

Sociaal Jaarbeeld 2022

korte versie - samenvatting

Een hulpmiddel in ontwikkeling
voor een betere (blik op de)
sociale staat van het korps

DEFINITIEF

Politie-CONFIDENTIEEL Bedrijfsvoering

05-10-2023



*"Hallo collega,
hoe is het met je?"*

Inhoud

Vooraf

1. Wat is het Sociaal jaarbeeld?
2. Voor wie en waarom?
3. Hoe idee ontstaan?
4. Hoe aangepakt?
5. En wat gebeurt er dan mee?

6. Sociaal jaarbeeld 2022

Rode draden

- a) Fysiek
- b) Mentaal
- c) Moreel
- d) In omgang met elkaar



Vooraf

- Nieuw product en proces
- Komende jaren perfectioneren
- Intern document

- **Samen leren hoe dit moet, samen integraal duiden**
- Professioneel oordeel opgehaald
- Vervangt losse (jaar)verslagen
- In toekomst als voeding voor of evt. vervanging van sociale paragraaf Jaarverantwoording
- Toetsen duiding: zien we het goed?
- Beoordelen informatie: meten cq verzamelen we het goede en doen we dat goed?



1. Wat is het Sociaal Jaarbeeld?

Integraal, landelijk antwoord op de vraag:

Hoe is het met onze medewerkers als mens?

- Fysiek: lichamelijke gezondheid.
- Mentaal: psychologische en psychosociale gezondheid en werkomstandigheden.
- Moreel: in evenwicht bij morele dilemma's als de ene waarde ten koste gaat van de andere.
- In de omgang met elkaar: inclusie en sociale veiligheid.

Bestaande data, kennis, informatie en praktijkervaring integraal geduid vanuit verschillende perspectieven (als een 3D-foto).

Leidt tot input voor **Sociale Agenda** gericht op:

Als korps doen wat er redelijkerwijs van een werkgever verwacht mag worden om collega's **duurzaam, veilig en gezond inzetbaar** te houden.



2. Voor wie en waarom?

Doel: **gesprek stimuleren** over goed werkgeverschap

- Voeden met juiste feiten en professionele inzichten
- Helpt bij keuzes maken prioritering (Sociale Agenda).

Dus met de bedoeling:

organisatieontwikkeling om onze medewerkers veilig en gezond, duurzaam inzetbaar te houden.

Doelgroep:

Primair: iedereen met **P-verantwoordelijkheid** en zij die hen daarbij ondersteunen.



3. Hoe idee ontstaan?

- **COR:**

“Wat is de sociale staat van het korps?”

- **Leiding:**

“Kom met integraal beeld hoe het met onze mensen gaat!”

- **Experts:**

“We willen onze inzichten kwijt hoe het (nog) beter kan!”

