anderson, Kessels & Wassink, 2012; Noordegraaf, Schiffelers, Van de Camp & Bos, 2014). De professional moet zich kunnen ontdoen van de druk vanuit het management en zelf over zijn werk kunnen gaan. Dit is een onderdeel van een grotere beweging die gaande is in Nederland, waarin de decentrale uitvoerder belangrijker wordt (Rotmans, 2014).

Om professionals meer ruimte te geven wordt vaak samengewerkt in teams. Deze nieuwe manier van organiseren zou bijdragen aan de professionele ruimte van professionals (Van Amelsvoort, Kuypers & Kramer, 2010). Het is een reactie op het debat over managers en professionals, waarbij de kritiek is dat organisaties teveel *top-down* aangestuurd worden door managers (de Bruijn & Noordegraaf, 2010). Als reactie daarop wordt het belang benadrukt van *bottom-up* aansturing vanuit professionals, waarbij de professionals in een team de ruimte krijgen om het werk zo vorm te geven als zij vanuit hun professionaliteit juist achten. Dit idee van werken in teams is ook benadrukt in de sociotechniek, waaruit het concept van zelfsturende teams is ontwikkeld (Leisink, 2003). Deze teams, bestaande uit een groep professionals, managen zichzelf en de taken die ze uitvoeren. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor hun werk en beschikken voor de uitvoering hiervan over de nodige middelen, informatie en bevoegdheden. De werkwijze van zelfsturende teams kan professionele ruimte stimuleren. Maar hier is nog weinig over bekend. Daarom wordt in dit onderzoek de verbinding gelegd tussen de zelfsturende teams (Wageman, 1997) en ruimte nemen door professionals (Freidson, 2001).

## 1.2. Onderzoeksprobleem

Op diverse manieren wordt geprobeerd om professionele ruimte te vergroten, door bijvoorbeeld een pilot te starten of zelfsturende teams te vormen. Het gebrek aan professionele ruimte zou namelijk worden veroorzaakt doordat professionals te weinig ruimte *krijgen* van de organisatie. Er zouden belemmeringen zijn, waardoor professionals de ruimte niet kunnen nemen (Geuijen et al., 2010, p. 25). Deze belemmeringen moeten worden weggenomen, zodat professionele ruimte groter wordt. Het uitgangspunt lijkt dan ook dat als ruimte wordt geboden aan professionals, dat zij deze ruimte ook zullen nemen.

De vraag is echter of dat altijd gebeurt. Als ruimte wordt gegeven aan professionals, moet deze ruimte ook genomen worden. Professionals moeten de ruimte ervaren en er iets mee doen. Als gegeven ruimte niet wordt *genomen*, is de professionele ruimte ondanks de gegeven ruimte niet vergroot. Onduidelijk is of het expliciet geven van ruimte deze voor professionals daadwerkelijk vergroot of dat dat afhankelijk is van andere factoren. Mogelijk spelen de mate van professionaliteit of de manier waarop een team is ingericht hierin mee. Er kunnen grote verschillen bestaan in hoe teams vorm krijgen en functioneren. Mogelijk kunnen teamaspecten worden onderscheiden die een rol spelen en kan worden onderzocht hoe deze normatief ingevuld zouden moeten worden. Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in welke factoren van invloed zijn op de ruimte die politieprofessionals nemen in hun werk. Zo kan het effect van ruimte geven aan politieprofessionals worden vergroot, omdat zij deze ook daadwerkelijk kunnen en willen nemen. Daarom zal in dit onderzoek worden nagegaan welke teamaspecten een rol spelen bij de ruimte die professionals in een basisteam nemen en wat de invloed is van gegeven ruimte en professionaliteit. Aan de hand van een onderzoek binnen de politie kunnen daarmee ook inzichten naar voren komen die voor andere sectoren van belang kunnen zijn als het gaat om het vergroten van professionele ruimte.

### 1.3. Vraag- en doelstelling

Daarom is het doel van dit onderzoek als volgt:

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke teamaspecten een rol spelen bij de ruimte die politieprofessionals nemen met de focus op de invloed die gegeven ruimte en professionaliteit daarop hebben.

Hieruit komt de probleemstelling naar voren die centraal staat in dit onderzoek:

*Welke teamaspecten spelen een rol bij de professionele ruimte die politieprofessionals in een basisteam nemen en wat is de invloed van ruimte geven en professionaliteit daarop?*

Dit onderzoek zal onderzoeken welke teamaspecten een rol spelen in het nemen van ruimte door professionals, hoe deze teamaspecten samenhangen met ruimte nemen en hoe ze normatief zouden moeten worden ingevuld. Ook wordt onderzocht wat de invloed is van gegeven ruimte en professionaliteit op het nemen van ruimte. Zo wordt onderzocht op welke manier teamaspecten, ruimte geven en professionaliteit samenhangen met ruimte nemen. Om antwoord te geven op deze vraag zijn verschillende deelvragen gesteld. Hierin worden de concepten ruimte nemen, teamaspecten, ruimte geven en professionaliteit zowel theoretisch als empirisch onderzocht. Om de achtergrond waartegen dit onderzoek plaatsvindt te kunnen duiden zal eerst de context ervan worden geschetst.

#### 1.3.1. Context deelvragen

Om de achtergrond te schetsen waartegen dit onderzoek zich afspeelt, zal kort worden stilgestaan bij de politieorganisatie. Daarin zal de huidige discussie over professionele ruimte binnen de politie aan bod komen en wordt aandacht besteed aan de achtergrond van deze discussie. Zo wordt de context van dit onderzoek geduid aan de hand van deze deelvragen:

1. *Tegen welke achtergrond speelt de discussie over professionaliteit en ruimte in de politieorganisatie?*
2. *Welke discussie speelt er in de politieorganisatie over professionaliteit en ruimte?*
3. *Op welke manier gaat de politieorganisatie om met de discussie over professionaliteit en ruimte?*

#### 1.3.2. Theoretische deelvragen

Om te kunnen duiden welke factoren van invloed zijn op het nemen van professionele ruimte is het van belang vanuit de theorie de belangrijkste concepten te duiden. Daarom zal eerst worden ingegaan op wat professionele ruimte is en welke verschillende vormen er zijn. Aan de hand daarvan kan dieper worden ingegaan op wat reeds bekend is over het nemen van professionele ruimte. Vervolgens zullen teamaspecten worden besproken die een rol kunnen spelen bij het nemen van die professionele ruimte. Gegeven ruimte is de manier waarop een organisatie het bewust mogelijk maakt dat professionals ruimte nemen. Bij de professionele capaciteit wordt gekeken naar de verschillende kenmerken van professionals en hun handelen. Nadat deze beide kernconcepten zijn uitgediept kunnen zij met elkaar gecombineerd worden om na te gaan op welke manier de factoren van invloed zijn op het nemen van professionele ruimte. Daarom staan de volgende theoretische deelvragen centraal:

1. *Wat is professionele ruimte nemen?*
2. *Welke aspecten van een team spelen een rol bij het nemen van professionele ruimte?*
3. *Op welke wijze is gegeven ruimte van invloed op het nemen van professionele ruimte?*
4. *Op welke wijze is professionaliteit van invloed op het nemen van professionele ruimte?*

### 1.3.3. *Empirische deelvragen*

In het empirisch onderzoek wordt onderzocht hoe het nemen van ruimte vorm krijgt in de werkelijkheid van verschillende basisteams. Hiervoor zullen de antwoorden op de theoretische deelvragen als achtergrond mee worden genomen, om de empirische bevindingen te kunnen duiden. Middels interviews, observaties en documentanalyse wordt geprobeerd om te zien hoe professionele ruimte wordt genomen en welke factoren daarop van invloed zijn. Indien er verschillen zijn tussen de onderzochte teams zullen deze verklaard moeten worden. Er zal specifiek dieper worden ingegaan op de relatie tussen het geven van ruimte en het nemen van ruimte en de relatie tussen professionaliteit en het nemen van ruimte. Daarom zullen de volgende empirische deelvragen centraal staan:

1. *In hoeverre nemen politieprofessionals in basisteams professionele ruimte en zijn er verschillen tussen de onderzochte basisteams?*
2. *Op welke manier worden in de basisteams de teamaspecten ingevuld die een rol spelen bij het nemen van professionele ruimte en zijn er verschillen tussen de onderzochte basisteams?*
3. *Op welke manier is gegeven ruimte voor politieprofessionals van invloed op het nemen van ruimte in basisteams en zijn er verschillen tussen de onderzochte basisteams?*
4. *Op welke manier is professionaliteit van politieprofessionals van invloed op het nemen van ruimte in basisteams*

## 1.4. **Wetenschappelijke relevantie**

In de wetenschap is al veel geschreven over professionals en professionele ruimte. Het hebben van ruimte en autonomie is een van de bepalende kenmerken van professionaliteit (Wilensky, 1964). Diverse auteurs benadrukken het belang van het geven van ruimte aan professionals en de manier waarop dit kan worden ingevuld (Van den Brink, Jansen & Pessers, 2006; Freidson, 2001, Weggeman, 2007). Er is daarmee al veel bekend over het geven van ruimte aan professionals. Daarentegen is er weinig bekend over het onderscheid tussen ruimte geven en ruimte nemen, evenals over het nemen van ruimte door een team. De wetenschappelijke relevantie ligt in het onderscheid maken tussen het geven en nemen van ruimte. Door ruimte geven te onderzoeken kan inzicht worden verkregen in de rol van de organisatie op professionele ruimte. Door ruimte nemen te onderzoeken kan inzicht worden verkregen in hoe professionals dit beleven en invullen.

Hoewel er weinig bekend is over welke teamaspecten een rol spelen bij het nemen van ruimte is het gezien de roep om professionele ruimte goed om hierover meer kennis te vergaren. Daarom wordt in dit onderzoek de verbinding gelegd tussen zelfsturende teams vanuit de sociotechniek (Wageman, 1997) en professionele ruimte. Door het onderzoek niet te richten op de persoonlijke ruimte van de professional, maar op het nemen van ruimte als professionals in een team wordt aandacht gegeven aan de invloed van de manier waarop het team is vormgegeven. Dit onderzoek kan daarmee bijdragen aan inzicht in welke teamaspecten een rol spelen bij het nemen van ruimte door professionals in een team.

Professionaliteit wordt vaak als belangrijkste bron van het nemen van professionele ruimte gezien. Om professionele ruimte te versterken zou de individuele professional daarvoor geëquipeerd moeten worden. Dit onderzoek draagt bij aan inzicht in deze relatie tussen professionele ruimte en de professionaliteit van het team, door hier naar te kijken vanuit de teamaspecten. Zo draagt dit onderzoek bij aan inzicht in het geven en nemen van ruimte, de invloed van teamaspecten daarop en de relatie met professionaliteit.

## 1.5. **Maatschappelijke relevantie**

Naast de wetenschappelijke relevantie heeft dit onderzoek als doel om tot praktische aanbevelingen te komen aan basisteams van de politie die meer ruimte willen nemen en aan het politieprogramma ALV dat zich hier mee bezighoudt. Het biedt inzichten in hoe ruimte wordt genomen in politieteams en wat daarin belemmerend of stimulerend werkt. Door de rol van ruimte geven in relatie tot ruimte nemen te onderzoeken wordt het belang van ruimte geven



duidelijk. Dat geeft politieteams de mogelijkheid om hun manier van leidinggeven zo vorm te geven dat ruimte nemen wordt gestimuleerd. En het geeft ALV de mogelijkheid om teamleiding te stimuleren om dat te doen.

Inzicht in welke teamaspecten een rol spelen bij het nemen van ruimte maakt het mogelijk om te bepalen of ruimte in een team genomen kan worden en maakt het mogelijk om ruimte nemen te stimuleren. Als duidelijk is welke teamaspecten een rol spelen kunnen deze worden gebruikt als thermometer. Door de thermometer in het team te steken en na te gaan hoe het team op de aspecten vorm krijgt kan worden gekeken of dit ruimte nemen bevordert of belemmert. Vervolgens kan ruimte nemen indien nodig worden bevorderd door een team op die aspecten te stimuleren en in te richten. Dat kunnen de basisteams zelf doen. Ook het politieprogramma ALV kan hier een grote rol in spelen, omdat zij de professionele ruimte van politieprofessionals wil vergroten. Zo kan dit onderzoek voor het programma een nieuwe manier zijn om politiebasteams te stimuleren om ruimte te nemen.

Wellicht kunnen de aanbevelingen ook worden gebruikt in andere sectoren dan alleen de politie. Zoals genoemd speelt in diverse sectoren de vraag naar meer ruimte voor professionals een rol en wordt daarbij vaak gewerkt in teams van professionals. Mogelijk biedt dit onderzoek ook voor die sectoren handvatten om de ruimte voor professionals te vergroten en kunnen aanbevelingen uit dit onderzoek worden toegepast op die professionals. Dit onderzoek is daarmee maatschappelijk relevant doordat het een nieuw licht werpt op het vergroten van de ruimte voor professionals in teams.

## **1.6. Leeswijzer**

Het onderzoek is als volgt opgebouwd. Allereerst zal dieper worden ingegaan op politieprofessionals en de ruimte die zij hebben in het uitoefenen van hun werk. Het geeft een beeld van de context waarin dit onderzoek plaats vindt. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 een theoretische beschouwing worden gegeven van het geven en nemen van professionele ruimte, verschillende teamaspecten en professionaliteit. Aan de hand van eerdere onderzoeken zullen de concepten uit de hoofdvraag worden besproken. Hoofdstuk 4 licht toe op welke manier het onderzoek is uitgevoerd door de gebruikte methoden en technieken toe te lichten. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de empirische bevindingen beschreven die aan de hand van interviews onder politiemedewerkers in verschillende basisteams zijn verzameld. Zo kan worden geanalyseerd welke teamaspecten een rol spelen bij de professionele ruimte die politiemedewerkers kunnen en willen nemen en wat de invloed is van gegeven ruimte en professionaliteit daarop. Vervolgens kan in hoofdstuk 7 worden geconcludeerd hoe deze factoren zich verhouden tot het nemen van professionele ruimte en welke concrete aanbevelingen kunnen worden gedaan aan teams die de professionele ruimte willen vergroten.





## 2 POLITIE IN VERANDERING

Voordat dieper wordt ingegaan op de theoretische verkenning van professionele ruimte is het belangrijk meer te weten over de context waarin politieprofessionals zich bevinden. Daarom zal in dit hoofdstuk dieper worden ingegaan op de maatschappelijke context waarin de politie werkt en welke gevolgen dit heeft voor de manier waarop zij kunnen werken. Om te schetsen welke discussie er in de politieorganisatie speelt over professionaliteit en ruimte is het goed om eerst de achtergrond te schetsen waartegen deze discussie speelt. Vervolgens wordt ingegaan op de manier waarop de politie als organisatie grip op deze veiligheid probeert te waarborgen via prestatiemeting en verantwoording. Daarom klinkt meer en meer de roep om professionele ruimte. Aan bod zal komen op welke manieren hier gehoor aan wordt gegeven, om zo de vraag te beantwoorden op welke manier de politieorganisatie omgaat met de discussie over professionaliteit en ruimte.

### 2.1. We leven in een risicosamenleving en voorzorgcultuur

Gevaar en risico's zijn van alle tijden. Deze risico's werden vroeger aangenomen als gevaren die buiten de invloedssfeer van de mens lagen en het gevolg waren van het lot of God (Schuilenburg, 2008). In de moderne samenleving is hier verandering in gekomen. Beck (1992) schetst de opkomst van de risicosamenleving, waarin gevaren worden gezien als risico's die zijn terug te voeren op beslissingen die mensen en organisaties bewust nemen en die onbedoelde gevolgen kunnen hebben. Door deze verschuiving van de manier waarop tegen gevaar wordt aangekeken is de voorzorgcultuur opgekomen. Het voorkómen van schade en gevaar is centraal komen te staan. Boutellier (2005, p. 47) constateert dat de roep om meer veiligheid, parallel aan het reduceren van risico's, een van de belangrijke sociale thema's van dit moment is. Veiligheid is mogelijk zelfs het belangrijkste organisatieprincipe geworden van de sociale orde (Boutellier, 2007). Het voorkómen van schade is eerste prioriteit (Helsloot, Pieterman & Hanekamp, 2010).

Daarom verwachten we van de overheid dat zij de veiligheid garandeert (Boutellier, 2005; Chavannes, 2011). Er wordt gevraagd om veiligheid, maar paradoxaal genoeg ook om vrijheid. Deze paradox kenmerkt het handelen van de politie. De samenleving verlangt dat de politie de veiligheid garandeert, maar wil tegelijkertijd optimale vrijheid. Dit is de veiligheidsutopie, waarin de tegengestelde behoeften van veiligheid en vrijheid verenigd moeten worden (Boutellier, 2005). Noordegraaf (2008) spreekt in dit verband wel over de 'interventiefuik' waarin de publieke sector in Nederland terecht is gekomen. Dat is een spanningsvolle situatie waarin veel moet, maar weinig kan. *'De verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken'* (Noordegraaf, 2008, p. 24). Dat geldt zeker voor de politie. De samenleving eist namelijk veel van de politie, terwijl de politie maar in beperkte mate aan die verlangens tegemoet kan komen.

### 2.2. Meer blauw op straat

Doordat de politietaak breder is geworden en de vraag naar een gevoel van veiligheid groter, is de vraag naar politie op straat groter geworden. Door de capaciteit van de politie te vergroten zou de politie meer kunnen doen, waardoor het land veiliger zou worden. En vooral de laatste jaren wordt benadrukt dat het met name van belang is dat het 'blauw' meer op straat is in plaats van achter het bureau. Hoe meer politiemensen op straat zijn, hoe veiliger het op straat zou zijn. Dat blijkt ook uit Integrale Veiligheidsmonitor 2015 (Nu.nl, 08-06-2015). Daaruit komt naar voren dat één op de drie Nederlanders het belangrijk vindt dat er meer blauw op straat is. Men vindt dat de politie meer zichtbaar aanwezig zou moeten zijn.

Deze tendens is echter opvallend, omdat uit diverse onderzoeken blijkt dat het een misverstand is dat meer blauw op straat criminaliteit voorkomt (Volkskrant, 24-09-2012). Uit onderzoeken blijkt dat er geen verband kan worden aangetoond tussen het aantal politiemensen en de criminaliteitscijfers. Er wordt gedacht dat de politieagenten op straat de boeven vangen, maar dit is werk voor de recherche. Het blauw op straat houdt zich met name bezig met verbaliseren, handhaven, signaleren en hulpverlening en dus niet direct met de zware criminaliteit. Echter, uit ander onderzoek komt naar voren dat meer politie-inzet wel leidt tot

een daling van de misdaadcijfers (Vollaard, 2005). Dit onderzoek stelt dat een toename van het aantal politiemensen de kans op criminaliteit en overlast laat afnemen. Deze tegenstrijdige uitkomsten laten zien dat het in elk geval niet eenduidig is of meer blauw op straat bijdraagt aan minder criminaliteit.

Echter, aan deze roep om meer blauw op straat is wel gehoor gegeven. Meer blauw op straat was de ambitie van de eerste twee kabinetten Kok (Vollaard, 2005, p 27). In de periode 1995-2002 is het politiekorps substantieel gegroeid (Vollaard, 2005, p. 25). Waar in 1995 nog ruim 38.000 fte werkzaam was binnen de politie, was dat in 2002 gegroeid tot bijna 48.000 fte. De politie-inzet groeide met 20%. Ook in de periode 2008-2011 is de operationele sterkte van de politie toegenomen, zij het minder sterk (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012). In 2008 was de operationele sterkte 48.062 fte, in 2011 was dat 50.587 fte. Dat moet hebben doorgewerkt in meer blauw op straat.

### 2.3. Grip op veiligheid door prestatiemeting en verantwoording

Er is een grotere nadruk gekomen op het goed kunnen monitoren van die uitgaven. Manieren om grip te krijgen op de veiligheid zijn prestatiemeting en verantwoording. In het Beleidsplan van de politie 1999-2002 wordt daarom gesteld dat de politieorganisatie doorzichtiger moet worden en aanspreekbaar moet zijn op de te behalen prestaties, om zo door prestatiemeting te kunnen vaststellen of de inzet leidt tot meer veiligheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Ministerie van Justitie, 1998). De nadruk op prestatiemeting past in de beweging *New Public Management* (NPM), een in de publieke sector opkomende managementaanpak die uitgaat van het effectief managen van input en output ten bate van transparantie (Stoker, 2006). Bij de politie krijgt dit vorm in de prestatieconvenanten die in 2003 zijn ingevoerd. Dit zijn afspraken tussen de minister en het korps, waarin concrete prestatie-eisen zijn vastgelegd. Uit een onderzoek naar het gevolg van deze prestatieconvenanten voor de interne sturing en het werk van de politie blijkt dat dit heeft geleid tot een meer effectieve en efficiënte invulling van beschikbare capaciteit (Jochoms, van der Laan, Landman, Nijmeijer, & Sey, 2006).

Naast de toegenomen nadruk op prestatiemeting is ook verantwoording een belangrijke manier om grip op veiligheid te houden. Politie mensen leggen veel verantwoording af, want de samenleving heeft de politie het mandaat gegeven om regulerend en controlerend op te treden. De samenleving heeft er recht op dat de politie verantwoording aflegt (Stol, 2009). Dat gebeurt proactief en reactief. De regering stuurt, zoals beschreven, door gerichte maatregelen proactief wat de politie doet. Daarnaast controleert ze achteraf of het werk is verlopen zoals de bedoeling was. Om deze reactieve verantwoording mogelijk te maken moeten politiemedewerkers verantwoording afleggen. Deels gebeurt dat via proces-verbalen, een verslag waarin de stappen van het verrichte onderzoek worden beschreven.

Sinds begin 2013 is de politie in Nederland gereorganiseerd. Waar er eerst 26 zelfstandige politiekorpsen bestonden, is nu één Nationale Politie gevormd. Deze is weliswaar opgedeeld in eenheden, maar de aansturing vindt centraal plaats. Door deze verandering wil de politie meer grip krijgen op de veiligheid. Dat blijkt uit een flyer op de website van de Nationale Politie, waarin de reden voor de reorganisatie wordt toegelicht. *'Burgers stellen hogere eisen aan het politiewerk en de toegankelijkheid, terwijl criminelen zich steeds minder laten beperken door grenzen. Op al deze veranderingen moeten we als politie zo goed mogelijk inspelen. Dat lukt niet met 26 zelfstandige politiekorpsen. De nationale politie kan dit wel. Door alle mensen en middelen samen te brengen in één organisatie kan de politie letterlijk met vereende krachten bijdragen aan een veiliger Nederland.'* (Politie, 2012<sup>B</sup>). Hierin komt naar voren dat de reorganisatie een direct gevolg is van de wens om de grip op veiligheid te vergroten. De politie is altijd al een hiërarchische organisatie, maar met de reorganisatie is geprobeerd om deze hiërarchische lijnen weer strakker uit te zetten. Daardoor is controle en verantwoording mogelijk.

## 2.4. Roep om professionele ruimte

Door deze verantwoordingscultuur en de toegenomen administratieve lasten is de ruimte van politiemedewerkers onder druk komen te staan (Politie, 2011). Zij hebben minder ruimte om hun werk in te vullen op basis van hun professionaliteit en ervaren daardoor weinig ruimte. Er wordt in het Ontwerpplan van de Nationale Politie dan ook gesteld dat de professionele ruimte moet worden hersteld (Politie, 2011, p. 13). Door een doorgeschoten verantwoordingsdrang is het namelijk risicovol geworden bij de politie om doortastend op te treden in bijzondere situaties (Politie, 2012<sup>A</sup>, p. 35). Daarnaast is het belang van de sociale context uit het oog verloren en is er geen binding meer binnen teams. Daarom klinkt de roep om meer professionele ruimte (Moors & Jacobs, 2012, p.4). Juist op het moment dat er veel aandacht is voor de hiërarchische structuur van de organisatie, omdat met de Nationale Politie een herindeling plaatsvindt, wordt aandacht gevraagd voor de professionele ruimte van de politiemedewerker. Er kan ook gesteld worden dat juist de reorganisatie vraagt om een heroverweging van de professionele ruimte van de politieagenten. Immers, hoe strakker de structuur van boven naar beneden wordt geregeld, hoe minder ruimte er over blijft voor de medewerkers die in het organogram onderaan worden weergegeven. En dan kan een heroverweging van belang zijn.

Bij de politie wordt met name gesproken over blauw vakmanschap als het gaat over professionaliteit. Een politieagent op straat moet over blauw vakmanschap beschikken om zijn werk goed te kunnen doen. Dat blauwe vakmanschap is een voorwaarde voor goed politiewerk (Politie, 2012<sup>A</sup>, p. 25). Velen zijn overtuigd van het belang van blauw vakmanschap. Wat blauw vakmanschap betekent wordt echter verschillend geïdentificeerd. Zo wordt weerbaarheid als een van de belangrijkste aspecten genoemd (Politieacademie, 2013<sup>B</sup>, p.1). Omdat politiemensen in hun werk dagelijks geconfronteerd worden met agressie en geweld is het van belang dat zij weerbaar zijn. Deze weerbaarheid moet volgens de Nationale Politie worden versterkt (Politie, 2012<sup>A</sup>, p. 43). Blauw vakmanschap zou echter niet alleen over weerbaarheid gaan, maar ook over goed je werk doen (Politieacademie, 2013<sup>A</sup>, p. 15). Daarbij wordt door sommigen gesteld dat het met name gaat om dat wat niet beschreven is (Politieacademie, 2013<sup>B</sup>, p. 1). Anderen zeggen dat het gaat om het proces van leren. Dat het belangrijk is dat een politieagent levenslang wil blijven leren, van zowel de collega's als van het eigen werk (Politieacademie, 2013<sup>A</sup>, p. 16). Overkoepelend kan blauw vakmanschap daarmee worden gezien als het goed uitoefenen van je werk, waarbinnen verschil bestaat in welk accent wordt gelegd.

Wat het dan ook precies is, dit blauwe vakmanschap moet worden versterkt. Dat wordt gesteld in het realisatieplan van de Nationale Politie, waar meer vakmanschap een van de operationele doelen is (Politie, 2014, p. 30). Ook de politieacademie benadrukt dat verschillende ontwikkelingen ertoe leiden dat blauw vakmanschap weer besproken moet worden. De opkomst van het digitale tijdperk met internetpesten en project X-feesten, de radicalisering door internationale conflicten en het blijvende verlangen van het kabinet naar goede politieprestaties vragen om een politie die daarop in kan spelen. Maar ook de ontwikkelingen binnen de politie zelf, met de reorganisatie en de druk op prestatie meting vragen om een heroverweging en versterking van blauw vakmanschap. Voor blauw vakmanschap en de versterking daarvan is professionele ruimte nodig (Politie, 2012<sup>A</sup>, p. 25). Professionele ruimte wordt omschreven als *'dat wat blauw vakmanschap nodig heeft'* (Politieacademie, 2013<sup>A</sup>, p. 16). Daarom moet de professionele ruimte van de politie worden vergroot, om zo blauw vakmanschap te versterken.

## 2.5. Pilots en programma's

In reactie op deze roep om professionele ruimte is een aantal initiatieven gestart om de ruimte voor politiemedewerkers te vergroten. Vanuit verschillende lagen in de organisatie is men bezig om via verschillende invalshoeken te werken aan het vergroten van professionele ruimte. Deze initiatieven worden gestart door het ministerie van Veiligheid en Justitie of de Centrale Ondernemingsraad van de Nationale Politie, maar ook door de politieprofessionals op straat die een andere manier van werken willen proberen. Opvallend hierbij is dat lang niet iedereen binnen de organisatie op de hoogte is van alle initiatieven, waardoor er ook

gelijksoortige initiatieven worden opgestart zonder dat men dat van elkaar weet. Daarop is niet veel coördinatie. Het is interessant dat dit juist in zo'n hiërarchische organisatie gebeurt. Men zou daar regie op verwachten op zo'n diversiteit aan initiatieven, maar die blijkt vrijwel te ontbreken. In dit hoofdstuk zullen de drie initiatieven besproken worden die in dit onderzoek centraal staan. Dit zijn relatief grote bewegingen binnen de Nationale Politie die redelijke bekendheid genieten.

#### *Vernieuwend werken*

Doordat politiemedewerkers zich bezig moeten houden met prestatie meting en verantwoording hebben ze te maken met een grote hoeveelheid informatieverplichtingen. Daarom heeft oud-minister Opstelten van Veiligheid en Justitie een plan opgesteld waarin hij zegt de aanval te openen op de administratieve lastendruk van de politie (Ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J), 2011). De administratieve lastendruk is te hoog, waardoor het vakmanschap wordt ingeperkt. Ook anderen stellen dat professionals worden overvraagd door administratieve lasten (Actal, 2011). Die lastendruk moet worden verminderd, zodat de politie meer tijd heeft om met het primaire werk op straat bezig te zijn (Ministerie van V&J, 2011). Daarom is het programma Administratieve Lastenverlichting (ALV) gestart. Het doel van dit programma is om politiemedewerkers meer professionele ruimte laten ervaren en het presterend vermogen van de politie verhogen. Dat gebeurt enerzijds door zich te richten op het aanpakken van lasten en anderzijds door een cultuurverandering teweeg te brengen.

Het programma wil met dat laatste de oorzaken van bureaucratie en administratieve lasten aanpakken door het beïnvloeden van cultuur en leiderschap. Daarvoor is een wijziging nodig van houding en gedrag, zodat patronen en routines die leiden tot meer lastendruk aangepakt worden. Zo stelt het programma dat moet worden gestimuleerd wat volgens de professionele inschatting juist is, dat goed voorbeeldgedrag van de leiding van belang is en dat procedures en regels er zouden moeten zijn om iets te bereiken in plaats van iets te voorkomen (Staftelevu, 2015).

Om hiertoe te komen is onder andere gestart met een team Vernieuwend Werken in basisteam Meierij. Het doel is om vanuit de politiemedewerkers *good practices* te laten ontstaan die gebruikt kunnen worden in andere basisteams. Het team heeft de ruimte gekregen om zelfstandig te bepalen wat vernieuwend werken is, wat er dan nog moet gebeuren om dit te realiseren en hoe men dat gaat realiseren. Met burgers, bestuur, partners, politieagenten en leiding is bepaald welke stappen ondernomen moeten worden om vernieuwend te gaan werken. Daaruit zijn vier organiseringsprincipes naar voren gekomen, waarbij centraal staat dat er wordt samengewerkt met burgers en partijen, gereflecteerd op het politiewerk, dat er wordt geëxperimenteerd met nieuwe ideeën en dat de medewerkers zich weer verantwoordelijk kunnen voelen. Vernieuwend Werken is daarmee zowel een teamontwikkeling als een procesaanpak. Het kan dan ook worden gezien als een blauwe verandering (De Caluwé, 1998). Er is met belanghebbenden een resultaat geformuleerd, waarbij gaande het proces wordt gemonitord hoe dat verloopt.

#### *De Hark Voorbij*

Een ander initiatief om ruimte te geven aan politiemedewerkers is De Hark Voorbij. Dit initiatief is opgestart door de Centrale Ondernemingsraad (COR) in reactie op de reorganisatie tot Nationale Politie. Deze COR is opgericht bij de start van de Nationale Politie. Vanaf de start heeft deze raad tot doel gehad om medezeggenschap anders aan de pakken (Sprenger, 2014, p. 34). De medewerkers moesten niet gericht worden op wat 'boven' gebeurde, maar politieagenten moesten weer zelf gaan nadenken over hun werk. Zij moeten gestimuleerd worden om zelf ruimte te nemen en invloed uit te oefenen. Om dat aan te jagen is gestart met De Hark Voorbij. De naam is afgeleid van het bekende organogram, dat de vorm heeft van een hark. Het gaat er om dat er voorbij dat organogram met zijn hiërarchie en structuur wordt gedacht. Juist de politieagent onderaan het organogram moet invloed kunnen uitoefenen op het werk.

Belangrijke kernwaarden daarbij zijn dat het vanuit de politieagent zelf komt. Hij krijgt de ruimte om na te denken over het vak en zelf met ideeën te komen. Hij moet zelf durven om

'de hark voorbij te gaan'. Dat betekent dat hij ideeën durft voor te leggen en daarbij ook los van bestaande structuren denkt. Als een of meerdere politieagenten hierover enthousiast zijn geworden kunnen zij besluiten om een regelvrij team te worden (De Hark Voorbij, zij). Daarmee krijgen zij de status van een pilot, maar worden er geen afspraken gemaakt over wat er bereikt moet worden. Het is in deze beweging van belang dat men het laat gebeuren. Er kan dan ook gesproken worden over een witte verandering (de Caluwé, 1998). Deze vorm van veranderen gaat uit van de wens en de natuurlijke weg van de mens zelf, waarbij het van belang is dat de energie van de mensen zelf komt. De rol van de COR is slechts om eventuele blokkades weg te nemen, zo zien zij het zelf (De Hark Voorbij, zij). Op die manier draagt De Hark Voorbij bij aan het nemen van professionele ruimte door politieprofessionals.

### *Contextgedreven Werken*

Een derde initiatief is gestart vanuit de korpsen Limburg-Noord, Twente en Groningen (Sezen, 2011, p. 3). Zij wilden een politiekorps dat veel meer contextgedreven zou werken. Bij de politie, als systeemgedreven organisatie, ontbreekt namelijk de aansluiting met de burger op straat, waardoor die zich op straat niet veilig voelt. De invulling van politiewerk wordt teveel geleid hogere instanties en de verantwoordingsplicht leidt tot veel administratieve druk en dus weinig politie op straat. Zo ontstaat een spagaat tussen wat binnen kan en mag en wat in de buitenwereld als passend wordt ervaren (Sezen, 2011, p. VI). Dit is voor de korpsen reden geweest om te starten met Contextgedreven Werken.

Bij deze vorm staan burgers centraal (Sezen, 2011, p. 6). Agenten hebben een sociale en open oriëntatie. Ze gaan uit van het principe dat veiligheid niet maakbaar is maar zich ontwikkelt. Daardoor zijn er verschillen per wijk, die gevolgen hebben voor de manier waarop zij problemen aanpakken. Hun aanpak wordt zo contextgedreven. Daarbij zijn agenten veel meer zichtbaar in de wijk, waardoor ze aanspreekbaar zijn. Dat wat ze zien op straat vormt de basis voor hoe zij hun werk inrichten, zowel op straat als op het bureau. In de organisatie is de structuur niet meer leidend, maar er ontstaan simpelere en meer flexibele vormen van roostering en planning. Op die manier ontstaat er ruimte voor politieprofessionals om hun werk te laten aansluiten op de context en daardoor professionele ruimte te nemen.

## **2.6. Tot slot**

In dit hoofdstuk is de context besproken van de discussie in de politieorganisatie over professionaliteit en ruimte. Deze discussie is een gevolg van het opkomen van de risicosamenleving, waarin de rol van de politie om de veiligheid te garanderen steeds groter wordt. Daardoor klinkt de roep om meer blauw op straat, waarbij de politiek graag het effect van deze extra capaciteit duidelijk wil krijgen. Verantwoording maakt dat de politiemedewerkers een steeds grotere administratieve lastendruk ervaren. Als tegenreactie klinkt de roep om professionele ruimte. De politieorganisatie wil de professionele ruimte voor politiemedewerkers vergroten en daarom zijn er programma's gestart die hieraan invulling proberen te geven. Uit deze contextbeschrijving is duidelijk geworden dat professionele ruimte een belangrijke rol speelt binnen de politieorganisatie. Daarom zal in het volgende hoofdstuk nader worden ingegaan op de vraag wat professionele ruimte is en welke factoren in het nemen van deze ruimte een rol spelen.





### 3 PROFESSIONELE RUIMTE: GEVEN EN NEMEN

In het vorige hoofdstuk is besproken tegen welke maatschappelijke achtergrond de discussie bij de politieorganisatie over professionele ruimte wordt gevoerd. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de theoretische concepten die centraal staan in dit onderzoek, om de gestelde theoretische deelvragen te beantwoorden. Daarmee wordt een theoretische basis gelegd voor het empirisch onderzoek naar professionele ruimte.

Om antwoord te geven op de eerste theoretische deelvraag '*wat is professionele ruimte nemen?*' is het van belang om een aantal begrippen nader uit te werken. Daarom zal eerst 'professionaliteit' worden besproken. Aan de hand van de kenmerken van professionaliteit kan het concept 'professionele ruimte' besproken kan worden. Daaruit zal blijken dat professionele ruimte op verschillende manieren geduid kan worden. Tot slot komt dan het laatste concept uit deze deelvraag aan bod, het nemen van ruimte. Het tweede deel van dit theoretische hoofdstuk is gewijd aan de volgende drie deelvragen die een licht werpen op wat mogelijk van invloed is op het nemen van professionele ruimte. De tweede deelvraag is '*welke aspecten van een team spelen een rol bij het nemen van professionele ruimte?*'. Daarom zal een aantal teamaspecten worden besproken. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de twee factoren 'gegeven ruimte' en 'professionaliteit' om zo de derde en vierde theoretische deelvraag te kunnen beantwoorden.

#### 3.1. Professionals gekenmerkt

Om professionele ruimte te kunnen bespreken is het van belang dieper in te gaan op het begrip professionaliteit en de kenmerken van professionals. De begrippen professional en professionaliteit zijn namelijk bekend en veel gebruikt, maar de betekenis is tegelijkertijd vaag en ambigue (Simons & Ruijters, 2014). Er is geen eenduidige definitie van professionaliteit. De opvattingen over de kenmerken van professionaliteit verschillen (Larson, 1977). De diverse definities kennen wel een gezamenlijke lijn die inzicht biedt in drie kenmerken die professionals gemeen hebben en die hen maken tot een professionele beroepsgroep.

##### 3.1.1. Technical base

Het eerste belangrijke kenmerk van professionaliteit is de *technical base* (Wilensky, 1964). Professionaliteit is gebaseerd op technische kennis. Professionals varen voor de uitoefening van hun beroep op een verzameling van kennis, inzichten en vaardigheden. Hun werk moet *technisch excellent* worden uitgevoerd (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2009, p. 51). Deze *technical base* bestaat uit algemene kennis en geïnternaliseerde ervaringskennis (Noordegraaf et al., 2014, p. 21-22). De algemene kennis is specialistische kennis, die wordt aangeleerd in daarvoor ingerichte scholing. Een professional moet deze kennis kunnen vertalen naar de praktijk (Simons & Ruijters, 2014, p. 964-965). Professionals zijn daarom de vertalers van specialistische kennis naar de praktijk. Het is van belang voor professionals dat zij zich tijdens hun carrière blijven bijscholen, om zo op de hoogte te blijven van de wetenschappelijke ontwikkelingen. Deze kennis moeten ze verbinden met hun dagelijkse praktijk. Simons & Ruijters (2014, p. 964) stellen zelfs dat het actief zoeken naar deze kennis en de bereidheid deze te willen vertalen naar de praktijk een van de kerneigenschappen is van professionals.

Naast algemene kennis is het gebruik van geïnternaliseerde ervaringskennis van belang voor professionals (Wilensky, 1964). Deze zogenaamde *tacit knowledge* is kennis die is opgedaan door ervaring en daardoor erg persoonlijk (Nonaka, 1991). De kennis is moeilijk over te brengen en te formaliseren. Het is echter volgens Noordegraaf et al. (2014) wel van belang om ervaringskennis onder woorden te brengen en kritisch te beschouwen zodat de opgebouwde kennis gedeeld en getoetst kan worden. Er is een continue noodzaak om te blijven leren. Dat kan echter niet alleen op individueel niveau gebeuren (Simons & Ruijters, 2014). Ook collectief kan en moet er van elkaars ervaring worden geleerd, om zo nieuwe kennis uit de context van de praktijk te kunnen opdoen (Gardner & Shulman, 2005). Het is daarom belangrijk dat professionals open staan voor gezamenlijke ontwikkeling via het uitwisselen van ervaring.

### 3.1.2. *Service ethic*

Het tweede kenmerk van professionaliteit is door Wilensky (1964) getypeerd als *service ethic*. Een professional is *service* gericht. Dit betekent dat een professional een bepaald ideaal nastreeft, een bepaalde roeping heeft. In de uitoefening van zijn beroep is de professional ook onpersoonlijk, objectief en onpartijdig in hoe hij de situatie beoordeelt. Sommige auteurs noemen dit altruïstische servicegerichtheid, anderen noemen het roeping of passie (Simons & Ruijters, 2014). In elk geval is er een sterke focus op dienstverlening. Noordegraaf et al. (2014) omschrijven dit als het werken met en voor burgers. Daarbij gaat het niet enkel om dat wat het oplevert voor het individu, maar worden tegelijkertijd maatschappelijke waarden gediend (Gardner & Shulman, 2005).

Deze *service ethic* zorgt ervoor dat professionals de capaciteit bezitten om goede keuzes te maken in onvoorspelbare situaties (Simons & Ruijters, 2014, p. 963-964). Professionals hebben hier namelijk regelmatig mee te maken. Situaties zijn vaak verschillend en zeer complex. Het is maatwerk, doordat het gaat om individuele burgers met individueel uiteenlopende problemen. In het afwegen van de juiste keuzes speelt niet alleen technische kennis een rol, maar ook pragmatische en ethische overwegingen. Daarom moet een professional zich baseren op professionele standaarden. Het vertrouwen in een professional is vaak gebaseerd op de verwachting dat de professional handelt volgens de professionele standaarden van zijn vak (Noordegraaf et al., 2014, p. 22). Professionele standaarden zijn de formeel en informeel gedefinieerde beroepscode, die de beroepsgroep zelf opstelt. Deze gaan niet alleen over de *service ethic*, maar ook over de *technical base*. Deze standaarden legitimeren de keuzes die de professional maakt. Het is dan ook belangrijk dat een professional zich op deze standaarden baseert en niet alleen op zijn persoonlijke visie.

### 3.1.3. *Institutional control*

Tot slot het derde kenmerk van professionaliteit, door Noordegraaf et al. (2014) het institutionele aspect genoemd. Professionals zijn verenigd in geformaliseerde beroepsgroepen. In deze beroepsgroepen werken de professionals aan het bevorderen en in stand houden van de eerder genoemde *service ethic* en *technical base*. Vaak hebben de beroepsgroepen grote invloed op de scholing van professionals, waarin beide componenten worden geïnternaliseerd. De beroepsgroep of beroepsvereniging is verantwoordelijk voor het monitoren van de kwaliteit van zowel de praktijk als de scholing van professionals (Simons & Ruijters, 2014). Daarbij gaat het niet alleen om een verband om te monitoren, maar is ook belangrijk dat de beroepsgroep de functie heeft van een *community* waarin gezamenlijke belangen bij elkaar komen en verdedigd kunnen worden. Hier kan een ethische code worden opgesteld en regelgeving worden toegepast. Zo kan de professie blijven ontwikkelen en wordt de beroepsuitoefening afgeschermd (Noordegraaf, 2008, p. 196). Het is met name in dit aspect dat de mate van professionaliteit van een beroepsgroep varieert, zo stellen Noordegraaf et al. (2014).

### 3.1.4. *Hybridisering*

Een professional beschikt dus over deze drie kenmerken: *technical base*, *service ethic* en *institutional control*. Deze drie kenmerken zijn gebruikt om een strikt onderscheid te kunnen maken tussen professionals en anderen. Dit onderscheid is echter steeds meer een punt van discussie geworden. Zo stelt Evetts (2013) dat de meeste wetenschappers dat strikte onderscheid tussen professies en beroepsgroepen niet meer maken (in Helsloot, van Reenen & Groenendaal, 2014). Ook van der Vijver (2012) stelt dat het begrip professionaliteit in de loop der tijd breder is geworden en onder andere wordt gebruikt om aan te geven dat het gaat om algemene vakbekwaamheid en deskundigheid. Niet alleen notarissen en artsen, maar ook verpleegsters en politieagenten noemen zich nu professional (Jansen et al., 2009, p. 17). Ook dan is kennis en ervaring van belang in de directe interactie met burgers, maar zijn de opleidingseisen lager, is er geen tuchtrecht en is er meer sprake van hiërarchie.

Noordegraaf et al. (2014) maken daarom onderscheid tussen drie soorten professionals. Naast de klassieke professionals die de drie beschreven kenmerken bezitten zijn er moderne en *street-level* professionals. Moderne professionals hebben een lastig af te bakenen *technical base*,



maar kennen wel een afgebakend beroepsprofiel, zoals managers. *Street-level* professionals beschikken wel over een inhoudelijke technische basis, die door opleiding en socialisatie wordt bijgebracht. Zij werken echter, meer dan de klassieke professionals, in en voor organisaties die invloed uitoefenen op hun werk. Er is sprake van hybridisering, een proces waarbij de invloed van de organisatorische en beleidsmatige kaders op de uitvoering van de professie toeneemt (Noordegraaf et al., 2014, p. 47). De *street-level* professionals werken binnen de kaders van de organisatie, maar hebben daarin discretionaire ruimte (Lipsky, 1980).

### 3.1.5. *Professionele politie?*

Nu duidelijker is geworden wat professionaliteit is en op welke manieren dit vorm kan krijgen rijst de vraag: zijn politiemensen ook professionals? Er zijn namelijk goede redenen om daar vraagtekens bij te zetten. Ten eerste lijkt de *technical base* van politiemensen niet altijd op peil te zijn. Een van de belangrijkste eigenschappen van *technical base* is een gespecialiseerde kennisbasis, die voortdurend wordt vertaald naar de praktijk (Noordegraaf et al., 2014, p. 21-22; Simons & Ruijters, 2014, p. 964-965). De politiemedewerkers hebben echter de neiging om kennis als te theoretische te typeren en gaan liever af op ervaring en professionele intuïtie (van der Vijver, 2012, p. 21). Er wordt bij de politieorganisatie wel aandacht besteed aan het ontwikkelen van kennis middels onderzoek en opleiding, maar de belangstelling hiervoor bij politiemedewerkers is gering (Inspectie Veiligheid en Justitie, 2015). Ook het delen van ervaringskennis krijgt niet altijd de aandacht. Binnen een politieteam zou nog maar weinig intercollegiale beoordeling plaatsvinden (Moors & Jacobs, 2012). *Reflection on action* ontbreekt vaak, waardoor er weinig van elkaar wordt geleerd. Ten tweede lijkt ook de *service ethics* onderontwikkeld. Een van de eigenschappen daarvan is dat professionals opereren vanuit professionele standaarden, waarop ze hun beslissingen baseren (Noordegraaf et al., 2014). Het politiewerk is echter niet alleen professioneel, maar heeft ook een sterk menselijk karakter omdat het bij de uitvoering gaat om emoties en gevoelens in contacten met mensen. Uit onderzoek onder wijkagenten blijkt dat zij vooral gedreven worden door morele normen die aansluiten bij de context en minder door professionele normen (Van der Vijver, 2012, p. 18).

Politieagenten kunnen dus niet worden gezien als klassieke professionals, maar wel als *street-level* professionals. Ze hebben een inhoudelijke technische basis, die door de Politieacademie en de socialisatie tijdens het werk wordt bijgebracht. Zij werken bij de Nationale Politie, die grote invloed uitoefent op het werk door protocollen voor te schrijven en afspraken te maken. Politieagenten werken binnen de kaders van de organisatie, maar hebben daarbinnen discretionaire ruimte en kunnen dus als *street-level* professionals worden gezien.

## 3.2. **Professionele ruimte**

Nu is beschreven wat onder professionaliteit kan worden verstaan, kan professionele *ruimte* worden gedefinieerd. Er zijn twee soorten ruimten. Er is ruimte vanwege de capaciteit van de professional, autonome ruimte genoemd. En er is ruimte vanwege de onmogelijkheid om alles dicht te regelen, doordat ofwel de wet niet concreet genoeg handelingsvoorschriften biedt ofwel managers te weinig zicht hebben op het werk. Dit wordt discretionaire ruimte genoemd.

### 3.2.1. *Autonome ruimte*

Kenmerkend aan professionals is dat zij gespecialiseerde kennis hebben en vaardigheden om dat toe te passen in de praktijk, waarbij ze servicegericht handelen. Deze expertise en vaardigheden zijn voor professionals een bron van controle en ruimte (Freidson, 1994). De samenleving vertrouwt erop dat de professionals expertise hebben en geeft hen in ruil daarvoor de ruimte om hun eigen werk te controleren. Dit *occupational principle* is voor Freidson (1994) de basis van professionaliteit. Het is de mogelijkheid voor professionals om hun eigen werk te controleren. Op basis van de hierboven beschreven kenmerken, namelijk *technical base*, *service ethic* en *institutional control* hebben professionals deze autonome ruimte. Deze ruimte wordt veelal professionele ruimte genoemd, maar wordt in dit onderzoek aangeduid als autonome ruimte om zo duidelijk te maken dat dit een vorm is van de in dit onderzoek algemeen gebruikte term professionele ruimte. Autonome ruimte is gebaseerd op de capaciteit van de professional.

### 3.2.2. Discretionaire ruimte

De *street-level* professionals, zoals politiemedewerkers, hebben een speciaal type ruimte. De discretionaire ruimte waarover zij beschikken is de mogelijkheid voor professionals om af te kunnen wijken van de standaardregels (Lipsky, 1980). Het biedt ruimte van handelen binnen de beleidskaders en organisatorische kaders die de organisatie stelt. Binnen deze kaders hebben *street-level* professionals relatieve autonomie om de regels op de juiste manier toe te passen. Zij maken voortdurend beslissingen over hoe regels moeten worden toegepast en welke regels in welke situatie van toepassing zijn (Jansen, van den Brink & Kole, 2009, p. 141).

Kruiter, de Jon, van Niel en Huizen (2008) beschrijven de relatie tussen discretionaire ruimte en regels treffend door die te vergelijken met een donut. Het discretionaire gat in de donut bestaat slechts door de donut die erom heen zit. Zo is het ook met de discretionaire ruimte, die niet bestaat zonder beleid en regels die de discretionaire ruimte vormen en beperken. Het gat wordt gevormd door de regels, op basis waarvan de professionals operationele keuzes moet maken. Deze ruimte is nodig om te kunnen omgaan met de complexe problemen waar professionals mee te maken hebben. Deze zijn niet te vatten in algemene regels. Door discretionaire ruimte kunnen professionals de regels zo toepassen dat ze aansluiten bij de situatie van de klant. Daarom is er vaak slechts een beperkte regulering, die bewust is omdat op die manier kan worden aangesloten bij de complexiteit van situaties. Deze discretionaire ruimte is daarmee gebaseerd op de veelal bewust beperkte regulering vanuit wet en organisatie. Politieagenten kennen dit als de discretionaire bevoegdheid. Dat is de beslissingsvrijheid van de politieambtenaar om binnen bepaalde grenzen het eigen optreden te bepalen.

### 3.2.3. Twee typen ruimte in verhouding tot elkaar


Er kunnen daarmee dus twee soorten professionele ruimte worden onderscheiden: autonome ruimte en discretionaire ruimte. Zij zijn op iets anders gebaseerd, maar maken het beide mogelijk voor een professional om relatieve autonomie te hebben in het werk. Hoe verhouden deze vormen van ruimte zich nu tot elkaar? Onderstaande matrix biedt hier inzicht in

		Autonome ruimte	
		-	+
Discretionaire ruimte	-	Lopende band medewerker	Gebonden professional
	+	<i>Street-level</i> professional	Klassieke professional

Hieruit blijkt dat verschillende beroepen een verschillende mate van discretionaire en autonome ruimte in zich dragen. Een lopende bandmedewerker heeft tot taak het uitvoeren van het werk dat op zijn punt in het proces gedaan moet worden, waarbij er geen autonome of discretionaire ruimte kan en hoeft te worden genomen. Iemand die wel beschikt over autonome ruimte, maar geen discretionaire ruimte krijgt vanuit de organisatie wordt een gebonden professional genoemd. Doordat hij door de organisatie beperkt wordt kan de autonome ruimte niet ten volle benut worden. Artsen en rechters beschikken over zowel autonome als discretionaire ruimte. Zij krijgen vanuit de organisatie de ruimte om hun werk aan te laten sluiten op de situatie en de klant, waarbij ze zich eveneens baseren op hun *technical base*, *service ethic* en *institutional control*. De laatste groep beschikt wel over discretionaire ruimte, maar nog maar weinig over autonome ruimte. Deze groep wordt door Lipsky (1980) omschreven als *street-level bureaucrats*. Zij hebben '*discretion in the execution of their work*' (Lipsky, 1980, p. 3). Maar de zogenaamde professionals die in deze groep vallen beschikken niet over *technical base*, *service ethic* en *institutional control*, de drie eigenschappen van een klassieke professional en daarmee beschikken zij dus ook niet over autonome ruimte.

Politieagenten kunnen getypeerd worden als *street-level* bureaucrats en vallen daarmee in de matrix linksonderin. Politieprofessionals hebben grote discretionaire ruimte tijdens hun

werk. Deze handelingsruimte is gerelateerd aan de organisatie, namelijk aan de staatsrechtelijke positie, wetgeving, verantwoordingsafspraken, regels en protocollen (Moors & Jacobs, 2012). Die geeft hen de discretionaire ruimte om de regels zo toe te passen dat deze aansluiten op de situatie en de burger waar de politieagent mee te maken heeft. Politieprofessionals hebben geen autonome ruimte. Het toepassen van regels op de context doen politieagenten niet op basis van hun *technical base of service ethics*, zoals eerder al besproken, maar op basis van ervaringskennis (Moors & Jacobs, 2012). Zij zijn nog maar weinig bezig met het onderling delen van kennis, maar baseren zich vooral op individuele visies (van der Vijver, 2012, p. 18). Zij hebben dus wel ruimte, maar die is niet gebaseerd op hun professionaliteit. Politieprofessionals beschikken daarmee niet over autonome ruimte, al hebben ze wel discretionaire ruimte. Om te professionaliseren zou een beweging moeten plaatsvinden naar meer autonome ruimte. Dit kan als volgt worden uitgebeeld:

		Autonome ruimte	
		-	+
Discretionaire ruimte	-		
	+	Politieprofessional	

De politie zou de autonome ruimte van politieprofessionals moeten bevorderen. Daarvoor moet de aandacht worden gericht op de persoonlijke professionele capaciteit van de diender, om de drie kenmerken van professionaliteit te versterken. Dit stelt ook de Nationale Politie in haar inrichtingsplan (Politie, 2012<sup>A</sup>). Een van de vier operationele doelen om professionele ruimte te vergroten is dat leidinggevenden *'bewaken de professionele ruimte van hun medewerkers en stimuleren het leren en ontwikkelen van hun medewerkers actief'* (Politie, 2014, p. 28). Door het versterken van de *technical base* en *service ethic* kan autonome ruimte worden ontwikkeld.

### 3.3. Ruimte nemen

Nu een en ander helder is geworden over wat professionele ruimte inhoudt en op welke manier dit vorm krijgt kan verder worden ingegaan op het nemen van ruimte. Over dit onderscheid tussen het geven en nemen van ruimte is nog weinig geschreven. Daarom wordt nu kort ingegaan op dat wat in dit onderzoek wordt verstaan onder ruimte nemen, waarna diverse aspecten ervan worden belicht.

Er wordt in sommige literatuur een onderscheid gemaakt tussen feitelijke handelingsruimte en ervaren handelingsruimte (Hupe, 2009). Feitelijke handelingsruimte is de ruimte voor een professional die formeel is vastgelegd in regels en structuren. Ervaren handelingsruimte is de ruimte die een professional ervaart en benut. Feitelijke en ervaren ruimte kunnen sterk uit elkaar lopen (Andersen, 2012). Deze zijn dus afhankelijk van de persoon. Ook ervaren en benutte ruimte kunnen sterk uit elkaar lopen. Een professional kan ruimte ervaren en al dan niet bewust besluiten deze niet te benutten. Kruijer et al. (2008) stellen bijvoorbeeld dat veel professionals geen gebruik maken van hun professionele ruimte, omdat zij zich verschuilen achter veelal zelfontworpen regels. Anders gezegd, ervaren ruimte betekent niet direct dat ruimte benut wordt. Als wordt gesproken over het nemen van ruimte wordt bedoeld op dit laatste, de benutte ruimte. Onder ruimte nemen wordt in dit onderzoek verstaan dat iemand bewust gebruik maakt van professionele ruimte en er iets mee doet.

Professionele ruimte wordt dus niet altijd genomen. Het is ook niet altijd mogelijk om ruimte te nemen. Ruimte nemen kent grenzen. Teams zijn *'zelfsturend binnen zekere grenzen, met vrijheid van keuze en handelen binnen een vooraf afgebakend speelveld en met vooraf afgesproken spelregels'* (Sips & Keunen, 1996, p. 240). Ruimte betekent dus niet dat een medewerker alles wat hij wil zelf mag bepalen, het gaat om ruimte binnen kaders om vanuit professionele inzichten het werk zo in te richten dat het bijdraagt aan de organisatie en aansluit op de werkelijkheid. Ten eerste betekent dat dat het nemen van ruimte moet bijdragen aan dat wat de

organisatie levert, bijvoorbeeld goede dienstverlening aan burgers. Zo draagt de ruimte bij aan de bedrijfsvoering (Tjepkema, 2003). De ruimte, ten tweede, moet professioneel zijn. En ten derde, een professional kan niet alles zelf invullen onder het mom van ruimte nemen. Bepaalde zaken kunnen buiten het bereik van de professional vallen, hetgeen betekent dat de professional die ruimte niet kan nemen. De ruimte die professionals kunnen nemen beperkt zich vaak tot de vraag hoe werk kan worden ingericht en uitgevoerd. De vraag wat er moet worden gedaan en welk product moet worden geleverd wordt door het management vastgesteld. De ruimte die professionals kunnen nemen is daarmee afgebakend en begrensd.

Het afbakenen en begrenzen van die ruimte is ook belangrijk. Want is het nemen van professionele ruimte altijd goed? Moet elke actie die door een professional wordt ondernomen in het kader van professionele ruimte worden toegejuicht? Bovenstaande beargumenteert dat dat niet het geval is. Ruimte nemen is begrensd aan voorwaarden. Het moet bijdragen aan dat wat de organisatie levert en het moet professioneel zijn. Professionele ruimte is daarmee geen doel op zich, maar een middel. Professionele ruimte kan bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening van de organisatie en het werkplezier van de medewerkers. Tjepkema (2003) stelt dat organisaties hopen dat het een bijdrage levert aan de bedrijfsvoering, doordat het werk beter aansluit op de uitvoeringswerkelijkheid en daarmee efficiënter maar ook creatiever wordt. En door medewerkers meer ruimte te geven worden hun ontplooiingsmogelijkheden vergroot en wordt de betrokkenheid bij de organisatie versterkt. Ruimte en autonomie geven aan medewerkers is een van de manieren om gemotiveerde en loyale medewerkers te krijgen (Bolman & Deal, 2008, p. 141-158). En dat draagt uiteindelijk bij aan de effectiviteit van de organisatie. Professionele ruimte kan een middel zijn om dit te bereiken, maar moet dan ook daarop gericht zijn. Daarom is het belangrijk dat er altijd in context wordt gesproken over professionele ruimte. Van belang is om voor ogen te houden wat als doel van professionele ruimte wordt gezien om te voorkomen dat professionele ruimte het doel op zich wordt.

#### **3.4. Ruimte nemen als team**

Professionals, ook een team van professionals, kan ruimte nemen als zij handelingsruimte ervaren. Een veel gebruikte invulling vanuit HRM voor teams die die ruimte hebben is het concept zelfsturende teams. Dit concept komt voort uit de organisatiebenadering die bekend staat als sociotechniek, een wetenschap die het functioneren van zowel mens als organisatie wil verbeteren (Tjepkema, 2003). In een zelfsturend team is de structuur veranderd, waardoor het werk anders wordt verdeeld en het team ook verantwoordelijk wordt voor beheerstaken. (Leisink, 2003, p. 5). Een zelfsturend team is een groep professionals die zichzelf en de taken die ze uitvoeren managen (Tjepkema, 2003). Op die manier wordt niet alleen de organisatie minder complex en meer innovatief, maar kan met name ook de kwaliteit van het werk worden verbeterd (Leisink, 2003, p. 5). Zij zijn zelf verantwoordelijk voor grote delen van hun werk en beschikken voor de uitvoering hiervan over de nodige middelen, informatie en bevoegdheden. Zij hebben als het ware professionele ruimte om hun taken op de juiste manier uit te voeren.

Wageman (1997) heeft onderzoek gedaan naar het nemen van ruimte in zo'n team en stelt dat er bepaalde aspecten zijn van een team die bepalen of een zelfsturend team waarin ruimte kan worden genomen een succesvol team is. Als een team volgens deze aspecten is ingericht is het een team waarin ruimte wordt genomen, een team wat creatief en flexibel is (Wageman, 1997, p. 60). Anders gezegd, deze aspecten kunnen worden gezien als uitingsvormen van het nemen van professionele ruimte. Hoe meer een team volgens deze aspecten is ingericht en werkt, hoe meer er gesteld kan worden dat professionele ruimte wordt genomen. De manier waarop een team is ingericht en een plaats heeft binnen de organisatie speelt namelijk een grote rol in de ruimte die het team heeft. Wageman (1997) stelt dat de volgende teamaspecten een rol spelen bij het nemen van professionele ruimte in een team:

##### *Helder doel*

Het is van belang dat er een helder en eenduidig doel is. (Hulsbos, 2012, p. 26). Het team moet gezamenlijk duidelijk hebben waar het voor staat en wat het wil bereiken (Wageman, 1997, p. 54-55). Door een gezamenlijk en helder doel te hebben wordt de eenheid benadrukt en

krijgen professionals eigenaarschap. (Michan & Rodger, 2000, p. 202). Hierbij is wel het doel omschreven, maar niet de manier waarop het bereikt moet worden (Wageman, 1997). Er moet niet gestuurd worden op het proces (throughput), maar op de output (Weggeman, 2007, p. 91). Anders gezegd, het 'wat' is vastgesteld en het team bepaalt zelf 'hoe' dit wordt bereikt. Het 'wat' is de strategische autonomie van de manager of leidinggevende, maar de invulling van het 'hoe' is de functionele autonomie van de professional (Weggeman, 2007, p. 92). Zo heeft het team zowel duidelijkheid over het doel als vrijheid over de manier waarop dit wordt ingevuld.

#### *Echte teamtaak*

In de tweede plaats moet er sprake zijn van een echte teamtaak, een taak die vraagt om gezamenlijke uitvoering (Wageman, 1997, p. 54-55). De teamleden moeten gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor taken (Bolman & Deal, 2008, p. 155). Een veel gemaakte fout is dat een team-in-naam wordt geformeerd, waarin leden individuele taken uitvoeren (Wageman, 1997, p. 55). Een ander risico is als alleen voor bepaalde taken in teamverband moet worden samengewerkt. Daardoor kan het team niet voldoende investeren in samenwerking en dreigen de individuele taken de voorkeur te krijgen boven de teamtaken. Teamleden met individuele taken kunnen dan hun taken teveel willen beschermen, waardoor territoriumbewaking ontstaat. Een team waarin sprake is van territoriumbewaking door individuele teamleden zal gaan opereren als een collectief van losse individuen. Zo kunnen individuele taken het ervaren van een teamtaak bedreigen. Daarom moet er sprake zijn van teamtaken, al mag daarin wel ruimte zijn voor individuele differentiatie waarin verschillen tussen individuen worden benut (Stoker, 1999). Daarvoor is onderling vertrouwen nodig, zodat echt wordt samengewerkt.

#### *Beloning*

Ten derde moet een team worden beloond voor goed teamgedrag (Wageman, 1997). Het antwoordt op de vraag 'loont het?' moet positief zijn (Simonse, Scholtes & van Amelsvoort, 1995). Loont het om een breder takenpakket te krijgen? Loont het om meer verantwoordelijkheid te dragen? Dergelijke vragen moeten positief worden beantwoord om een professional goed te laten functioneren. Van belang hierbij is dat het team als geheel wordt beloond en er geen te groot verschil bestaat tussen de beloningen die leden krijgen. Evenals bij teamtaak geldt ook hier dat een mix tussen teambeloning en individuele beloning tegengesteld werkt.

Bij de politie speelt het geldelijk belonen van politiemensen weinig. Maar bij belonen gaat het niet alleen om een geldelijke beloning, maar ook om woordelijke beloningen. Het is belangrijk dat er waardering wordt uitgesproken naar elkaar. Dan voelen mensen zich gezien. Ook het geven van feedback is hierbij belangrijk. Door het geven van feedback kan men elkaar namelijk belonen, maar ook verbeteren. Er moet feedback worden gegeven over het effect van het werk, om zo het werk te kunnen verbeteren (Bolman & Deal, 2008, p. 153). Die feedback kan, evenals de beloning, zowel door de leiding als door de teamleden worden gegeven

#### *Aansluitende prestatiedoelen*

Prestatiedoelen moeten aansluiten op het doel waar het team voor staat (Wageman, 1997). Deze doelen moeten uitdagend zijn en concreet beschrijven wat er bereikt moet worden. De prestatiedoelen vertalen het algemene doel in een specifiek doel, dat meetbaar is (Bolman & Deal, 2008, p. 111). Daarbij hebben de doelen ook een deadline. Als deze prestatiedoelen ontbreken, worden prestaties middelmatig en valt het team uit elkaar. Echter, een team met prestatiedoelen die aansluiten op het algemene doel wordt '*een krachtige prestatie-motor*' (Bolman & Deal, 2008, p. 111). Teamtaken moeten zodanig motiverend zijn, dat teamleden zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van doelen (Michan & Rodger, 2000, p. 202).

#### *Uitdagende normen*

Ook moeten er normen zijn die het strategisch denken van het team bevorderen (Wageman, 1997). Ze moeten leden uitdagen om creatief te zijn, actief veranderingen in te zetten en discussies aan te gaan over het functioneren van het team. Het moet de norm zijn om te durven uitblinken en iets nieuws te proberen. Daarbij moet ook worden geaccepteerd dat iets nieuws kan

falen of mislukken (Van den Brink et al., 2006, p. 55). Er moet een cultuur zijn waarin fouten gemaakt mogen worden. Er moeten dan niet te strakke regels en procedures zijn (Stoker, 1999, p. 5). Strakke regels hebben namelijk tot gevolg dat de professional zich risicomijdend opstelt en in complexe situaties niet durft af te wijken van de voorgeschreven werkprocessen, terwijl dat vanuit de professionele waarden wel gewenst zou kunnen zijn (Hulsbos et al., 2012, p. 26).

Minder strakke regels en procedures leiden tot grotere vrijheid en meer ruimte, maar dat heeft niet alleen positieve gevolgen (Weggeman, 2007, p. 29). De vrijheid kan gebruikt worden om de kantjes eraf te lopen en werk minder goed uit te voeren. Daarom is van belang om als team een uitdagende ambitie te hebben. Deze moet *'in inspirerende en enthousiasmerende zin richtinggevend zijn voor het gewenste gedrag'* van de professionals (Weggeman, 2007, p. 35). Dan kunnen professionals ruimte nemen op een manier die bijdraagt aan de organisatie.

#### *Autoriteit*

Het team moet autoriteit hebben over dat wat haar taak is (Bolman & Deal, 2008, p. 155). Die verantwoordelijkheid moet bij het team liggen, niet bij de leider (Wageman, 1997). Zij hebben de meeste vakkennis. Daarom zou het parool moeten zijn *'wie het weet mag het zeggen'* (Van den Brink et al., 2006, p. 22). Op die manier is er sprake van zelfsturing en wordt het verantwoordelijkheidsgevoel van de professionals versterkt (Van den Brink et al., 2005, p. 22; Stoker, 1999, p. 5-6). Hoe meer verantwoordelijkheid er op de juiste manier wordt gedelegeerd naar het team, hoe meer autonoom ze worden in hun werk (Michan & Rodgers, 2000, p. 203). Het gaat hierbij om beslissingen die het primaire werk aangaan, zoals werkindeling. Daarbij gaat het niet alleen om de uitvoerende, maar ook om de voorbereidende en ondersteunende taken. De taken van de teamleden worden dan ook diverser als een team op deze manier is ingericht (Stoker, 1999, p. 6). De verantwoordelijkheid hiervoor dragen zij als geheel. Doordat de teamleden hier samen zeggenschap over hebben voelen zij eigenaarschap (Wageman, 1997).

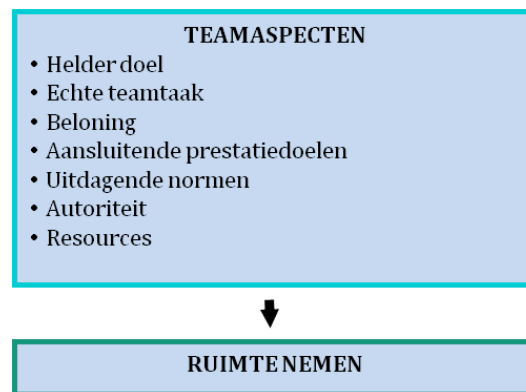
#### *Resources*

Ook moet een team de praktische mogelijkheden hebben om ruimte te nemen (Bolman & Deal, 2008, p. 155). Het gaat hierbij om alle praktische zaken die het voor een team mogelijk maken om op een proactieve en efficiënte manier te werken (Wageman, 1997, p. 56). Uit het onderzoek van Wageman (1997) komt namelijk naar voren dat teams die hier makkelijk over konden beschikken beter presteerden dan de teams die dat niet deden. Een gebrek aan resources demotiveert en voorkomt dat professionals de ruimte willen nemen. Professionals moeten daarom kunnen beschikken over bronnen, ruimtes en benodigde materialen. Michan en Rodgers (2000, p. 203) stellen dat een team moet beschikken over financiële, technische en administratieve bronnen en voldoende opleidingsondersteuning. Om vast te stellen wat nodig is, is belangrijk dat een manager in overleg gaat met het team (Wageman, 1997, p. 56).

Dit teamontwerp is van invloed op de ruimte die het team heeft. Wageman (1997) stelt zelfs dat de invloed van dit teamontwerp op het zelfsturend functioneren van een team groter is dan de invloed van het gedrag van de leiding die hier boven staat. Zij heeft ook onderzoek gedaan naar de invloed van de coachende rol van een leidinggevende op het functioneren van het team, maar deze invloed is minder groot dan de invloed van het teamontwerp (Wageman, 1997). De zeven beschreven teamaspecten kunnen daarom worden gezien als uitingsvormen van een team waarin professionele ruimte genomen kan worden. Tegelijkertijd zijn ze een norm, omdat ze aangeven hoe een team zou moeten worden vormgegeven om ruimte te kunnen nemen. Als er een helder doel is, dan hebben professionals de ruimte om het 'hoe' zelf in te vullen. Als er een echte teamtaak is en een gezamenlijke verantwoordelijkheid, zullen de professionals de ruimte gebruiken om die taak zo goed te volbrengen. Als een team wordt beloond voor goed teamgedrag, loont het om te ruimte te nemen. Als de prestatiedoelen concreet en aansluitend zijn, worden professionals gemotiveerd om de ruimte te nemen. Als de normen uitdagen om creatief te zijn, discussies aan te gaan en fouten te durven maken, worden professionals uitgedaagd om de ruimte te nemen. Als het autoriteit heeft over wat haar taak is, heeft het team



de formele mogelijkheid om ruimte te nemen. En als er voldoende resources zijn, heeft een team de praktische mogelijkheid om ruimte te nemen. Dit kan schematisch zo worden weergegeven:



### 3.5. Ruimte geven

Op verschillende manieren proberen organisaties ruimte aan professionals te geven. Hieronder wordt verstaan dat organisaties het mogelijk maken voor professionals om ruimte te nemen. Anders gezegd, dat organisaties feitelijke en ervaren handelingsruimte creëren. Dit kan enerzijds vanuit de manager worden gedaan zijn manier van sturen van invloed is op de ruimte die aan professionals wordt gegeven. Anderzijds kan een organisatie door pilots of nieuwe manieren van werken ruimte geven. Beide vormen van ruimte geven zullen worden besproken.

#### 3.5.1. Ruimte geven door manier van leidinggeven

De manager is van invloed op de ruimte die aan professionals gegeven wordt. De manager stuurt de professionals aan en door de manier waarop hij dit doet heeft hij invloed op het werk van de professionals. Er is veel geschreven over deze relatie tussen professionals en managers. De manager zou het werk van professionals te veel beperken en de logica van controleren zou botsen met de logica van professionals die uitgaat van ruimte door expertise. Door deze dichotomie<sup>1</sup> zou weinig ruimte worden gegeven aan professionals en ontstaat spanning tussen professionals en managers (Van den Brink et al., 2006, p. 18-24). Anderen stellen dat deze dichotomie te zwart-wit is (zie Farrel & Morris, 2003; Hood, 1991; Reay & Hinings, 2009; Waring & Currie, 2009). Volgens Noordegraaf (2011) moet er niet gesproken worden over een dichotomie, omdat professionals gemanaged móeten worden om zich te kunnen richten op hun werk. Professionals kunnen wel op verschillende manieren worden aangestuurd. Mintzberg stelt dat er twee uiterste vormen van het managen van professionals zijn, namelijk *overt* of openlijk leiderschap en *covert* of verborgen leiderschap. Deze twee stijlen gaan op verschillend om met professionals en hebben dan ook een andere relatie met professionele ruimte. Beiden hebben een bepaalde invloed op de professionele ruimte die professionals in een team kunnen nemen.

*Overt* leiderschap is zagezegd het klassieke managen, waarbij sterk wordt uitgegaan van sturing op controle en resultaten. Volgens McGregor (1960) gaat de manager daarbij al dan niet onbewust uit van de aanname dat zijn werknemers wel gestuurd moeten worden, omdat zij lui zijn, weinig ambitie hebben en niet willen veranderen. Dit wordt ook wel theorie X genoemd. Om deze werknemers toch aan het werk te krijgen is het nodig om strak te sturen en te controleren (Bolman & Deal, 2008; McGregor, 1960, p. 166). Dit type management gaat dan ook niet uit van vertrouwen, maar van wantrouwen. Vanuit de aanname dat medewerkers passief zijn, kan de manager er niet vanuit gaan dat zij hun werk goed uitvoeren en geeft hij weinig ruimte. McGregor (1960) stelt dat passief gedrag juist een gevolg is van de manier waarop wordt gemanaged. Daardoor worden medewerkers gedemotiveerd en nemen zij geen initiatief. Dit type management zorgt er voor dat medewerkers geen ruimte meer willen en durven nemen.

*Covert* leiderschap is nodig (Mintzberg, 1980). Want volgens McGregor (1960) zijn medewerkers juist wel gemotiveerd, kunnen zij zich ontwikkelen en nemen zij

---

<sup>1</sup> tweedeling

verantwoordelijkheid en ruimte. Vanuit deze theorie Y is de rol van het management dan ook niet om passieve mensen te dwingen te werken, maar om het voor gemotiveerde mensen mogelijk te maken om hun doelen te bereiken. *Cover* leiderschap gaat uit van vertrouwen in de werknemers dat zij streven naar het goed uitvoeren van hun werk. De manager gaat er vanuit dat er potentie zit in de medewerkers en geeft ruimte om doelen en ambities na te streven. Door medewerkers te *empoweren* kunnen ze invloed hebben op hun werk en participeren (Bolman & Deal, 2008). Een organisatie waarin professionals werken met expertise vraagt om een manager die op de achtergrond opereert en professionals de ruimte geeft om hun werk zo goed mogelijk te doen. Deze manager inspireert de professionals, op zo'n manier dat zij gemotiveerd worden om hun collectieve doel na te streven (Weggeman, 2007, p. 146). Hij is niet bezig met het regisseren van het werk van professionals, maar communiceert de collectieve ambitie en doelen. Daarbij is hij *'een hitteschild voor de ruis van boven'* door onnodige ruis, zoals organisatieveranderingen en bedrijfsvoeringverplichtingen weg te houden van professionals (Weggeman, 2007, p. 158).

Er zijn dus twee uitersten in het managen van professionals. Het ene uiterste gaat uit van wantrouwen en strakke sturing, waardoor er weinig ruimte is voor medewerkers. Het andere uiterste gaat uit van vertrouwen, waardoor medewerkers de ruimte krijgen om hun potentieel te benutten. Welke managementstijl een leidinggevende hanteert heeft invloed op de ruimte die kan worden genomen. Een manager die vertrouwd wordt, medewerkers laat participeren en *empowert*, zo'n manager past bij een team waarin ruimte genomen kan worden (Stoker, 1999, p. 25). Uit het onderzoek door Wageman (1997) komt wel naar voren dat de manier waarop het team is ingericht een grotere rol speelt. Zij heeft onderzoek gedaan naar wat meer invloed heeft op een team: de manier waarop het is ingericht of de manier waarop de leider zich opstelt. Daaruit blijkt dat de teamaspecten een grotere invloed hebben op het slagen van een zelfsturend team dan de manier van managen. De ruimte die een manager geeft heeft namelijk slechts effect op de ruimte die de professionals kunnen nemen als het team de juiste teamaspecten bezit. Een manager kan wel *cover* managen en ruimte geven aan de professionals, maar als het team niet op de juiste manier is ingericht is de kans groot dat professionals de gegeven ruimte niet nemen.

### 3.5.2. *Ruimte geven door manier van werken*

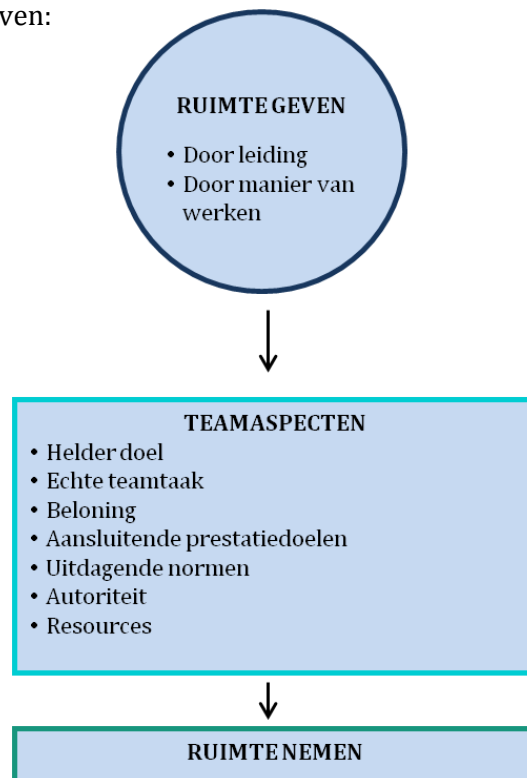
Een andere manier om ruimte te geven is door een nieuwe manier van werken te proberen. Bestaande structuren en gewoonten kunnen namelijk het nemen van professionele ruimte beperken. Hupe (2009, p. 143) stelt dat de manier waarop handelingsruimte wordt ervaren mede wordt bepaald door de werkomstandigheden. De structuur van de organisatie en het belang van protocollen kunnen ervoor zorgen dat er een beperkte handelingsruimte wordt ervaren. Door het werk anders te organiseren kunnen mogelijkheden worden gecreëerd om ruimte te nemen. De nieuwe manier van werken kan zo worden ingericht dat ruimte nemen mogelijk wordt. Op deze manier wordt door de manier van werken ruimte gegeven.

Een veel gebruikte manier om een andere werkwijze in te voeren in een organisatie is het starten van een pilot. Hierbij wordt een manier van werken op tijdelijke basis ingevoerd met als doel om na te gaan wat het effect is van de nieuwe manier van werken. Door dit op kleine schaal in te voeren kan een manier van werken worden uitgetest. Aan de hand daarvan kan worden nagegaan wat het effect is van de werkwijze. Zo is er een pilot geweest binnen de reclasseringsorganisatie, gericht op het bestrijden van de bureaucratie en het vergroten van de professionele ruimte van reclasseringswerkers (Geuijen et al., 2010). Daar is tijdelijk de productiedruk en verantwoordingsplicht verminderd, zodat medewerkers meer zelf kunnen invullen. Door deze tijdelijke andere manier van werken wordt geprobeerd om de professionele ruimte van reclasseringsmedewerkers te vergroten (Geuijen et al., 2010, p. 63). Het starten van een pilot heeft dan ook verschillende voordelen. Ten eerste biedt een pilot de mogelijkheid om in een kleine setting te bestuderen wat de voor- en nadelen zijn van de nieuwe werkwijze. Een pilot biedt daarmee de mogelijkheid om in de praktijk te zien hoe een werkwijze uitpakt. Zo kan er *in action* worden geleerd. Ten tweede heeft een pilot een tijdelijk karakter. Dat maakt het mogelijk om achteraf de pilot te evalueren en te besluiten dat de werkwijze niet past bij de organisatie of het werk. Anders gezegd, de nieuwe werkwijze is testbaar (Bekkers, Korteland, Müller & Simons, 2006, p. 17). Een nieuwe manier van werken invoeren in de hele organisatie en



vervolgens terugdraaien omdat er teveel nadelen zijn kan schadelijk zijn voor de organisatie, na een pilot beslissen dat de werkwijze teveel nadelen kent wordt beschouwd als een logische mogelijkheid. Ten derde kan er binnen een pilot volop geëxperimenteerd worden. Daardoor krijgt het werken een bepaalde uitzonderingspositie, die het mogelijk maakt om ook riskante of rigoureuze ideeën te proberen. Op die manier kan het werken in een pilot een goede manier zijn om ruimte te geven. Daardoor kan worden nagegaan of er inderdaad ruimte wordt genomen en wat de gevolgen zijn voor de dienstverlening.

Er is niet veel bekend over de bijdrage van een pilot aan ruimte nemen, maar bovenstaande lijkt er op te wijzen dat het mogelijk een positief effect heeft. Ruimte geven door manier van leidinggeven en werken lijkt daarmee bij te kunnen dragen aan het nemen van ruimte. Dit kan als volgt worden weergegeven:



### 3.6. Professionaliteit van het team

Ook de professionaliteit van het team kan van belang zijn voor ruimte nemen. Professionele ruimte en professionaliteit worden in veel artikelen met elkaar verbonden. Professionaliteit zou vragen om professionele ruimte, als kenmerk van die professionaliteit (Freidson, 2001). Maar om professionele ruimte te kunnen hebben is professionaliteit ook een voorwaarde, omdat een beroepsgroep daardoor ruimte kan verdienen (Freidson, 1994; Wilensky, 1964). Omdat er in elk geval een relatie lijkt te bestaan tussen ruimte nemen en professionaliteit wordt dieper ingegaan op hoe die eruit zou kunnen zien. In paragraaf 3.1 zijn kenmerken van professionaliteit beschreven. Een professionele beroepsgroep beschikt over een *technical base*, *service ethic* en *institutional control*. Er kan variatie zitten in de mate van professionaliteit van de beroepsgroep en de leden ervan. Dit onderzoek richt zich op het team en haar leden en daarom zal worden besproken welke variatie er kan zijn in de professionaliteit van teamleden.