- **HRM-kolom:**

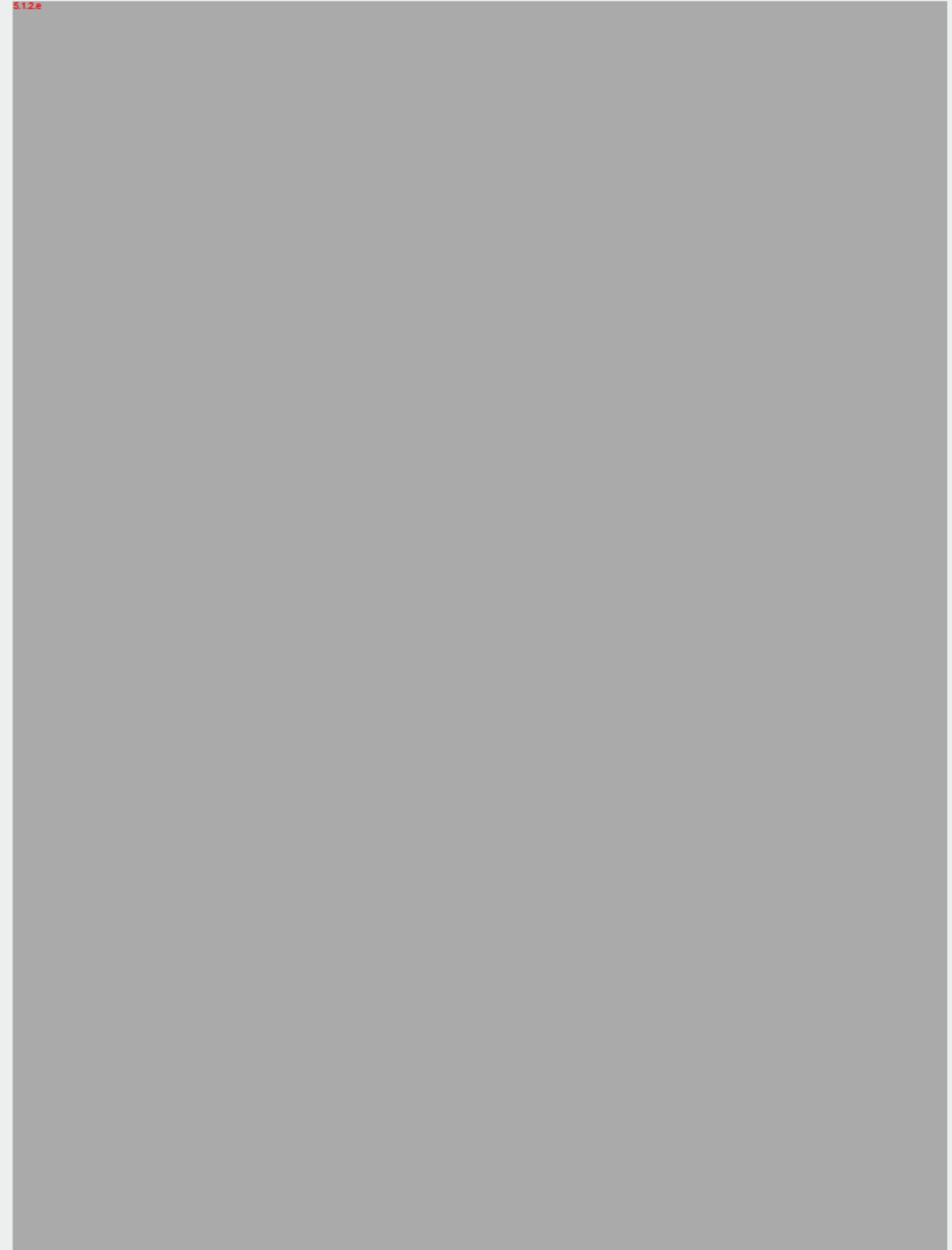
“alle losse stukken bij elkaar tot één professioneel beeld”

- **Bonden:**

“Weten jullie wel wat er speelt?”

- **Ombudsfunctionaris politie:**

“Voeg alle verslagen samen tot 1 verslag!”



4. Hoe aangepakt?

Product van samenwerking:

- Samen met COR idee ontwikkeld
- Multidisciplinair productieteam (VIK, HRM)
- Gewoon beginnen... stap-voor-stap
- Enkele jaren om het verder te perfectioneren
- Begeleidingscie met HBV's en belangrijkste korpsopgaven (Pvl, leiderschap)
- Begonnen met: alles op tafel en erboven hangen...
- Gaandeweg omgedraaid: focus welbevinden medewerker
- Zoeken naar goede balans verwoording: feiten versus professionele duiding, heldere boodschap versus zuivere

Bespreek- en besluitvormingshistorie

22-07-2022	Werk sessie 1 met COR en OR BV
26-10-2022	Werk sessie 2 met COR
08-12-2022	Bespreking Plan van aanpak (PvA) met Ombudsfunctionaris Politie
24-01-2023	Akkoord Dienst- en directieleiding HRM (DDO) op conceptversie d.d. 18-01-2023
25-01-2023	Finale werk sessie 3 met COR
25-01-2023	Consultatie ^{5.12.e} en ^{5.12.e} i.v.m. Rijkser Verantwoord
01-02-2023	Ter informatie HRMcie COR
06-02-2023	Bespreking PvA WO ^{5.12.e} - dirHRM
07-03-2023	PvA ter reflectie in KLO
08-03-2023	Bespreking in Begeleidingscie
14-03-2023	PvA ter informatie Voorzitters OR-en
17-03-2023	PvA ter informatie in Strategisch Beraad (vakbonden)
30-03-2023	Bespreking in Begeleidingscie
April 2023	Consultatie inhoudsdeskundigen (korpsfunctionarissen en – deskundigen), dirHRM-VGW
April 2023	Consultatie OFP en vzCOR
April 2023	Consultatie aantal teamchefs eenheden en PA
04-05-2023	Bespreking in Begeleidingscie
08-05-2023	MT dirHRM
16-05-2023	DDO HRM
05-06-2023	WO ^{5.12.e} - dirHRM
13-06-2023	KLO
21-06-2023	Art.24WOR-overleg
11-07-2023	DDO HRM
18-09-2023	WO ^{5.12.e} - dirHRM
26-09-2023	KLO
03-10-2023	KL-dbcOR
04-10-2023	KMTO



5. En wat gebeurt er dan mee?

Sociaal Jaarbeeld is input voor Sociale Agenda 2023-2025

- Vaststelling in KMTO
- Onderdeel P&C-cyclus (Kaderbrief, SO&P-beleid, HR Jaarschijf)
- Eenheidsplan
- Tertaalrapportages
- Hoe zit het in onze eenheid? Wat zijn onze doelen en aanpak?
- Art.24-overleg met OR en COR
- Nationale Briefing Organisatie
- Evaluatie inhoud en proces: november 2023



6. Sociaal jaarbeeld 2022

Integraal, landelijk antwoord op de vraag:

Hoe was het in 2022 met onze medewerkers als mens?

- a) Fysiek: lichamelijke gezondheid
- b) Mentaal: psychologische en psychosociale gezondheid en werkomstandigheden
- c) Moreel: evenwicht behouden bij en herstellen na morele dilemma's en morele stress
- d) In de omgang met elkaar: inclusie en sociale veiligheid

Op de volgende dia staan de rode draden weergegeven die uit de beelden van alle vormen van welbevinden te halen zijn. Daarna volgt per vorm een verdieping.



6. Rode draden 2022

Overall beeld: Hoe gaat het met onze medewerkers

De meeste medewerkers voelen zich goed en gezond genoeg om te werken en met de meeste collega's gaat het goed.

Wat ging goed:

- Kwetsbaarheid meer bespreekbaar.
- Toenemende belangstelling hoe het met onze medewerkers gaat en behoefte hen beter te ondersteunen.
- Groeiende aandacht voor fysiek, mentaal welbevinden en omgang met elkaar.
- Voorzichtige bewustwording dat moreel welbevinden meer aandacht verdient.

- Veel geïnvesteerd in werkprocessen meldingen.
- Meer multidisciplinaire, integrale samenwerking waarbij medewerker meer centraal kwam te staan.

Waarover is geen eenduidig beeld:

- Issues in welbevinden collectief of individueel oplossen?
- Sociale impact wel/niet voldoende in besluitvorming?
- Organisatie van verandering (hulpstructuren) wel/niet effectief?

Wat verdient (meer) aandacht:

- Roosterdruk en hersteltijd
- Preventie en risicomanagement
- Zelfreflectie en oefenen (moreel, omgang, leren)
- Aspiranten en jonggediplomeerden
- Behoeft aan meer integrale analyse en (wetenschappelijk) onderzoek



6a. Fysiek welbevinden

Wat is het beeld van het fysiek welbevinden van medewerkers?

= fysieke gezondheid

- Het ziekteverzuim is toegenomen.
- Verzuim door post-covidklachten.
- Hoogste verzuim bij DRIO, DROS, DROC.
- Bedrijfsarts wordt eerder geconsulteerd. Bewustzijn dat snel hulp vragen belangrijk is.
- Collega's hebben meer met niet-fysiek geweld te maken en minder met fysiek geweld.
- Toenemend aantal meldingen opgelopen letsel tijdens werkzaamheden.
- Ondanks capaciteitsmanagement zorgen over roosterdruk en hersteltijd.