#### *Technical base*

De *technical base* is beschreven als de algemene en geïnternaliseerde kennis die een professional bezit (Noordegraaf et al., 2014, p. 21-22). De algemene kennis van de *technical base* van professionals moet worden onderhouden door scholing (Wilensky, 1964). Sommige professionals vinden dit erg belangrijk en zijn hier actief mee bezig, waar anderen hier niet mee bezig zijn. Er is, anders gezegd, verschil in bereidheid om kennis op te doen. Deze kennis moet vervolgens worden vertaald naar de praktijk en ook hierbij kan de bereidheid om dit te doen

variëren. Deze algemene kennis moet worden vertaald naar de praktijk. Dit gebeurt deels doordat de expliciete kennis *tacit knowledge* wordt (Nonaka, 1991). Om collectief van elkaar te leren moet deze kennis worden gedeeld en getoetst (Noordegraaf et al., 2014). Professionals verschillen in de mate waarin ze ervoor open staan om kennis te delen. Anders gezegd, er is verschil in de bereidheid tot gezamenlijke ontwikkeling van *tacit knowledge*.

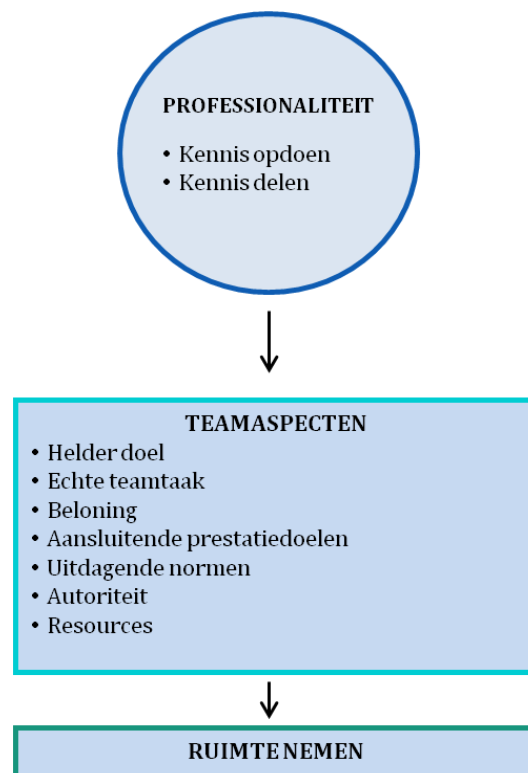
#### *Service ethic*

De *service ethic* houdt in dat professionals vanuit een bepaald ideaal met en voor burgers werken (Noordegraaf et al., 2014; Wilensky, 1964). Om aan te sluiten bij de uiteenlopende situaties van die burgers moeten professionals de capaciteit bezitten om goede keuzes te maken in onvoorspelbare situaties (Simons & Ruijters, 2014, p. 963-964). Hierbij spelen vaak niet alleen technische, maar ook praktische en ethische overwegingen een rol. Daarvoor zijn professionele standaarden nodig (Noordegraaf et al., 2014, p. 23). Professionals kunnen met elkaar delen hoe ze bepaalde afwegingen maken, door beslissingen na te bespreken of elkaar feedback te geven. De mate waarin professionals daartoe bereid zijn varieert.

#### *Institutional control*

Hierbij gaat het om geformaliseerde beroepsgroepen die werken aan het bevorderen en in stand houden van de *service ethic* en *technical base* door invloed te hebben op de scholing van professionals, waarin beide componenten worden geïnternaliseerd. Veel beroepsgroepen van *street-level bureaucrats* zijn minder formeel georganiseerd en hebben dan ook maar betrekkelijke controle over het werk. Wel kunnen zij invloed uitoefenen op de professionele standaarden. Een team van professionals kan hier invloed op hebben door te helpen deze standaarden verder te ontwikkelen, ontwikkelingen in de gaten te houden en mogelijk veranderingen aan te brengen in de standaarden. Zo kan professionaliteit van het team variëren.

Professionaliteit kan dus van invloed zijn op het nemen van professionele ruimte. Hoe groter de professionaliteit, hoe meer ruimte kan worden genomen. Een team van professionals dat vanuit *technical base* en *service ethics* ruimte kan nemen en erop gericht is om zichzelf en zijn beroepsgroep te ontwikkelen wil ruimte nemen. Daarom kan worden verondersteld dat een grotere professionaliteit van invloed is ruimte nemen. Dit kan als volgt worden weergegeven:



### 3.7. Tot slot

In de theoretische verdieping is besproken wat professionele ruimte is en wat een rol kan spelen bij het nemen van professionele ruimte. Ten eerste is ingegaan op professionaliteit, dat zich laat kenmerken door *technical base*, *service ethics* en *institutional control*. Omdat politieagenten hier maar beperkt over beschikken kunnen ze geen klassieke professionals worden genoemd, maar omdat zij wel beschikken over discretionaire ruimte kunnen ze worden getypeerd als *street-level professionals*. Ten tweede zijn zeven teamaspecten besproken die kunnen worden gezien als uitingsvorm en norm van een team waar ruimte wordt genomen. Door een team volgens deze aspecten in te richten kan ruimte worden genomen en kan een team zich ontwikkelen tot een professioneel team. Ten derde is aandacht geschonken aan de rol die ruimte geven kan spelen in de mate waarin ruimte wordt genomen. Door de manier van leidinggeven en de manier waarop werk is vormgegeven kan bewust ruimte worden gegeven. Ook de professionaliteit van het team kan hieraan bijdragen, doordat kennis te ontwikkelen.

Dit onderzoek heeft tot doel om te achterhalen welke teamaspecten een rol spelen bij de ruimte die politieprofessionals in een basisteam en wat de invloed van ruimte geven en professionaliteit daarop is. De theoretische analyse maakt duidelijk dat wordt verwacht dat de relatie tussen deze factoren en het nemen van ruimte als volgt kunnen worden weergegeven:

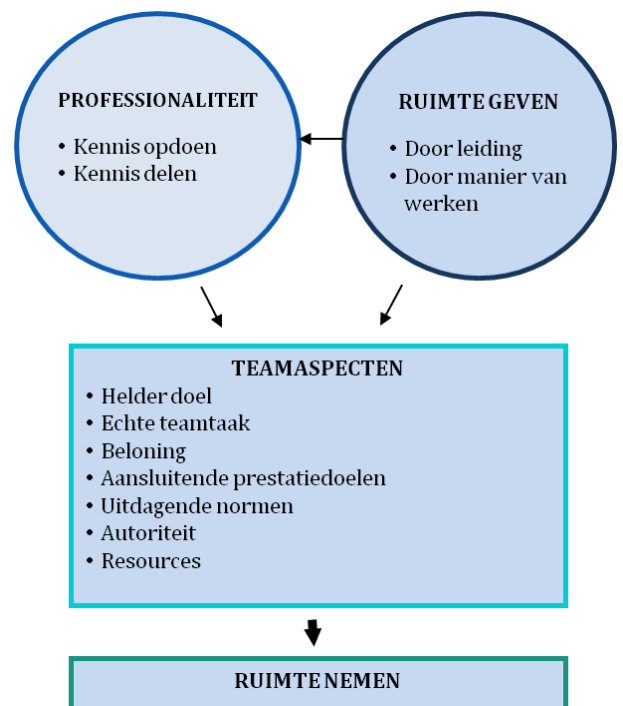
- De zeven teamaspecten lijken zowel een uitingsvorm van professionele ruimte als een manier om het nemen van professionele ruimte in een team te stimuleren. Deze zeven teamaspecten lijken dan ook direct van invloed op het nemen van ruimte. Daarom worden deze zeven teamaspecten in het model gezet boven ruimte nemen, omdat zij uitingsvormen zijn van professionele ruimte. En daarom is een directe lijn van de teamaspecten naar het nemen van ruimte, omdat zij ruimte nemen stimuleren.

- Ruimte geven is eveneens van invloed op professionele ruimte. Hoe meer op de juiste manier, door *covert* leiderschap, wordt leidinggegeven, hoe meer ruimte er ontstaat voor het nemen van ruimte. Ook de manier van werken, door het starten van een pilot die ruimte nemen bevordert, lijkt van positieve invloed op het nemen van ruimte. Daarom is in het model een directe lijn van ruimte geven naar de teamaspecten als uitingsvorm van ruimte nemen

- Professionaliteit is van invloed op professionele ruimte, doordat professionaliteit ruimte nemen bevordert. Hoe groter de professionaliteit, hoe meer ruimte genomen kan worden. Daarom is in het model een directe lijn van professionaliteit naar de teamaspecten als uitingsvorm van ruimte nemen.

- Professionaliteit en ruimte geven kunnen daarnaast ook elkaar beïnvloeden. Hoe groter de professionaliteit van het team en de professional, hoe meer de leidinggevende het team vertrouwt en hoe meer hij ervan uitgaat dat er potentie zit in de werknemers. Anders gezegd, hoe groter de professionaliteit, hoe meer de leidinggevende uitgaat van McGregors (1960) theorie Y, waardoor er *covert* leiding wordt gegeven. Ook andersom kan er een relatie bestaan. De leidinggevende kan professionalisering bevorderen door de nadruk te leggen op het belang van professionaliteit en het creëren van mogelijkheden om te ontwikkelen. Daarom is in het model een wederzijdse relatie getekend tussen professionaliteit en ruimte geven.

Dit model is de basis geweest voor het empirisch onderzoek. Hoe dit onderzoek is ingericht wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.





## 4 METHODE EN OPERATIONALISATIE

In dit onderzoek wordt ingezoomd op de factoren die van invloed zijn op het nemen van ruimte door politieprofessionals. Naast de theoretische inzichten die zijn beschreven, is ook in de praktijk onderzocht welke teamaspecten een rol spelen bij het nemen van ruimte en wat de invloed is van ruimte geven en professionaliteit. Dit hoofdstuk verantwoordt op welke manier dit empirische onderzoek vorm heeft gekregen. Daarom wordt eerst de onderzoeksstrategie besproken, waarna vervolgens het onderzoeksontwerp en de operationalisatie aan bod komen.

### 4.1. Onderzoeksstrategie

Door Bryman (2012) worden twee manieren van onderzoeken onderscheiden, namelijk deductief en inductief. Een deductief onderzoek gaat uit van een reeds bekende theorie en toetst daarmee bestaande kennis, waarbij de theorie de basis is van het onderzoek. Bij inductief onderzoek is theorie echter de uitkomst van het onderzoek en ligt de basis in empirische waarnemingen (van Thiel, 2010). Het onderscheid tussen deductief en inductief is volgens Bryman (2012, p. 27) echter niet zwart-wit, maar kunnen beter worden beschouwd als twee uiteinden van een continuüm. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke factoren van invloed zijn op de ruimte die politieprofessionals nemen. Over professionele ruimte is al veel bekend, evenals over het geven van ruimte. Echter, over het nemen van ruimte is in de wetenschap nog maar weinig geschreven.

Daarom is dit onderzoek deels deductief en deels inductief van aard. Het heeft tot doel om een model te kunnen formuleren dat inzicht biedt in de factoren die van invloed zijn op de ruimte die politieprofessionals nemen. In voorgaande theoretische hoofdstukken is besproken wat al bekend is over professionele ruimte en het nemen ervan. Deze theorie is deductief gebruikt om in het empirisch onderzoek semigestructureerde observaties te doen. Op basis van de bevindingen uit deze observaties is een topiclijst opgesteld om semigestructureerde interviews te kunnen houden. Deze inductieve methode is erop gericht om waarnemingen te doen die kunnen worden omgezet in een model of theorie. Deze data is geduid aan de hand van de theorie die reeds is beschreven, maar deze theorieën zijn niet leidend geweest. Zo hoopt dit onderzoek nieuwe inzichten te kunnen bieden in het nemen van professionele ruimte.

### 4.2. Onderzoeksontwerp

Om uitspraken over te kunnen doen zijn basisteams van de politie onderzocht in een verkennend vergelijkingsonderzoek. Verkennend, omdat er nog maar weinig bekend is over dit thema. Middels een vergelijkingsonderzoek kan inzicht worden verkregen in de invloed van factoren op het nemen van ruimte, door teams op dit punt te vergelijken. In dit type onderzoek worden middels dezelfde methode twee of meer verschillende cases onderzocht (Bryman, 2012, p. 72). Zo kunnen overeenkomsten worden gevonden en verschillen worden verklaard. In dit onderzoek worden teams bestudeerd die verschillen in de mate waarin zij expliciet ruimte hebben gekregen vanuit de organisatie. Door deze teams te vergelijken is niet alleen mogelijk om na te gaan welke factoren van invloed zijn op ruimte nemen, maar ook om na te gaan welke rol ruimte geven speelt. Hierbij is gekozen voor een kwalitatieve methode van dataverzameling.

#### 4.2.1. Case-selectie

In dit onderzoek is binnen de omgeving van politiebasteams gezocht naar factoren die een rol spelen bij het nemen van ruimte. Een onderzoeksmethode die geschikt is om inzicht te krijgen in de lokale werkelijkheid is de casestudy. Daarbij worden een of meerdere cases van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke omgeving onderzocht (van Thiel, 2010). In dit onderzoek is er voor gekozen om dit te doen op het niveau van basisteams. Het is het meest algemene team binnen de politie, dat een breed takenpakket bezit. Zij voeren de kerntaken van de politie uit binnen een of meerdere gemeenten. Wijkagenten vervullen binnen de basisteams een hoofdrol. Basisteams zijn duidelijk afgebakende eenheden die in de uitvoering van hun werk

relatieve vrijheid genieten. Ook zijn het relatieve kleine eenheden, waardoor er goed in de diepte kan worden onderzocht. Daarom is binnen deze teams professionele ruimte worden onderzocht.

Een van de mogelijke factoren die van invloed is op ruimte nemen is de mate waarin ruimte is gegeven. Om na te kunnen gaan of en hoe dit van invloed is, is ervoor gekozen om cases te selecteren op basis van de gegeven ruimte en die met elkaar te vergelijken. Zo kon duidelijk worden of teams die ruimte hebben gekregen anders omgaan met ruimte nemen. Daarom zijn in totaal vier teams bestudeerd. Drie van deze basisteams hebben expliciet ruimte gekregen, namelijk basisteams Meierij, Vechtdal en Krimpenerwaard. Deze teams zijn uniek, in die zin dat zij onderdeel zijn van een pilot. Het vierde team heeft geen expliciete ruimte gekregen, basisteam Gooi- en Vechtstreek. De unieke cases zijn vergeleken met de controlecase. Daardoor konden uitspraken worden gedaan die ook op andere basisteams van toepassing zijn.

#### *4.2.2. Case-beschrijvingen*

Basisteam Krimpenerwaard is een regelvrij team sinds begin 2015. Nadat twee van de wijkagenten uit het basisteam Krimpenerwaard bij het programma De Hark Voorbij zijn betrokken, raakten zij enthousiast over het werken aan je eigen werk en het nemen van professionele ruimte. Zij hebben in overleg met hun teamleiding besloten om van basisteam Krimpenerwaard een regelvrij team te maken. De focus ligt op de initiatieven die uit het team zelf komen en daarbij kunnen ze ondersteuning vragen van De Hark Voorbij. Basisteam Krimpenerwaard is uniek omdat het het eerste team is dat daadwerkelijk bestempeld is tot regelvrij team en op die manier probeert de professionele ruimte vanuit het team te vergroten.

Basisteam Vechtdal is een basisteam in Overijssel waar volgens de principes van Contextgedreven Werken wordt gewerkt. Daarbij is de context leidend voor de manier waarop de politie haar werk doet. Met deze verandering wordt beoogd dat politiemensen minder tijd besteden aan interne procedures en meer ruimte ervaren om vanuit vakmanschap te werken. De focus ligt meer op de wijk en het contact met de burgers en van daaruit is ook de manier van werken veranderd. Hoewel meer teams volgens deze werkwijze werken is basisteam Vechtdal een van de teams die vergevorderd is en dit ook in het hele team heeft doorgevoerd.

Basisteam Meierij is een basisteam in Brabant waar het project Vernieuwend Werken is gestart. Dit is een project vanuit het programma Administratieve Lastenverlichting (ALV). Het doel van het project is alle goede, vernieuwende ideeën die leven in verschillende basisteams samen te brengen in basisteam Meierij. De ideeën blijven eigendom van de oorspronkelijke bedenker, maar worden als het ware tentoongesteld binnen één team. Op die manier wordt het vernieuwende werken zichtbaar op één plek. De politiemedewerkers uit de teams krijgen dan ook de ruimte om hun ideeën uit te voeren. Uiteindelijk is het doel om andere basisteams te enthousiasmeren en hen te verleiden ook op deze vernieuwende manier te gaan werken. Dit wordt aangejaagd en gestuurd vanuit ALV. Er zit duidelijke processturing op dit project.

Basisteam Gooi- en Vechtstreek is een regulier basisteam. In dit team spelen geen initiatieven die te maken hebben met professionele ruimte. Dit team is daarom een controleteam, voor de teams die zich niet speciaal bezighouden met professionele ruimte.

Alle vier werken de teams in een landelijk gebied. Het werkgebied bestaat uit dorpen of kleine steden in een uitgestrekt landelijk gebied. Daardoor heeft elk van deze teams geen hoge meldingendruk. Op dit punt zijn de teams vergelijkbaar.

#### *4.2.3. Dataverzameling*

Zoals genoemd is dit onderzoek deels deductief, deels inductief. Er is gestart met een beschouwing van de literatuur, die als basis heeft gediend voor het empirisch onderzoek. Er is daarmee eerst deductief onderzoek gedaan, gevolgd door inductief onderzoek. De dataverzameling is op die manier worden ingericht door eerst deductieve observaties uit te voeren, gevolgd door inductieve interviews.

#### *Observaties*

Om een goed beeld te krijgen van de verschillende basisteams en hun werkzaamheden is de eerste dataverzamelingmethode die is toegepast observatie. Er kunnen verschillende vormen

van observatie worden onderscheiden, maar binnen dit onderzoek staat de participerende observatie centraal. Hierbij bevindt de onderzoeker zich in de onderzoekssituatie, heeft hij contact met de onderzoekseenheden en is de identiteit van de onderzoeker bekend bij degenen die geobserveerd worden (Van Thiel, 2013, p.81-83). Er is geobserveerd bij de vier basisteams. Hiervoor is per team steeds anderhalf tot twee dagen meegelopen met het basisteam.

De observatie heeft tot doel inzicht te krijgen in de manier waarop het basisteam werkt en functioneert. Daarom zijn tijdens deze observaties zoveel mogelijk aspecten van de werkzaamheden geobserveerd. In de teams is de briefing bijgewoond en geobserveerd op het bureau. Ook is meegereden met de noodhulp en wijkagenten. Daarnaast is er een bijeenkomst bijgewoond van team Meierij bij team Krimpenerwaard, waarin werd gesproken over Contextgedreven Werken. Zo is een breed beeld gevormd van de werkzaamheden en het team.

Tijdens de observaties heeft de topiclijst die is opgesteld vanuit de besproken literatuur als leidraad gediend om te kunnen duiden wat werd geobserveerd. De aandacht is met name uitgegaan naar het observeren van de zeven teamaspecten zoals onderscheiden door Wageman (1997). Zo is via semigestructureerde observaties een beschrijving gegeven van de basisteams.

### *Interviews*

Om meer specifieke informatie te verkrijgen en dieper door te kunnen gaan op bepaalde zaken is de tweede dataverzamelingmethode die is toegepast die van interviews. Interviews geven toegang tot de sociale werkelijkheid van politiemedewerkers in hun eigen taal en perspectief (Boeije, 2005, p. 62). Het biedt de mogelijkheid te kijken naar achterliggende processen en verbanden en er kan doorggevraagd worden om op een dieper niveau te komen. Zo kan inzicht worden verkregen in waarom op een bepaalde manier wordt gedacht of gehandeld.

Het doel van deze interviews is dan ook geweest om dieper inzicht te krijgen in de dynamiek tussen ruimte nemen, professionaliteit, ruimte geven en de teamaspecten. Daarnaast is de beschrijving van de teams op basis van de observaties verder uitgewerkt, door dieper door te gaan op onduidelijkheden. Uit de observaties is een topiclijst voor de interviews gemaakt. De empirische waarnemingen uit de observaties zijn de basis geweest van de topiclijst, zodat inductief is geïnterviewd. Zo is deels deductief, deels inductief empirisch onderzoek gedaan.

Doordat de topiclijst als leidraad diende voor het interview stonden de onderwerpen die worden besproken min of meer vast. Het is wel mogelijk geweest om dieper door te vragen of interessante nieuwe informatie te verkrijgen. Deze methode van semigestructureerde interviews bood de ruimte om dieper in te gaan op gegeven antwoorden (Silverman, 2011, p. 162). In de basisteams zijn elk vier tot vijf interviews gehouden met verschillende agenten. Bij het selecteren van de geïnterviewden is geprobeerd om tot een zo breed en gevarieerd mogelijke groep geïnterviewden te komen. Daarbij is rekening gehouden met leeftijd, rang, geslacht en affiniteit met professionele ruimte. In totaal zijn er achttien interviews afgenomen.

### *4.2.4. Data-analyse*

Tijdens de observaties zijn fieldnotes gemaakt, met als doel een zo uitgebreid mogelijk observatieverslag te kunnen schrijven na de observatie. De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder, om uitspraken achteraf nauwkeurig terug te kunnen luisteren. Na het interview is er een transcript gemaakt, waarbij alles wat relevant was voor het onderzoek letterlijk is uitgeschreven. Doordat vrijwel de hele interviews letterlijk uitgewerkt zijn, kunnen de resultaten met citaten geïllustreerd worden. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat stopwoorden zijn weggelaten en spreektaal en grammaticale fouten zo zijn aangepast dat er goed leesbare zinnen ontstonden, waarbij de letterlijke betekenis van het citaat behouden bleef.

De interviews en observaties zijn vervolgens geanalyseerd aan de hand van de geoperationaliseerde concepten die in het interview aan bod zijn gekomen. Dit is per team geordend, om zo een overzichtelijk beeld te krijgen per team, per concept. Dit is de basis geweest voor het resultatenhoofdstuk. Vervolgens is vanuit het resultatenhoofdstuk en de ruwe data een analyse gemaakt, om zo een antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen die in dit onderzoek centraal staan.

#### 4.2.5. *Betrouwbaarheid en validiteit*

Bij de opzet en het uitvoeren van dit onderzoek is aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid van de empirische data is gewaarborgd als deze data ook verkregen was als een andere onderzoeker in dezelfde omstandigheden het onderzoek had verricht. Validiteit houdt in dat is gemeten wat men ook daadwerkelijk wilde meten en waarborgt de juiste uitkomsten. In dit onderzoek is een aantal keuzes gemaakt om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen, die hier worden toegelicht.

##### *Case-selectie*

Bij de case-selectie is rekening gehouden met de verschillende kenmerken van de teams en de verschillen tussen de teams. Er is geprobeerd om te komen tot vier cases die zo min mogelijk verschillen op de Z-factoren, zodat er gemeten kan worden wat er gemeten moet worden. Daarom zijn de teams met name geselecteerd op het gebied waarin ze werkzaam zijn. Ook is gezocht naar cases die elk in een ander deel van het land werkzaam zijn. Op die manier is geprobeerd de validiteit te waarborgen. Daarbij moet wel gezegd worden dat er ondanks dat verschillen tussen de teams zijn die mogelijk van invloed zouden kunnen zijn op de uitkomst.

##### *Dataverzameling*

Bij de observaties heeft de operationalisatie die hierna wordt toegelicht als basis gediend. Doordat deze in het onderzoek is opgenomen en toegelicht kan een volgende onderzoeker dezelfde topiclijst gebruiken om onderzoek te doen. Dat draagt bij aan de betrouwbaarheid. Ook het maken van fieldnotes tijdens de observaties draagt bij aan de betrouwbaarheid, doordat een ander kan nalezen wat is geobserveerd. Doordat er is gewerkt met participerende observaties speelt echter de rol en persoonlijkheid van de onderzoeker mee. Daarmee wordt de betrouwbaarheid enigszins ondermijnd.

Bij de interviews is ook gewerkt met de operationalisatie, waaruit op basis van de observaties een topiclijst is opgesteld. Deze is in de bijlage toegevoegd. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid doordat een ander deze topiclijst ook kan gebruiken voor onderzoek. Verder is in het selecteren van respondenten geprobeerd een zo gevarieerd mogelijk beeld te verkrijgen, waarbij gelet is op geslacht, functie en leeftijd. Zo is de betrouwbaarheid vergroot. Er zijn per team slechts vier of vijf respondenten geïnterviewd. Dit aantal kan natuurlijk geen volledig beeld geven van het team. Gezien de haalbaarheid en de tijdsoverwegingen is daarom gekozen voor een zo breed en gevarieerd mogelijke vertegenwoordiging in de respondenten van het team. Ook is bij twee teams een vijfde interview gehouden, omdat de eerste vier interviews nog geen volledig genoeg beeld leken te geven. De interviews zijn semigestructureerd gehouden, waardoor er ruimte was voor vragen naast de topiclijst. Dit draagt niet bij aan de betrouwbaarheid, maar wel aan de validiteit doordat gevraagd kon worden naar wat van belang was. Tijdens de interviews is benadrukt dat het interview anoniem verwerkt zou worden. Omdat per team wordt geanalyseerd is wel benoemd dat in het onderzoek is vermeld dat iemand uit het betreffende team het heeft gezegd. Dit zou ertoe geleid kunnen hebben dat respondenten zich minder vrij voelden, al gaf geen van de respondenten aan hier problemen mee te hebben.

##### *Data-analyse*

Het proces van data-analyse is hierboven beschreven, zodat een ander het onderzoek kan herhalen. De interviews zijn opgenomen en op de intro na volledig uitgewerkt. Daardoor is er geen data verloren gegaan, wat bijdraagt aan de validiteit. Ook kunnen de interviewtranscripten en fieldnotes worden nagelezen door een andere onderzoeker, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid. Echter, het kwalitatief analyseren van data houdt ook in dat de interpretatie van de onderzoeker een grote rol speelt. Dit kan de betrouwbaarheid negatief beïnvloeden, maar draagt bij aan de validiteit doordat precies kan worden geanalyseerd wat nodig is.

### **4.3. Operationalisatie**

Om empirisch onderzoek te kunnen doen moeten de concepten uit de deelvragen geoperationaliseerd worden. Aan de hand van de inzichten uit theoretisch kader worden



daarom de volgende concepten geoperationaliseerd: ruimte nemen, teamaspecten, ruimte geven en professionaliteit. De aspecten en topics die in deze paragraaf zijn geformuleerd hebben als topiclijst gediend voor de observaties die in het kader van dit onderzoek zijn gedaan.

#### *Ruimte nemen*

Om iets te kunnen zeggen over de beleving van respondenten ten aanzien van professionele ruimte wordt gevraagd naar hun definitie en ervaring. Om te kunnen duiden wat de respondenten zeggen over professionele ruimte is het van belang om eerst te weten wat zij verstaan onder professionele ruimte en wat het doel ervan zou moeten zijn. Op die manier kan worden afgestemd of respondent en onderzoeker hetzelfde idee hebben over het concept. Om vervolgens inzicht te krijgen in hoe de respondenten professionele ruimte ervaren in hun team wordt ook hiernaar gevraagd. Dit is daarom als volgt geoperationaliseerd:

<b>Thema's</b>	<b>Topic</b>	<b>Analysepunt</b>
Definitie ruimte nemen	Definitie	Kenmerken van professionele ruimte
	Doel	Doel van professionele ruimte
Ervaring ruimte nemen	Persoonlijke ervaring	Mogelijkheden om ruimte te nemen Ervaringen met ruimte nemen

#### *Teamaspecten*

De inrichting van het team is door Wagenaar (1997) onderscheiden in zeven teamaspecten die het nemen van ruimte mogelijk zouden maken. Aan de hand van de omschrijving van Wagenaar (1997) zijn deze zeven teamaspecten als volgt geoperationaliseerd:

<b>Thema's</b>	<b>Topic</b>	<b>Analysepunt</b>
Helder doel	Doel	Doel van het werk
	Invulling	Vrijheid in de invulling van het werk
Echte teamtaak	Individuele taken	Relatie tussen individuele taak en teamtaak
	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Aanwezigheid van een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel Sfeer in het team
Beloning	Beloning	Manier van beloning Ervaring met beloning
	Feedback	Mate van het geven van feedback Manieren van het geven van feedback Inhoud van de feedback Belemmeringen in het geven van feedback
Aansluitende prestatiedoelen	Bekendheid prestatiedoelen	Bekendheid van de prestatiedoelen
	Invloed op werkzaamheden	Invloed van de prestatiedoelen op dagelijks werk
Uitdagende normen	Sfeer	Mate waarin de sfeer uitdaagt
	Ambitie	Mate van de ambitie Inhoud van de ambitie Relatie tussen individuele ambitie en teamambitie
	Omgang met ambities	Omgang met collega's met ambities
Autoriteit	Beslissingsruimte	Mate van beslissingsruimte Inhoud van beslissingsruimte Ervaring van beslissingsruimte
	Autoriteit over ondersteunende taken	Mate van autoriteit over ondersteunende taken Inhoud van autoriteit over ondersteunende taken Omgang met autoriteit over ondersteunende taken
Resources	Geld	Beperkte financiële middelen als mogelijke belemmering voor ontwikkeling of het starten van

		projecten
	Opleiding	Beperkte opleidingsmogelijkheden als belemmering voor ontwikkeling
	Tijd	Beperkte tijd als belemmering voor ontwikkeling of het starten van projecten

### *Ruimte geven*

Ruimte geven is onderscheiden in ruimte geven door manier van leidinggeven en door manier van werken. Wat betreft de manier van leidinggeven is aan de hand van Mintzberg (1980) een onderscheid gemaakt tussen *overt* en *covert* leidinggeven. Deze twee stijlen van leidinggeven hebben beiden een andere invloed op de ruimte van professionals. Wat betreft de manier van werken draagt het starten van een pilot bij aan het geven van ruimte. Om te vragen naar hoe de respondenten dit in hun team ervaren is dit als volgt geoperationaliseerd:

<b>Thema's</b>	<b>Topic</b>	<b>Analysepunt</b>
Stijlen van leidinggeven	Waardering van leidinggevende	Waardering van de leidinggevende Stijl van leidinggeven van leidinggevende
	Relatie tot professionele ruimte	Invloed van leidinggevende op professionele ruimte
Invloed pilot (voor team Meierij en Krimpenerwaard)	Ervaring	Ervaring met de pilot Mening over de pilot
	Invloed op professionele ruimte	Invloed van de pilot op professionele ruimte

### *Professionaliteit*

Aan de hand van Freidson (2001) is gesteld dat de professionaliteit samenhangt met de manier waarop wordt omgegaan met kennis. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen algemene kennis die moet worden bijgehouden en opgedaan (*technical base*) en ervaringskennis die moet worden gedeeld om van elkaars keuzes te leren (*service ethics*). Dit is als volgt geoperationaliseerd:

<b>Thema's</b>	<b>Topic</b>	<b>Analysepunt</b>
Professionaliteit	Ervaring	Mate waarin men zichzelf als professional ziet Definitie van professionals
	Ontwikkeling	Mate waarin ontwikkeling van professionaliteit belangrijk wordt gevonden Manieren waarop gewerkt wordt aan ontwikkeling van professionaliteit
Kennis	Vakkennis bijhouden	Mate waarin het bijhouden van vakkennis belangrijk wordt gevonden Manieren waarop gewerkt wordt aan het bijhouden van vakkennis
	Nieuwe vakkennis opdoen	Hoe belangrijk vinden respondenten het om nieuwe vakkennis op te doen? Hoeveel zijn de respondenten bezig met het opdoen van nieuwe kennis?
	Uitwisseling van kennis	Hoe belangrijk vinden respondenten het om kennis uit te wisselen? Hoeveel zijn de respondenten bezig met het uitwisselen van kennis?

Deze operationalisatie is gebruikt tijdens de observaties. De operationalisatie is eveneens de basis geweest voor de topiclijst die is gebruikt voor de semigestructureerde interviews. De ervaringen tijdens de observaties hebben geleid tot een topiclijst met vragen die aansluiten bij de beleving van de respondenten. De topiclijst is opgenomen in bijlage 1.

## 5 VIER POLITIETEAMS ONDER DE LOEP

In dit hoofdstuk zal worden beschreven wat de bevindingen zijn die in het empirisch onderzoek bij de vier basisteams naar voren zijn gekomen. Na een korte omschrijving van de teams wordt getypeerd hoe zijzelf professionele ruimte zien en ervaren. Aan de hand van de zeven teamaspecten die een rol spelen bij het nemen van professionele ruimte worden de vier teams vervolgens omschreven. Tot slot wordt per team aandacht gegeven aan de manier waarop ruimte geven en professionaliteit van invloed zijn op het nemen van professionele ruimte.

### 5.1. Team Meierij

Team Meierij is een robuust basisteam dat werkt in Brabant, in een landelijk gebied onder Den Bosch. Het bestaat uit drie teams: Boxtel, Heusden en Schijndel. In dit onderzoek is geobserveerd en geïnterviewd bij de teams Boxtel en Heusden. Uit de observaties komt naar voren dat er een verschil is tussen team Boxtel en team Heusden in zowel de manier van werken als de sfeer. Boxtel is wat groter en heeft *'die boost nodig'* (R1). Een respondent omschrijft het als *'een stuurloos schip, wat gevangen wordt door de wind op zee, wat alle kanten wordt opgeblazen'* (R3). Wel ervaren de respondenten het als een *'hecht'* (R1) en *'fijn team'* (R4). Heusden is een *'wat kleiner team, wat vrijer ook'* (R2). Er is een gezellige sfeer en er wordt hard gewerkt.

Sinds oktober 2014 is de pilot Vernieuwend Werken gestart in het hele team Meierij. Met burgers, bestuur, partners, politieagenten en leiding is bepaald welke stappen ondernomen moeten worden om vernieuwend te gaan werken. Daaruit zijn vier organiseerprincipes naar voren gekomen, waarbij centraal staat dat er wordt samengewerkt met burgers en partijen, gereflecteerd op het politiewerk, dat er wordt geëxperimenteerd met nieuwe ideeën en dat de medewerkers zich weer verantwoordelijk kunnen voelen.

In team Heusden is twee dagen geobserveerd, in team Boxtel één dag. Daarbij is zowel meegereden met de noodhulp als met de wijkagent. Uit beide teams zijn in totaal vijf personen gesproken, waaronder twee wijkagenten en drie noodhulpagenten. Deze verschillende bronnen worden gebruikt om inzicht te geven in hoe wordt aangekeken tegen professionele ruimte, de teamaspecten, professionaliteit en het geven van ruimte.

#### 5.1.1. Professionele ruimte

In heel team Meierij denkt men ongeveer hetzelfde over professionele ruimte. Professionele ruimte wordt gezien als *'de verantwoordelijkheid die je krijgt van bovenaf om je werk goed te kunnen doen.'* (R2). Professionele ruimte heeft daarmee volgens de respondenten drie eigenschappen. Ten eerste gaat het om de verantwoordelijkheid en *'vrijheid [...] om zelf keuzes te maken.'* (R4). Daarvoor moet ruimte zijn en openheid om elkaar feedback te geven om die keuzes te verbeteren. Die ruimte moet van bovenaf worden gegeven, *'doordat ze me niet allerlei dingen opleggen'* (R4) en doordat *'men erop vertrouwt dat ik de goede dingen [...] doe'* (R3). Ten tweede moet er dus vertrouwen zijn vanuit de leiding. En tot slot moet die ruimte gebruikt worden om *'resultaat te halen'* (R2). *'Dat je dus de verantwoording hebt om, als je die vrijheid hebt of hebt gekregen dat vertrouwen, om dan niet niks te gaan doen de hele dag. Maar ook wel met je werk bezig te zijn. Dingen te doen die moeten gebeuren'* (R4).

Die professionele ruimte ervaren ze ook. *'Die heb ik, die krijg ik.'* (R4). Hoe daarmee wordt omgegaan verschilt per persoon. Sommigen vinden dat ze verantwoording moeten afleggen aan de leidinggevende, zodat hij weet waar ze mee bezig zijn. Anderen vinden dat dat juist niet hoeft, omdat leiding er op moet vertrouwen dat ze professioneel genoeg zijn.

#### 5.1.2. Teamaspecten

Er zijn zeven teamaspecten beschreven die het nemen van professionele ruimte zouden kunnen bevorderen. Hoe deze aspecten in team Meierij vorm krijgen wordt aan de hand van de interviews en observaties beschreven.

## 2A Helder doel

Het doel van team Meierij lijkt redelijk helder: boeven vangen en de veiligheid op straat vergroten door *'goed politiewerk'* (R4) te leveren *'naar eer en geweten'* (R3). Vooral het werk op de goede manier doen lijkt belangrijk in dit team, ze willen *'kwaliteit leveren'* (R5). Maar een echt teamdoel lijkt er niet te zijn. *'Ik zou niet weten wat het doel van het team is.'* (R3). Hoe ieder zijn doel invult verschilt per persoon. Zo zegt een wijkagent, dat de een meer gericht is op de preventie en de ander meer op de repressie.

In de manier waarop politiemedewerkers hun werk invullen kunnen dus grote verschillen bestaan. *'In principe heb je daar een vrije rol in'* (R5). Zij mogen zelf invullen hoe ze handelen. Dat hangt namelijk af van de context. Het doel wordt bereikt door *'de situatie vaak.[...] elke situatie is toch weer anders.'* (R2). Ook de collega speelt daarbij dus een rol. Het is niet mogelijk dat bijvoorbeeld de leiding bepaalt hoe iets moet worden behandeld, omdat zij de context niet kennen en *'die afstand van hem tot mijn wijk is veel te groot.'* (R4). Als het gaat om het doel van het team ligt de nadruk vooral op de individuele vrijheid, zolang er maar goed gewerkt wordt.

## 2B Echte teamtaak

Er bestaan in dit team duidelijke individuele taken. Zo hebben agenten taakaccenten en zijn wijkagenten individueel verantwoordelijk voor hun wijk. Dat blijkt onder andere uit dat de wijkagenten nadrukkelijk spreken over *'mijn wijk'*(R4). Ook de individuele taakaccenten zijn belangrijk, met name om te gebruiken voor expertise. *'Als je een vraag hebt in een van die gebieden kun je ook altijd bij die mensen terecht'* (R2). Als iets onduidelijk of onbekend is *'dan weet ik een bepaalde collega te vinden, die weet er gewoon heel veel over.'* (R5).

Er lijkt op team Boxtel een scheiding te bestaan tussen wijkagenten en noodhulpagenten. De wijkagenten ervaren dat de noodhulpagenten *'iets snel oplossen'* (R4) omdat zij minder betrokken zijn bij de wijk als de wijkagent. Daardoor denken ze niet in lange termijn en komt het probleem snel terug. Ook zorgt dat ervoor, volgens een wijkagent, dat problemen snel worden doorgeschoven naar de wijkagent. Dat komt doordat de noodhulpagenten *'ook geleefd worden op dit moment en daar de aansluiting missen met ons.'* (R3). Opvallend hierbij is dat dit met name zo door de wijkagenten wordt ervaren. Een respondent die noodhulp draait geeft juist aan dat hij vindt dat iedereen juist goed samenwerkt. Hij ontkent dat er een scheiding bestaat. Wel benadrukt hij dat de noodhulpagenten vooral bezig zijn om de noodhulp draaiend te houden en weinig tijd hebben om dingen daarnaast te doen. Zij zijn er voor het plakken van de pleister en de wijkagent kan dat vervolgens verder oppakken. Noodhulpagenten ervaren dit dus als positief, wijkagenten als negatief. Door de wijkagenten onderling wordt wel nauw samengewerkt. Zij overleggen over strategieën en casussen. Toch zegt een van de wijkagenten uit Boxtel dat het moeilijk is om echt samen te werken met andere wijkagenten. Elke wijk is verschillend, er zijn andere inwoners en er spelen andere dingen. Daardoor zegt zij dat het moeilijk is om met elkaar te bespreken hoe je dingen aanpakt. In die zin is er duidelijk sprake van individuele taken.

Naast de scheiding op team Boxtel tussen wijkagenten en noodhulpagenten lijkt er ook een scheiding te zijn tussen Vught en Boxtel. Vught is een aantal jaar geleden samen gegaan met Vught. Dat heeft *'even mogen duren'* (R1) maar nu vindt een respondent het wel een hecht team. Een andere respondent benoemt echter dat deze scheiding nog steeds zichtbaar is omdat agenten zich bij een van de twee plaatsen meer betrokken voelen. Die binding komt doordat het gebied van het team te groot is, waardoor er betrokkenheid bij één van de twee gemeenten blijft. Dat zorgt ervoor dat een echte teamtaak ontbreekt en dat lijkt ook weer de scheiding tussen wijkagenten en noodhulpagenten te vergroten. Iemand met minder binding met Vught *'die krijgt dan net een melding in Vught, die zal zich minder verdiepen in het probleem en sneller afschuiven naar de wijkagent. En daar heb je als wijkagent last van'* (R4). Wel heeft elke wijkagent *'vertrouwingentjes'* (R3). Dat wordt versterkt doordat er volgens een respondent een roddelcultuur is, waardoor je niet iedereen vertrouwt.

In team Heusden spelen deze scheidingen niet. Er zijn wel verschillen tussen de gemeenten, maar men voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk. *'Het is gewoon echt gemeente Heusden en is er een melding of een proleem, ja dan probeer je het gewoon op te lossen. En dan maakt het niet uit of het Drunen, Vlijmen of Heusden is'* (R2). Ook lijkt er geen scheiding te bestaan tussen

wijkagenten en noodhulpagenten. Wijkagenten werken nauw samen met de noodhulp en men heeft veel voor elkaar over. Als de dienst eigenlijk voorbij is maar een agent heeft zich nog niet omgekleed, dan rijdt hij gewoon mee. *'Dat doen wij. Ook gewoon voor de collega's.'* (R2). De sfeer is dan ook zo dat er openheid en eerlijkheid is, men voelt zich vrij.