Oorzaken en risico's:

- Collega's ervaren meer werk- en roosterdruk als gevolg van onderbezetting (werkdruk) en korte hersteltijd.
- Onderuitnutting mogelijkheden om hulp/zorg op maat te leveren.
- Onderuitnutting capaciteitverhogende maatregelen.
- Preventie en risicomanagement ondergeschoven kindjes.
- Valse verwachtingen over terugkomen in hetzelfde team/functie na een beroepsziekte kan herstel in de weg staan.

Ontwikkelingen en aandachtspunten:

- Uitputting medewerkers op lange termijn door roosterdruk / beperkte hersteltijd.
- Vergrijzing personeelsbestand.
- Groeiend % chronisch zieken in Nederland.



6b. Mentaal welbevinden (1/2)

Wat is het beeld van het mentaal welbevinden van medewerkers?

= psychologische en psychosociale gezondheid en werkomstandigheden

- Kwetsbaarheden meer (h)erkend en bespreekbaar,
- Betere samenwerking tussen psychologen en leidinggevenden en toenemende aandacht voor mentaal welzijn medewerker.
- Aandeel verzuim door psychische klachten neemt toe (in 2022: 33%)
- Geregistreerde beroepsgerelateerde PTSS neemt toe
- Aantal doorverwijzingen naar psychopol i.v.m. PTSS is gestegen
- Aantal verzoeken om bedrijfsmaatschappelijk werk is toegenomen
- Meer psychische klachten onder medewerkers banenafpraak (i.v.m. vacaturestop en verminderen inhuur)
- Meer collegiale ondersteuning dan in 2021.
- Roosterdruk en privé zorgen geven mentale risico's
- Toenemende zorg om weerbaarheid en mentale gezondheid aspiranten en jonggediplomeerden.

5.1.2.e



6b. Mentaal welbevinden (2/2)

Oorzaken en risico's?

- Toename bedreigingen naar politiemedewerkers en doxing
- Capaciteitstekorten bij eenheden en hulpverleners VGW
- Toename privé zorgen over geld, wonen, kinderopvang, mantelzorg, etc.
- Minimale weerbaarheidstraining, beperkte ervaring noodhulp en korte hersteltijd jong gediplomeerden en aspiranten
- Onvoldoende aandacht voor helpen aanboren eigen veer- en draagkracht
- Risico's verhoogde werkstress, leidinggevendens soms machteloos.

Ontwikkelingen en aandachtspunten:

- Psychische klachten medewerkers op lange termijn door roosterdruk / beperkte hersteltijd.

5.12.0



6c. Moreel welbevinden

Wat is het beeld van het moreel welbevinden van medewerkers?

=evenwicht behouden bij en herstellen na morele dilemma's en morele stress

- Voorzichtig meer aandacht voor ethiek en moreel welbevinden
- Morele weerbaarheid medewerkers verder onder druk door dilemma's in begeleiden demonstraties, doxing, groeiend wantrouwen in overheid en politie, aandacht voor interne sociale veiligheid binnen teams, focus op culturele diversiteit en afstraffen racisme, minder tijd voor bezinning en reflectie door capaciteitsdruk.
- Toenemende morele stress door politiewerk, interne beleidskeuzes en omgangsvormen.
- Morele stress moeilijk bespreekbaar binnen teams.

Oorzaken en risico's:

- Morele stress kan leiden tot morele verwonding, fysieke en psychische klachten. En uiteindelijk tot verminderde werktevredenheid, verzuim en vroegtijdige uitstroom.
- Weinig aandacht voor reflectie en gesprek door capaciteitsdruk en gebrek aan sociale veiligheid.
- Onvoldoende systematische aandacht voor ethiek en zingeving.
- Niet alle leidinggevenden voldoende toegerust om medewerkers te begeleiden bij morele dilemma's, morele bezwaren en gewetensconflicten.
- Leidinggevenden ervaren zelf ook morele stress, juist in hun rol als leidinggevende.

Ontwikkelingen en aandachtspunten:

- Toenemende spanningen en gepolariseerd debat in maatschappij zijn ook zichtbaar en voelbaar op werkvloer.
- Afnemend vertrouwen in de overheid en de politie doet beroep op mentale veerkracht en morele weerbaarheid van medewerkers.



6d. Welbevinden in de omgang met elkaar 1/2

Wat is het beeld van het welbevinden in de omgang met elkaar?

= inclusie en sociale veiligheid

- Groeiende interne en externe aandacht voor sociale veiligheid en aanpak grensoverschrijdende omgangsvormen (incl. uitsluiting, discriminatie en racisme).
- Vertrouwenwerk kreeg meer meldingen en consulten dan in 2021.
- Politie scoort op alle vormen van grensoverschrijdende omgangsvormen ongunstiger dan gemiddelde van Nederlandse beroepsbevolking (Memo).
- Extra vatbaar zijn teams waar vrouwen, collega's met migratieachtergrond of aspiranten een kleine minderheid vormen.
- Veel initiatieven gestart om signalen en meldingen beter op te pakken. En gericht op expliciteren van de norm, focus op preventie en lerend vermogen.
- Zorg om aspiranten.
- Leidinggevende vaak (mede)veroorzaker van grensoverschrijdend gedrag.
- Organisatie van verandering (hulpstructuren) leidt niet snel tot verbetering en heeft negatieve invloed op sociale veiligheid en werkvreugde
- Onvoldoende oog voor sociale impact van besluiten.



6d. Welbevinden in de omgang met elkaar 2/2

Oorzaken en risico's:

- Door onvoldoende hersteltijd lopen spanningen tussen collega's op. Het omgekeerde komt ook voor: door tijd voor (zelf)reflectie en nieuwsgierigheid naar elkaar lopen de spanningen niet te hoog op.
- Medewerkers ervaren ontoereikende personeelszorg.
- Leiderschap: span of care, toerusting, aandacht en communicatie

Ontwikkelingen en aandachtspunten:

- Aanhoudende interne en externe kritiek op sociale veiligheid en inclusie binnen politie.
- Nationaal Actieprogramma Seksueel Grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.
- Aantal meldingen en gemeten percentages grensoverschrijdend gedrag zullen waarschijnlijk toenemen door de aandacht die er nu voor is.





Sociale Agenda 2023-2027

Een hulpmiddel voor
een betere sociale staat
van het korps.

05-10-2023
DEFINITIEF



Sociale agenda 2023-2027

Wij allemaal zijn ons grootste kapitaal



Behoud en versterk gezondheid en welbevinden (preventie en risicomanagement)



Maak voldoende ruimte voor herstel



Stimuleer (zelf)reflectie en versterk inclusief, sociaal veilig leer-/werkklimaat



Geef extra aandacht aan aspiranten en jonggediplomeerden

Inhoud

1. Wat is de Sociale agenda?
2. Prioriteiten Sociale agenda 2023-2027
3. Dit loopt er landelijk al
4. Dit verdient landelijk meer inzet



1. Wat is de Sociale agenda?

De Sociale agenda is geen plan, maar de uitgesproken wil die inspireert, het gesprek voedt en aanzet tot actie binnen eenheden, teams en ondersteuning om het welbevinden van medewerkers te behouden en verder te versterken. Het gaat dan om het welbevinden op fysiek, mentaal en moreel vlak en in de omgang met elkaar.

De Sociale agenda is een aanjager om ervoor te zorgen dat de politie doet wat er redelijkerwijs van een goede werkgever verwacht mag worden om medewerkers veilig en gezond, duurzaam inzetbaar te houden en daarmee goed politiewerk te leveren. Met focus op wat nu de belangrijkste prioriteiten zijn. Het is een kapstok om alle lopende initiatieven logisch in samenhang met elkaar te brengen en vanuit het belang van het welbevinden van medewerkers te blijven denken en doen. Het is een stuwende kracht achter alles wat al in gang is gezet en een kickstart voor alles wat extra vaart en aandacht verdient. Bedoeld om de reflectie hierop te stimuleren en het gesprek erover gaande te houden.