## 2C Beloning

Team Meierij vindt belonen erg belangrijk. Vrijwel alle respondenten benadrukken het belang van het belonen van politiemensen. Niet alleen voor *'meer plezier in mijn werk.'* (R3) maar ook om je *'gesteund'* (R1) te voelen. *'Omdat we dat veelal niet op straat krijgen van de mensen waar we mee omgaan is het wel belangrijk dat je gewaardeerd wordt, dat je die back up hebt van je eigen team. Dat je als je door de stront bent gegaan dat je goed werk hebt verricht, dat de teamleiding of collega's [...] ook zeggen: nou goed gedaan gast en ga zo door.'* (R1). Juist door de aard van het werk is belonen belangrijk.

Het gebeurt echter te weinig vinden de respondenten uit team Boxtel. Het gebeurt nu wel, *'maar daar zou wat meer aandacht voor kunnen zijn.'* (R3). Bij grote incidenten wordt er gedebriefd door de leiding en dan is er ook wel aandacht voor waardering. Maar in de dagdagelijkse praktijk, zoals politiemensen dat zeggen, gebeurt het te weinig. Men wil meer *'waardering, een stukje betrokkenheid van leidinggevende in de mensen [als] mens en niet als instrument'* (R3). Over hoe deze beloning het best vorm zou kunnen krijgen verschillen de respondenten van mening. De een vindt het het *'prettigst al ik het alleen heb, persoonlijk.'* (R3), terwijl de ander juist benadrukt dat beloning *'profijt voor het hele team'* (R4) moet zijn. Om niemand te vergeten stelt een respondent voor om tijdens een teammoment op taart te trakteren, nut voor het hele team, en daarbij de personen wel individueel te benoemen, persoonlijke beloning. In team Heusden speelt dit gevoel niet. *'Complimentjes worden wel gegeven.'* (R5). Een van de wijkagenten gaf aan dat in het verleden behaalde resultaten meetellen in de toekomst. Op die manier wordt beloond naar goed gedrag. Onderling wordt benoemd als er iets goed is gegaan, maar ook vanuit de leiding wordt dat *'wel benoemd hoor.'* (R2).

Ook wordt er in beide teams feedback gegeven. Dat gebeurt meestal na de melding, dan *'heb je het [er] in de auto toch altijd wel over. Van waarom heb je iets gedaan.'* (R2). Volgens een respondent is er een sfeer dat men elkaar kan aanspreken, *'ongeacht rang, maakt niet uit.'* (R1). Niet iedereen ervaart die sfeer zo. *'Misschien vertrouw ik ook niet iedereen.'* (R3), waardoor de respondent niet met iedereen over het werk praat. Er wordt in het team wel benadrukt dat feedback van belang is, doordat het besproken is op de professionaliseringsdag die onlangs door het team is georganiseerd. Daarin is besproken dat er meer feedback moet worden gegeven.

## 2D Aansluitende prestatiedoelen

In team Meierij wordt verschillend gedacht over prestatiedoelen. De respondenten uit team Heusden geven aan dat er niet wordt gewerkt aan de hand van prestatiedoelen. *'Ik weet wel dat wij als team Heusden goede cijfers behalen. Maar over doelen heb ik ze eigenlijk nooit gehoord'* (R5). Er is wel een besef dat er cijfers worden bijgehouden, *'hoe hoger je komt, hoe belangrijker de cijfers zijn.'* (R2), maar het speelt geen rol in hun werk. Een van de wijkagenten vertelde dat politieagenten werken vanuit intrinsieke motivatie en daarom liever geen strenge prestatiedoelen willen. Wanneer er een bonnenquota is hebben agenten weerstand om zich daaraan te conformeren, terwijl zonder een quota dat aantal bonnen alsnog wel gehaald wordt. Dit omdat agenten, zo vertelde hij, intrinsiek gemotiveerd zijn om de straat veiliger te maken. Prestatiedoelen zijn dus niet echt noodzakelijk volgens deze respondenten.

De wijkagenten uit team Boxtel geven aan dat zij hun eigen doelen stellen. *'Ik haal mijn eigen doelen in mijn eigen werk.'* (R3). Er zijn wel beleidspunten en er worden wel cijfers bijgehouden van het aantal aangiftes en meldingen dat wordt gedaan. Op basis daarvan maken zij een plan hoe ze een bepaalde toename van bijvoorbeeld woninginbraken willen aanpakken, om zo het aantal terug te dringen. *'Als wijkagent zet je daar het doel en de aanpak.'* (R4). Zo stellen de wijkagenten de doelen die ze willen halen, waaruit vervolgens een werkopdracht volgt voor de noodhulpagenten. Een noodhulpagent geeft ook aan dat zij daarop worden gestuurd en dat zij

dan gewoon proberen dat doel te halen. Op die manier zijn er wel prestatiedoelen. Deze sluiten ook aan op het werk, omdat ze voortkomen uit de cijfers van het gebied.

## 2E Uitdagende normen

Er lijkt een groot verschil te bestaan tussen de sfeer en de normen van team Heusden en team Boxtel. Volgens de wijkagenten is de sfeer in Heusden zo dat mensen wel echt willen. De politiemedewerkers willen graag boeven vangen, initiatief nemen en hard werken. *'Dat we gewoon met z'n allen de problemen die er liggen gewoon met z'n allen op willen gaan pakken'* (R2). Deze sfeer daagt uit om net dat stapje meer te doen. Dat was ook merkbaar tijdens de surveillances en wijkbezoeken van de agenten. Zij probeerden verdachte situaties op te sporen en daarop direct actie te ondernemen. Er werd bij meldingen aan de meldkamer gevraagd of er geassisteerd kon worden. Ook zijn veel wijkagenten in hun vrije tijd bereikbaar als er iets speelt in de wijk. Hieruit spreekt een motivatie tot het nemen van initiatief. Dat zou komen doordat er lange tijd geen leiding op het team is geweest. Ze hebben het *'qua sturing de laatste jaren zelf mogen behappen [...] en ik denk dat dat ook wel en beetje de kracht is van het team.'* (R2). Daardoor wordt er veel ondernomen en worden veel kleine projectjes door de collega's zelf opgestart. Dat wordt versterkt door de professionaliseringsdag die onlangs is georganiseerd vanuit de pilot. *'Daaruit blijkt ook weer dat we [...] toch weer beter willen'* (R5).

In team Boxtel heerst een andere sfeer, een sfeer van *'mensen wachten maar af'* en *'gelatenheid'* (R4). Er zijn wel mensen bezig met projecten. *'Vernieuwend werken is voor mij niks nieuws. Want ik heb afgelopen jaren bijvoorbeeld ook zelf een projectje geschreven.'* (R1), maar lang niet iedereen houdt zich daarmee bezig. Men is wel *'gemotiveerd'* (R1), maar er kan *'veel meer uit dit team komen.'* (R1). Voorheen zijn er wel ideeën geweest, maar dat is *'tegen gehouden door de leiding.'* (R4) en *'je hoort mensen altijd maar vanuit het negatieve zoiets benaderen.'* (R3). Dat zou komen doordat ze een echt noodhulpteam zijn, *'wij draaien eigenlijk puur en alleen de noodhulp.'* (R1) doordat er weinig personeel is. Een respondent benoemt echter een andere oorzaak van het gebrek aan innovatie. Politiemensen zijn er *'niet op geselecteerd op innovatieve gedachtes. [...] De meeste politiemensen zijn heel erg betrokken heel erg plichtsgetrouw maar niet ondernemend.'* (R3). Een derde oorzaak wordt toegeschreven aan de leiding. *'Nou ik denk dat er in het verleden heel veel goede ideeën van uit de mensen zelf zijn gekomen. [...] En dat dat toch dan tegen is gehouden door de leiding.'* (R4). Daardoor is Boxtel een team *'wat die boost nodig heeft.'* (R1). Er moeten mensen zijn die innovatie stimuleren en ondersteunen. Er zijn kartrekkers nodig die *'voor de groep gaan staan en heel zo'n groep mee trekken.'* (R3). Dat zou de wijkagent moeten zijn, *'die moet echt de kartrekker zijn van het team, die moet vernieuwend zijn, die moet overal projecten vandaan trekken, die moet de motivator zijn van het team.'* (R1). Ook de leiding kan hier een rol in spelen. De komst van nieuwe leiding op het team draagt daar al iets aan bij.

## 2F Autoriteit

In team Meerij is sprake van een grote autoriteit bij de agenten. Dit geldt bijvoorbeeld voor het gebruik van geweld of het besluiten om een verdachte situatie nader te onderzoeken. Die autoriteit gaat *'eigenlijk best ver, als jij te bevoegdheden goed weet [...] dan kan je eigenlijk heel veel zelf.'* (R2). Die bevoegdheden en het kennen van protocollen lijken met name voor noodhulpagenten een belangrijke rol te spelen. *'Je hebt een heel groot grijs gebied. Maar je moet je natuurlijke te allen tijde aan de regels houden.'* (R1). Deze verantwoordelijkheid blijft niet beperkt tot de uitvoerende taken, maar ook ondersteunende taken zijn de verantwoordelijkheid van het team. Toen de voor die dag verantwoordelijke tijdelijk uitviel werden er door het team werkafspraken gemaakt wie de taak overnam. Dit hoefde niet te worden overlegd met de teamchef, de agenten die op dat moment aanwezig waren konden hier zelf over beslissen.

De autoriteit van wijkagenten lijkt groter dan die van noodhulpagenten. Dit komt ook naar voren wanneer een van de wijkagenten aangeeft dat hij eigenlijk een eigen bedrijfje is in zijn auto. Hij zegt te acteren *'als god van Frankrijk.'* (R3). De wijkagent bepaalt zelf hoe hij zijn dienst invult, bij wie hij op bezoek gaat en welke aanpak hij daarbij kiest. Dat werd ook duidelijk bij het meedraaien met verschillende wijkagenten. In de aanpak van de wijkagenten werd duidelijk dat zij zelf de verantwoordelijkheid hadden over hun taak. Op die manier kunnen ze zoveel mogelijk

aansluiten op de situatie. *'Ik vind het prettig om daarin ook een beetje te spelen en de ruimte te hebben om te kijken wat werkt'* (R4). Ook wat betreft de planning hebben met name wijkagenten grote autoriteit, omdat zij middels werkplannen de planning beïnvloeden.

## 2G Resources

In team Meierij is er op diverse manieren sprake van schaarste. Bij Heusden viel op dat er regelmatig gepuzzeld moest worden om te zorgen dat er genoeg auto's waren. Dit was het gevolg van dat de agenten steeds de straat op gingen en niet op hun bureau bleven zitten. Er was echter nooit een tekort aan auto's. Wel is er een tekort aan opleidingen. *'Ik hoor heel veel mensen klagen dat daar weinig invulling aan wordt gegeven.'* (R3). Er is weinig budget voor opleiding en er komen weinig plekken vrij. Een respondent geeft aan wel trainingen te willen volgen *'als die er zijn, want die zijn er niet.'* (R5).

Ook is er een tekort aan personeel, waardoor noodhulpagenten weinig naast hun noodhulp kunnen doen en wijkagenten regelmatig noodhulpdiensten moeten draaien. *'En dat gaat ten koste van je eigenlijke functie.'* (R4). Doordat er regelmatig trainingen moeten worden gevolgd, zoals omscholing naar het nieuwe dienstwapen, gaat er tijd verloren en *'uiteindelijk gaat het allemaal ten koste van je uren in de wijk.'* (R4). Dat is ook de reactie als er een nieuw project wordt opgestart door iemand, dat er niet genoeg personeel voor is. *'Dat komt als eerst vanuit mensen boven, vanuit negatieve gedachten. En dan de positieve reactie vloeit dan weg.'* (R3).

De schaarste beperkt dus in bepaalde opzichten het nemen van professionele ruimte. Dat geldt niet voor iedereen. Een wijkagent vertelde dat zij op eigen initiatief een project wil starten en dat zij daarin nadrukkelijk wordt ondersteund vanuit het team en de leidinggevende. Ook een ander geeft aan dat er wel wat mogelijk is, als het maar niet te groot is wat wordt aangevraagd. Als het goed onderbouwd kan worden, is er wel wat mogelijk.

De zeven teamaspecten lijken daarmee kort samengevat als volgt vorm te krijgen in Meierij:

Doel	Teamtaak	Beloning	Prestatiedoelen	Normen	Autoriteit	Resources
Redelijk helder doel Individuele invulling 'Hoe' wordt ingevuld door individu en context	Geen echte teamtaak in Boxtel, wel in Heusden Scheidslijn wijkagent – noodhulpagent Scheidslijn geografisch Teamtaak bedreigd door binding en betrokkenheid Individuele taken tbv expertise	Beloning belangrijk Gebeurt te weinig in Boxtel, genoeg in Heusden Vooral onderling, weinig door leiding Feedback gebeurt, niet iedereen durft	Aansluitende prestatiedoelen Boxtel, geen prestatiedoelen Heusden Wijkagenten stellen doelen op	Stapje meer doen in Heusden Gelatenheid in Boxtel Redelijk innovatief: soms projecten Door personeelstekort, persoonlijkheid en leiding	Grote autoriteit Zowel uitvoerend als ondersteunend Autoriteit wijkagent groter dan noodhulpagent	Schaarste Weinig opleidingen Belemmert innovatie

### 5.1.3. Ruimte geven

In dit team is sinds het najaar van 2014 het initiatief Vernieuwend Werken gestart. Sindsdien zijn er diverse projecten geweest. Zo is er een professionaliteitsdag georganiseerd om te bespreken hoe het team zich kan verbeteren. De respondenten zeggen nog niet heel veel te merken van de pilot. Over de projecten die zijn geweest zijn ze wel positief. Door de professionaliseringsdag zijn ze meer bezig met de kwaliteit van hun werk en feedback geven op elkaar. Maar ze merken nog niet direct verschil voor hun dagelijkse werk. *'Nog niet, nog niet.'* (R5). *'Ik denk wel dat dat tijd nodig heeft.'* (R1). Het brengt ook negatieve kanten met zich mee. Zo is er in Schijndel een pilot gestart met een andere manier van werken. De agenten uit Heusden en Boxtel hebben het gevoel dat dat ver van hun af staat, *'dat is echt helemaal aan de andere kant.'* (R2). Mensen krijgen het *'ver-van-mijn-bed-show-gevoel'* (R2), waardoor de *'energie bij de andere mensen wegzuigt.'* (R3). Echter, langzaam kan er een mentaliteitsomslag komen. *'Ik heb het idee dat [...] mensen wel iets enthousiaster zijn geworden, in elk geval de wijkagenten. En nu moet dat nog langzaam doorsijpelen naar agenten hoofdagenten.'* (R4).



Een belangrijke rol hierin is die van de leiding. Zij zijn gekomen met de start van de pilot en zij passen bij het vernieuwend werken omdat ze *'jong denken, iedereen betrekken, vooruit willen, mensen de vrijheid geven.'* (R1). De deur staat open voor iedereen en ze maken duidelijk dat *'mensen met hun eigen ideeën mogen komen.'* (R4). Dat is een grote verandering ten opzichte van de vorige leiding. In Boxtel was er een leiding die weinig ruimte liet, waardoor iedereen *'een beetje te strak'* (R4) werd gehouden. Daardoor heeft een respondent ook *'de illusie helemaal losgelaten dat het ze iets interesseert.'* (R3). De leiding stimuleerde het team niet, liet geen ruimte voor nieuwe ideeën en had *'geen visie'*(R3). In Heusden was er juist helemaal geen leiding. *'We hebben heel veel verloop gehad met teamchefs [...] dus wat dat betreft hebben wij eigenlijk qua sturing laatste jaren het eigenlijk wel zelf mogen behappen.'* (R2). Daardoor hebben ze juist een hecht team gekregen, zo stellen ze, waarin veel wordt ondernomen.

#### 5.1.4. Professionaliteit

Team Meierij ziet professionaliteit als het verstaan van je vak. Dat houdt in dat je goed op de hoogte bent van je bevoegdheden, *'op straat de juiste beslissingen durven nemen'* (R1) en dat je *'daadwerkelijk weet waar je mee bezig bent.'* Dat sluit ook aan bij het doel van team Meierij om goed werk te leveren. Als dat doel wordt behaald wordt er volgens dit team professioneel gewerkt. Daar wordt dan ook aan gewerkt. Zo is er in Heusden een professionaliseringsdag geweest, die erop gericht was *'om toch weer punten te vinden van nou waar kunnen we ons toch weer meer in verbeteren?'*(R5).

Om het werk goed uit te voeren moeten regelmatig afwegingen worden gemaakt. Die worden gemaakt op basis van *'mijn eigen weegschaal'* (R3). Er wordt met name door de wijkagenten in Boxtel weinig onderling besproken. Er is wel eens een *'intervisiemomentje'* (R3) bij een lastige casus, maar het bespreken van casussen *'is geen politiecultuur.'* (R3). Ook een noodhulpagent ziet dit: *'Ik denk dat je daar meer over moet sparren. Ook gewoon uitwisseling moet hebben met de andere wijkagenten.'* (R5). Er is wel terugkoppeling van wat gebeurt is, *'hoe iets is afgelopen.'* (R4), maar er wordt niet regelmatig overlegd. Dat kan ook niet, zo stelt een wijkagent, *'want elke wijk is anders. En iedere wijkagent is ook anders.'* (R4). Daaruit blijkt dat niet het idee leeft dat het mogelijk is om van elkaar te leren. In de noodhulp is dat anders, daar wordt regelmatig overlegd en besproken hoe een casus kan worden aangepakt of is gegaan. Ook in Heusden vindt regelmatig overleg plaats. *'Er wordt best veel besproken hier op de teamkamer'* (R2), *'we hebben een casus gehad. Dat hebben we zo behandeld. Maar hadden we dat anders moeten doen of anders kunnen doen?'* (R5). Daar staat men er voor open om van elkaar te leren.

Leren door middel van cursussen en trainingen is er vooral op gericht om kennis bij te houden. *'Je bevoegdheden is heel belangrijk. Dus dat allemaal op peil houden'* (R2). In hoeverre nieuwe kennis wordt opgedaan verschilt per persoon. *'Ik werk 27 jaar bij de politie en dan heb je niet zo heel veel extra meer nodig denk ik.'* (R3). Een ander geeft aan juist veel opleidingen te volgen, doordat *'ik mijn eigen gewoon de druk opleg dat ik gewoon overal iets vanaf moet weten.'* (R3). Anderen benoemen vinden dat cursussen over juridische kennis er niet zijn en dat dat wordt gemist. Naast deze manier van kennis bijhouden zijn er ook agenten die via intranet of door veel te lezen werken aan hun kennis. De mate waarin team Meierij het belang ziet van doorontwikkeling door leren verschilt dus erg per persoon.

## 5.2. Team Vechtdal

Team Vechtdal is werkzaam in een groot buitengebied dat ligt tussen Zwolle en de Duitse grens. Het gebied is uitgestrekt en landelijk en kent meer dorpen dan steden. Het wordt omschreven als een *'leuk team'* (R12), *'iedereen kent mekaar'* (R10) en *'er wordt hard gewerkt'* (R11). Het is ook *'een wat kleiner team'* (R13). Daardoor zijn ze veel op elkaar aangewezen en is het team hecht. Sinds oktober 2014 zijn ze bezig met Contextgedreven Werken, een pilot die is opgestart door de leiding en ingevuld door het team. De pilot richt zich op het werken vanuit de context, waarin de burger een sleutelrol vervult en het team gezamenlijk verantwoordelijk is.

Uit dit team zijn een surveillant, twee hoofdagenten en een wijkagent gesproken. Er is een dag meegereden met een surveillancedienst. Ook is er een bijeenkomst gevolgd over het Contextgedreven Werken, waarbij team Vechtdal vertelde over het belang van contextgedreven



werken en wat het voor het team heeft betekend. Deze verschillende bronnen worden gebruikt om inzicht te geven in hoe wordt aangekeken tegen professionele ruimte, de teamaspecten, professionaliteit en het geven van ruimte.

#### 5.2.1. *Professionele ruimte*

Professionele ruimte wordt in Vechtdal vooral gezien als de ruimte om *'je eigen ding te doen.'* (R11) en om zelf te beslissen *'hoe dingen aan te pakken.'* (R10). Daarbij speelt discretionaire bevoegdheid een belangrijke rol, want juist op straat willen de respondenten zelf kunnen bepalen hoe zij handelen. Vertrouwen van de leiding is daarvoor van belang. *'En dat je daar ook de verantwoordelijkheid voor krijgt, kunt nemen en dat je niet wordt afgestraft denk ik als je een keer wel de verantwoordelijkheid neemt maar dat het niet goed gaat ofzo'* (R10). Ook wordt professionele ruimte gezien als de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen, om dingen op te pakken en daarin vrij te worden gelaten. *'Ruimte om te groeien. Om te leren. En om je werk te kunnen en mogen doen.'* (R13). Belangrijk daarvoor is wel dat je het aankunt, zo wordt gesteld. Je moet het *'aankunnen en bewijzen dat je het kunt.'* (R12).

De respondenten ervaren dat er in het team professionele ruimte is. *'Er wordt ontzettend veel ruimte geboden.'* (R13). Ze ervaren de ruimte te hebben om dingen te kunnen ondernemen, zowel tijdens een incident op straat als op het bureau bij het ontwikkelen van projecten. Hierin kan een rol spelen dat dit een plattelandsteam is. *'Ik denk dat je hier wel meer hebt.'* (R10). Met name omdat er weinig personeel is in het uitgestrekte gebied moeten de agenten veel beslissingen zelf nemen. Daarom wordt er, zo wordt gesteld, ook veel ruimte genomen.

#### 5.2.2. *Teamaspecten*

Er zijn zeven teamaspecten beschreven die het nemen van professionele ruimte zouden kunnen bevorderen. Hoe deze teamaspecten in team Vechtdal vorm krijgen wordt aan de hand van de interviews en observaties beschreven.

##### 2A Helder doel

Vechtdal ervaart een helder doel. De agenten benoemen dat zij het zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven ervaren als hun doel. De hoofdagenten omschrijven het doel ook als het aanpakken van de problemen in de wijk van groot tot klein. Er lijkt verschil te bestaan tussen de verschillende bureaus als het gaat om welk accent zij leggen in het doel van hun werk. De agenten op het bureau in Hardenberg leggen de nadruk op het helpen van mensen. Zij gaan daarin zover dat zij als uitgangspunt hebben dat *'de burger moet bepalen wat wij doen.'* (R11). Het gaat erom dat de burger tevreden is. In Ommen en Dalfsen lijkt de nadruk meer te liggen op de juiste manier van optreden. Een respondent omschrijft het doel als *'zorgen dat je op een goede manier een zaak oplost.'* (R12) en een ander stelt dat het doel is om *'elke dag integer inspelen op de dingen die er liggen.'* (R13). Het doel van team Vechtdal is dus helder: de burger bedienen.

Hoe zij dit invullen staat vrij. *'Uiteindelijk moet je wel tot een bepaald product komen, maar hoe je dat doet moet je zelf ter plaatse kunnen invullen'* (R10). Omdat een heel team verantwoordelijk is voor de zorg voor de wijk bepalen zij met elkaar hoe ze dit invullen. De wijkagent stuurt daarin de andere agenten aan. Uitgangspunt is dat ze bij de interventies aansluiten op dat wat het meest bijdraagt aan het doel. Die betekenisvolle interventies, zo stelt de teamchef, worden gedaan vanuit de kracht van de professional en in samenwerking met de omgeving. Voorheen werd de focus bepaald door de organisatie, nu weegt de professional zelf af welke interventie het best aansluit bij het doel en hoe hij zijn werk dus invult. Dit doet hij door te vragen aan burgers waar zij mee zitten of tegen aan lopen, om aan te sluiten bij het doel van het bedienen van de burger. Daarvoor vindt overleg plaats in het cluster. *'Dat [invullen welke weg je bewandelt] doen we met mekaar gewoon'* (R11). Dat bepaalt waar de focus op komt te liggen.

##### 2B Echte teamtaak

Vanuit de pilot Contextgedreven Werken is het team zo ingericht dat de wijkagenten zijn ingedeeld per wijk. Samen zijn zij verantwoordelijk voor een wijk. Niet meer alleen de wijkagent

is verantwoordelijk voor het werk in de wijk, maar *'iedereen is nu eigenlijk min of meer een soort wijkagent.'* (R11). En daar voelen ze zich dan ook samen verantwoordelijk voor. Zo worden incidenten niet meer doorgeschoven naar de wijkagent, maar *'als jij het probleem tegenkomt in je dienst los je het zelf op.'* (R12). Mensen kunnen zich niet meer *'verschuilen'* (R10) achter dat zij noodhulpdienst hebben, maar doen nu ook andere taken zoals aangiftes tijdens de dienst. Daardoor hebben agenten een *'andere mindset tijdens hun noodhulpdienst'* (R10). Ook komen de meldingen voor een wijk niet meer binnen bij individuele agenten aan wie de melding is toegewezen, maar in de gezamenlijke inbox. De agenten bepalen zelf wie de melding oppakt. Eén van de clusters heeft het zelfs zo ingericht dat zij *'alles gezamenlijk'* (R11) doen en geen eigen gebied meer hebben als wijkagenten, zodat iedereen elkaar kan opvangen. Daarvoor is het wel belangrijk dat er een verantwoordelijkheidsbesef is. Een voorwaarde daarvoor is, volgens een hoofdagent, dat de wijk niet te groot is. In een kleine groep mensen kan niemand zich verschuilen of verzuimen het werk te doen.

Waar voorheen vrijwel elke agent een eigen taak of taakaccent had is er nu meer gezamenlijkheid. Er zijn formeel geen taakaccenten, zoals jeugdagent of drugsagent. Maar de agenten die deze expertises hadden zitten nog wel op het team, dus informeel bestaan ze nog wel. *'Je bent gek als je daar geen gebruik van maakt want dat zijn juist de meest gemotiveerden op dat gebied'* (R11). Er wordt dus nog steeds van deze kennis gebruik gemaakt, met name om een zaak aan te vullen of een aanpak te verbeteren. *'Hij vult mij absoluut aan. Hij respecteert dat het mijn zaak is en dat ik hem afhandel en dat is fijn.'* (R10). Zo worden individuele verschillen gebruikt in het belang van het hele team.

## 2C Beloning

In team Vechtdal is geen beloning voor goed teamwerk. Wel worden af en toe collega's individueel beloond voor goed optreden of hard werken. Maar dit is gericht op het individuele werk en niet op het teamwerk. Een beloning voor teamwerk is niet vaak openlijk. Er wordt wel tussen neus en lippen door een compliment gegeven aan elkaar. *'Dan loop je een keer langs elkaar heen, sla je elkaar op de schouder van lekker joh!'* (R10). Dat gebeurt met name tussendoor, *'gewoon even niet lullen om te lullen maar gewoon eventjes van nou, mooi gedaan'* (R13). Ook door de leiding wordt goed gedrag individueel beloond in bijvoorbeeld de teamgesprekken of dat een mail wordt gestuurd *'van complimenten, goed gedaan.'* (R11). Opvallend is wel dat er naar buiten toe juist lovend wordt gesproken over het teamwerk dat dit team levert. De leidinggevende sprak uit trots te zijn op hoe er wordt gewerkt en hoe het team functioneert.

Niet alleen wordt besproken wat goed ging, ook als verbetering mogelijk is wordt dat aan elkaar teruggekoppeld. Deze feedback gebeurt nu regelmatig, maar dat heeft wel een tijdje geduurd. *'Wij [oudere collega's] zijn niet gewend om aangesproken te worden op ons functioneren.'* (R11). De leiding heeft tijdens jaarlijkse teamdagen het belang van feedback benadrukt en dat onderstreept door steeds mails te sturen om collega's daaraan te herinneren. *'Op een gegeven moment zat dat wel een beetje bij de collega's tussen de oren.'* (R11). Nog steeds voelt niet iedereen zich vrij om feedback te geven. Dat kan te maken hebben met *'rang denk ik en met je situatie in het team'* (R12). Daar gaan respondenten verschillend mee om. Een respondent geeft aan dat hij daardoor eerder op persoonlijk vlak dan op zakelijk vlak feedback geeft, terwijl een andere aangeeft juist als het om werk gaat wel feedback te durven geven. Al met al lijkt er wel een veilige sfeer te bestaan om elkaar zowel complimenten als tips te geven.

## 2D Aansluitende prestatiedoelen

Er zijn volgens de respondenten weinig prestatiedoelen in team Vechtdal. Voorheen werd, ook vanuit landelijk beleid, een strak prestatiedoel gesteld in de vorm van de bonnenquota. Hoofdagenten gaven aan blij te zijn dat deze is afgeschaft. Door de druk om het benodigde aantal bonnen te halen gingen agenten bekeuren om het bekeuren. Er werd niet meer gekeken naar de gevaarzetting, waarmee het bekeuren niet meer aansloot bij het doel. *'Zo werkt het hier gewoon niet [...] omdat het is er tegenaan lopen heel vaak.'* (R10). Dit niet-aansluitende prestatiedoel is daarom, wat hen betreft gelukkig, afgeschaft. Ook een ander prestatiedoel, vier bromfietscontroles per jaar, is afgeschaft. Wijkagenten zagen het nut van deze controle niet

omdat het wat hen betreft niet aansluit op het doel van de burger bedienen en zijn hierover in gesprek gegaan met de leidinggevende.

Ondanks dat er wordt aangegeven dat de agenten zich niet bewust bezighouden met het behalen van bepaalde prestatiedoelen tijdens hun werk, komt in de antwoorden wel naar voren dat ze zich bewust zijn van het bestaan van bepaalde eisen. Zo zijn er *'speerpunten die worden opgelegd, ook vanuit beleid van de landelijke politie.'* (R10). Als deze cijfers te hoog zijn, als er bijvoorbeeld veel inbraken worden gepleegd, dan wordt er vanuit het team aan actie op touw gezet om dit terug te dringen. *'Dan zet je met elkaar de schouders eronder door [donkere dagen offensief] controles te doen en extra verkeerscontroles'* (R13). Op die manier werkt het team samen aan het behalen van de prestatiedoelen, zonder dat het een druk op hen legt.

## 2E Uitdagende normen

Er is een open sfeer in Vechtdal. Er wordt *'hard gewerkt'* (R11) en er is ruimte voor feedback. Toen het team net gestart was met Contextgedreven Werken is nagedacht over hoe men elkaar sterker kan maken. Daarom zijn ze begonnen met feedback, aangejaagd vanuit de leiding. Dat feedback geven hebben ze naar eigen zeggen zo vaak gedaan dat het woord nu verboden is. En nu praten ze gewoon met elkaar. Daardoor is er ruimte gekomen om elkaar aan te spreken op de manier van werken. Als iemand niet zijn verantwoordelijkheid neemt in het team, dan wordt hij daarop aangesproken door de teamleden: *'luister vriend, alles leuk en aardig maar dat kan niet de bedoeling zijn.'* (R10). Daarbij worden juist ook jongere collega's die teveel willen doen *'lekker teruggefloten, van nou even rustig.'* (R13).

Ook is de mentaliteit veranderd. Waar voorheen werd gezegd dat een agent tijdens noodhulp geen ander werk hoefde te verrichten, is er nu een gezamenlijk verantwoordelijkheidsbesef. Daardoor is veel meer werk opgepakt. Zij zijn niet meer alleen bezig met noodhulp, maar zeggen dat het van belang is om *'ook het werk te zien naast je meldingen.'* (R10). Hoewel de ene collega daar meer mee bezig is dan de ander heerst er in het team een sfeer van *'met elkaar je schouders eronder.'* (R10). Dat is zichtbaar in de verschillende pilots en projecten die worden gedaan. Zo is er een Heterdaadteam gestart, waarbij agenten in burger achter bekenden uit het gebied aangaan. Dit is een initiatief vanuit een collega waarover *'louter positieve reacties'* (R10) komen vanuit het team. Daaruit blijkt dat het een team is met uitdagende normen.

Een van de respondenten heeft een verklaring voor deze innovatieve sfeer. *'We zitten hier helemaal in een uithoek, dus je moet hier in deze uithoek moet je gewoon roeien met de riemen die je hebt.'* (R11). Doordat lang niet altijd alles beschikbaar is voor dit team, juist omdat ze ver van de grote steden afzitten, proberen ze dat wat ze nodig hebben op een andere manier te krijgen. *'Je wordt wel inventief in het bedenken van allerlei mogelijkheden. Je gaat bedrijven langs, ga je informeren van hoe doen jullie dat. Van jullie hulp gebruik maken. En over het algemeen lukt dat altijd.'* (R11). Als iemand iets voorstelt moet dat wel eerst op papier worden gezet, waarna het wordt *'voorgelegd aan het team.'* (R11) en de leiding een besluit neemt. Belangrijk daarbij lijkt wel dat resultaat wordt gehaald. Projecten draaien omdat het leuk is, daar hebben ze geen boodschap aan in Vechtdal. Het gaat om *'wat de resultaten zijn. Want je kunt natuurlijk niet een jaar lang bezig zijn met zo'n team wat weet ik hoeveel uur kost en je hebt nul resultaat. Daar moeten we gewoon eerlijk in wezen'* (R10).

## 2F Autoriteit

De vier clusters waarin Vechtdal is onderverdeeld hebben een grote autoriteit. Uiteraard is er op straat een grote vrijheid in hoe een melding of incident wordt afgehandeld. *'En dat vind ik wel dat je gewoon op die manier kunt inspelen [...], dat je gewoon een beetje een situatie ter plekke kunt kijken'* (R10). Op die manier kunnen de agenten hun aanpak laten aansluiten op de situatie. Dat betekent voor een respondent ook dat hij soms *'buiten procedures en protocollen omgaat.'* (R11). Die afweging maakt hij op basis van ervaring. En hij zegt dat elke collega daarin zijn eigen weg zoekt. Ook hierbij speelt mee dat Vechtdal een plattelandsteam in een uithoek is. Er zijn met name 's nachts weinig auto's op de weg en dan moet de agent op de auto zelf de afweging maken of hij wel of niet iemand aanhoudt en meeneemt. Als hij besluit dat wel te doen *'dan zeg je van nou de auto van Ommen die gaat dan hier tussenin rijden of een auto vanuit Coevorden. Maar dat*

*moet je allemaal zelf gaan regelen*' (R10). In principe is dat de taak van een leidinggevende, maar in team Vechtdal zijn agenten daar zelf verantwoordelijk voor. Ondanks dat benadrukken ze dat de leidinggevende nog steeds veel autoriteit heeft, *'dan is het gewoon hakjes aan mekaar gaan'* (R10). Je moet je plaats kennen en *'weten wanneer je een pas op de plaats moet maken.'* (R13). Daaruit blijkt dat zij weten dat er grenzen zijn aan de ruimte die je kunt nemen.

Die autoriteit is ook zichtbaar in dat de teamleden zelf mochten kiezen in welk cluster zij het liefst deelnamen, op het moment dat de teams heringericht werden. *'De teamleiding heeft ook gewoon gezegd van je moet maar inrichten zoals je zelf denkt dat je het moet doen.'* (R11). De uiteindelijke gevormde clusters hebben zelf over veel zaken verantwoordelijkheid gekregen. Zo hebben ze zelf de verantwoordelijkheid gekregen over hoe ze de verantwoordelijkheden wilden invullen. Daardoor zijn er verschillen gekomen per cluster. *'Wij doen alles gezamenlijk'* (R11). Ook krijgen ze mogelijk in de toekomst de verantwoordelijkheid over de planning, die ze per team middels een intekenlijst zelf kunnen invullen. Nadeel daarvan is wel dat het erg kleinschalig wordt en dus *'een lastig verhaal.'* (R11). Nu al is het makkelijk om te ruilen, zowel voor privé als het werk. Zij hebben verantwoordelijkheid over de verschillende aspecten van het werk. Die verantwoordelijkheid ligt niet alleen in dat zij mogen bepalen hoe ze uitvoerende taken invullen, maar ook in de autoriteit over de voorbereidende en ondersteunende taken zoals planning. Dat kan, zo stellen ze, doordat ze nu verantwoordelijk zijn voor een kleiner gebied.

## 2G Resources

Een van de problemen van team Vechtdal is dat er te weinig personeel is. Er is krapte. Daardoor kunnen er niet teveel pilots draaien, omdat dat drukt op de planning. Ook is het soms lastig om bepaalde zaken, zoals grote computerschermen, te krijgen. Het team kan dat niet zelf aanschaffen, maar moet dat via de landelijke organisatie doen en dat frustreert. Dat blijkt ook als er grappen worden gemaakt over de bloemen voor een collega die vijftig jaar in dienst is. Omdat de bloemen alleen bij de juiste zaak mogen worden besteld die uit de Europese aanbesteding is gekomen, zouden de bloemen pas aankomen als het feest al klaar is of zouden er beter droogbloemen kunnen worden besteld. Achter deze grappen lijkt onvrede te bestaan over de manier waarop benodigde praktische materialen verkregen moeten worden. Dat Vechtdal in een buitengebied ligt lijkt een van de oorzaken van het tekort aan personeel en het moeilijk kunnen krijgen van spullen. *'Op het moment dat jij in de stad zit, zit je er mee dichtbij. Dan heb je de recherche dichterbij [...], de lokauto's, de hondengeleiders.'* (R10). Daardoor *'moet je andere beslissingen maken. Bijvoorbeeld het echt gaan jagen op iemand met drank op ofzo, als je weet we zijn maar met één auto in het hele gebied, is het wel slim?'* (R10). Door het tekort aan personeel in het grote gebied kunnen de agenten niet altijd dat doen wat ze juist achten.

Echter, deze beperkingen verhouden het team er niet van om zich te ontwikkelen en professionele ruimte te nemen. *'Je moet gewoon echt vindingrijk zijn'* (R11). Er worden ondanks de krapte wel pilots georganiseerd en er worden op andere manieren spullen geregeld die nodig zijn. *'Je omzeilt het gewoon, dat is ook professionele ruimte hè. Je kunt niet alles binnen de politieorganisatie zelf vinden'* (R11). Het gebrek aan resources is dus geen beperking, maar maakt het team juist inventief. Een respondent geeft dan ook aan te ervaren dat er eigenlijk altijd wel iets mogelijk is als je een idee hebt. *'We hebben een klein team dus er is in principe weinig mogelijk, maar aan de andere kant is er gewoon heel veel mogelijk'* (R13).

De teamaspecten lijken dus kort samengevat als volgt vorm te krijgen in Vechtdal:

Doel	Teamtaak	Beloning	Prestatiedoelen	Normen	Autoriteit	Resources
Helder doel Bureaus leggen verschillend accent 'Hoe' wordt ingevuld door team en context	Echte teamtaak Gezamenlijk gevoel verantwoordelijkheid Klein cluster samen verantwoordelijk Geen individuele taken Individuele taken tbv expertise	Beloning belangrijk Vooral onderling, weinig door leiding Vooral individueel Feedback gebeurt veel, niet iedereen durft	Aansluitende prestatiedoelen Bewust van prestatiedoelen Weinig invloed op werk	Stapje meer doen Sfeer: open, feedback Innovatief: veel projecten	Grote autoriteit Zowel uitvoerend als ondersteunend	Schaarste Weinig personeel Ligging ver van middelen Belemmert niet

### 5.2.3. Ruimte geven

Team Vechtdal is sinds oktober 2014 een team dat werkt volgens het Contextgedreven Werken. Daarbij gaat het om het doen van betekenisvolle interventies vanuit de kracht van politiemensen, gericht op het bedienen van de burger. Bij de invulling van deze pilot hebben de agenten zelf een grote rol gespeeld. Praktisch heeft de pilot ervoor gezorgd dat de teams kleiner zijn geworden, dat er formeel geen noodhulpdienst meer is en alle agenten samen verantwoordelijk zijn voor alles wat gebeurt in hun gebied. De noodhulpagenten merken dat vooral doordat ze nu meer verantwoordelijk zijn voor hun gebied. Mensen kunnen *'zich niet meer verschuilen achter het feit van ik heb noodhulp'* (R10). Daardoor worden er veel meer zaken tussen de meldingen door opgepakt en wordt efficiënter gewerkt. *'Daarnaast merk je wel dat er ook vanuit de wijkagenten wordt veel meer gedeeld naar beneden'* (R13). Daardoor voelen de agenten zich veel meer betrokken bij het gebied en de problematiek. De wijkagenten merken dat verschil minder. *'Wij [de wijkagenten] merken er nog niet zo gek veel van dat ons werk wat minder wordt.'* (R12). Het moet volgens hen *'nog tussen de oren gaan zitten want ze zijn altijd gewend om te roepen: ik heb geen tijd en ik heb noodhulp.'* (R11). Dat heeft met *'een mentaliteitsverandering'* (R11) te maken. Dat gaat niet van de een op de andere dag en de wijkagenten erkennen dat ook.

De leiding heeft een grote rol gespeeld in het opstarten van deze pilot. De vorige teamchef heeft contextgedreven werken en feedback erg gepromoot. De nieuwe teamchefs die sinds kort op het team werken zijn daarmee doorgegaan en zijn de pilot gestart. Zij zien hun rol als versnellend: de werkvloer bepaalt, de leiding kan versnellen of belemmeren. De respondenten ervaren ook dat de leiding versnelt. Zij stimuleren persoonlijke groei, bijvoorbeeld door iemand die door zijn rang geen wijkagent kon worden toch te koppelen aan een wijkagent omdat ze potentie zagen. *'En als je vragen hebt kom je maar.'* (R12). Ook wordt regelmatig gezegd: *'Brengh dat eens even in kaart en moet je zelf maar zien hoe je dat doet'* (R11). Zo worden mensen gestimuleerd om buiten kaders te denken. Al speelt ook afremmen of bijsturen een rol als agenten iets graag willen wat niet past bij de personele bezetting. Soms is de leiding sturend, maar dat wordt ervaren als goed en noodzakelijk. Dat komt door *'de professionaliteit van de leidinggevende.'* (R10). Zij bepalen de kaders, maar laten daarbinnen het team vrij en stimuleren het tot het nemen van ruimte.

### 5.2.4. Professionaliteit

Professionaliteit wordt op verschillende manieren omschreven in Vechtdal. Er wordt benoemd dat het erom gaat dat een agent zijn geduld niet verliest maar beheerst blijft. Ook wordt genoemd dat professionaliteit nauw samenhangt met het vertrouwen dat anderen in je hebben. Bij het maken van keuzes op straat speelt vooral ervaring een rol. De respondenten uit team Vechtdal geven aan dat ze het belangrijk vinden om zich te blijven ontwikkelen. Hoe ze dat doen verschilt per persoon. Een wat oudere respondent geeft aan dat hij ontwikkeling wel belangrijk vindt, maar dat hij zich tegelijkertijd te oud voelt om nog in de schoolbanken te kruipen. Anderen zoeken wat ze niet weten uit via het intranet of overleggen daarover met collega's. Het volgen van cursussen en trainingen gebeurt weinig binnen team Vechtdal. *'Dat staat nog op een heel laag pitje binnen de politie.'* (R10). Het vergaren van kennis lijkt zich vooral te richten op de *'kennis en de werkwijzen en de protocollen bij te houden'* (R10) en niet zozeer op het opdoen van nieuwe kennis. *'Het bijhouden is op dit moment al moeilijk genoeg.'* (R11).

Ook wordt regelmatig in de auto nabesproken hoe het is verlopen en waar verbetering mogelijk is. Op die manier wordt van elkaar geleerd. Er wordt gespard, *'over dingen nadenken en hoe je dingen kan oppakken. Hoe je dingen kan oplossen. Stukje wetgeving erbij zoeken.'* (R10). Ook tijdens briefingen wordt daarover met elkaar gesproken, welke tips er zijn om iets of iemand aan te pakken. Op die manier wordt bewust gevraagd naar feedback om ervan te leren.

## 5.3. Team Krimpenerwaard

Team Krimpenerwaard, werkzaam in het groene hart, is een klein team. Met zestig man is het een van de kleinste robuuste basisteams van de Nationale Politie. Er is wel voldoende capaciteit en het team zit *'ruimer in ons jasje'* (R7). Dat komt onder andere doordat het een

landelijk gebied is met weinig werkaanbod. Daardoor is er tijd en ervaren de respondenten dat het bureau *'wel heel veel mogelijkheden'* (R8) biedt. De respondenten omschrijven het team als een *'hecht'* (R8), *'vriendschappelijk'* (R9), *'vrolijk, hard werkend team waar ik me ontzettend thuis voel'* (R7). Sinds begin 2015 is team Krimpenerwaard een regelvrij team vanuit De Hark Voorbij. Twee agenten zijn betrokken geraakt bij die beweging en hebben het geïntroduceerd in het team. Nu is het team formeel een regelvrij team geworden.

In dit team zijn een agent en hoofdagent gesproken, een wijkagent en een operationeel expert met de rang van brigadier. Ook is er twee dagen geobserveerd tijdens de politiedienst, waarbij zowel met de noodhulpsurveillance als met wijkagenten is meegereden. Tot slot is geobserveerd tijdens een startdag van De Hark Voorbij in het team. Op basis hiervan wordt beschreven hoe de teamaspecten binnen Krimpenerwaard vorm krijgen, hoe ruimte wordt gegeven en welke rol professionaliteit speelt. Eerst wordt ingegaan op hoe het team professionele ruimte ziet.

### 5.3.1. *Professionele ruimte*

Professionele ruimte wordt in dit team met name gezien als de mogelijkheid om *'mijn eigen ding'* (R9) te doen *'zoals ik denk dat het goed is'* (R7). Dat kan tot gevolg hebben dat het protocol niet helemaal wordt uitgelopen. Ook dat wordt gezien als professionele ruimte: de inschatting maken als professional of het protocol wel aansluit op de situatie. *'Ik ben wel professional. Ik sta hier in een situatie. [...] en ik ga het zo doen, omdat ik snap wat hier gebeurt. En omdat ik echt wel als professional met mijn verstand en mijn opleiding en mijn vakkennis en mijn rugzak zo vol heb dat ik zeg van ik neem deze beslissing.'* (R7). Het doel van ruimte nemen is om *'tot beter resultaat te komen'* (R9). Een andere invulling is dat agenten professionele ruimte gebruiken om competenties te ontwikkelen en dingen te doen die feitelijk niet bij hun rang horen. Dat is van belang omdat het team zo *'de capaciteiten van mensen gaat benutten die ze bezitten'* (R9). Door ruimte te hebben om stage te lopen of aan competenties te werken kan men zichzelf verbeteren.

De respondenten ervaren dat die ruimte er is. Ze ervaren gefaciliteerd te worden door de leiding om zaken op hun eigen manier aan te pakken. Ook krijgen ze de ruimte om zich te ontwikkelen. Een hoofdagent organiseert bijvoorbeeld controles, iets dat eigenlijk door brigadiers moet worden gedaan. Echter, een deel van de respondenten ervaart wel *'dat je een bepaalde hiërarchie hebt. En die zal je altijd houden.'* (R8). Dit vormt soms een belemmering voor het nemen van professionele ruimte, zoals hierna nader wordt besproken.

### 5.3.2. *Teamaspecten*

Er zijn zeven teamaspecten beschreven die het nemen van professionele ruimte zouden kunnen bevorderen. Hoe deze teamaspecten in team Krimpenerwaard vorm krijgen wordt aan de hand van de interviews en observaties beschreven.

#### 2A Helder doel

Een helder en eenduidig doel is voor een team belangrijk om de eenheid te versterken. Team Krimpenerwaard lijkt geen eenduidig doel te hebben. Een respondent geeft aan dat zijn doel is om de *'samenleving veiliger'* te maken en *'mensen te helpen waar kan'* (R9). Een ander zegt dat het helpen van de burger wel een soort doel is *'maar ik zou niet echt heel bewust zeggen: dat staat op nummer één bij mij'* (R8). Hij geeft wel aan dat er extra aandachtspunten zijn van het team, maar wat dat dan precies is komt niet duidelijk naar voren. Over het algemeen kan worden gesteld dat het doel van het team Krimpenerwaard is om boeven te vangen en mensen te helpen, maar specifiekere dan dat komt het doel niet naar voren.

Wel wordt duidelijk dat agenten vrij zijn in de manier waarop ze tot dat algemene doel komen. Voor veel situaties ligt er niks vast over de manier waarop agenten moeten handelen. In bepaalde situaties, zoals huiselijke geweld, ligt wel het een en ander vastgelegd in protocollen. Een protocol is echter vooral *'een prachtig mooi middel. Maar je kunt in een situatie terecht komen dat je zegt van het protocol werkt hier niet. [...] Het protocol uit te lopen dat is geen doel op zich'* (R7). Protocollen kunnen behulpzaam zijn, maar als het erom gaat hebben agenten de vrijheid



om te bepalen hoe zij tot een oplossing komen. *'Doel is uiteindelijk een oplossing te krijgen'* (R7). Daarover moet wel achteraf verantwoording worden afgelegd, *'je moet het motiveren'* (R7).

## 2B Echte teamtaak

Team Krimpenerwaard is een team waarin een sterk gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel wordt ervaren. *'Wij zijn het team Krimpenerwaard'* (R7). Dat is gegroeid de laatste jaar, onder andere doordat het team groter is geworden. Waar voorheen gebrek aan capaciteit ervoor zorgde dat wijkagenten problemen in hun wijk zelf moesten oplossen, wordt dat nu door het team als geheel opgepakt. *'Het is niet alleen mijn wijk...maar net zo goed de rest van het team'* (R7). Dat gebeurt onder andere doordat wijkagenten zaken op de briefing bespreken, zodat de noodhulpagenten dat mee kunnen nemen in hun surveillance. Ook leggen wijkagenten zaken bij de noodhulpagenten neer *'van joh, help me mee'* (R7).

Dat gevoel is versterkt doordat sinds kort in clusters wordt samengewerkt. Voorheen had elke wijkagent een eigen wijk en was het *'jou wijk, moet je zelf maar oplossen'* (R7). Wijkagenten zijn nu onder verdeeld in twee clusters, waaraan ook noodhulpagenten zijn gekoppeld. Doordat het gebied kleiner is zijn ze *'meer betrokken bij de problematiek'* (R9). De wijkagenten geven aan dat het werk leuker is, doordat ze meer samenwerken en met elkaar delen. *'Agenten ... komen binnenlopen van: joh, luister eens ... hoe moet ik dat oplossen?'* (R7). Door casussen te bespreken zeggen ze meer een team te zijn. Het is wennen voor de wijkagenten om samen verantwoordelijk te zijn, maar de individuele taken zijn wel losgelaten. Wijkagenten en noodhulpagenten houden gezamenlijke controles en maken gebruik van elkaar. Er kan een gevaar in schuilen, als agenten uit het ene gebied liever niet werken in het andere gebied. *'Je krijgt een beetje van: waarom zou ik naar dat gebied gaan?'* (R8). Dat is nog minimaal, zo wordt gesteld.

Opvallend in het team is dat de wijkagenten gescheiden zijn van de andere agenten en op gescheiden kamers zitten. Zo zegt een van de wijkagenten dat hij zich weinig bezig houdt met hoe de rest het op de noodhulp ervaart. Mogelijk komt dat doordat hiërarchie een kleine rol lijkt te spelen in hoe men met elkaar omgaat. Als iemand met minder ervaring of lager in rang iets organiseert, levert dat wel eens weerstand op bij collega's waardoor het resultaat soms is dat niet gebeurt wat was afgesproken. Ook kan het een belemmering vormen om iemand aan te spreken op het optreden. *'Het is wel kenmerkend dat sommige brigadiers kennelijk niet het vermogen hebben om te zorgen dat mensen ook tegen hen zeggen wat ze willen'* (R6). Het is ook mogelijk dat de scheiding wordt veroorzaakt door het verschil in de taak, al lijkt er in Krimpenerwaard juist sprake te zijn van het benutten van dit verschil in taken. Als een wijkagent teveel bonnen schrijft in zijn wijk dan schaadt dat de taak van de wijkagent als netwerker. *'Als ik een probleem heb in de wijk [...] fout parkeren bij wijze van spreken. Als ik het zo organiseer dat ik zeg: ik ga in het waarschuwend modus staan en [...] de noodhulpcollega's [...] die gaan in de schrijvende modus staan.'* (R7). Door samen te werken wordt gebruik gemaakt van het verschil in taken en taakaccenten. *'Ons vakgebied is zo groot dat je niet over alles van kan weten'* (R9). Doordat agenten met een taakaccent zich verdiepen in een gebied zoals milieu of jeugd kunnen anderen gebruik maken van die kennis.

## 2C Beloning

Het belonen van politiemedewerkers krijgt in dit team de aandacht. Enerzijds gaat dat om het belonen voor goed teamgedrag, zoals wanneer een goede actie wordt *'genoemd, gemaild'* (R9). Dat gebeurt zowel door de leiding als onderling door collega's onder elkaar. Alle respondenten geven aan dat die sfeer er wel is om elkaar te belonen voor goed gedrag. Anderzijds worden agenten individueel beloond door de leiding. In het klein doordat er in de maandelijkse mail aandacht wordt gegeven aan goed politiewerk. In het groot door bewust belonen, eens per jaar, waarbij een aantal medewerkers een gratificatie met geldprijs krijgt uitgereikt tijdens een bijeenkomst. Wat betreft sommige wijkagenten kan dat die echter beter worden afgeschafte. Volgens anderen komt die wrijving vooral doordat deze mensen dat zelf ook hadden gewild of denken *'ik heb ook heel goed mijn best gedaan'* (R9). Doordat het bij deze beloning gaat om een geldprijs van vijfhonderd euro is het verschil misschien te groot tussen wie de beloning wel krijgt en wie niet. En omdat niet altijd helder is waarom wordt beloond, kan

zo'n beloning ook demotiverend werk. Agenten die namelijk negatief waren over deze beloning gaven aan dat de organisatie niet zo scheutig is met beloningen en complimenten.

Op het geven van feedback ligt de nadruk binnen het team. Zo is ingesteld door de teamleiding dat altijd wordt gedebrieft na een dienst., waarbij wordt besproken *'wat is nou goed gedaan, wat kon nou beter'* (R9). Dat is voor de respondenten *'het ultieme moment van feedback en verbeteren en professioneler worden.'* (R9). Naast deze plenaire feedback wordt er ook één op één met elkaar doorgesproken over het werk. Respondenten verschillen echter in hoe ze daar tegenover staan. Een respondent geeft aan dat dat volgens hem *'wel een beetje vanzelf gaat eigenlijk'* (R7), terwijl een ander stelt dat hij het niet altijd doet, *'dan denk ik: joh, laat maar zitten [...] dat kan te maken hebben met het feit dat het een oude stoffige collega is die daar toch geen zin in heeft'* (R9). De relatie die je hebt met een collega zou een rol spelen, omdat je in een goede relatie makkelijker feedback kunt geven. Een ander obstakel is hiërarchie. *'Vaak gaat het via de teamleiding'* (R6). In de *'hiërarchische lijn'* (R6) naar beneden wordt een medewerker wel direct aangesproken, maar niet als het gaat om hetzelfde niveau of omhoog in de lijn. Bij meer ervaren collega's is het dan ook lastiger voor jongere agenten om feedback te geven. *'Die denken dan: komt zo'n jong gastje mij vertellen hoe het moet? Vind je dat ik mijn werk niet goed doe?'* zo stelt een jonge agent. Opvallend is dat niet alle respondenten met een lagere rang dit benoemen. Zo geeft een van hen juist aan *'de meeste collega's staan er ook wel voor open'* (R8).

## 2D Aansluitende prestatiedoelen

In dit team lijken prestatiedoelen een rol te spelen in het werk van de agenten, zoals dat een aantal verdachten of een aantal rijden onder invloed moet worden gehaald. Niet iedereen is zich daar even bewust van. De sturing op dergelijke cijfers was vroeger strakker, niet alleen *'op het aantal bekeuringen'* maar ook *'op wat je de hele dag deed'* (R6). Voorheen bepaalden opdrachtformulieren wat agenten moesten doen. Maar omdat er niet altijd genoeg werk was werden deze ook gevuld met, zoals een van de agenten het noemde, onzin. Onlangs zijn ze weer ingevoerd, maar nu waakt iemand ervoor dat er geen onzin in komt en is er teamoverleg met de wijkagenten. Op basis van de input die de wijkagenten geven worden de taken aan de andere agenten gegeven. Hierdoor sluiten de prestaties aan bij wat er leeft en wat bereikt moet worden.

Er wordt bijgestuurd als de resultaten niet worden gehaald. *'Soms denk ik dat het best handig is dat wij zelf daarop kunnen acteren'* (R8). Die sturing op prestatie-eisen lijkt op twee manieren niet aan te sluiten op het doel van het team. Ten eerste liggen de eisen soms te hoog doordat de samenleving is veranderd. *'Dan kun je wel van bovenaf [...] blijven roepen: je moet die artikeltjes 8, zoals dat heet vanwege verkeerswetgeving, moet je pakken. Maar als die er niet meer zijn omdat Nederland verstandiger wordt?'* (R7). Ten tweede besluit de sturing soms niet aan bij de omstandigheden. *'Ik heb een keer meegemaakt dat het hoosde van de regen, slecht weer. En op de planning stond bromfietscontrole. Nou, als het hoost van de regen en het is slecht weer, ga je geen bromfietser tegen komen'* (R7). Dan kan de sturing op prestatiedoelen tegen gaan werken en demotiveren. *'Draait het alleen om achtjes? Of zit ik hier om echte boeven te vangen?'* (R8). Daarom moet er ruimte blijven om *'collega's te laten denken over hoe dat zou moeten gebeuren'* (R6). Die ruimte is er wel in team Krimpenerwaard. Daardoor geeft de leiding samen met de wijkagenten *'richting aan hoe je doelstellingen gaat invullen'* (R6).

## 2E Uitdagende normen

Krimpenerwaard is een enthousiast en hardwerkend team. *'Er wordt snoeihard gewerkt'* en zaken worden met *'enthousiasme'* opgepakt (R7). Waar voorheen opdrachtformulieren de dienst helemaal voorschreven, *'als je binnenkwam wist je al wat je het eerste, tweede, derde, vierde uur allemaal moest gaan doen, daar is nu veel meer ruimte gekomen'* (R6). Het is een gemotiveerd team dat graag dingen oppakt. Ook als er geen meldingen zijn *'ga ik even een alcoholcontroleetje doen., dan wel een verkeerscontroleetje doen.'* (R7). Die ruimte om projecten te starten wordt ook geboden door de leiding. Zo zijn de wijkagenten uitgedaagd om in te richten hoe zij graag wilden werken. Van daaruit loopt een pilot met stages lopen. Er zijn zogenaamde potentials vanuit de noodhulp die *'gewoon wijkagent willen worden. Dus die lopen daar al stage'* (R9). Zo kunnen ze ervaring opdoen, ondanks dat ze formeel de rang nog niet hebben. Er is ook ruimte voor



discussie over het functioneren van het team. *'Ik kan kenbaar maken wat ik ervan vind en word ook gewoon geaccepteerd'* (R8). Er wordt advies gegeven *'van doe het zo en zo'* (R7).

Er is wel een generatieverschil in hoe er wordt gewerkt. De oudere collega's zijn *'wat terughoudender'* (R9). De jongere agenten op het team *'zijn van het doorpakken en gaan en maximaal knallen'* (R9). Zij willen heel graag werken, maar zeggen dat het gebied hen tegenwerkt wegens te weinig meldingen. Volgens een brigadier hebben de jongere collega's echter vooral te weinig kennis over waar of hoe je ruimte kunt nemen. Hij stelt dat het er bij professionele ruimte niet om gaat om alles te doen wat je wilt, maar om nuttige dingen te doen die in verhouding staan tot de afspraken die je hebt met partners. Om te bereiken probeert hij met ze in gesprek te gaan en te coachen. Er worden dan ook wel kleine projecten opgestart. Zo zagen agenten een toename van auto-inbraken en hebben hun dagdienst verruild voor een nachtdienst om in burger te gaan surveilleren. Ook is door politieagenten geopperd om, naar aanleiding van klachten over landbouwvoertuigen, controles te gaan uitvoeren en nu is het *'al zover dat boeren zeggen van: [...] komen jullie eens kijken of het kan'* (R7).

## 2F Autoriteit

In team Krimpenerwaard hebben de agenten veel autoriteit in hun werk. In een noodhulpdienst, maar met name in een toezichtdienst is er veel ruimte om de dienst zelf in te vullen. Ondanks dat de politie wordt omschreven als een protocollenorganisatie kunnen agenten buiten de protocollen om. Zo kan een agent bij een klein vergrijp ervoor kiezen om geen aangifte op te maken, maar erover in gesprek te gaan en de schade via die te laten vergoeden. Ook kunnen ze regelmatig controles en projecten organiseren. Omdat de planner op het team zit kan er makkelijk geruild worden. Regelmatig worden diensten veranderd van vroeg naar nacht, omdat dat beter aansluit op wat er speelt. Daarbij wordt uitgegaan van de professionaliteit van agenten. De planner *'vraagt niet waarom maar hij zegt gewoon we gaan het proberen'* (R9). Daardoor is het makkelijk om controles te plannen en daarvoor mensen in te delen.

De wijkagenten hebben meer autoriteit in hun werk dan de noodhulpagenten, zo zeggen zij zelf. Zij schipperen in de marge en zijn solistisch, stelt een wijkagent. Ze vinden dat ze als volwassenen worden behandeld en mogen hun eigen dienst invullen. Op basis van hun input in teamoverleggen wordt het werk voor de andere agenten bepaald. Die hebben dan ook minder autoriteit dan de wijkagenten. Zo wordt dat ook door een respondent ervaren: *'wij zijn natuurlijk op straat het werkvolk'* (R8). Dat betekent echter niet dat hoofdagenten en agenten niet de taken van wijkagenten doen. Zo is er het al genoemde initiatief van stagelopende potentials. Dit initiatief is vanuit de wijkagenten gekomen, nadat de teamleiding hen had uitgedaagd om te verzinnen hoe zij wilden werken. Er werd gezegd: *'gaan jullie dat maar gewoon doen zoals jullie denken dat het goed is voor de wijk'* (R7). De autoriteit werd neergelegd bij de wijkagenten.

## 2G Resources

Resources zijn lastig beschikbaar bij de politie, want *'door de reorganisatie zitten natuurlijk veel dingen op slot'* (R9). Daardoor kan er wat betreft opleiding op dit moment weinig, *'je kunt je eigenlijk allen maar oriënteren in de breedte'* (R9). De teamleiding zet zich er wel voor in dat agenten zich ontwikkelen. Zo had een van de respondenten niet de mogelijkheid om zich te ontwikkelen door een opleiding, waarna de leiding een stage regelde binnen het team zelf. Ook over het budget hebben de agenten nog maar weinig zeggenschap. Voorheen was er een *'kleine kas waar geld uitgehaald kont worden voor dingen [...] tegenwoordig is dat allemaal regionaal'* (R9). De reorganisatie zorgt ook voor krapte in tijd. *'Als je ziet wat wij aan mails rondkrijgen van dingen die veranderen'* (R9). De andere kant is wel dat dit team geen hoge meldingdruk kent, waardoor er vergeleken met sommige andere teams wel aardig wat tijd is om professionele ruimte te nemen. Het is ook nodig dat je zelf tijd krijgt, want als je niet goed gefaciliteerd wordt daarin dan is een project *'gedoemd om te mislukken'* (R6).

Het is echter niet zo dat in Krimpenerwaard niks mogelijk is. *'Waar het mogelijk is wordt het goed gefaciliteerd'* (R6). Zo wordt er dit jaar een vakmanschapsdag georganiseerd door twee agenten, waarvoor tijd en geld is vrijgemaakt. Ook voor het genoemde project naar aanleiding van auto-inbraken werd tijd en materiaal beschikbaar gesteld. Respondenten geven dan ook aan

dat ze het gevoel hebben dat *'als je met een leuk plannetje komt, dat ze daar heus wel over willen nadenken'* (R8). Ook wat betreft planning is veel mogelijk doordat deze intern wordt geregeld. Eerst was de planning leidend, maar nu is de starheid eraf en kunnen de agenten meer over hun eigen werk gaan. De wijkagenten delen dan ook hun eigen tijd in en bepalen hun eigen prioriteiten. Ook is er een rooster waarin de voertuigen worden gepland door de agenten zelf en daar kunnen zij dus zelf over beschikken.

De teamaspecten lijken daarmee samengevat als volgt vorm te krijgen in Krimpenerwaard:

Doel	Teamtaak	Beloning	Prestatiedoelen	Normen	Autoriteit	Resources
Geen helder doel 'Hoe' moet leiden tot oplossing en aansluiten bij context	Echte teamtaak Gezamenlijk gevoel verantwoordelijkheid Klein cluster samen verantwoordelijk Scheidslijn wijkagent – noodhulpagent Teamtaak bedreigd door hiërarchie en clusters Individuele taken tbv expertise	Beloning belangrijk Zowel door leiding als onderling Zowel als team als individueel Feedback gebeurt veel, niet iedereen durft	Aansluitende prestatiedoelen Wijkagenten stellen doelen op Soms niet aansluitend op samenleving of omstandigheden	Enthousiast en hardwerkend Sfeer: open, feedback Innovatief: veel projecten Verschil in generatie	Grote autoriteit Zowel uitvoerend, als ondersteunend Autoriteit wijkagent groter dan noodhulpagent	Schaarste Weinig opleidingen Weinig tijd Belemmert niet

### 5.3.3. Ruimte geven

Krimpenerwaard heeft sinds kort de status van Regelvrij team vanuit De Hark Voorbij. Dat is gestart met twee wat oudere agenten uit het team die via mails en persoonlijke gesprekken de rest van het team probeerde te enthousiasmeren. Na enige tijd is dat gelukt en is een groep jonge collega's naar een landelijke dag van De Hark Voorbij gegaan om een alternatief te kunnen bieden voor een voorstel vanuit de wijkagenten *'want alleen maar afbranden, daar heb je niks aan'* (R9). De respondenten zeggen nog niet erg veel te merken dat ze een regelvrij team zijn, al schrijven ze er wel een aantal veranderingen aan toe: de stages met de potentials, het houden van controles door een hoofdagent en de indeling in clusters. Over het algemeen leeft het idee dat dit altijd al mogelijk was. *'We benoemen het nu. Maar als team waren wij daar al best wel veel mee bezig.'* (R7). Wel is duidelijk dat het leeft. *'Je hebt veel collega's die zeggen natuurlijk wel voor de grap: ik pak nu mijn professionele ruimte'* (R8). De pilot en ook professionele ruimte worden regelmatig besproken op het team en iedereen heeft er een beeld bij. Gevaar is dat het gezien wordt als een grap of een *'soort van sekte'* (R6), waardoor er wel veel wordt benoemd als zijnde De Hark Voorbij zonder dat er daadwerkelijk op een andere manier wordt gewerkt.

Die status biedt *'meer mogelijkheid om te pionieren.'* (R7). Door de uitwisselingsstages mogen hoofdagenten nu wijkagent zijn ondanks hun rang. Hetzelfde geldt voor de operationeel experts, nu de teamleiding besloten om drie brigadiers tijdelijk de functie van operationeel expert te geven, al hebben ze daar niet de juiste rang voor. Ook een ander initiatief, kruisbestuiving door mensen van andere afdelingen tijdelijk bij de recherche te laten werken, kan door de status van regelvrij team verder worden ontwikkeld. Ze kunnen dit nu excelleren en 'verkopen' aan andere teams. Ook ervaren agenten meer ruimte om iets te bereiken. Waar voorheen bij een voorstel wel werd gezegd dat het te vaag is om uit te voeren, is nu meer oog voor de kansen die er liggen. Op die manier draagt de status van regelvrij team bij aan de ruimte die het team kan nemen.

De *'sleutel tot succes van De Hark Voorbij ligt ook bij de leiding'* (R7). Ook een andere respondent benoemt dit: *'volgens mij waren we al de hark voorbij. En dat komt puur door de stijl van leidinggeven van een teamchef.'* (R6). De teamleiding in Krimpenerwaard lijkt hier dan ook een belangrijke rol in te hebben. De teamchef wordt omschreven als iemand ontwikkeling stimuleert. Daarom is het initiatief genomen om mensen de mogelijkheid te geven te kijken bij een ander gebied, zoals wijkagent of recherche. Er wordt ruimte geboden voor de inbreng van agenten, *'kom maar met je ideeën.'* (R7). Daarbij is ook ruimte voor discussie met de leiding. De teamleiding stimuleert dat feedback wordt gegeven door een vast moment te kiezen. Zo is hij *'bezig met dat hij het gehele team naar een hoger plan wil tillen.'* (R9). *'Hij zit er boven op en geeft ruimte.'* zo stelt een wijkagent. Hij heeft gezorgd voor de ontwikkeling van het regelvrije team en de hierboven beschreven initiatieven die daarbij horen. Ook is de teamleiding *'betrokken bij zijn*

mensen'(R9). Zo wordt er maandelijks een wist-je-dat-mail gestuurd met *'de gebeurtenissen die zowel positief als negatief zijn [...] persoonlijke omstandigheden maar ook werkgerelateerde.'* (R9). Ook ligt in de persoonlijke gesprekken de nadruk op de vraag *'wat kan ik voor jou betekenen.'* (R7). Hij laat merken dat hij de mensen in het team vertrouwt en daardoor worden zij gestimuleerd om dingen te ondernemen. Wanneer er een reden is dat bepaalde doelen niet worden gehaald dan bespreekt hij dat met de eenheidsleiding, waardoor *'je samen richting geeft aan hoe je je doelstellingen gaat invullen.'* (R6).

#### 5.3.4. Professionaliteit

Het belang van professioneel ontwikkeling wordt in Krimpenerwaard onderkend. Zo worden er vakmanschapsdagen georganiseerd voor het hele team en wordt er gewerkt met persoonlijke ontwikkelplannen met persoonlijke ambities. Dat wordt door de leiding gefaciliteerd door opleidingen aan te bieden en mensen te motiveren daar ook aan deel te nemen. De respondenten geven ook aan dat ze zich graag willen ontwikkelen. *'Stilstand is in mijn ogen achteruitgang'* (R9). Het team is dan ook wel bezig om zich als geheel te ontwikkelen, ondersteund door de teamleiding. *'Ik denk dat we gewoon hier met z'n allen steeds beter moeten gaan worden in hetgeen wat we doen'* (R9). Het bijhouden van vakkennis gebeurt echter weinig. Respondenten geven aan dat dat niet te doen is, want *'als je ziet wat wij aan mails rond krijgen van dingen die veranderen [...], wat verandert in de wetgeving waardoor bevoegdheden anders worden, de mail die je krijgt dat het systeem verandert [...], het veranderen van richtlijnen.'* (R9). Het opdoen van nieuwe kennis door bijvoorbeeld cursussen is weer een stap verder. Daar *'moet je dan zelf heel veel achteraan gaan. En misschien dat ik daar af en toe wel wat laks in ben.'* (R8). Hoe daar dus mee wordt omgegaan verschilt per persoon. Zo stelt een respondent dat hij een opleiding heeft gevolgd, ondanks dat hij hierin *'vrijwel niet gefaciliteerd'* (R6) werd. Een ander stelt dat hij geen opleiding volgt omdat dat niet gefaciliteerd wordt.

Ook het onderling feedback geven past binnen een professionele organisatie. Dat gebeurt in het team zowel plenair bij debriefingen als onderling. Zoals al beschreven voelt niet iedereen in het team de ruimte om feedback te geven en speelt met name ervaring en leeftijd hierbij een belangrijke rol. Ondanks dat is er wel het besef dat er van elkaar geleerd kan worden. *'Die collega weet je weer dat die een specialisme doet. Kan je daar weer dingen over vragen.'* (R8).

### 5.4. Team Gooi en Vechtstreek

Team Gooi- en Vechtstreek is werkzaam in het gebied tussen Weesp en Hilversum. Het is een gebied met een aantal kleine steden. Respondenten omschrijven het team als *'jong'* (R16) en *'sociaal'* (R18). Er is wel een groot tekort aan personeel, waardoor in dit snel het *'emmertje vol'* (R14) zit en relatief veel mensen thuis zitten. Daarnaast lijkt er een groepjescultuur te bestaan, doordat de agenten zijn opgedeeld in groepen waarin ze samenwerken. De agenten omschrijven met name hun eigen groep als *'gezellig'* (R15). Team Gooi- en Vechtstreek werkt niet met een pilot aan professionele ruimte en wordt in dit onderzoek gezien als een controleteam.

In het team is twee dagen geobserveerd, waarbij zowel met een wijkagent is meegelopen als nachtdienst is gedraaid op de noodhulp. Daarnaast zijn er vijf respondenten geïnterviewd, waarvan drie hoofdagenten, een brigadier en een wijkagent. Op basis hiervan wordt beschreven hoe de zeven teamaspecten binnen team Gooi- en Vechtstreek vorm krijgen, hoe er ruimte wordt gegeven en welke rol professionaliteit speelt. Om dit alles in perspectief te zien wordt eerst ingegaan op hoe het team tegen professionele ruimte aankijkt.

#### 5.4.1. Professionele ruimte

Opvallend in dit team is dat het begrip professionele ruimte onbekend is voor alle respondenten. Twee respondenten geven aan *'dat begrip is mij niet helemaal bekend'* (R16). Andere respondenten vullen het begrip letterlijk in en zien professionele ruimte vooral als *'ergens waar je je prettig moet voelen.'* (R14) en *'een ruimte waar je gewoon op een normale manier kan werken.'* (R17). Hieruit blijkt dat professionele ruimte als begrip niet speelt in dit team. Van belang is dan de vraag of het idee achter het begrip wel bekend is, of het team zich bezig houdt met het zelf invullen van het werk zodat het aansluit bij de situatie, initiatief nemen

en een besef van autonomie. Als vervolgens kort werd beschreven hoe professionele ruimte volgens dit onderzoek wordt getypeerd haken de respondenten daar niet direct op aan. Ze benoemen dat ze het belangrijk vinden om zo te werken dat het aansluit bij je persoonlijkheid, *'waar jij je fijn bij voelt'* (R18) en dat je je eigen professionele grenzen moet kennen in de omgang met ketenpartners. Hieruit blijkt dat team Gooi- en Vechtstreek zich niet bewust bezighoudt met haar professionele ruimte. Wel geven de respondenten aan zich vrij te voelen in hun werk. *'De manier waarop je zelf je werk doet en je dienst invult, je bent best wel vrij.'* (R16).

#### 5.4.2. Teamaspecten

Er zijn zeven teamaspecten beschreven die het nemen van professionele ruimte zouden kunnen bevorderen. Hoe deze teamaspecten in team Gooi- en Vechtstreek vorm krijgen wordt aan de hand van de interviews en observaties beschreven.

##### 2A Helder doel

In dit team lijkt er een redelijk duidelijk doel te bestaan voor het gehele team. De meeste respondenten zien het als doel om de burger zo goed mogelijk te helpen. *'De burger bijstaan'* (R14) en *'als je iets voor mensen hebt kunnen betekenen en dat ze een goed gevoel eraan overhouden.'* (R15). Een wijkagent omschrijft het doel als *'een probleem oplossen'* op een neutrale manier voor beide partijen. Het grote doel voor team Gooi- en Vechtstreek lijkt dus de hulpverlening aan burgers te zijn. (R17) Belangrijk nevendoeel lijkt te zijn om *'met een voldaan gevoel naar huis te kunnen.'* (R16). Dus ook als er geen meldingen willen respondenten *'wel het gevoel gehad hebben dat ik wat gedaan heb.'* (R16).

Hoe je als agent iets aanpakt mag je zelf invullen. *'Ieder persoon pak het anders aan.'* (R14). Dat kan afhangen van de persoonlijkheid van de agent. Hoe je iets aanpakt *'ligt eraan met wie je rijdt.'* (R14). Je kunt iets oplossen met praten of met slaan en welke van de twee mogelijkheden wordt gekozen hangt met name af van persoonlijkheid. *'Je sterke en je zwakke kant.'* (R14). Dat kan ook afhangen van de situatie. Zo kan besloten worden om niet het protocol huiselijk geweld te volgen als wat gebeurd is niet zo schokkend is en handhaven *'het gezin of de relatie juist nog meer [zou] kunnen ontwrichten.'* (R16). De invulling wordt vaak vooraf op de auto besproken. Samen wordt bepaald op welke manier het incident het best kan worden aangepakt.

##### 2B Echte teamtaak

In dit team is niet echt sprake van een echte teamtaak die vraagt om een gezamenlijke uitvoering. Er lijken op verschillende manieren scheidslijnen te lopen door het team. Zo voelen de leden van het team zich vooral verantwoordelijk voor hun eigen wijk of stad. *'Ik werk natuurlijk voornamelijk in Naarden-Bussum dus dat trekt mij het meeste aan.'* (R15). Dat wordt zichtbaar in de indeling van het bureau van Naarden-Bussum, waar elke stad een eigen kamer heeft waar de wijkagenten zitten. Dat zou komen doordat de teams zijn samengevoegd. *'Individueel waren we allemaal eerst voor een Naarden, Bussum, een Huizen, Blaricum of voor een Muiden, Weesp. En die betrokkenheid met dat werkgebied die is er nog steeds.'* (R16).

Nu is het team niet meer opgedeeld in geografische eenheden, maar in groepen. Een groep agenten, *'bij elkaar geraapt'* (R14), met allerlei verschillende taakaccenten, werkt vaak samen. De groep wordt meestal tegelijk ingeroosterd en heeft ook een eigen groepschef. De respondenten zijn positief over hun eigen groep. *'Professioneel, dat is gewoon een sterke groep.'* (R14). Doordat deze groepen zo vaak met elkaar samen werken *'weet je wat je kunt en wat je kan verwachten van iemand.'* (R15), is er feedback en openheid. Echter, deze groepen lijken een groepjescultuur te veroorzaken. Het team *'bestaat wel heel erg uit groepjes, ja.'* (R15). Ook al benoemen niet alle respondenten dit expliciet, het komt wel naar voren in de manier hoe over de eigen groep gepraat wordt. De groepen lijken een tweede scheidslijn te vormen in het team.

De derde scheidslijn lijkt te lopen tussen wijkagenten en noodhulpagenten. Noodhulpagenten zien het als hun taak om *'een beetje de angel uit het vuur [te] halen'* (R18), waarna de wijkagent dieper op het probleem door kan gaan. *'Want het is zijn werk uiteindelijk, want het is zijn wijk. [...] En dan is het niet meer onze taak om ons daarmee bezig te houden'* (R16). Wijkagenten zien dit echter anders. *'Ik vind het wel jammer'* (R17). Zij ervaren een toenemende

werkdruk wijkagenten, onder andere omdat ze regelmatig moeten meedraaien in de noodhulp. *'En dan hopen wij ook van joh collega's pak dat eens even aan. En investeer net even wat langer. Ga even tien minuten zitten praten met die mensen. En dat gebeurt te weinig'* (R17). Wijkagenten willen dus dat noodhulpagenten meer investeren bij een melding, noodhulpagenten vinden het niet hun taak om dat te doen. Dat levert *'frustratie'* (R17) op voor wijkagenten. De onderliggende oorzaak lijkt wederzijds onbegrip. Noodhulpagenten vragen zich bij wijkagenten af *'wat ze nou daadwerkelijk doen de hele dag'* (R15), terwijl de wijkagenten denken *'je kunt beter op de noodhulp zitten. Want je bent rondjes aan het rijden en af en toe heb je een keer een melding.'* (R17). Dit wederzijdse onbegrip zorgt voor afstand tussen wijkagenten en noodhulpagenten.

Ook los van deze scheidslijnen is er geen gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Iedereen doet zijn werk, voelt zich betrokken bij zijn groep, maar het individu lijkt een grote rol te spelen. Zo geeft een respondent aan dat ambitie vooral *'heel individueel'* (R16) is. Ook de mate waarin feedback wordt gegeven is *'weer individueel'* (R16). Daardoor lijkt ruilen lastig. *'Ik heb wel eens, als je het voor iemand anders doet dan hoop je dat je het dan terug krijgt op het moment dat jij het nodig hebt. Maar altijd als ik ergens een probleem heb dan duurt het weet ik niet hoe lang'* (R15). Volgens een respondent komt het doordat *'ieder op dit moment voor zich bezig is, denkt aan zijn eigen toekomst.'* (R17). Hierop wordt dieper ingegaan bij de normen van het team.

## 2C Beloning

In team Gooi- en Vechtstreek is aandacht voor belonen, al ervaren de respondenten dit verschillend. Er is een *'nieuwsflits, dat is een soort van journaaltje van leuke maar soms ook minder leuke dingen. [...] Wordt het vermeld als een soort van schouderklopje.'* (R16). Er is taart voor het eerste duo dat een woninginbreker aanhoudt. Ook de nieuwe leidinggevendenden houden zich bewust bezig met belonen, door bijeenkomsten te organiseren *'waar ook een aantal mensen in het zonnetje gezet worden.'* (R18). Dit klinkt als een team waarin belonen een grote rol speelt, maar dat ervaart niet iedereen. Belonen is er *'vaak niet, zal wel vaker moeten gebeuren eigenlijk.'* (R15). *'Totaal geen waardering. En dat was bij mij hetgeen dat mij brak. Dat ik zoiets had van: [...] ik ben dag en nacht bereikbaar. Er is nog geen schouderklopje vanaf gegaan.'* (R17). Blijkbaar is er wel beloning, maar komt dit niet bij iedereen over of profiteert niet iedereen daarvan.

Er wordt in het team onderling feedback gegeven, gericht op *'het proberen van elkaar verbeteren'* (R14). Dat gebeurt vaak *'in de auto'* (R14) na een melding. Maar niet iedereen durft elkaar feedback te geven, door twee factoren die bij de politie spelen. Enerzijds is er sprake van een machocultuur. Politiemensen willen zich niet zo gauw laten gezeggen en stellen zich liever niet kwetsbaar op. Daardoor is het moeilijk om feedback te vragen of te geven. Anderzijds is ervaring een belangrijke factor. Als iemand met weinig dienstjaren commentaar heeft op iemand met veel dienstjaren, dan wordt al gauw gedacht: ga jij eerst nog maar even ervaring opdoen, zo stelt een wijkagent. Je wilt *'niet overkomen als een betweter'* (R16) en moet ervoor waken *'dat je binnen now time een naam als IWAB gaat krijgen van Ik Weet Alles Beter.'* (R17). Vooral jonge collega's *'durven het niet zoveel.'* (R17). Je telt pas echt mee als je twee of drie dienstjaren hebt. Dat komt tot uiting doordat de leiding onervaren bij ervaren op de auto zet omdat je ervaren bent, terwijl je voorheen wel eens werd verschoven naar een andere auto omdat de auto anders te onervaren zou zijn. Het is echter niet voor iedereen een belemmering om feedback te geven. Sommigen geven ook feedback *'als hij er niet voor open staat. Krijgt hij ongewild feedback.'* (R14).

## 2D Aansluitende prestatiedoelen

Prestatiedoelen spelen geen rol in het werk van noodhulpagenten. *'We hebben niet echt doelen.'* (R14). *'Vroeger was dat, maar nu niet meer. Nee helemaal niet meer.'* (R15). Een agent met de rang van brigadier geeft aan dat er wel speerpunten zijn. *'Per periode zijn er speciale afdelingen die zich bezighouden met, om het even plat te zeggen, de cijfertjes. Om te kijken: wat komt er zoal binnen aan meldingen, aan aangiftes en wat steekt daar bovenuit. En naar aanleiding daarvan worden er bepaalde projecten of plannen van aanpak gemaakt om bepaalde speerpunten aan te pakken'* (R18). Deze agent met een hogere rang is zich dus meer bewust van prestatiedoelen van het team. Mogelijk speelt rang mee in het bewust zijn van prestatiedoelen.

## 2E Uitdagende normen

Het team is erg gedreven als het gaat om *'boeven vangen.'* ze willen allemaal *'die gasten pakken.'* (R16). Als er gewerkt moet worden *'dan staat iedereen er ook.'* (R18). Maar er lijken niet erg uitdagende normen te zijn. Er zijn wel ambitieuze collega's, maar *'niet iedereen is even ambitieus.'* (R14). Het wordt wel gewaardeerd als je zelfstandig iets doet of onderneemt en tijdens de dienst is er ruimte om dingen op te pakken als er geen meldingen zijn. Maar er lijkt weinig ruimte te zijn om een dienst te verplaatsen als dat voor het werk beter uitkomt. *'Daar is de ruimte niet voor. Tenzij je een vrije dienst hebt, maar die heb je eens in de vier maanden ofzo.'* (R15). Ook wordt er weinig gesproken over professionele ruimte of de mogelijkheden die er zijn. Er worden weinig projecten opgestart. *'Ik heb niet echt de behoefte gehad om grote projecten te trekken.'* (R15). En als er wel eens een project op wordt gestart, is de reactie daarop niet altijd positief. *'Soms positief of soms ook heel negatief. Hakken in het zand.[...] Het is vaker negatief dan positief.'* (R15). Men zegt moe te zijn van veranderingen en bang dat niet iedereen mee werkt.

Dat komt door de sfeer. *'Zoals het nu gaat is het een beetje de mensen die er zijn ook proberen te laten blijven.'* (R14). Er zitten namelijk veel mensen thuis, omdat ze het werk tijdelijk niet aan kunnen. Een veel gehoorde uitdrukking in dit team is *'emmertje vol'* (R14). In het team zijn veel agenten die iets hebben meegemaakt waardoor ze thuis zijn komen te zitten. En daarom ligt de nadruk nu niet op *'het hoogst haalbare overal uit kunnen halen.'* (R14) maar op *'overleven'* (R17). Veel respondenten geven dan ook als verklaring voor het gebrek aan motivatie om projecten te starten dat ze naast hun werk ook een privéleven hebben. In geen ander team is dat zo vaak aan bod gekomen. Hieruit komt naar voren dat dit team bezig is om te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé, waardoor het geen tijd heeft om meer uit het werk te halen.

Daarvoor worden verschillende oorzaken genoemd. De voornaamste lijkt het personeelstekort. Ze moeten *'roeien met de riemen die je hebt.'* (R14). Er zijn *'zoveel zieken dat je de roosters amper rond kan krijgen.'* (R15). Daardoor is er *'werkstress [...] puur door de wisselingen, nachtdiensten'* (R17) en is er geen tijd of energie om nieuwe projecten op te starten. Wijkagenten moeten nu ook regelmatig noodhulp draaien, waardoor ze te weinig toekomen aan hun wijk en neventaken het onderspit delven. *'Rond een week geleden had ik zoiets van: verbrand allemaal maar, ik leg mijn taak neer en ik ga gewoon aan de wijk werken of noodhulp doen, dan heb ik meer rust.'* (R17). Een andere oorzaak ligt mogelijk bij de leiding. Niet iedereen heeft het gevoel dat er wordt geluisterd naar ideeën. Er moet eerst maar eens moet worden aangetoond *'dat er geluisterd wordt naar de werkvloer.'* (R17). Hierop wordt dieper ingegaan, als de invloed van de leiding wordt besproken. Een derde oorzaak ligt in de reorganisatie. *'We leven in een reorganisatietijdperk wat heel veel frustratie met zich meebrengt.'* (R17).

## 2F Autoriteit

Er is sprake van een redelijk autoriteit bij dit team. Ze hebben verantwoordelijkheid over hun taak. Dat kwam naar voren toen er op het moment van de briefing geen wachtcommandant aanwezig was en zijn taak werd overgenomen door een hoofdagent. Dat hoefde niet overlegd te worden, maar daar had het team zelf autoriteit in. Ervaring speelt ook hierbij een rol. Ook tijdens het werk is er aardig veel autoriteit. Ook als er geen werkopdrachten zijn wordt gezocht naar overtredingen of overlastplekken. *'Je kunt rijden waar je wilt [...] Als je eenmaal bij een incident komt, kan je vaak zelf wel afwegen wat je daarmee gaat doen.'* (R14). Dat wordt afgewogen op basis van ervaring. *'Heel vaak is het doordat je dingen al mee hebt gemaakt.[...] En ja, anders is het zoeken. Dan doe je maar wat. En dan zie je vanzelf wel of het werkt ja of nee'* (R15).

Wat in dit team opvallend vaak wordt genoemd is het belang van protocollen en werkopdrachten. Waar andere teams aangeven dat er soms buiten het protocol om wordt gewerkt, wordt hier gezegd *'nee, want daar hou ik niet van'* (R14) en *'nee, heb ik nog nooit [gedaan], doe ik altijd in toestemming met leidinggevende.'* (R15). Deze respondent geeft ook aan nog nooit te hebben meegemaakt dat het protocol niet aansloot op de situatie. Wel wordt genoemd dat er *'ambtselastiek'* (R16) is, wat inhoudt dat er flexibel wordt omgegaan met de protocollen. Als het gaat om ondersteunende taken is de autoriteit van teamleden beperkt. De planning wordt gemaakt door een planner die één dag per week op het team zit en teamleden hebben hier weinig invloed op. *'De planner leeft ons zegmaar.'* (R14). Dat geldt niet alleen voor

de planning. Als het gaat om het eigen werk *'kan je heel veel invloed uitoefenen, maar zodra het erbuiten gaat houdt het echt op.'* (R15).

## 2G Resources

Zoals al aangestipt is er weinig personeel. Op papier zouden er 180 mensen beschikbaar zijn, terwijl er in praktijk maar 135 mensen zijn en de rest elders werkzaam is. De teamleiding is er mee bezig om dit op te lossen, maar tot die tijd moeten de agenten veel overuren en nachtdiensten draaien. Daardoor wordt men *'overvloedig door werk'* waardoor er *'weinig ruimte is om zelf daarmee bezig te zijn'* (R16). Dat zorgt er ook voor de projecten of controles niet kunnen doorgaan. Deels doordat er geen mensen beschikbaar zijn, *'ik heb ook wel eens acht man van tevoren vrij gevraagd en dan werd het gewoon geweigerd vanwege de bezetting.'* (R14). Deels doordat er geen tijd is, *'Ik krijg er geen dagen voor, dus zolang dat niet krijg ga ik dat ook niet oppakken, ga ik dat er niet naast lopen doen.'* Ook wat betreft opleiding is er schaarste. *'Ik zit al een tijdje op een opleiding te wachten en dat komt maar niet dus. Ja, dan houdt het een beetje op.'* (R15). Het team lijkt zich door deze schaarste te laten leiden. Met name de toevoeging *'ja, dan houdt het een beetje op'* (R15) laat een bepaalde gelatenheid zien. Er is geen energie om dingen erbij te doen of zich ergens voor in te zetten wat niet wordt aangeboden. Daarnaast is er schaarste in middelen. Er zijn flexplekken, daardoor *'je de onrust onder de collega's [ziet] komen.'* (R17). Er zijn weinig auto's, waardoor er agenten zijn die met hun eigen auto rijden. Toch zijn er ook respondenten die aangeven dat er *'zeker wel mogelijkheden binnen het bedrijf'* zijn (R14).

De teamaspecten lijken kort samengevat als volgt vorm te krijgen in Gooi- en Vechtstreek:

Doel	Teamtaak	Beloning	Prestatiedoelen	Normen	Autoriteit	Resources
Redelijk helder doel Individuele invulling 'Hoe' wordt ingevuld door individu en context	Geen echte teamtaak Scheidslijn groepen Scheidslijn wijkagent - noodhulpagent Scheidslijn geografisch Teamtaak bedreigd door groepjescultuur, onbegrip en nadruk op individu Individuele taken tbv expertise	Beloning belangrijk Vooral door leiding, weinig onderling Verschil in beleving Feedback gebeurt soms, niet iedereen durft en kan	Geen aansluitende prestatiedoelen	Gedreven om boeven te vangen Niet innovatief: weinig projecten Sfeer: individueel overleven Door personeelstekort en leiding	Redelijk grote autoriteit Wel uitvoerend, niet ondersteunend Protocollen en werkopdrachten belangrijk	Schaarste Weinig personeel Weinig opleiding Weinig middelen Belemmert innovatie

### 5.4.3. Ruimte geven

De leiding heeft een belangrijke rol. Van de wachtcommandant wordt gezegd dat die het laatste woord heeft. *'Daar heb je eigenlijk niks over te zeggen want de wachtcommandant die beslist'* (R14) wie met wie rijdt. Men lijkt zich afhankelijk te voelen van de leiding. *'In structuurlijnen kan je hoog en laag springen wat je wilt maar dan zeggen zij toch: zo gaan we het doen en dan moet je maar volgen.'* (R15). Men heeft het idee weinig zeggenschap te hebben, de teamleiding zou er toch niet naar luisteren en *'zo onduidelijk mogelijk blijven.'* (R17). *'Dan moet er eerst geluisterd worden naar de werkvloer. We hebben een verleden hier dat dat helemaal niet gebeurde.'* (R17). Daardoor wordt er nu niet meer opgestaan tegen de leiding en is er een soort afhankelijkheid en gelatenheid gekomen. Er wordt naar boven gekeken als er iets nodig is en weinig ondernomen. Zo zegt met voor opleidingen afhankelijk te zijn van de leiding, *'daar moeten ze je natuurlijk ook voor opgeven.'* (R15). Ook als er wat speelt in de wijk of als er klachten zijn wordt dat niet zelf opgepakt, maar doorgegeven *'aan een teamleiding [...], dat ligt niet specifiek bij ons.'* (R16).

Nu is de teamleiding net nieuw. De respondenten laten merken begrip te hebben voor de teamleiding, *'zij hebben best wat op hun bord gekregen.'* (R18). Men zegt ook vertrouwen te hebben dat zij hun best zullen doen om te verbeteren. *'Ik denk wel dat de goede dingen kunnen veranderen. Bepaalde sleur kunnen doorbreken.'* (R15). Wel hebben ze de teamleiding nog maar weinig gesproken. *'Ze zijn nu heel erg bezig opzetten van allerlei dingen, daar heel druk mee. En ik zie het straks allemaal wel gebeuren.'* (R14). Dat maakt ook weinig uit, *'dat is ook niet aan mij om te weten, ik ben maar een simpele agent.'* (R14).

#### 5.4.4. Professionaliteit

In dit team wordt professionaliteit vooral gezien als het dragen van kennis. *'Ik denk als je voldoende kennis draagt om je vak uit te oefenen dat je gewoon een professional bent.'* (R14). Ook wordt professionaliteit gezien als *'het gevoel dat we dan ook nodig zijn.'* (R16) en als mensen aangeven dat ze de politie zien als professioneel. Kennis bijhouden richt zich dan ook op het bijhouden van veranderingen in wetgeving door mails te sturen, zaken opzoeken op intranet en na te bespreken op grond van welk artikel een auto bijvoorbeeld doorzocht mocht worden. Hierover wordt ook in de auto na een melding gediscussieerd. Het bijhouden van nieuwe kennis, *'ik denk dat het daar wel aan schroomt.'* (R14). Ook hiervoor wordt naar de leiding gekeken. *'Dan vind ik wel dat ze daar meer de mogelijkheden toe moeten bieden en meer opleiding voor je moeten kunnen waarmaken.'* (R15). Met name *'merk je dat de collega's die wat langer in het vak zitten, die doen het allemaal op ervaring.'* (R14). Wel wordt elk jaar een werkgerelateerde teamdag georganiseerd. Op zo'n dag heeft een team bijvoorbeeld een rechtszaak bijgewoond, waarvan ze leerden *'op welke punten de advocaat onderuit probeert te schoppen.'* (R14). Men geeft wel aan het belangrijk te vinden om kennis te ontwikkelen, maar dat gebeurt minder dan ze zouden willen.

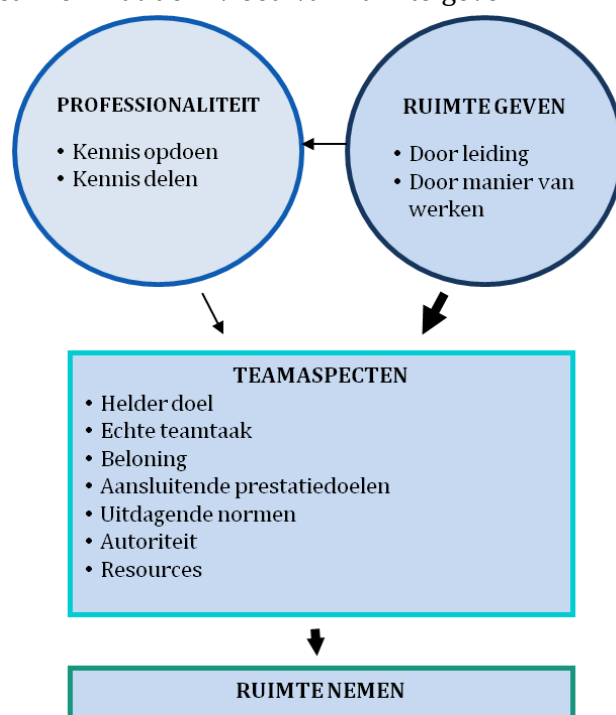
Er wordt wel om raad gevraagd door de jongere collega's aan de collega's met ervaring. Er is dan ook weinig respect voor collega's die niet om advies vragen. Er is daarmee in het team wel een cultuur waarin vanzelfsprekend wordt geacht om advies te vragen. Ook wordt er onderling gediscussieerd over wet- en regelgeving. *'Wij kennen ook niet de wet tot in de puntjes, maar met z'n allen komen we er eigenlijk vaak wel uit.'* (R14). Ook wordt er onderling feedback gegeven, maar dan met name aan mensen die men vertrouwd of die gelijke rang hebben.



## 6 RUIMTE GEVEN EN NEMEN IN VERHOUDING

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd wat de rol is van de teamaspecten bij het nemen van professionele ruimte door politieprofessionals in een team en wat de invloed van ruimte geven en professionaliteit daarop is. Hiervoor is in de theoretische bespreking dit model gepresenteerd:

In de vier politieteams die centraal staan is geobserveerd en geïnterviewd, om inzicht te krijgen in hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de empirie geanalyseerd hoe dit model moet worden bijgesteld. Eerst worden de vier teams vergeleken op welke ruimte wordt genomen. Ten tweede wordt ingegaan op hoe de teamaspecten bij de teams vorm krijgen om te analyseren hoe deze zich verhouden ruimte nemen. Ten derde wordt de professionaliteit van de teams besproken. Tot slot komt ruimte geven aan bod, waarbij besproken wordt wat de invloed is van de leidinggevenden en van een pilot op ruimte nemen. Zo wordt antwoord gegeven op de vier empirische deelvragen. Aan de hand van deze analyse kan in de conclusie een antwoord worden geformuleerd op de vraag welke teamaspecten een rol spelen bij de professionele ruimte die politieprofessionals in een basisteam nemen en wat de invloed is van ruimte geven en professionaliteit daarop.



### 6.1. Ruimte nemen

Ruimte nemen is in de theoretische verdieping besproken als het benutten van professionele ruimte. Professionele ruimte wordt ervaren door in dit geval de politieprofessional, die bewust deze ruimte neemt. Bij professionele ruimte is onderscheid gemaakt tussen autonome ruimte en discretionaire ruimte. Autonome ruimte is gebaseerd op de capaciteit van de professional, die op basis van kennis en vaardigheden ruimte heeft om te handelen. Discretionaire ruimte is gebaseerd op de veelal bewust beperkte regulering vanuit wet en organisatie. De veronderstelling is dat agenten vanuit hun vak zouden moeten beschikken over discretionaire ruimte en dat zij zich nog moeten ontwikkelen als het gaat om professionele ruimte. Om dat na te gaan is de empirische deelvraag gesteld: *in hoeverre nemen politieprofessionals in basisteams professionele ruimte en zijn er verschillen tussen de onderzochte basisteams?*

Uit de observaties en interviews blijkt dat de teams op verschillende manieren ruimte nemen. In de tabel zijn voor elk team manieren onderscheiden waarop ruimte wordt genomen:

Meierij	Krimpenerwaard	Vechtdal	Gooi- en Vechtstreek
Aanpak incident laten aansluiten op context	Aanpak incident laten aansluiten op context	Aanpak incident laten aansluiten op context	Aanpak incident laten aansluiten op context
Zoeken als er geen meldingen zijn	Zoeken als er geen meldingen zijn	Zoeken als er geen meldingen zijn	Zoeken als er geen meldingen zijn
Elkaar in het team verbeteren door feedback	Elkaar in het team verbeteren door feedback	Elkaar in het team verbeteren door feedback	
Projecten starten obv wat speelt in de wijk	Projecten starten obv wat speelt in de wijk	Projecten starten obv wat speelt in de wijk	Projecten starten obv wat speelt in de wijk
Projecten starten obv aanpassen organisatie	Projecten starten obv aanpassen organisatie	Projecten starten obv aanpassen organisatie	

Dit laat zien dat er op verschillende manieren ruimte kan worden genomen. In het theoretisch deel is professionele ruimte gepresenteerd als een eendimensionaal begrip. Uit bovenstaande lijkt duidelijk te worden dat dit genuanceerd moet worden. Het nemen van professionele ruimte is er op gericht om het werk te verbeteren. Bovenstaande manieren van ruimte nemen lijken te verschillen in wát zij willen verbeteren. Er lijkt dan ook een onderscheid te kunnen worden gemaakt in verschillende soorten professionele ruimte die in meer of mindere mate door de teams genomen worden. Professionele ruimte kan worden onderverdeeld in discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte.

#### 6.1.1. *Discretionaire ruimte*

Deze vorm van ruimte richt zich op het verbeteren van het primaire werkproces dat de individuele politieprofessional uitvoert. Het gaat zagezegd om het nemen van ruimte 'op straat', waar het werk wordt uitgevoerd. Daar wordt veel ruimte gelaten aan agenten en die nemen zij ook. Zij kunnen *'een situatie ter plekke bekijken.'* (R10) en besluiten op welke manier ze het incident aanpakken. Als er geen meldingen zijn gaan vrijwel alle agenten actief rondrijden in plaats af te wachten. Deze vorm van ruimte is gericht op het verbeteren van het werk op straat en het aansluiten bij de context van burgers. Het is de verantwoordelijkheid *'om, als je die vrijheid hebt gekregen, dat vertrouwen, om dan niet niks te gaan doen de hele dag. Maar ook wel met je werk bezig te zijn'* (R4). Deze ruimte beperkt zich echter tot het zo goed mogelijk werken op het moment van de melding en is niet gericht op het structureel aanpassen van processen. Voorbeeld hiervan is de respondent die bij de afhandeling van drugs soms buiten de procedures omgaat als administratieve lastenverlichting. Maar doordat hij dit alleen doet heeft het geen effect voor anderen in zijn team die tegen hetzelfde aanlopen. Het effect van het nemen van deze ruimte reikt niet verder dan de situatie op dat moment.

Deze vorm van ruimte lijkt op twee manieren mogelijk te worden gemaakt. Ten eerste is de leidinggevende tijdens het werk op straat niet in de directe nabijheid, waardoor er geen managementcontrole is. Dat maakt dat *'het fijn is dat je die ruimte hebt omdat je het heel lastig uit te leggen is aan iemand die ver van die wijk afstaat hoe dat dan precies is.'* (R4). Zonder directe managementcontrole durven de respondenten ruimte te nemen. Zij hebben, zoals door sommigen verwoord, hun eigen koninkrijkje in de auto. Ten tweede is de politietaak complex is. Daardoor kunnen problemen niet worden gevat in procedures en protocollen en is er ruimte nodig om te kunnen aansluiten bij de situatie op straat (Kruiter et al., 2008).

Deze vorm van ruimte nemen alle teams. Alle respondenten geven aan dat zij ervaren dat zij tijdens hun werk op straat de ruimte hebben om zelf in te vullen hoe ze een melding aanpakken. Tijdens observaties werd duidelijk dat agenten erop gericht zijn om tijdens hun dienst incidenten zo goed mogelijk aan te pakken. Ook als er geen meldingen waren werd actief gezocht naar mogelijke overtredingen of opvallendheden. Het nemen van deze vorm van professionele ruimte lijkt dan ook eigen aan politieagenten. Dit is onderdeel van hun vak waar vrijwel iedereen waarde aan hecht. Er zijn wel individuele verschillen in de mate waarin discretionaire ruimte wordt genomen, maar over het algemeen is het goed ontwikkeld binnen de teams.

#### 6.1.2. *Teamruimte*

Deze vorm van ruimte richt zich op het verbeteren van het team. De focus ligt daarbij op het team als geheel in plaats van op het werk van individuen op straat. Teamruimte houdt in dat er projecten worden opgestart om de werkwijze van het team te verbeteren. Een voorbeeld is de professionaliseringdag in de Meierij, waar met elkaar gesproken werd over de vraag hoe de kwaliteit van het werk verbeterd kon worden. Teamruimte houdt ook in dat er feedback wordt gegeven aan elkaar om elkaar te verbeteren en van elkaar te leren. En teamruimte houdt in dat er nieuwe vormen voor het organiseren van het team worden bedacht. Zo heeft Krimpenerwaard de wijkagenten verdeeld over twee clusters, omdat zij dat beter vonden werken. Doordat de leden van het team dicht op de uitvoering zitten weten zij hoe het werk op de juiste manier kan worden ingevuld. Deze vorm van ruimte is gericht op het verbeteren van de werkwijze van het team, om zo aan te sluiten bij de context van de burgers in het hele gebied.

Teamruimte beperkt zich echter tot het zo goed mogelijk laten werken van het team in zijn omgeving en is niet gericht op het structureel aanpassen van de organisatie.

Teamruimte lijkt op verschillende manieren mogelijk te worden gemaakt. Ten eerste moeten de leden van het team het gevoel hebben dat zij samen een groep zijn. Men moet zich verantwoordelijk voelen voor elkaar en het werk. Dit komt ook naar voren in dat veel respondenten aangeven dat hun team *'hecht'* (R1), *'sociaal'* (R18) en *'familieachtig'* (R9) is, waar *'binding'* (R10) is. Daardoor hebben collega's veel voor elkaar over en willen ze er samen iets van maken. Ten tweede is van belang dat de zeven teamaspecten die in dit onderzoek zijn onderzocht op de juiste manier vorm krijgen. Deze hebben invloed op de manier waarop het team werkt en de mate waarin teamruimte genomen wordt. Hierop wordt later dieper ingegaan.

Teamruimte wordt niet door alle teams genomen. Meierij, Krimpenerwaard en Vechtdal nemen regelmatig hun teamruimte. Er worden in deze teams projecten opgestart om het team en de organisatie ervan te verbeteren. Ook speelt feedback in deze teams een grote rol en is er ruimte om elkaar aan te spreken en tips te geven voor andere manieren van werken. Wel moet genoemd worden dat er binnen teams individuele verschillen zijn in de mate waarin deze ruimte wordt genomen. Team Gooi- en Vechtstreek neemt deze ruimte vrijwel niet. Er worden weinig projecten opgestart die de werkwijze van het team veranderen en met lijkt niet met teamontwikkeling bezig te zijn. Anders gezegd, teamleden van Gooi- en Vechtstreek lijken geen eigenaarschap te voelen over de kwaliteit van het team. Er wordt naar de leiding gekeken, *'dat ligt niet specifiek bij ons.'* (R16). Daardoor wordt weinig teamruimte genomen.

### 6.1.3. Organisatieruimte

Deze vorm van ruimte richt zich op het verbeteren van de gehele organisatie. Verbeteringen richten zich niet alleen op het werk van een individu of team, maar willen de werkwijze van de organisatie verbeteren om van toegevoegde waarde te zijn voor het geheel. Organisatieruimte houdt in dat het team erop gericht is om dat wat wordt geleerd in het team te gebruiken ten bate van de hele organisatie. Een voorbeeld is team Krimpenerwaard dat het succes van de stages wil verkopen aan andere teams. Dit lijkt ook de houding en het doel van de pilot in Meierij, die erop gericht is om initiatieven uit te proberen in dit team, om na te gaan of dit uitgerold kan worden in de organisatie. Organisatieruimte houdt ook in dat het team erop gericht is om resultaat te halen voor de hele organisatie, waarbij het zich bewust is van de doelen van de organisatie. Organisatieruimte beperkt zich daarom niet tot het zo goed mogelijk laten werken van het individu of het team, maar is gericht op het structureel aanpassen van de organisatie als geheel.

Organisatieruimte lijkt twee voorwaarden te kennen. Ten eerste is van belang dat het team zich er bewust van is dat het onderdeel uitmaakt van een grotere organisatie waarvoor het medeverantwoordelijk is. Uit de reacties van de respondenten lijkt er met name door de reorganisatie vervreemding te zijn ontstaan van de organisatie. Men ervaart de organisatie als iets op afstand en voelt zich niet betrokken. Dat lijkt het nemen van organisatieruimte te belemmeren. Ten tweede is van belang dat het team op de hoogte is van de missie en het doel van de organisatie. Veel respondenten geven aan niet precies de doelen van het team te kennen, laat staan van de organisatie. Om te werken aan organisatieverbetering lijkt dit wel belangrijk.

Organisatieruimte wordt vrijwel niet genomen. De teams lijken vooral gericht op het verbeteren van hun eigen team. Er lijkt geen mindset te zijn dat dit ten goede kan komen aan de hele organisatie. Teamleiding lijkt zich hier meer van bewust, leiding uit Krimpenerwaard en Meierij wil projecten uitdragen naar andere teams. Dit leeft echter nog weinig bij agenten op de werkvloer. Zij lijken zich vooral bezig te houden met het nemen van discretionaire ruimte en teamruimte. Organisatieruimte lijkt dan ook nog maar weinig te worden genomen in de teams.

De drie vormen van professionele ruimte lijken daarmee in verschillende mate door de teams te worden genomen, zoals onderstaande tabel weergeeft:

	De Meierij	Vechtdal	Krimpenerwaard	Gooi- en Vechtstreek
<b>Discretionaire ruimte</b>	Ja, veel	Ja, veel	Ja, veel	Ja, veel
<b>Teamruimte</b>	Ja, redelijk veel	Ja, veel	Ja, veel	Nee, weinig
<b>Organisatieruimte</b>	Ja, weinig	Nee, weinig	Ja, weinig	Nee

Elk van de teams neemt veel discretionaire ruimte, de agenten zijn erop gericht om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vechtdal en Krimpenerwaard nemen veel teamruimte, starten veel projecten op en besteden veel aandacht aan feedback. De Meierij neemt ook redelijk veel teamruimte door projecten te starten en regelmatig feedback te geven, maar dit lijkt minder dan de twee eerder genoemde teams. Van Gooi- en Vechtstreek kan niet gezegd worden dat er helemaal geen teamruimte wordt genomen, maar de sfeer in het team is zo dat het team als geheel er niet op gericht lijkt om teamruimte te nemen. Organisatieruimte wordt door Meierij en Krimpenerwaard wel genomen, maar weinig. Met name de teamleiding lijkt hierop gericht. Van Vechtdal kan niet gezegd worden dat er geen organisatieruimte wordt genomen, omdat de teamleiding wel stelt iets van deze werkwijze uit te willen dragen, maar dit lijkt toch nog minder dan de twee andere teams. Daarom wordt dit in het schema 'nee, weinig' genoemd. In Gooi- en Vechtstreek is niet gebleken dat teamruimte wordt genomen. De teams verschillen daarmee in welke ruimte zij nemen. Mogelijk kan hierbij ook gesproken worden over een schaal van volwassenheid. Sommige teams, zoals Vechtdal en Krimpenerwaard, zijn al een tijd bezig met het ontwikkelen van hun professionele ruimte. Andere teams, zoals Meierij, zijn hier net mee begonnen. Deze drie teams nemen elk professionele ruimte, maar verschillen in de volwassenheid waarmee ze daarmee bezig zijn. Meierij kan daarin bijvoorbeeld duidelijk nog meer groeien, terwijl Krimpenerwaard en Vechtdal al meer zelfstandig zijn.

Er lijken daarmee dus drie vormen van ruimte nemen te kunnen worden onderscheiden, die verschillen in waar ze op gericht zijn. De drie vormen zijn als het ware verschillende niveaus, waarbij de volgende steeds op een grotere eenheid is gericht. Discretionaire ruimte richt zich op het werk als individu, teamruimte richt zich op het werk als groep individuen verbonden in een team en organisatieruimte richt zich op het geheel aan teams in de organisatie. Door dit onderscheid lijkt het spreken over professionele ruimte daarmee te eenzijdig. Door te stellen dat de professionele ruimte van de politie vergroot moet worden blijft te onduidelijk waar op wordt gedoeld. Immers uit bovenstaande lijkt te kunnen worden gesteld dat discretionaire ruimte wel degelijk wordt genomen. Door in het spreken over professionele ruimte drie vormen van ruimte te onderscheiden kan gericht worden ingegaan op wat deze ruimte inhoudt, waarom deze ruimte van belang is en wat het doel zou moeten zijn van het nemen van deze ruimte.

## 6.2. Teamaspecten

In de theoretische verdieping is naar voren gekomen dat er zeven teamaspecten kunnen worden onderscheiden die een rol spelen in de mate waarin ruimte wordt genomen (Wageman, 1997). Daarom is de deelvraag gesteld: *op welke manier worden in de basisteams de teamaspecten ingevuld die een rol spelen bij het nemen van professionele ruimte en zijn er verschillen tussen de onderzochte basisteams?*

Er is al genoemd dat deze teamaspecten met name een mogelijke rol spelen in het nemen van teamruimte, maar ook de andere twee vormen van ruimte lijken hier belangrijk. Daarom wordt in dit onderdeel de nadruk gelegd op de teamaspecten en minder op de drie vormen van ruimte. Deze teamaspecten krijgen bij de vier teams verschillend vorm. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de manier waarop en de mate waarin de teamaspecten bij elk van de vier politieteams vorm krijgen.

	<b>Meerij</b>	<b>Vechtdal</b>	<b>Krimpenerwaard</b>	<b>Gooi- en Vechtstreek</b>
<b>Helder doel</b>	Redelijk helder doel Individuele invulling 'Hoe' wordt ingevuld door individu en context	Helder doel Bureaus leggen verschillend accent 'Hoe' wordt ingevuld door team en context	Geen helder doel 'Hoe' moet leiden tot oplossing en aansluiten bij context	Redelijk helder doel Individuele invulling 'Hoe' wordt ingevuld door individu en context
<b>Echte teamtaak</b>	Geen echte teamtaak in Boxtel, wel in Heusden Scheidslijn wijkagent – noodhulpagent Scheidslijn geografisch Teamtaak bedreigd door binding en betrokkenheid Individuele taken tbv expertise	Echte teamtaak Gezamenlijk gevoel verantwoordelijkheid Klein cluster samen verantwoordelijk Geen individuele taken Individuele taken tbv expertise	Echte teamtaak Gezamenlijk gevoel verantwoordelijkheid Klein cluster samen verantwoordelijk Scheidslijn wijkagent – noodhulpagent Teamtaak bedreigd door hiërarchie en clusters Individuele taken tbv expertise	Geen echte teamtaak Scheidslijn groepen Scheidslijn wijkagent – noodhulpagent Scheidslijn geografisch Teamtaak bedreigd door groepjescultuur, onbegrip en nadruk op individu Individuele taken tbv expertise
<b>Beloning</b>	Beloning belangrijk Gebeurt te weinig in Boxtel, genoeg in Heusden Vooral onderling, weinig door leiding Feedback gebeurt, niet iedereen durft	Beloning belangrijk Vooral onderling, weinig door leiding Vooral individueel Feedback gebeurt veel, niet iedereen durft	Beloning belangrijk Zowel door leiding als onderling Zowel als team als individueel Feedback gebeurt veel, niet iedereen durft	Beloning belangrijk Vooral door leiding, weinig onderling Verschil in beleving Feedback gebeurt soms, niet iedereen durft en kan
<b>Aansluitende prestatiedoelen</b>	Aansluitende prestatiedoelen Boxtel, geen prestatiedoelen Heusden Wijkagenten stellen doelen op	Aansluitende prestatiedoelen Bewust van prestatiedoelen Weinig invloed op werk	Aansluitende prestatiedoelen Wijkagenten stellen doelen op Soms niet aansluitend op samenleving of omstandigheden	Geen aansluitende prestatiedoelen
<b>Uitdagende normen</b>	Stapje meer doen in Heusden Gelatenheid in Boxtel Redelijk innovatief: soms projecten Door personeelstekort, persoonlijkheid en leiding	Stapje meer doen Sfeer: open, feedback Innovatief: veel projecten	Enthousiast en hardwerkend Sfeer: open, feedback Innovatief: veel projecten Verschil in generatie	Gedreven om boeven te vangen Niet innovatief: weinig projecten Sfeer: individueel overleven Door personeelstekort en leiding
<b>Autoriteit</b>	Grote autoriteit Zowel uitvoerend als ondersteunend Autoriteit wijkagent groter dan noodhulpagent	Grote autoriteit Zowel uitvoerend als ondersteunend	Grote autoriteit Zowel uitvoerend, als ondersteunend Autoriteit wijkagent groter dan noodhulpagent	Redelijk grote autoriteit Wel uitvoerend, niet ondersteunend Protocollen en werkopdrachten belangrijk
<b>Resources</b>	Schaarste Weinig opleidingen Belemmert innovatie	Schaarste Weinig personeel Ligging ver van middelen Belemmert niet	Schaarste Weinig opleidingen Weinig tijd Belemmert niet	Schaarste Weinig personeel Weinig opleiding Weinig middelen Belemmert innovatie
<b>Ruimte nemen</b>	Discretionaire, teamruimte en organisatieruimte	Discretionaire en teamruimte	Discretionaire, teamruimte en organisatieruimte	Discretionaire ruimte

Uit dit overzicht blijkt dat er overeenkomsten zichtbaar tussen de teams, maar ook veel verschillen. De vraag is nu wat de invloed is van die verschillende invullingen van de teamaspecten op de manier waarop ruimte wordt genomen in de teams. Niet alle teamaspecten spelen daarin een even grote rol. Onderstaande tabel biedt op basis van de analyse een overzicht van hoe direct de samenhang van het teamaspect is met ruimte nemen:

	<b>Samenhang met ruimte nemen</b>	<b>Analyse</b>
<b>Helder doel</b>	Redelijke	Geen helder doel nodig om ruimte te nemen, elk team heeft vrijheid in invulling van het proces. Vrijheid lijkt dus wel belangrijk, redelijke samenhang
<b>Echte teamtaak</b>	Directe	Hoe meer een teamtaak wordt ervaren, hoe meer ruimte wordt genomen
<b>Beloning</b>	Directe	Hoe meer tevredenheid over beloning en hoe meer aandacht voor feedback, hoe meer ruimte wordt genomen
<b>Aansluitende prestatiedoelen</b>	Geen directe	Prestatiedoelen veelal onbekend, dus geen directe samenhang zichtbaar
<b>Uitdagende normen</b>	Directe	Hoe uitdagender de normen, hoe meer ruimte wordt genomen
<b>Autoriteit</b>	Directe	Hoe meer autoriteit over ondersteunende taken, hoe meer ruimte wordt genomen
<b>Resources</b>	Indirecte	Schaarste kan leiden tot ruimte nemen, mits er uitdagende normen zijn. Er lijkt dus geen directe, maar wel een indirecte samenhang te zijn via uitdagende normen

Vrijwel alle teamaspecten lijken samen te hangen met het nemen van professionele ruimte, maar de manier waarop verschilt. Per teamaspect wordt kort besproken hoe de teamaspecten vorm krijgen bij de politieteams en wat dat betekent voor het nemen van professionele ruimte.

#### 6.2.1. *Helder doel*

Er is slechts één team met een doel dat helder is voor het hele team en ook in dat team worden per bureau andere accenten gelegd. Het hebben en nastreven van een helder doel als team lijkt niet te spelen bij de politie. Agenten hebben wel een persoonlijk doel op basis waarvan ze de keuze voor de politie hebben gemaakt, die vaak gelinkt is aan het algemene doel van de politie om boeven te vangen en mensen te helpen. Een nadere specificering van een teamdoel ontbreekt en wordt mogelijk niet nodig geacht. Een doel zou belangrijk zijn om de eenheid te benadrukken (Michan & Rodger, 2000, p. 202), maar die eenheid kan ook zonder helder doel ervaren worden. Want ook bij het ontbreken van een teamdoel kan er een echte teamtaak zijn, zoals weergegeven in de tabel. Een helder doel lijkt dan ook geen voorwaarde te zijn om eenheid te benadrukken.

Elk van de teams heeft vrijheid in de manier waarop het werk wordt ingevuld. Het proces ligt niet vast, waardoor agenten functionele autonomie hebben over de invulling (Weggeman, 2007, p. 92). Deze invulling gebeurt in alle teams op basis van de context. In twee teams speelt het individu een grote rol in de aanpak, in team Vechtdal ligt de nadruk meer op het overleg binnen het team. Hoe dan ook, vrijheid om zelf het 'hoe' te bepalen lijkt erg belangrijk voor politieteams en hun professionele ruimte. Elk team hecht er waarde aan en zegt deze te hebben.

#### 6.2.2. *Echte teamtaak*

De teams verschillen in de mate waarin ze hun werk als een echte teamtaak ervaren. De teams Meerij en Gooi- en Vechtstreek ervaren geen echte teamtaak. De taak vraagt wel om een gezamenlijke uitvoering, maar het individu lijkt belangrijker. De individuele taak (wijkagent of noodhulpagent) en de individuele binding (met een groep of gebied) lijken belangrijker dan de teamtaak (Wageman, 1997, p. 55). Daardoor ontstaan er diverse scheidslijnen door het team heen en verdwijnt het gevoel van samen verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren. Individuele taken en bindingen lijken dus een serieuze bedreiging te kunnen zijn voor het ervaren van een teamtaak. Echter, individuele taken hoeven niet altijd een bedreiging te vormen voor een teamtaak, maar kunnen ook bijdragen aan de teamtaak. De individuele taakaccenten, waarbij een agent expertise heeft op een bepaald gebied, worden in alle teams juist ingezet voor het team. Deze individuele differentiatie wordt benut ten bate van het hele team (Stoker, 1999).

De teams Krimpenerwaard en Vechtdal ervaren vrijwel geen scheidslijnen, maar juist wel een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Opvallend is dat deze teams allebei zijn onderverdeeld in kleine clusters. Doordat deze clusters verantwoordelijk zijn voor een kleiner gebied en er minder mensen in de teams werken wordt het verantwoordelijkheidsgevoel groter. Mensen kunnen *'zich niet meer kunnen verschuilen.'* (R10) en voelen zich betrokken bij zowel het gebied als hun collega's. Dit stelt ook Verburgt (2015, p. 112-113), die betoogt dat samenwerking het best kan plaatsvinden als de verhoudingen een menselijke maat hebben. In een klein team kennen medewerkers elkaar, kan niemand zich onttrekken en kan er veel meer onderling geregeld worden. Het werken in kleine, gebiedsgebonden teams of clusters lijkt dan ook direct bij te dragen aan een echte teamtaak en gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel.

### 6.2.3. *Beloning*

Elk van de teams vindt belonen van goed gedrag belangrijk voor de waardering en het extra plezier in het werk. In Krimpenerwaard en Vechtdal waren alle respondenten tevreden over hoeveel er werd beloond. Deze teams nemen meer ruimte dan de andere teams, waar een aantal respondenten aangaf dat meer beloond zou mogen worden. Hieruit lijkt naar voren te komen dat belonen bijdraagt aan het nemen van ruimte. Hoe en door wie wordt beloond verschilt echter per team. Dit varieert van *'sla elkaar op de schouder'* (R10) tot *'een beloning van vijfhonderd euro'* (R6). Er wordt ook verschillend bedacht over hoe goed beloond moet worden, individueel of als team. Hierin is geen lijn te ontdekken en het lijkt dan ook dat er naar een manier gezocht moet worden waarin op beide manieren wordt beloond. Er moet een mix tussen teambeloning en individuele beloning worden ingesteld, al stelt Wageman (1997) dat dit juist niet werkt. Een mix tussen een teambeloning en een individuele beloning door zowel leiding als onderling maakt mogelijk dat mensen persoonlijke aandacht ervaren en zich gewaardeerd voelen, terwijl er tegelijkertijd collectief aandacht is voor goede manieren van werken.

Ook komt in alle teams naar voren dat er regelmatig feedback wordt gegeven aan elkaar. Dit gaat met name over *'wat is nou goed gedaan, wat kon nou beter.'* (R9). Niet iedereen durft elkaar feedback te geven, met name door gebrek aan ervaring of hiërarchie. Opvallend is dat er twee teams zijn waar veel feedback wordt gegeven, Krimpenerwaard en Vechtdal. In de teams is door de leiding extra aandacht gegeven aan feedback. In Vechtdal is door de leiding op teamdagen en in mails het belang van feedback benadrukt en bij Krimpenerwaard is ingesteld dat na elke dienst wordt gedebriefd, waarbij er aandacht is voor feedback. Dit stimuleren van feedback lijkt ertoe te hebben bijgedragen dat er meer ruimte is voor het bespreken van elkaars functioneren.

### 6.2.4. *Aansluitende prestatiedoelen*

De prestatiedoelen zijn in de teams niet of weinig bekend. Sommigen stellen dat er geen prestatiedoelen zijn, anderen benoemen wel dat er bepaalde speerpunten zijn voor de teams, maar weten niet wat deze precies inhouden. Wel lijkt het zo te zijn dat hoe hoger de rang van een agent is, hoe meer deze zich bewust is van bepaalde prestatiedoelen van het team. *'Hoe hoger je komt, hoe belangrijker de cijfers'* (R2). Alleen in Krimpenerwaard zijn prestatiedoelen van invloed op het werk, maar hier wordt aansluiting gemist. Daarom benadrukt dit team het belang *'om collega's te laten denken over hoe dat zou moeten gebeuren'* (R6) om te waarborgen dat er aansluiting blijft met de context. Hieruit lijkt naar voren te komen dat hoe meer prestatiedoelen van invloed zijn op het werk, hoe meer wordt ervaren dat deze niet altijd aansluiten. Het is echter niet mogelijk om dit op basis van een enkele casus te baseren. Wel kan gesteld worden dat prestatiedoelen in de teams niet werken als een krachtige prestatiemotor, zoals Bolman en Deal (2008, p. 111) stellen. Daarvoor zijn de doelen te weinig bekend, specifiek en aansluitend. Er lijkt dan ook geen directe link te zijn tussen prestatiedoelen en ruimte nemen.

### 6.2.5. *Uitdagende normen*

Er lijkt wel een directe link te bestaan tussen de normen van het team en de ruimte die wordt genomen. Normen zouden het team moeten uitdagen om creatief te zijn, discussies aan te gaan over het functioneren van het team en iets nieuws te proberen (Van den Brink et al., 2006, p. 55; Wageman, 1997). In Vechtdal en Krimpenerwaard is een open sfeer, worden discussies

over het team gevoerd en worden veel projecten opgestart. Van beide teams kan worden gesteld dat ze professionele ruimte nemen. De normen dagen uit om professionele ruimte te nemen. In Meierij en Gooi- en Vechtstreek zijn de normen minder uitdagend. Als het gaat om het werk op straat worden de agenten wel uitgedaagd om een stapje meer te doen en is iedereen gedreven om boeven te vangen. Er worden echter minder projecten opgestart, in Gooi- en Vechtstreek zelfs erg weinig. Er is geen sfeer van innovatie, creativiteit en veranderen maar van gelatenheid. Daar lijken in beide teams dezelfde oorzaken aan ten grondslag te liggen. Beide teams zeggen te kampen met personeelstekort, waardoor er geen tijd en energie over is om te innoveren. Ook kennen beide teams een verleden waarin de leiding niet naar ideeën luisterde of projecten tegenhield. Daardoor willen respondenten geen moeite meer doen voor een idee. In deze teams lijkt dus zowel de tijd als de stimulans te ontbreken om iets nieuws te proberen. Dit lijken dan ook voorwaarden te zijn voor een uitdagende norm.

#### 6.2.6. *Autoriteit*

Elk team zegt een grote autoriteit te ervaren in de uitvoering van het werk. Met name als het gaat om de uitvoerende taken op straat hebben alle agenten een grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Als het gaat om voorbereidende en ondersteunende taken is er een variatie zichtbaar in de mate waarin de teams zelf autoriteit hebben. Zo kan in veel teams onderling regelen wie de wachtcommandant/operationeel coördinator is als er een wijziging is, maar kan niet iedereen evenveel invloed hebben op de planning. In de teams Krimpenerwaard en Vechtdal is erg veel autoriteit over de uitvoerende taken gegeven aan de teams zelf, doordat de agenten de mogelijkheid hebben gekregen hun cluster zo in te richten dat het volgens hen het best werkbaar is. Zij hebben hierin veel ruimte gekregen ten opzichte van de andere twee teams, waarbij zij deze ruimte ook hebben genomen door het team op een innovatieve manier in te vullen. Autoriteit lijkt daarmee bij te dragen aan het ruimte nemen van het team. Over hoe meer taken de autoriteit ligt bij het team, hoe meer ruimte er genomen kan worden.

#### 6.2.7. *Resources*

In alle teams is sprake van schaarste, zo wordt gezegd. Er is met name een tekort aan geld en opleidingen. In drie teams is ook sprake van een tekort aan personeel. Die schaarste zoveel fronten lijkt met name een gevolg van de reorganisatie. Daardoor zitten *'heel veel dingen op slot'* (R9). Er is echter een duidelijk verschil in de manier waarop de teams omgaan met deze schaarste. Meierij en Gooi- en Vechtstreek stellen dat deze schaarste een barrière is voor het opstarten van projecten en het volgen van opleidingen. In met name Gooi- en Vechtstreek is door de schaarste een gevoel ontstaan van negativiteit als het gaat om vernieuwing en *'overleven'* (R17). Dit team heeft de norm laten beïnvloeden door de schaarste. In Vechtdal is het tegenovergestelde aan de hand. Ook daar is tekort, met name doordat het team zich in een buitengebied bevindt, waardoor er moeilijk middelen kunnen worden bemachtigd. Dit is voor het team echter een reden om inventief te zijn en buiten de gebaande paden te gaan. Ook hier is de norm beïnvloed door schaarste, maar dan ten goede. Het lijkt dus afhankelijk van de norm van het team of resources van invloed zijn op het nemen van ruimte.

Hieruit komt naar voren dat met name de echte teamtaak, belonen, uitdagende normen en de mate van autoriteit direct van invloed zijn op de ruimte die wordt genomen. Als deze teamaspecten op de juiste manier vorm krijgen dan zal het team ruimte kunnen en willen nemen. Dan zullen er nieuwe manieren van werken ontstaan, dan zullen politieprofessionals hun eigen werk gaan bepalen en zal de uitvoering van het werk aansluiten bij de context waarin gewerkt wordt. Dan zullen de teams zich bezig houden met zichzelf verbeteren en ontwikkelen.

#### 6.2.8. *Teamaspecten vormgeven*

Uit bovenstaande is naar voren gekomen dat de zeven teamaspecten op verschillende manieren samenhangen met het nemen van ruimte. Als een team wil nagaan hoe het nemen van ruimte in het team bevorderd kan worden kan het aan de hand van de teamaspecten zichzelf onderzoeken. Op basis daarvan kan worden nagegaan op welke punten het team zichzelf kan



verbeteren om meer ruimte nemen mogelijk te maken. Daarom is een normatieve invulling van de zeven teamaspecten van belang. Hoe kunnen in een team de zeven teamaspecten zo worden vormgegeven dat ze bijdragen aan het nemen van ruimte? Op basis van de empirische bevindingen bij de vier teams lijkt per teamaspect het volgende van belang:

Teamaspecten	Normatieve invulling
Helder doel	Vrijheid in invulling
Echte teamtaak	Teamtaak belangrijker dan individuele taak Individuele taak slechts tbv teamtaak Kleine groepen vergroten teamtaak
Beloning	Beloning is belangrijk, manier is vrij Mix individuele en teambeloning Feedback stimuleren loont
Aansluitende prestatiedoelen	Ruimte politieagent om aansluiting te behouden met context en samenleving
Uitdagende normen	Uitdagende normen Tijd en stimulans door leiding
Autoriteit	Autoriteit in ondersteunende taken
Resources	Uitdagende norm kan schaarste gebruiken

In bijlage 2 is een meer uitgebreide beschrijving te vinden, die met name gericht is op basisteams die zich willen verbeteren. Wanneer een team op deze manier wordt ingericht lijkt het nemen van ruimte bevorderd te worden.

### 6.3. Ruimte geven

In de theoretische verdieping is besproken dat steeds meer organisaties zoeken naar manieren om ruimte te geven. Daaronder ligt de veronderstelling dat ruimte geven leidt tot ruimte nemen. Door als organisatie feitelijke en ervaren handelingsruimte te creëren zouden medewerkers ruimte nemen. Daarbij zijn twee manieren onderscheiden waarop ruimte kan worden gegeven. Enerzijds zou de manier van leidinggeven van belang zijn, anderzijds zou de manier van werken een rol spelen. Ruimte geven zou een voorwaarde zijn voor het nemen van ruimte. In de interviews is nadrukkelijk gevraagd naar de twee verschillende manieren van ruimte geven. Daarom zal nu eerst worden ingegaan op de rol die leidinggevendenden spelen in het nemen van ruimte, om vervolgens de invloed van pilots te bespreken. Zo wordt deze empirische deelvraag beantwoord: *op welke wijze is gegeven ruimte van invloed op de teamaspecten die een rol spelen bij het nemen van professionele ruimte?*

#### 6.3.1. Leidinggevendenden als stimulator of belemmering

De leiding lijkt bij de politie een grote rol te spelen. In de antwoorden van respondenten komt naar voren dat zij zich in veel dingen afhankelijk voelen van de leiding. Voor het volgen van opleidingen verwachten respondenten dat de leiding opleidingen beschikbaar stelt of laat weten welke opleiding er zijn. Voor het geven van feedback en het bespreken van onderlinge meningsverschillen wordt naar de leiding gekeken, *'door het vooral bij hun neer te leggen.'* (R18). Voor het veranderen van werkprocessen die niet lopen wordt naar de leiding gekeken. Hoewel dat niet voor iedereen geldt en ook buiten de leiding om wordt gewerkt is opvallend dat uit vrijwel alle interviews blijkt dat de leiding belangrijk is. De politie als hiërarchisch georiënteerde organisatie kijkt naar boven. Er wordt vertrouwd op *'de professionaliteit van de leidinggevende. Ze vragen je het niet voor jan lul'* (R10). Daarom speelt leiding een grote rol bij ruimte nemen.

Er zijn in het theoretische deel twee soorten leiderschap onderscheiden: *overt* en *covert* leiderschap. Waar bij *overt* leiderschap de nadruk ligt het klassieke sturen van bovenaf op controle en resultaten, ligt bij *covert* leiderschap de nadruk op het stimuleren en motiveren van werknemers. Beide typen worden door de respondenten herkend. In onderstaand overzicht wordt weergegeven hoe de respondenten hun huidige en vorige teamleiding beschrijven:

	Meerij	Krimpenerwaard	Vechtdal	Gooi- en Vechtstreek
<b>Verleden</b>	Boxtel: <i>Overt</i> Heusden: geen	-	Covert	Overt
<b>Heden</b>	Covert	Covert	Covert	Covert

In Meerij zat de leiding met name in Boxtel. Ze waren op de werkvloer aanwezig en daardoor ervoer het team dat ze *'een beetje te strak'* (R4) werden behouden. De leiding leek uit te gaan van controle en sturing, in plaats van vertrouwen. Daardoor zegt een respondent dat hij *'die illusie heb ik al helemaal los gelaten dat het ze iets interesseert'* (R3). Dit wijst op *overt leiderschap*. In Heusden was echter vrijwel geen leiding aanwezig, door veel verloop. Op dit moment is er nieuwe leiding die wordt getypeerd als *'betrokken bij het personeel'* (R2), *'transparant'* (R1), waardoor er *'wat meer ruimte komt.'* (R4). Dit wijst op *covert leiderschap*.

Krimpenerwaard heeft geen recente wisseling gehad, de huidige teamleider zit al enige tijd. Deze wordt omschreven als *'betrokken'* (R9), als iemand die het team laat *'meedenken over dingen'* (R6) en die het team stimuleert tot vernieuwing door te zeggen: *'Kom maar met je ideeën'* (R7). Daarom kan deze teamleiding worden omschreven als een *covert leidinggevende*.

Vechtdal heeft sinds kort een nieuwe teamleiding. Daarvoor was er jaren een teamleiding die een respondent wordt omschreven als iemand die professionele ruimte *'jarenlang heel erg gepromoot'* (R11). Daarom kan deze teamleiding voorzichtig worden getypeerd als *covert leiderschap*. De nieuwe teamleiding zou *'open staan voor professionele ruimte en tegenover doorontwikkeling'* (R13) en het team *'overal vrij in laten'*. Ook dit wijst op *covert leiderschap*.

Gooi- en Vechtstreek had teamleiding die volgens de respondenten *overt leiding gaf*. Het team lijkt het gevoel te hebben dat zij geen inbreng hebben, want de leiding zou toch zeggen *'zo gaan we het doen en dan moet je maar volgen'* (R15). Er zou niet geluisterd worden naar ideeën, *'we hebben een verleden hier dat dat helemaal niet gebeurde.'* (R17). De nieuwe leiding lijkt meer *covert* te zijn. Hoewel respondenten aangeven deze leiding nog niet goed te kennen, worden ze getypeerd als *'gemotiveerd'* (R15), ze zouden bezig zijn *'om zich ook hard te maken voor ons'* (R16) en men verwacht *'dat ze aan alle kanten zullen aanmoedigen dat collega's initiatief nemen en zich ontwikkelen'* (R16). Echter, deze teamleiding lijkt alleen voorzichtig als *covert* getypeerd te kunnen worden, omdat respondenten ook aangeven dat ze *'zeker sturend'* is (R18).

#### *Strakke sturing maakt passief, maar vertrouwen stimuleert*

De teams geven aan dat zij nu leiding hebben die uit gaat van vertrouwen, maar bij een aantal teams was daarvoor sprake van *overt leiderschap*. In Boxtel in Meerij was leiding die weinig ruimte liet, waardoor teamleden *'een beetje te strak'* (R4) werden gehouden. In Gooi- en Vechtstreek wordt met name herkend dat er geen ruimte is voor ideeën en dat als het *'vast staat kan je er weinig mee. En dat leeft ook. Joh, het staat toch al vast, we hebben geen reet te zeggen.'* (R17). *Overt leiderschap* slaat daardoor ten eerste ideeën dood. Dit is met name te zien in team Gooi- en Vechtstreek, waar weinig ideeën en projecten spelen. Daar heeft men ervaren dat je *'hoog en laag [kunt] springen wat je wilt, maar dan zeggen zij toch zo gaan we het doen en dan moet je maar volgen. Dus daar ben ik al een tijdje geleden mee gestopt om me daar druk over te maken.'* (R15). Hieruit blijkt dat de manier van leidinggeven er direct toe heeft bijgedragen dat teamleden geen ideeën meer willen aandragen. En *overt leiderschap* maakt ten tweede afhankelijk van de leiding. In team Gooi- en Vechtstreek, waar de invloed van *overt leiderschap* nog het grootst lijkt, lijkt men het meest afhankelijk van de leiding. Voor opleiding, aanpassingen van het werk en opvallendheden in de wijk wordt naar de leiding gekeken. Ook in Meerij wordt gesteld dat er ten tijde van de strakke sturing door de leiding een grote afhankelijkheid was bij met name noodhulpagenten. Dit lijkt de stelling van McGregor (1960) te onderschrijven, dat het gedrag van medewerkers een gevolg is van de manier van leidinggeven. *Overt leiderschap* maakt medewerkers passief, waardoor ze weinig ruimte nemen.

De huidige leidinggevendenden lijken vooral te motiveren en te stimuleren. In elk van de teams zit sinds kort een nieuwe leiding als gevolg van de vorming van de Nationale Politie (Politie, 2014, p. 23). Respondenten zijn over het algemeen positief over hun teamleiding en omschrijven dat zij *covert leidinggeven*. Teamleiders zijn in de eerste plaats *'betrokken bij zijn mensen'* (R9).

Ze zijn aardig op de hoogte van wat er speelt en wat de individuele doelen zijn. Zij gaan in de tweede plaats uit van vertrouwen. Er wordt gezegd dat het kan *'als jij denkt dat het goed is.'* (R12). Omdat ze vertrouwen in hun mensen hebben kunnen ze *'mensen de vrijheid geven.'* (R1). In de derde plaats stimuleren en motiveren ze het team. Ze stimuleren persoonlijke groei door medewerkers mogelijkheden te geven zich in een bepaalde rol te ontwikkelen door te vragen *'wat kan ik voor jou betekenen.'* (R7). Daardoor voelen teamleden zich gestimuleerd om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. De teamleiding *'die stimuleert dat. En geeft mij dus de mogelijkheid om [...] in de rol te functioneren als coördinator terwijl ik hoofdagent ben'* (R9). Er wordt gestimuleerd om buiten kaders te denken, om *'vooruit [te] willen'* (R1) en *'kom maar met je ideeën'* (R7). Door vertrouwen te geven worden teamleden geïnspireerd (Weggeman, 2007).

Overt leiderschap belemmert dus het nemen van ruimte, waar covert leiderschap het nemen van ruimte juist bevordert. Maar hoe belangrijk is dit nu? Daarover kan iets duidelijk worden als de vier teams met elkaar worden vergeleken. In Vechtdal en Krimpenerwaard zit al enige tijd een leiding die ruimte laat, vertrouwen geeft en ontwikkeling stimuleert. In deze teams is gebleken dat er uitdagende normen zijn en men bewust bezig is met ruimte nemen. Gooi- en Vechtstreek had strakke leiding die niet luisterde naar ideeën en in dit team wordt weinig ruimte genomen. Opvallend is het verschil binnen het team Meierij. Bureau Boxtel heeft in het verleden sturende leiding gehad die niet zou stimuleren en geen ruimte liet. Bureau Heusden heeft het *'qua sturing de laatste jaren het eigenlijk wel zelf mogen behappen'* (R2). Uit de vergelijkingstabel hierboven is naar voren gekomen dat Heusden meer ruimte neemt dan Boxtel. De respondenten geven zelf de leiding als verklaring voor dit verschil. Respondenten uit Heusden omschrijven het ontbreken van leiding als kracht van het team, waardoor ze veel zelf oppakken. Het ontbreken van stimulerende teamleiding lijkt het nemen van professionele ruimte dan ook niet te belemmeren, maar strak sturende teamleiding wel. Stimulerende leiding kan het nemen van professionele ruimte wel versnellen en aanjagen. Een teamleiding lijkt dus van groot belang te zijn voor het nemen van ruimte.

### 6.3.2. Benoemen van professionele ruimte versneld

Ruimte geven is in het theoretische deel benoemd als een van de mogelijke factoren die van invloed op het nemen van ruimte. Om na te gaan of dit inderdaad van invloed is, zijn vier teams vergeleken die zijn geselecteerd op de mate waarin zij expliciet ruimte hebben gekregen door een pilot. De drie teams Meierij, Krimpenerwaard en Vechtdal hebben expliciet ruimte gekregen, het team Gooi- en Vechtstreek heeft geen expliciete ruimte gekregen. Een vergelijking tussen de teams kan meer duidelijk maken over de invloed van een pilot op ruimte nemen. Onderstaande tabel biedt een overzicht van de invloed van de pilot op de bekendheid van het begrip professionele ruimte, de invulling die respondenten eraan geven en de ruimte die zij nemen.

	Meierij	Krimpenerwaard	Vechtdal	Gooi- en Vechtstreek
<b>Pilot</b>	Ja	Ja	Ja	Nee
<b>Pilot aangejaagd door</b>	Externen	Internen	Internen	-
<b>Bekendheid professionele ruimte</b>	Ja	Ja	Ja	Nee
<b>Omschrijving professionele ruimte</b>	Vanuit vertrouwen keuzes maken die tot resultaat leiden	Je eigen ding doen en jezelf ontwikkelen	Je eigen ding doen en jezelf ontwikkelen	Je fijn voelen in je werk
<b>Ruimte nemen</b>	Discretionaire, teamruimte en organisatieruimte	Discretionaire en teamruimte	Discretionaire, teamruimte en organisatieruimte	Discretionaire ruimte

Hieruit blijkt dat het draaien van een pilot over professionele ruimte bijdraagt aan zowel de bekendheid met professionele ruimte als het nemen van professionele ruimte. Ondanks dat de drie pilots van elkaar verschillen hebben ze gemeen dat zij aandacht vragen voor de ruimte van de politieprofessional. Door dit te benoemen en een pilot te starten wordt expliciet ruimte gegeven, er wordt feitelijke en ervaren handelingsruimte gecreëerd (Hupe, 2009). Ruimte geven lijkt ruimte nemen mogelijk te maken op drie manieren.

### *Bewustwording*

In de interviews en de observaties is gevraagd naar wat professionele ruimte voor de respondent betekende. Hier werd verschillend op gereageerd. Een deel van de respondenten vertelde helder en duidelijk wat professionele ruimte voor hem persoonlijk betekende en wat hij ermee deed. Een deel van de respondenten was onbekend met het begrip, maar vertelde na een korte toelichting een helder en duidelijk verhaal over hoe zij hun eigen professionele ruimte ervaren en wat ze ermee doen. Tot slot waren er respondenten die niet wisten wat professionele ruimte betekende en ook na een korte uitleg professionele ruimte anders interpreteerden.

De eerste twee groepen respondenten waren duidelijk bekend met professionele ruimte. Sommigen kenden niet het begrip, maar iedereen kende de achterliggende betekenis ervan. Zij benoemden professionele ruimte als het maken van je eigen keuzes, ontwikkelen van jezelf en aansluiten bij de context. Zij benoemen dat ze deze professionele ruimte ervaren en er wat mee kunnen doen. Deze respondenten zijn zich duidelijk bewust van hun professionele ruimte en zien mogelijkheden om die te nemen. De derde groep respondenten is onbekend met professionele ruimte. Het begrip is niet bij deze groep bekend, maar ook als kort wordt uitgelegd wat het begrip inhoudt gaat er geen belletje rinkelen. De respondenten geven verschillende invullingen van het begrip, zoals een ruimte waar je je prettig voelt, een fysieke ruimte waar je goed kunt werken of de mogelijkheid om je werk zo in te vullen dat het aansluit bij je persoonlijkheid. Professionele ruimte wordt gezien als iets dat bijdraagt aan het persoonlijk werkplezier, niet als iets dat bijdraagt aan betere politiestatistiek. Deze groep respondenten is zich duidelijk niet bewust van professionele ruimte zoals in dit onderzoek is beschreven en ziet dan ook niet de mogelijkheden die er zijn om professionele ruimte te nemen.

Deze tweedeling lijkt het gevolg te zijn van de pilots. De eerste groep respondenten komt uit Meerij, Krimpenerwaard en Vechtdal. In deze teams draait een pilot die nadrukkelijk de aandacht vraagt voor professionele ruimte. Deze teams zijn zich bewust van professionele ruimte en de mogelijkheden ervan. De tweede groep respondenten komt uit Gooi- en Vechtstreek. Bij dit team draait geen pilot en zij zijn zich niet bewust van professionele ruimte. Daarom lijkt op basis van deze vergelijking te kunnen worden gesteld dat een pilot bijdraagt aan de bewustwording van professionele ruimte. Door een pilot te draaien worden teams zich bewust van professionele ruimte, waardoor zij het sneller zullen nemen. Alles wat aandacht geeft groeit, zo kan worden gesteld. Andersom, een team waar geen aandacht wordt gevraagd voor professionele ruimte is zich hier ook niet bewust van. Dat maakt ook dat de kans kleiner is dat een dergelijk team van onderaf gaat werken aan professionele ruimte.

Echter, daar moet wel een kritische kanttekening bij worden geplaatst. De vraag is wat er eerder was, de kip of het ei. Zijn deze teams zich pas bewust geworden van hun professionele ruimte bij het starten van de pilot? Of waren deze teams al bezig met professionele ruimte en hebben zij daarom een pilot gestart? *'We benoemen het nu. Maar als team waren wij daar al best wel veel mee bezig.'* (R7). Uit dit citaat lijkt duidelijk te worden dat er al professionele ruimte was voor het starten van de pilot. Bewustwording van professionele ruimte hoeft dus niet een gevolg te zijn van een pilot. Echter blijft staan dat het starten van een pilot de bewustwording wel vergroot, doordat in dit team wordt nu veel vaker gesproken over professionele ruimte.

### *Creëren van mogelijkheden en geven van vertrouwen*

Bewustwording lijkt het belangrijkste gevolg van een pilot. Een deel van de respondenten geeft aan dat de pilot nog geen directe invloed heeft op hun werk. Bij hen bleek wel dat ze zich bewust zijn van hun professionele ruimte, waarmee bewustwording voor hen het belangrijkste gevolg lijkt. Toch lijkt een pilot op twee manieren bij te dragen aan ruimte nemen.

Ten eerste, zoals benoemd, is de rol van de leidinggevende belangrijk binnen de politie. Politie mensen kijken omhoog en respondenten benoemen dat professionele ruimte voor hen betekent dat zij vertrouwen krijgen van de leiding. Professionele ruimte is *'dat mijn baas mij de vrijheid geeft'* (R4), *'vertrouwen van bovenaf'* (R8), *'dat ik niet iemand heb die constant in je nek zit te hijgen wat je moet doen.'* (R10). Uit deze omschrijvingen komt naar voren dat politie mensen het belangrijk vinden dat zij vanuit hun leidinggevende expliciet ruimte krijgen. Door een pilot te starten en professionele ruimte te benoemen laat de leidinggevende weten dat hij zijn team

vertrouwt en dat er ruimte er is. Daardoor kan ruimte worden genomen.

Ten tweede maakt een pilot het mogelijk om veranderingen door te voeren. Een pilot maakt het mogelijk om te pionieren. Een pilot heeft als doel om nieuwe dingen te proberen en te kijken of deze ook werkbaar zijn. Die uitzonderingspositie creëert mogelijkheden. Zo heeft team Krimpenerwaard stages en uitwisselingsplekken, die formeel niet zijn goedgekeurd door de Nationale Politie. Maar doordat het team een pilot draait, *'hebben wij ook meer mogelijkheid om te pionieren.'* (R7). Dat biedt meer mogelijkheden voor het opstarten van projecten, er is immers meer mogelijk. Er mag meer buiten de kaders en er komt ook in veel gevallen meer geld beschikbaar. Dat daagt het team uit om inderdaad een idee tot uitvoer te brengen.

#### *Gericht op de organisatie*

Regelmatig is genoemd dat er verschillen bestaan tussen de pilots, omdat ze vanuit verschillende invalshoeken komen en verschillende doelen hebben. Een ander verschil is door wie de pilot wordt aangejaagd. In Krimpenerwaard en Vechtdal lijkt dit met name te zijn gestart door mensen van het team, door internen. In Krimpenerwaard is initiatief genomen door twee collega's die hun leidinggevende hebben overtuigd om de pilot te starten en met collega's in gesprek zijn gegaan om *'zieltjes te winnen'*(R9). In Vechtdal is de verandering aangejaagd door de vorige teamchef en is de nieuwe teamleiding ermee doorgegaan. In Meierij is er vanuit het politieprogramma ALV gezocht naar een team dat mee wilde werken. De pilot is vervolgens als een samenwerking van het team en ALV gestart. Daarbij jaagt ALV met adviseurs het proces aan, door het te begeleiden. Zij komen niet uit het team en zijn als het ware externen. Er wordt wel nauw samengewerkt met teamleden en die internen hebben een belangrijke rol. Maar het verschil met Krimpenerwaard en Vechtdal is dat in deze pilot externen de voortgang bewaren.

Uit de analyse van de drie vormen van professionele ruimte is naar voren gekomen dat Meierij iets meer dan de andere teams gericht is op organisatieruimte. Er lijkt met name bij degenen die nauw bij de pilot betrokken zijn een iets groter besef te zijn van de mogelijkheden van organisatieruimte. Hier ligt mogelijk een relatie met de rol van externen. Omdat externen minder dan internen gericht zijn op het team zijn zij wellicht meer gericht op de organisatie en de mogelijkheden die de pilot biedt om organisatieruimte te nemen. Mogelijk draagt de aanwezigheid van externen bij een pilot bij aan het nemen van organisatieruimte. Met externen wordt bedoeld op mensen die niet van het team zelf zijn. Ook mensen die wel van de politieorganisatie zijn kunnen dus externen zijn. Kanttekening daarbij is wel dat ook bij de pilot in Krimpenerwaard en Vechtdal externen betrokken zijn geweest. Zij lijken het proces minder te hebben aangejaagd dan bij Meierij, maar waren wel betrokken. Er kan daarmee niet worden vastgesteld dat er inderdaad een relatie is tussen de betrokkenheid van externen en het nemen van organisatieruimte, maar mogelijk ligt er wel een verband.

## **6.4. Professionaliteit**

Dit onderzoek draait om het achterhalen van wat een rol speelt bij het nemen van professionele ruimte. Om professionele ruimte te nemen is het belangrijk dat politieagenten in een bepaalde mate professioneel zijn. Anders kan er uiteraard niet gesproken worden over professionele ruimte, hoogstens over ruimte alleen. Om hier inzicht in te krijgen is ook gevraagd naar de professionaliteit van de teams. Zelf noemen de meeste respondenten zich wel een professional. Vrijwel alle respondenten antwoorden positief op de vraag of ze zichzelf een professional vinden, slechts enkelen twijfelden of ontkenden. De teams vinden zichzelf dus aardig professioneel. Om dieper in te gaan op hoe professioneel de basisteams zijn en wat dat betekent voor ruimte nemen is de volgende deelvraag gesteld: *op welke wijze is professionaliteit van invloed op de teamaspecten die een rol spelen bij het nemen van professionele ruimte?*

### *6.4.1. Technical base*

Het eerste kenmerk van professionaliteit is *technical* base. Professionals hebben een basis van zowel technische kennis als ervaringskennis nodig, op basis waarvan ze hun beslissingen maken. Deze kennis wordt door veel politieagenten dan ook belangrijk geacht. Professionaliteit is voor hen dat je op de hoogte bent van bevoegdheden en van veranderingen. Daarom worden

mails met veranderingen goed bijgehouden en wordt regelmatig op intranet opgezocht hoe de wetgeving in elkaar steekt. Echter, dit is allemaal gericht op het *'op peil houden'* (R2). Er wordt weinig aandacht besteed aan het ontwikkelen van kennis. Er worden weinig cursussen of trainingen gevolgd. Daarvoor zou geen tijd zijn, geen geld of geen interesse. Ondanks dat vrijwel iedereen aangeeft dat ontwikkeling belangrijk is, *'stilstand is in mijn ogen achteruitgang.'* (R9), wordt er weinig nieuwe kennis ontwikkeld. Een enkeling doet het wel en volgt in vrije tijd of buiten de gebaande paden een cursus. Echter, de meesten verwachten het hierin van de leiding. Deze zou meer moeten aanbieden en aanjagen. Dat lijkt vrijwel niet uit de agenten zelf te komen. Om professionaliteit van politieagenten te verbeteren zou het opdoen van nieuwe kennis dus moeten worden aangejaagd, om te voorkomen dat de *technical base* onvoldoende ontwikkelt.

Naast het ontwikkelen van de kennis is het belangrijk om deze met elkaar te delen. Dit lijkt in veel teams te gebeuren. Er wordt met elkaar vooraf in de auto besproken hoe een bepaald incident het best kan worden aangepakt. Achteraf wordt geëvalueerd wat goed en minder goed ging, om te leren voor een volgende keer. Ook wordt de interpretatie van wetten besproken. *'De ene collega die voegt iets meer ambstelastiek toe dan de andere collega. De ene collega zegt: nou dat kan je niet maken want om die en die reden. En de andere collega van: ja jawel want je moet er wat flexibel mee om gaan want het is niet zo en zo bedoeld'* (R16). Zo wordt kennis gedeeld. Dit lijkt zowel gericht op het verbeteren van de kennis van het individu als de kennis van het team.

#### 6.4.2. *Service ethics*

Professionals moeten op basis van deze kennis, ervaring en ethische waarden keuzes maken. Het is belangrijk dat ze hierover met elkaar spreken. Dat gebeurt wel, maar weinig. Sommige respondenten bespreken regelmatig waarom een aanpak is gekozen. *'Dan geef ik ook mijn reden waarom en dan mag diegene ook wel zeggen waarom hij of zij denkt waarom dat wel goed was'* (R14). Anderen stellen echter dat die afweging vooral persoonlijk is. Zo stelt een respondent dat hij weinig overlegt met zijn collega's over welke afweging gemaakt wordt, want hij heeft *'mijn eigen weegschaal'* (R3). Een respondent stelt dat het onderling delen afwegingen. Want *'de ene wijkagent is anders dan de ander. En je zult ook anders op incidenten of mensen reageren'* (R4). Daaruit blijkt dat een deel van de respondenten het maken van afwegingen tijdens het werk ziet als een persoonlijke aangelegenheid, waardoor niet van elkaar geleerd wordt.

#### 6.4.3. *Institutional control*

Professionals verenigen zich in beroepsgroepen om zo de *technical base* en *service ethics* in stand te houden en te bevorderen. Daarin wordt dus door de professionals gewerkt aan het verbeteren van het werk, door vastlegging en institutionalisering van kennis en werkwijzen. Dit institutionele aspect is gericht op het grote geheel van alle professionals in de beroepsgroep. Professionals zouden zich hier bewust van moeten zijn en zich bezighouden met hoe zij kunnen zorgen dat iets wordt aangepast indien nodig. Dit aspect van professionaliteit is nauw verbonden met organisatieruimte. Het gaat om het zien van mogelijkheden om de organisatie, het geheel van alle professionals, te verbeteren en de die ruimte ook te nemen. Zoals ook al naar voren kwam in de bespreking van organisatieruimte wordt dit weinig gedaan door politieprofessionals. Zij lijken zich hier niet mee bezig te houden.

#### 6.4.4. *Professionaliteit is niet noodzakelijk*

Uit deze analyse komt naar voren dat de teams zich wel bezighouden met de ontwikkeling van hun professionaliteit, maar dat het beperkt is. Ondanks dat ze zichzelf professional voelen, lijken ze weinig bezig met hun ontwikkeling. De politieteams lijken daarmee niet sterk geprofessionaliseerd. In elk team zijn houden agenten zich bezig met hun professionaliteit, doordat ze nieuwe kennis op doen of het belangrijk vinden om door feedback te leren. Maar er zijn ook in elk team agenten die zich hier niet mee bezighouden en die het weinig interesseert. Er kan daarom geen duidelijk onderscheid worden gemaakt in de mate van professionaliteit van de vier teams. Eerder is besproken dat onderscheid kan worden gemaakt in welke ruimte de teams nemen, maar er lijkt geen relatie te kunnen worden ontdekt tussen de mate van professionaliteit en de mate waarin professionele ruimte wordt genomen.

Professionaliteit lijkt daarmee geen noodzakelijke voorwaarde te zijn voor het nemen van ruimte. Het bevorderen van professionaliteit blijft wel belangrijk, omdat de politieorganisatie zich daardoor steeds professioneler kan opstellen. Daarin kan de leiding een belangrijke rol spelen omdat de teams het van de leiding lijken te verwachten. Maar dat lijkt los te staan van de mate waarin ruimte wordt genomen. Het bevorderen van professionele ruimte lijkt dan ook niet te liggen in het bevorderen van de professionaliteit van agenten. De Nationale Politie zegt de ruimte van politieprofessionals te willen vergroten door bureaucratische belemmeringen op te ruimen en te investeren in het individu (Politie, 2012<sup>A</sup>, p. 36). Door te sturen op de kernwaarden integriteit, betrouwbaarheid, moed en verbinding zou de individuele agent professioneler moeten worden en ruimte nemen. Persoonlijke professionaliteit lijkt echter geen voorwaarde om ruimte te nemen. Van groter belang lijkt dat er wordt geïnvesteerd in de vaardigheid om invloed te hebben op de verbetering van het team en de organisatie, zodat teamruimte en organisatieruimte kan worden genomen. Professionaliteit kan wel worden gestimuleerd, maar lijkt geen noodzakelijke voorwaarde voor het nemen van professionele ruimte.

## 6.5. Tot slot

Aan het begin van dit hoofdstuk is nogmaals het model getekend dat naar voren is gekomen uit de theoretische verdieping. Hierin is getoond dat professionaliteit en ruimte geven beide van invloed zouden zijn op het nemen van ruimte, via de zeven teamaspecten. De analyse op basis van de data verkregen uit observaties en interviews nuanceert dit beeld. Daarom volgt hier een bijgesteld model, waarin de hoofdpunten uit de analyse worden weergegeven.

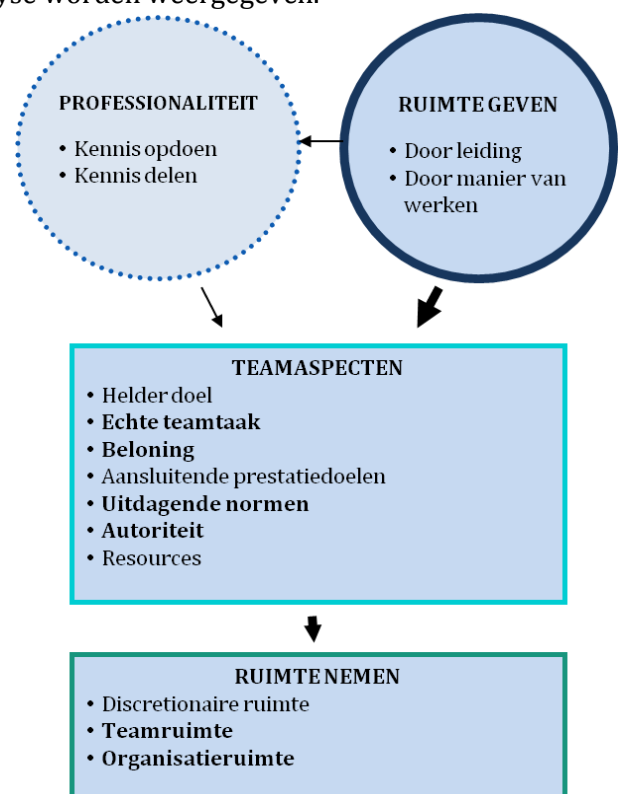
- Ruimte nemen lijkt te moeten worden onderscheiden in drie vormen. Discretionaire ruimte, gericht op het werk als individu, wordt in grote mate door teams genomen omdat het eigen is aan het complexe politiewerk. Het nemen van discretionaire ruimte lijkt geen extra bevordering te behoeven. Teamruimte, gericht op het werk als groep individuen, wordt door een aantal teams genomen en lijkt me name af te hangen van hoe de teamaspecten zijn ingericht. Organisatieruimte, gericht op het geheel aan teams in de organisatie, wordt vrijwel niet genomen doordat de teams niet erg gericht zijn op de organisatie. Deze vormen van ruimte nemen lijken te moeten worden aangejaagd en zijn daarom vetgedrukt.

- De zeven beschreven teamaspecten lijken inderdaad samen te hangen met ruimte nemen, maar niet allemaal evenveel. Het hebben van een echte teamtaak, wisselende beloning, uitdagende normen en autoriteit over ondersteunden taken lijken direct bij te dragen aan het nemen van professionele ruimte. Deze zijn daarom vetgedrukt.

Ook de andere teamaspecten kunnen ruimte nemen stimuleren en staan daarom in het model.

- Ruimte geven lijkt cruciaal om ruimte te kunnen nemen. Zowel de manier van leidinggeven als werken met een pilot lijken ruimte nemen sterk te bevorderen. Een stimulerende leidinggevende daagt het team uit en geeft vertrouwen, waardoor het team ruimte kan en wil nemen. Een pilot maakt dat het team zich bewust wordt van professionele ruimte, waardoor het mogelijkheden gaat benutten. Daarom is ruimte geven in het model dikomrand.

- Professionaliteit lijkt in tegenstelling tot de verwachting geen noodzakelijke voorwaarde voor het nemen van professionele ruimte en is daarom van een stippellijn voorzien. Wel kan ruimte geven een rol spelen bij professionaliteit. Met name leidinggevendenden kunnen ontwikkeling stimuleren, omdat teams het van leidinggevendenden verwachten.







## 7 CONCLUSIE

De Nationale Politie benadrukt in haar inrichtingsplan het belang van meer professionele ruimte, om betere politiestatistiek te realiseren (Politie, 2012<sup>A</sup>). Daarvoor moet de individuele professionaliteit van de politieagent worden versterkt (Politie, 2012<sup>C</sup>, p. 21). Echter, die individuele professionaliteit lijkt niet zo'n grote rol te spelen in het nemen van ruimte als wordt gedacht. Dit onderzoek laat zien dat vooral de rol van de leidinggevende cruciaal is, evenals de manier waarop het team is ingericht. Om beter inzicht te krijgen in dat proces rondom professionele ruimte heeft dit onderzoek tot doel gehad om te achterhalen welke teamaspecten een rol spelen bij de ruimte die politieprofessionals in een basisteam nemen en welke invloed gegeven ruimte en professionaliteit daarop hebben.

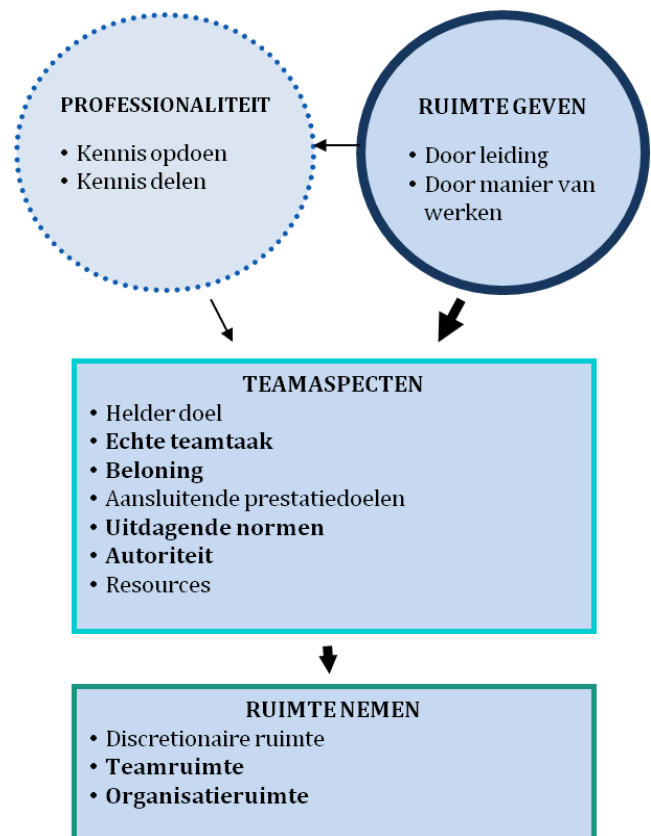
Om dit te kunnen achterhalen is literatuuronderzoek gedaan naar het geven en nemen van professionele ruimte in een team. Deze theorie is gebruikt om in het empirisch onderzoek observaties te doen bij vier verschillende basisteams: Meierij, Krimpenerwaard, Vechtdal en Gooi- en Vechtstreek. Bij deze teams zijn achttien respondenten geïnterviewd over hoe zij aankijken tegen professionele ruimte, professionaliteit en het geven van ruimte. Ook is aan bod gekomen hoe de zeven teamaspecten volgens de respondenten binnen de teams vorm krijgen. Op deze manier is antwoord gezocht op de volgende hoofdvraag:

*Welke teamaspecten spelen een rol bij de professionele ruimte die politieprofessionals in een basisteam nemen en wat is de invloed van ruimte geven en professionaliteit daarop?*

In dit laatste hoofdstuk van het onderzoek wordt antwoord gegeven op deze hoofdvraag en worden aanbevelingen gedaan om het nemen van professionele ruimte te stimuleren.

### 7.1. Hoofdconclusie

In het gesprek over professionele ruimte wordt er vaak vanuit gegaan dat het belangrijk is om ruimte te geven, omdat dat zou leiden tot ruimte nemen. Uit de theorie komt naar voren dat ook de invulling van het team en de professionaliteit een grote rol spelen. Een team volgens de zeven teamaspecten vormgeven zou ruimte nemen mogelijk maken. Om de theoretische samenhang tussen deze begrippen te visualiseren is een model gepresenteerd. De empirie laat echter zien dat dit model genuanceerd moet worden. Ruimte geven blijkt cruciaal te zijn voor het nemen van ruimte. Ruimte nemen gebeurt namelijk niet vanzelf, de teamleiding moet daarvoor ruimte geven. Ruimte nemen blijkt een veel te eenzijdige term en moet worden onderscheiden in discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte. Door deze vormen te onderscheiden wordt duidelijk dat er bij de politie wel discretionaire ruimte wordt genomen, maar dat er nog weinig aandacht is voor de ontwikkeling van team en organisatie. Dat maakt dat het gesprek over professionele ruimte niet meer moet worden gevoerd vanuit individuele professionaliteit, maar vanuit een focus op het team. Daarom kan de relatie tussen deze factoren en het nemen van ruimte als volgt worden weergegeven:



### *Teamaspecten*

De manier waarop een team is ingericht speelt een grote rol bij de ruimte die politieprofessionals nemen. Deze teamaspecten hangen echter niet alle zeven op dezelfde manier samen met het nemen van professionele ruimte, zoals onderstaande tabel laat zien.

	<b>Samenhang met ruimte nemen</b>	<b>Normatieve invulling</b>
<b>Helder doel</b>	Redelijke	Helder doel niet noodzakelijk Vrijheid in invulling wel
<b>Echte teamtaak</b>	Directe	Teamtaak belangrijker dan individuele taak Individuele taak slechts tbv teamtaak Kleine groepen vergroten teamtaak
<b>Beloning</b>	Directe	Beloning is belangrijk, manier is vrij Mix individuele en teambeloning belangrijk Feedback stimuleren loont
<b>Aansluitende prestatiedoelen</b>	Geen directe	Ruimte politieagent belangrijk om aansluiting te behouden met context en samenleving
<b>Uitdagende normen</b>	Directe	Uitdagende normen zorgen voor ruimte nemen Tijd en stimulans door leiding belangrijk
<b>Autoriteit</b>	Directe	Autoriteit in ondersteunende taken
<b>Resources</b>	Indirecte	Uitdagende norm kan schaarste gebruiken

Met name een echte teamtaak, wisselend belonen, uitdagende teamnormen en autoriteit over ondersteunende taken dragen direct bij aan het nemen van professionele ruimte. Deze nadere specificering van de zeven teamaspecten geeft inzicht in de samenhang met professionele ruimte en de normatieve invulling. Daardoor kunnen de aspecten worden gebruikt om ruimte nemen in een team te stimuleren. Door als het ware de thermometer in het team te steken en na te gaan hoe de zeven aspecten vorm krijgen kan worden gekeken of dit ruimte nemen bevordert of belemmert. Vervolgens kunnen teams ruimte nemen bevorderen door die aspecten te stimuleren en anders in te richten. Het inzicht in deze teamaspecten biedt daarom handvatten aan teams die meer ruimte willen nemen.

### *Professionaliteit*

Politieagenten lijken slechts in beperkte mate te beschikken over de drie professionaliteitskenmerken *technical base*, *service ethic* en *institutional control*. Zij zijn wel gericht op het op peil houden van kennis, maar besteden weinig aandacht aan het ontwikkelen en onderling delen daarvan. Toch blijkt het mogelijk dat deze agenten professionele ruimte nemen. Professionaliteit lijkt dan ook geen voorwaarde voor het nemen van professionele ruimte. Belangrijker is dat er wordt geïnvesteerd in de vaardigheid om invloed te hebben op de verbetering van het team en de organisatie. Daarmee gaat dit onderzoek in tegen de plannen van de Nationale Politie, die de professionele ruimte willen versterken door individuele professionaliteit te stimuleren.

### *Ruimte geven*

Het gemaakte onderscheid tussen ruimte geven en ruimte nemen lijkt van groot belang bij professionele ruimte. Voor ruimte nemen is het namelijk cruciaal dat ruimte wordt gegeven. Ruimte geven speelt op twee manieren een grote rol: door de leidinggevende en door het werken met een pilot. De leidinggevende kan een stimulator of een belemmering zijn. Leidinggevendens kunnen door een stimulerende houding het team inspireren en vertrouwen geven, waardoor het team gemotiveerd wordt om ruimte te nemen. Strakke sturing belemmert het team, omdat het passief wordt en weinig meer wil ondernemen. Ruimte nemen zonder dat de leidinggevende ruimte geeft lijkt vrijwel onmogelijk. Een stimulerende teamleiding lijkt dan ook van groot belang om ruimte te kunnen nemen.

Het starten van een pilot lijkt ruimte nemen te stimuleren. Ten eerste ontstaat bewustwording van professionele ruimte, waardoor het team de ruimte sneller neemt. Ten tweede creëert een pilot mogelijkheden en geeft het vertrouwen doordat de leidinggevende met een pilot laat weten dat ruimte genomen mag worden. Tot slot draagt een pilot die door externen wordt aangejaagd mogelijk bij aan de mate waarin het team gericht is op de organisatie. Dit onderzoek onderstreept daarmee dat een pilot ruimte nemen kan stimuleren.

### *Ruimte nemen*

Een van de belangrijkste conclusies is dat het begrip professionele ruimte nader gespecificeerd lijkt te moeten worden. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte. Discretionaire ruimte is erop gericht om het werk als individu te verbeteren door het werk op straat zo goed mogelijk uit te voeren. Teamruimte richt zich op het werk van het team, om binnen het team het werk te verbeteren door feedback te geven en nieuwe werkwijzen te proberen. Organisatieruimte richt zich op de organisatie als geheel en het verbeteren daarvan door geslaagde projecten te delen met andere teams en resultaat te behalen voor de hele organisatie.

Door dit onderscheid lijkt het spreken over professionele ruimte vaak veel te eenzijdig. Er kan niet altijd worden gezegd dat professionele ruimte te weinig wordt genomen, omdat er onderscheid is in welke vorm van ruimte wordt genomen. Discretionaire ruimte wordt binnen de politie al in grote mate genomen en het vergroten van die ruimte lijkt dan ook niet de prioriteit te hoeven krijgen. Teamruimte en organisatieruimte wordt echter lang niet altijd en door alle teams genomen. De roep om het herstellen en versterken van professionele ruimte zou zich daarom ook moeten richten op deze twee vormen van ruimte. Daarom benadrukt dit onderzoek dat met name het nemen van teamruimte en organisatieruimte gestimuleerd moet worden om de professionele ruimte van politieprofessionals te vergroten.

## **7.2. Aanbevelingen**

De invulling van teamaspecten en het geven van ruimte spelen een grote rol in het nemen van discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte. Om professionele ruimte te stimuleren is dan ook van belang dat er aandacht wordt geschonken aan de inrichting van het team en de manier waarop ruimte wordt gegeven. Dit leidt tot een aantal aanbevelingen om het nemen van met name teamruimte en organisatieruimte te stimuleren. Veel van de aanbevelingen worden gedaan aan het adres van leidinggevendenden van basisteams. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de leidinggevendenden van groot belang is in het nemen van ruimte door teams. Als leidinggevendenden deze aanbevelingen in praktijk brengen en zo professionele ruimte geven, kan het team ruimte nemen. Ook worden aanbevelingen gedaan aan het programma Administratieve Lastenverlichting (ALV) van de Nationale Politie, omdat dit programma zich onder ander ervoor inzet om professionele ruimte te stimuleren. Deze aanbevelingen hopen daaraan bij te dragen.

### **Aanbeveling 1: creëer kleine groepen binnen het team**

Voor het ervaren van een *echte teamtaak* is het essentieel dat deze als belangrijker wordt gezien dan individuele taken en voorkeuren. In de teams waar individuele taken en voorkeuren belangrijker zijn, voelt men zich minder op elkaar betrokken. Betrokkenheid is belangrijk omdat daardoor het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid worden vergroot en meer ruimte wordt genomen, zo blijkt uit de vergelijking van de vier teams. Een belangrijke stimulator voor betrokkenheid is het creëren van kleine groepen in een team. Dit lijkt bij te dragen aan het nemen van teamruimte en organisatieruimte doordat teamleden zich samen verantwoordelijk voelen. Doordat men elkaar goed kent, veel samenwerkt en zich niet kan verschuilen binnen de groep wordt het teamgevoel versterkt. Dat maakt dat het team zich verantwoordelijk voelt voor elkaar en het team, waardoor het gestimuleerd wordt om ruimte te nemen en zo het team te verbeteren. Creëer daarom kleine groepen binnen het team.

Het programma ALV kan basisteams stimuleren op deze manier te werken. In Meierij, het pilotteam van het programma, kan in kleine groepen worden gewerkt om laten zien wat de voordelen ervan in de praktijk zijn. Door het belang ervan te benadrukken kan teamleiding worden overtuigd. Teamleiding kan deze kleine groepen in een team creëren. Dit kan op basis van een gebied, waar de groep samen verantwoordelijk voor wordt. De twee teams in dit onderzoek die op die manier werken zijn zo gevormd door de leiding, maar kregen veel vrijheid in de invulling ervan doordat ieder zelf mocht bepalen in welke groep hij wilde deelnemen. Doordat een leidinggevende dit initieert krijgen de groepen een enigszins formele status, waardoor zij zich daadwerkelijk verantwoordelijk voelen voor het uitvoeren van hun taak.

### **Aanbeveling 2: stimuleer feedback**

*Beloning* is belangrijk binnen politieteams, omdat politieprofessionals het belangrijk lijken te vinden dat ze gezien en gewaardeerd worden. Een onderdeel hiervan, feedback geven, draagt bij aan het verbeteren van de werkwijze en het delen van ervaring. Binnen politieteams lijkt dat geen vanzelfsprekendheid, waardoor niet optimaal van elkaar wordt geleerd. Stimuleer daarom feedback. Dan wordt het team zich bewust van het belang ervan en kunnen belemmeringen om feedback te geven worden weggenomen doordat ruimte ontstaat om erover te praten. Een vast moment van feedback zorgt ervoor dat het meer een gewoonte wordt, waardoor collega's ook los van dat moment feedback geven. Daardoor kan men van elkaar leren, wat vervolgens bijdraagt aan het nemen van teamruimte.

De teamleiding moet deze feedback stimuleren. Leidinggevendenden zijn belangrijk bij de politie. Daarom is het stimuleren van feedback met name een taak voor hen. Door momenten te creëren waarop bewust feedback wordt gegeven of door het team er bewust van te maken is het geven van feedback gebruikelijker geworden in onderzochte teams. Het stimuleren van feedback door de leidinggevende is daarom cruciaal om het leren in teams te bevorderen. Dat kan doordat er een moment wordt gecreëerd tijdens bijvoorbeeld de debriefing, waarop bewust feedback wordt gevraagd en gegeven. Ook kan de teamleiding het team bewust maken van hoe feedback gegeven kan worden, wat de voordelen ervan zijn en waarom het belangrijk is. Dit kan bijvoorbeeld door een bijeenkomst te houden of regelmatig een e-mail te sturen.

### **Aanbeveling 3: stimuleer het nemen van initiatief**

In een team waarin de *algemene norm* zo is dat deze uitdaagt tot creativiteit en verandering lijkt meer ruimte te worden genomen. De teams waar de sfeer zo is dat ze een stapje meer willen doen en waar veel projecten worden opgestart nemen meer ruimte dan teams waar gelatenheid heerst. Hiervoor lijken tijd en stimulans door de leiding een voorwaarde. Stimuleer daarom het nemen van initiatief. Door aandacht te geven aan initiatiefnemers wordt duidelijk gemaakt dat ideeën worden gewaardeerd. Door tijd vrij te maken voor initiatieven wordt dit onderstreept en praktisch mogelijk. Op deze manier merken teamleden dat ruimte genomen kan worden. Ze ervaren dat ze het vertrouwen krijgen en durven initiatief te nemen. Dan durven ze projecten op te starten, omdat ze weten dat ze worden gesteund door hun leidinggevende.

De leidinggevende heeft hierin een belangrijke rol. Het lijkt belangrijk dat de leidinggevende het team vertrouwen geeft. Door initiatief te stimuleren wordt vertrouwen gegeven en wordt het nemen van teamruimte aangejaagd. Door ook tijd beschikbaar te stellen als iemand een idee heeft, wordt onderstreept dat initiatief nemen wordt gewaardeerd en praktisch mogelijk is.

### **Aanbeveling 4: geef het team autoriteit over ondersteunende taken**

Een team dat zelf invulling kan geven aan ondersteunende taken lijkt met name meer teamruimte en organisatieruimte te nemen. Doordat de teams vanuit hun ervaring en expertise zaken als de planning en de werkverdeling kunnen organiseren, hebben zij de ruimte genomen om hier op een innovatieve manier invulling aan te geven. Dit is op een zodanige manier gedaan dat het aansluit bij hun context. Geef daarom het team *autoriteit* over ondersteunende taken. Over hoe meer taken de autoriteit ligt bij het team, hoe meer ruimte er genomen lijkt te worden.

Het programma ALV kan hierin een aanjagende rol spelen. In het team Meierij kunnen veel ondersteunende taken tot verantwoording van het team worden gemaakt. Door hiermee te experimenteren kunnen innovatieve werkwijzen worden bedacht door het team. Juist doordat het een pilotteam is kan worden gekeken over welke ondersteunende taken het team autoriteit kan krijgen. Daardoor kunnen nieuwe inzichten worden opgedaan hoe het team kan worden verbeterd. Deze inzichten kan het programma vervolgens gebruiken om te delen met de hele organisatie. Naast ALV kan ook teamleiding autoriteit over ondersteunende taken bij het team neerleggen. Juist door het team vrij te laten in hoe deze taken worden ingevuld ontstaan innovatieve werkwijzen en kan teamruimte, maar ook organisatieruimte worden genomen.

### **Aanbeveling 5: stimuleer en inspireer als leidinggevende**

Een leidinggevende moet geen belemmering zijn in het nemen van ruimte, door te strak te sturen. Het empirisch onderzoek laat zien dat strak sturen tot gevolg kan hebben dat medewerkers passief worden en geen ruimte nemen. Een leidinggevende zou het team juist moeten stimuleren, door vertrouwen te geven en te inspireren. Zo worden teamleden gemotiveerd om ruimte te nemen en ervaren ze dat dit ook mogelijk is. De teams waarin op die manier wordt leidinggegeven nemen professionele ruimte. Stimuleer en inspireer daarom als leidinggevende. Het is wel belangrijk om niet op te leggen dat er ontwikkeld móet worden. Door vertrouwen te geven en te inspireren ontstaat een sfeer waarin ruimte genomen kan worden.

Hierin heeft uiteraard de leidinggevende zelf een belangrijk rol. Hij moet zichzelf afvragen wat voor een leidinggevende hij is en of zijn manier van leidinggeven bijdraagt aan het nemen van ruimte. Wordt er strak gestuurd zonder ruimte voor ideeën, dan is het belangrijk om dat te veranderen. De leidinggevende moet stimuleren en inspireren en zich betrokken tonen op zijn mensen. Ook moet hij vertrouwen geven, laten merken dat hij er vanuit gaat dat zijn mensen goed werk verrichten. Daarnaast is het belangrijk om persoonlijke groei te stimuleren en te motiveren door dit te benoemen en door dat praktisch mogelijk te maken. Door hier aandacht voor te vragen en dit te benoemen kun je als leidinggevende stimuleren en inspireren.

### **Aanbeveling 6: investeer in vaardigheden om team en organisatie te verbeteren**

Hoewel in het gesprek over professionele ruimte de individuele professionaliteit wordt gezien als de belangrijkste voorwaarde om ruimte te stimuleren, komt uit dit onderzoek iets anders naar voren. Professionaliteit door persoonlijke kennis en vaardigheden lijkt niet het antwoord op het vraagstuk van het stimuleren van ruimte nemen. Daarvoor lijkt het eerder te ontbreken aan vaardigheden en kennis over hoe een team veranderd en verbeterd kan worden. Teamruimte en met name organisatieruimte worden lang niet altijd genomen. Oorzaken hiervoor zijn dat teamleden zich beperkt voelen door de organisatie en niet weten hoe ze ruimte moeten nemen. Daarom lijkt het van belang om politieprofessionals handvatten te reiken om hier betekenisvol in te zijn, hoewel meer onderzoek hiernaar op zijn plaats zou zijn. Investeer daarom in vaardigheden om het team en de organisatie te verbeteren.

Het programma ALV kan in samenwerking met de politieacademie nagaan hoe tijdens de opleiding tot politieagent meer aandacht kan worden gegeven aan vaardigheden om het team en de organisatie te verbeteren. Ook moet worden nagegaan welke meer toegepaste cursussen of opleidingen er kunnen worden aangeboden aan politieagenten. Hierin kunnen vaardigheden zoals projectplanning en processturing worden ontwikkeld. In een cursus kunnen handvatten worden gegeven hoe de agent hier betekenisvol in kan zijn. Ook kan uitwisseling tussen teams gefaciliteerd worden, zodat men onderling van elkaar en elkaars werkwijzen kan leren. Zo kan het nemen van teamruimte en organisatieruimte gestimuleerd worden.

### **Aanbeveling 7: start een pilot**

Om bovenstaande inhoudelijke aanbevelingen in praktijk te kunnen brengen is het goed om een pilot te starten. Door een pilot te starten wordt een team zich bewust van professionele ruimte, waardoor teamleden mogelijkheden zien om ruimte te nemen. Doordat uit het starten van een pilot vertrouwen blijkt van leidinggevend en een pilot een tijdelijke uitzonderingspositie creëert lijkt het team deze mogelijkheden ook sneller te benutten. Het starten van een pilot draagt zowel bij aan het bewust worden van professionele ruimte als aan het verbeteren van het individu, het team en de organisatie. Zo draagt het starten van een pilot bij aan het nemen van met name teamruimte en organisatieruimte. Start daarom een pilot!

Het programma ALV heeft een pilot gestart in Meerij en dat heeft positieve gevolgen voor het nemen van ruimte. Het is belangrijk om dit uit te dragen in de rest van de organisatie. ALV kan het voorbeeld laten zien en zo andere teams enthousiasmeren om een pilot te starten. Door zowel de leerpunten als de succespunten die zijn ervaren in het proces te benoemen en te delen kan het voor andere teams aantrekkelijk gemaakt worden om een pilot te starten. Zo kan er geleerd worden van de pilot in Meerij, waardoor die pilot bijdraagt aan het nemen van organisatieruimte. Zo kan ALV andere teams enthousiasmeren voor het starten van een pilot.

### **Aanbeveling 8: doe vervolgonderzoek**

Deze aanbevelingen kunnen niet als pasklare oplossing over elk team worden gelegd, maar vragen om een passende invulling. In dit onderzoek hebben vier teams centraal gestaan die werken in gebieden met veel dorpen en land. Dit heeft mogelijk gevolgen hoe met ruimte nemen wordt omgegaan. Daarom is het goed om dit onderzoek ook uit te voeren bij teams in stedelijk gebied. Zo kan een vergelijking worden gemaakt om na te gaan of er verschil is tussen het nemen van ruimte in een stedelijke en een landelijke omgeving en kan inzicht worden verkregen in mogelijke aanvullingen hoe ruimte nemen in een stedelijk gebied gestimuleerd kan worden. Doe daarom vervolgonderzoek naar professionele ruimte nemen in een stedelijke omgeving.

Het programma ALV kan hierin een rol spelen. Zij hebben ook opdracht gegeven voor dit onderzoek naar het nemen van professionele ruimte en hebben belang bij kennis over hoe het nemen van professionele ruimte kan worden gestimuleerd. Door vervolgonderzoek in stedelijk gebied maken zij het mogelijk dat deze kennis breder toepasbaar wordt voor andere teams.

### **7.3. Discussie**

De belangrijkste conclusies die uit dit onderzoek kunnen worden getrokken zijn dat ruimte geven een voorwaarde is voor ruimte nemen, waarbij het begrip ruimte nemen in drie vormen moet worden onderscheiden. Dit onderzoek levert daarmee twee belangrijke conclusies op, die zowel van belang zijn voor de wetenschap als voor de politieorganisatie.

Ruimte geven is cruciaal om ruimte te kunnen nemen als team. Hoewel Freidson (1994) stelt dat professionele ruimte een gevolg is van professionele expertise laat dit onderzoek zien dat ruimte nemen niet vanzelf gaat bij *street-level* professionals. Professionele ruimte is geen automatisch gevolg van het al niet dan beschikken over voldoende professionaliteit. Er is meer nodig: er moet ruimte worden gegeven. Dit onderscheid tussen ruimte geven en ruimte nemen is daarmee van betekenis voor het wetenschappelijke debat over professionele ruimte. Het spreekt tegen dat professionele ruimte vanzelfsprekend is, maar laat zien dat ruimte *genomen* moet worden en dat daarvoor het *geven* essentieel is. In het bespreken van de professionele ruimte van *street-level* professionals moet dan ook het geven van ruimte betrokken worden, omdat dit een cruciale rol speelt in de mate waarin ruimte kan worden genomen.

De rol van de teamleiding van politiebasisteams is hierbij van groot belang, omdat de manier van leidinggeven directe gevolgen heeft voor de ruimte die het team kan en wil nemen. Een leiding die strak stuurt maakt een team passief, terwijl een leidinggevende die vertrouwen geeft het team stimuleert om zich te ontwikkelen. Het is daarom in het debat over professionele ruimte bij de politie van groot belang dat leidinggevendenden nauw worden betrokken. Er wordt vaak gesproken over teamleden die hun professionele ruimte moeten versterken en benutten (Politie, 2012<sup>c</sup>). Hiervoor is echter de rol van de leidinggevende cruciaal en die zou daarom nog meer centraal moeten komen te staan. De politieorganisatie is zich hier al ten dele van bewust, maar dit onderzoek geeft aanleiding om nog veel meer in te zetten op de juiste manier van leidinggeven in teams om ruimte nemen te stimuleren.

Waar vaak wordt gesproken over professionele ruimte als algemeen begrip benadrukt dit onderzoek het belang van het maken van een onderscheid in drie vormen van ruimte: discretionaire ruimte, teamruimte en organisatieruimte. Er wordt regelmatig geschreven dat professionals te weinig professionele ruimte hebben (Van den Brink et al., 2006; Freidson, 2001; Geuijen et al., 2010). Dat is echter veel te algemeen gesteld. De driedeling van ruimte nemen maakt het mogelijk dieper in te gaan op de vraag welke vorm van ruimte professionals te weinig hebben. Het nemen van professionele ruimte kan veel gericht worden onderzocht en er kunnen gerichtere aanbevelingen worden gedaan naar hoe die vorm van professionele ruimte versterkt kan worden. Zo kan er veel meer inzicht worden verkregen in de invulling van professionele ruimte door professionals. Verder onderzoek is nodig om na te gaan in hoeverre deze driedeling ook van toepassing is op andere sectoren dan de politie. Wanneer deze



driedeling ook in andere sectoren speelt kan het nemen van professionele ruimte gerichter worden gestimuleerd.

Dit onderscheid in vormen van professionele ruimte is belangrijk om ruimte nemen binnen de politie echt te stimuleren. In de reorganisatieplannen schrijft de politie dat ze de professionele ruimte wil versterken door de individuele professionaliteit te versterken, maar dat lijkt helemaal geen grote rol te spelen in het nemen van ruimte (Politie, 2012<sup>A</sup>). Het stimuleren van ruimte nemen richt zich nu vooral op de discretionaire ruimte van de *politieagent* op straat, maar deze ruimte lijkt al te worden genomen. Er moet een andere insteek worden gekozen door de Nationale Politie. Interventies om het nemen van ruimte te bevorderen moeten juist gericht zijn op het nemen van teamruimte en organisatieruimte. Er moet niet worden gekeken naar de ontwikkeling van de individuele *politieagent*, maar naar het hele team en de organisatie als geheel. Van groot belang is dan ook dat wordt geïnvesteerd in de vaardigheid om invloed te hebben op de verbetering van het team en de organisatie. Daarmee laat dit onderzoek een tegengelijk horen in het gesprek over professionele ruimte bij de Nationale Politie en de manier waarop ze dit willen stimuleren.



## 8 BRONNEN

- Actal (2011). *Armslag voor de politieprofessional*. Den Haag: Actal
- Amelsvoort, P. van, Kuipers, H., & Kramer, E. H. (2010). *Het nieuwe organiseren, alternatieve voor de bureaucratie*. Acco.
- Andersen, I. (2012). *Professionele ruimte*. Geraadpleegd via <http://www.meno-groep.nl/wp-content/uploads/2014/11/NSA-publicatie-professionele-ruimte.pdf> (24-02-2015)
- Beck, U. (1992). *Risk Society: towards a new modernity*. Londen: Sage.
- Bekkers, V. J. J. M., Korteland, E. H., Müller, E., & Simons, M. (2006). *Diffusie en adoptie van innovaties in de publieke sector*. Center for Public Innovation.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Boutellier J. C. J. (2005). *De veiligheidsutopie: hedendaags onbehagen en verlangen rond misdaad en straf*. Meppel: Boom Koninklijke Uitgevers
- Boutellier, J. C. J. (2007). Veiligheid, veiligheidszorg en politie. In C.J.C.F. Fijnaut, E. R. Muller, U. Rosenthal & E. J. van der Torre (red.), *Politie* (pp. 1007-1023). Deventer: Kluwer
- Brink, van den G., Janssen, T. & Pessers, D. (Eds.). (2006). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom
- Bruijn, J. A. de, & Noordegraaf, M. (2010). Professionals versus managers? De onvermijdelijkheid van nieuwe professionele praktijken. *Bestuurskunde*,(3), 2010.
- Bruining, T., Koning, de H., Loeffen, E. & Uytendaal, E. (2014). *Samen vormgeven aan professionele ruimte voor goed onderwijs*. Den Bosch/Utrecht: KCP Groep/APS
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: University Press
- Caluwé, L. I. A. de (1998). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. Geraadpleegd via [http://dataland.nl/assets/uploads/files/DENKEN\\_OVER\\_VERANDEREN.pdf](http://dataland.nl/assets/uploads/files/DENKEN_OVER_VERANDEREN.pdf) (09-06-2015)
- Chavannes, M. (2011). *Collectief vervreemd van risico's. Pers en politiek in een angstmaatschappij*. in: Tol, J.H. van, Helsloot, I. & Mertens, F.J.H. (red.). Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex (pp. 55-61). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- De Hark Voorbij (zj). *Een roeping gillen tegen de wind in*. Geraadpleegd via <http://www.harkvoorbij.nl/2015/03/11/een-roeping-gillen-tegen-de-wind-in/> (08-06-2015)
- Gardner, H., & Shulman, L. S. (2005). The professions in America today: Crucial but fragile. *Daedalus*, 134(3), 13-18.
- Farrell, C., & Morris, J. (2003). The 'Neo-Bureaucratic' State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work. *Organization*, 10 (1), 129-156.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophecy, and policy*. University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2009). Het GoodWork Project: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In Jansen, T., Brink, G. van den & Kole, J. (Eds.). (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom

- Geuijen, K., Bos, A., Horn, J. V., Krechtig, L., & Heij, D. (2010). *Hoe neem je ruimte. Hoe regel je ruimte*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Helsloot, I., Pieterman, R. & Hanekamp, J.C. (2010). *Risico's en redelijkheid. Verkenning naar een rijksbreed beoordelingskader voor de toelaatbaarheid van risico's*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam
- Helsloot, I., Reenen, P. van & Groenendaal, J. (2014). *Leidt professionalisering nog tot een professionele(re) politie?* Apeldoorn: Politie en Wetenschap
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hulsbos, F., Anderson, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: Open Universiteit
- Hupe, P. (2009). De autonomie van de vakman (m/v). Over regeldruk en handelingsruimte. In Jansen, T., Brink, G. van den & Kole, J. (Eds.). (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom
- Inspectie Veiligheid en Justitie (2015). *Parate kennis bevoegdheden politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Jansen, T. (2006). Professionalisering in geestelijke gezondheidszorg doorgedraaid. In Brink, van den G., Janssen, T. & Pessers, D. (Eds.). (2006). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom
- Jansen, T., Brink, G. van den & Kole, J. (Eds.). (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom
- Jochoms, M. P. C. M., Laan, F. van der, Landman, W., Nijmeijer, P. S. & Sey, A. (2006). *Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en politieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*. Den Haag: Elsevier Overheid
- Jong, J. W. W. de (2010). *Niet uitkleden, maar aankleden* (scriptie). Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/188839> (22-06-2015)
- Kruiter, A.J., Jong, de J., Niel, van J. & Hijzen, C. (2008) *De rotonde van Hamed: Maatwerk voor mensen met meerdere problemen*. Woerden: Sterprint grafische partners
- Larson, M. S. (1977). *The rise of professionalism: a sociological analysis*. Londen: University of California Press.
- Leisink, P. (2003). *Reform of public bus transport and staff participation and involvement*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Lipsky, M. (1980). *Street- Level Bureaucracy: The Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *New York*, 21, 166-171.
- Michan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Ministerie van Justitie (1998). *Beleidsplan Nederlandse Politie 1999-2002*. Den Haag: Ministerie van Justitie
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2007). *Actieplan Leerkracht van Nederland*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). *Minder regels, meer op straat*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie

- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Operationele sterkte politie ultimo 2011, brief 19 juli 2012*.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: notes on managing professionals. *Harvard business review*, 76, 140-148.
- Moors, H., & Jacobs, M. (2012). Professionele ruimte: balanceren tussen handelingsvrijheid en sturing. In F. Vlek & P. van Reenen (red.). *Voer voor kwartiermakers. Wetenschappelijke kennis voor de inrichting van de Nationale Politie*. Amsterdam: Reed Business.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), 96-104.
- Noordegraaf, M., Schiffelers, M.J., Camp, E. J. van de & Bos, A. (2014). *Professionele standaarden: een vergelijkend perspectief*. Den Haag: Raad voor de Rechtspraak
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het Publieke Domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho
- Noordegraaf, M. & Steijn, B. (2013). *Professionals under pressure*. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Nu.nl (08-06-2015). *Een op drie wil meer blauw op straat*. Geraadpleegd via <http://www.nu.nl/algemeen/1267833/een-op-drie-wil-meer-blauw-op-straat.html> (08-06-2015)
- Politie (2011). *Ontwerpplan Nationale Politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Politie (2012<sup>A</sup>). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Politie (2012<sup>B</sup>). *Waarom is er één nationale politie?* Geraadpleegd via <http://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2012/december/nationale-politie-flyer.pdf> (08-06-2015)
- Politie (2012<sup>C</sup>). *Realisatieplan Nationale Politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Politie (2013). *1 jaar Nationale Politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Politie (2014). *Actualisatie realisatieplan Nationale Politie*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Politieacademie (2013<sup>A</sup>). *Blauw vakmanschap. Een drieluik*. Apeldoorn: Politieacademie
- Politieacademie (2013<sup>B</sup>). *Blauw vakmanschap. Tijdschrift voor de politie*, 75 (4), p. 17.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652
- Rotmans, J. (2014). *Nederland kantelt. Verandering van een tijdperk*. Boxtel: Aeneas
- Sezen (2011). *Omdat de samenleving eraan toe is*. Buren: Betuwe Promedia
- Silverman, D. (Ed.). (2010). *Qualitative research*. Londen: Sage
- Simonse, L. W. L., Scholtes, G. H., & Amelsvoort, P. van (1995). *Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams*. Vlijmen: ST-GROEP
- Schuilenburg, M (2008). De paradox van het verzorgsbeginsel. In D. Siegel, D. van gemert & F. Bovenkerk (Eds.), *Culturele Criminologie* (pp. 57-67). Den Haag: Boom Juridisch uitgevers
- Simons, P. R. J., & Ruijters, M. C. (2014). The Real Professional is a Learning Professional. In S. Billet, C. Harteis & H. Gruber (Eds.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (pp. 955-985). Springer Netherlands

- Sips, K., & Keunen, L. (1996). Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. In R. Bouwen, K. de Witte & J. Verboven (Eds.), *Organiseren en veranderen*, pp. 235-258. Apeldoorn: Garant
- Sprenger, C. (2014). De Hark Voorbij: een andere leefwereld. *Tijdschrift voor de politie*, 76 (6), pp. 34-38.
- Staffeleu, E. (2015). *Plan van aanpak Vernieuwend Werken*. Driebergen: Politieprogramma Administratieve Lastenverlichting
- Stoker, G. (2006), 'Public value management: a new narrative for networked governance?', *American Review of Public Administration* 36 (1), pp 41-57
- Stoker, J. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum
- Stol, W. (2009). Veranderingen in politiestraatwerk in Nederland: 1991-2005. In I. Verwee, E. Hendrickx & F. Vlek (eds), *Wat doet de politie* (pp 199-226). Apeldoorn: Maklu
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. *Handboek Werken, leren en leven met groepen*. Geraadpleegd via [http://kessels-smit.be/files/Artikel\\_2003\\_tjepkema\\_-\\_verscheidenheid\\_in\\_zelfsturende\\_teams1.pdf](http://kessels-smit.be/files/Artikel_2003_tjepkema_-_verscheidenheid_in_zelfsturende_teams1.pdf) (23-02-2015)
- Veen, van der K. (2006). Lesgeven, een vak apart. In Brink, van den G., Janssen, T. & Pessers, D. (Eds.). (2006). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom
- Veer, A. J. E. de, Brandt, H. E., Schellevis, F. G. & Francke, A. L. (2008). *Buurtzorg: nieuw en toch vertrouwd. Een onderzoek naar de ervaringen van cliënten, mantelzorgers, medewerkers, huisartsen*. Utrecht: Nivel
- Verburgt, P. (2015). *Minimal management*. Alphen aan de Rijn: Vakmediane
- Vijver, C. D. van der (2012). *De professionaliteit van de politie*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap
- Visscher, A. & Witziers, B. (2004). Subject departments as professional communities?. *British Educational Research Journal*, 30 (6), 785-800
- Volkskrant (24-09-2012). *Het belangrijkste misverstand is misschien wel dat blauw op straat helpt tegen criminaliteit*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/leven/het-belangrijkste-misverstand-is-misschien-wel-dat-blauw-op-straat-helpt-tegen-criminaliteit~a3321272/> (08-06-2015)
- Vollaard, B. (2005). *Police numbers up, crime rates down. The effect of police on crime in the Netherlands, 1996-2003*. Den Haag: CPB
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.
- Waring, J., & Currie, G. (2009). Managing expert knowledge: organizational challenges and managerial futures for the UK medical profession. *Organization Studies*, 30(7), 755-778.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American journal of sociology* (1964), 137-158

## BIJLAGE 1 – TOPICLIJST INTERVIEWS

### Openingsvragen (5 min)

Wilt u iets vertellen over je leeftijd, rang, opleiding en uw rol in de organisatie?

### Professionele ruimte nemen (15 min)

Wat is professionele ruimte voor u?

Hoe ervaart u uw eigen professionele ruimte?

Wat doet u met uw professionele ruimte?

Hoe vindt u het om professionele ruimte te nemen?

Waarom is het belangrijk om professionele ruimte te hebben?

### Teamaspecten (30 min)

Hoe zou u uw team omschrijven?

Doel: wat is het doel van uw werk?

Doel: hoe wordt bepaald op welke manier het doel wordt bereikt?

Teamtaak: hoe belangrijk zijn individuele taken in het team?

Beloning: wordt er wel eens beloond in dit team?

Beloning: wat is de rol van feedback in het team?

Resources: in hoeverre heeft het team de praktische mogelijkheden om ruimte te nemen? Denk hierbij aan geld, tijd, opleiding, techniek.

Autoriteit: in hoeverre kunt u zelf beslissingen nemen over uw werk?

Autoriteit: waarover heeft u de verantwoordelijkheid?

Autoriteit: in hoeverre is het team verantwoordelijk voor ondersteunende taken zoals planning?

Aansluitende prestatiedoelen: zijn er doelen die uw team moet halen? Wat voor een rol spelen die in het werk?

Uitdagende normen: welke ambitie heeft het team? Is dit een ambitieus team?

Uitdagende normen: hoe wordt er omgegaan met ambities en het opstarten van nieuwe projecten?

Is er in uw team aandacht voor de ontwikkeling van het team?

### Ruimte geven (10 min)

Hoe is uw leidinggevende?

Hoe staat uw leidinggevende volgens u tegenover professionele ruimte? Wat is zijn invloed?

Er is bij u een pilot gestart. Merkt u hier iets van?

Heeft de pilot invloed op uw ruimte?

### Professionaliteit (10 min)

Voelt u zich een professional? Waarom?

Hoe belangrijk vindt u het om kennis bij te houden en nieuwe kennis op te doen?

Gaat u wel eens naar cursussen of trainingen over uw vak?

Spreekt u wel eens met uw collega's inhoudelijk over het werk en over de aanpak van bepaalde werkzaamheden?

Hoe belangrijk vindt u het om zich te ontwikkelen als agent?





## BIJLAGE 2 – NORMATIEVE INVULLING TEAMASPECTEN

Hoe kan een team zo worden vormgegeven dat het ruimte nemen stimuleert? Op basis van de empirische bevindingen bij de vier teams lijkt per teamaspect het volgende van belang:

- Helder doel.** Teamleden moeten vrijheid hebben in hoe het doel wordt ingevuld. Dit lijkt een eigenschap van de politie die met name discretionaire ruimte nemen bevordert. Daarom moeten protocollen en regels niet te strak zijn, zodat er ruimte blijft voor eigen invulling.
- Vrijheid in invulling
  - Protocollen niet te strak
- Echte teamtaak.** De teamtaak moet belangrijker wordt geacht dan de individuele taak of voorkeur. Individuele taken en bindingen lijken een serieuze bedreiging te kunnen zijn voor het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit wordt voorkomen door de individuele taken te zien als bijdrage aan de teamtaak. Een andere belangrijke stimulans van een echte teamtaak lijkt het vormen van kleine groepen binnen de teams, die samen verantwoordelijk zijn voor een gebied. Daardoor voelen teamleden zich verantwoordelijk voor hun team en zijn ze erop gericht om ruimte te nemen zodat het team zich ontwikkelt.
- Teamtaak belangrijker dan individuele taak
  - Individuele taak slechts tbv teamtaak
  - Kleine groepen vergroten teamtaak
- Beloning.** Wat betreft de beloning lijkt het met name belangrijk dat zowel het individu als het team wordt beloond. De manier waarop dit gebeurt lijkt minder belangrijk, als men zich maar gewaardeerd en gezien voelt. Ook het geven van onderlinge feedback is belangrijk, maar dat lijkt door ervaring of hiërarchie niet altijd te gebeuren. Daarom lijkt het belangrijk dat dit wordt gestimuleerd door een moment te creëren of het team bewust te maken van de waarde van feedback. Zo kan men van elkaar leren en daardoor meer ruimte nemen.
- Beloning belangrijk, manier is vrij
  - Mix individuele en teambeloning
  - Feedback stimuleren
- Aansluitende prestatiedoelen.** Prestatiedoelen zijn nog maar in beperkte mate bekend bij de teams. Dit kan wel bijdragen aan het nemen van organisatieruimte. Daarom is het belangrijk om het team hier bewust van te maken door het gesprek erover te voeren. Daarbij blijft de ruimte voor de agent van belang, om aansluiting te behouden met context en samenleving.
- Bewustmaken van prestatiedoelen
  - Ruimte voor invulling
- Uitdagende normen.** Normen die een team uitdagen om creatief te zijn en vernieuwing op gang te brengen lijken direct bij te dragen aan ruimte nemen. Een voorwaarde daarvoor is dat tijd wordt gemaakt voor teamleden die een project willen starten. Een leiding moet uitstralen dat ideeën welkom zijn en dat fouten gemaakt mogen worden. Zo worden teamleden uitgedaagd om ruimte te nemen.
- Uitdagende normen stimuleren
  - Tijd en stimulans door leiding
- Autoriteit.** Autoriteit in ondersteunende en voorbereidende taken lijkt vooral team- en organisatieruimte te bevorderen. Daarom is belangrijk dat een team autoriteit krijgt over zaken als planning, inrichting van het werk en verdeling van taken, zodat het daarin ruimte kan nemen.
- Autoriteit in ondersteunende taken
- Resources.** Bij gebrek aan resources lijkt het afhankelijk van de normen van het team of dit als belemmering voor ruimte nemen wordt gezien. Bij schaarste is het daarom belangrijk dat een team wordt gestimuleerd om hier inventief om te gaan met om nieuwe manieren van werken te ontwikkelen en ruimte te nemen.
- Stimuleer uitdagende normen