Per prioriteit is een aantal vragen geagendeerd die richting en ruimte geven voor lokale invulling en maatwerk.

Omdat elke collega ertoe doet.



Fysiek welbevinden

= lichamelijke gezondheid

Metaal welbevinden

= psychologische en psychosociale gezondheid en werkomstandigheden

Moreel welbevinden

= evenwicht behouden bij en herstellen na morele dilemma's en morele stress

Welbevinden in de omgang met elkaar

= inclusie en sociale veiligheid

2. Prioriteiten Sociale agenda 2023-2027

Onderstaande prioriteiten komen voort uit de gedeelde beelden over het welbevinden van medewerkers op fysiek, mentaal en moreel vlak en in de omgang met elkaar (zie Sociaal jaarbeeld 2022).

1. Behoud en versterk gezondheid en welbevinden

(amplitie, preventie en risicomanagement)

2. Maak voldoende ruimte voor herstel

3. Stimuleer (zelf)reflectie en versterk inclusief en sociaal veilig leer-/werkklimaat

4. Geef extra aandacht aan sspiranten en jonggediplomeerden



Ad. 1: Behoud en versterk gezondheid en welbevinden

- De meeste politiemedewerkers voelen zich fysiek en mentaal gezond en fit genoeg om te werken. En dat moet zo blijven; voorkomen is beter dan genezen. Daarom zetten we extra in op het versterken van de gezondheid en het welbevinden van medewerkers (amplitie) en het voorkomen van klachten en uitval (risicomanagement en preventie).
- Het aanbod en de voorzieningen op het gebied van preventie, ondersteuning/begeleiding en zorg binnen de politie is groot en breed. Zie [Zorgwijzer](#) voor een overzicht. Een concreet voorbeeld is de gezond-werken-app waar (gezondheids)voorlichting, tips, oefeningen en zelftesten centraal staan over o.a. slaap, voeding, (werk)stress, bewegen, ingrijpende gebeurtenissen, beeldschermwerk, ongewenste omgangsvormen, gehoorschade etc.
- Ook is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in een betere afhandeling van meldingen en cases en in de aanpak van verzuim.

Daarom agenderen we de volgende vragen:

- Wat is nodig voor een betere samenhang tussen risicomanagement, preventie en amplitie, en een betere samenwerking in de gehele keten zodat de juiste maatregelen worden genomen?
- Hoe zorgen we voor continu signaleren, inzichtelijk maken van werkgerelateerde risico's, zodat ervan wordt geleerd en bijdraagt aan het voorkomen en beperken ervan?
- Wat is er nodig om leidinggevenden meer ruimte te geven voor P-zorg aan medewerkers en voor teamontwikkeling?
- Aandacht, steun en erkenning door leidinggevenden (en collega's) is de eerste lijn van preventie. Hoe kunnen leidinggevende en collega's sneller signaleren dat het met een collega minder of niet goed gaat en de weg weten en kunnen wijzen naar de benodigde ondersteuning en zorg? (communicatie, cultuur)
- Collega's en partner/familieleden merken vaak het eerste als het welbevinden of gezondheid onder druk komt. Hoe de partner/familieleden te betrekken bij het voorkomen, beperken en aanpakken van werkgerelateerde klachten?



Ad. 2:

Maak voldoende ruimte voor herstel

- Het merendeel van de medewerkers bij de politie kan nog voldoende ontspannen na of tijdens het werk en zich weer opladen. Maar in deze jaren van onderbezetting en hoge werkdruk lopen medewerkers het risico om op langere termijn uitgeput te raken. Dit zet het welbevinden van medewerkers en de kwaliteit van het politiewerk onder druk. Dus geef ruimte voor herstel.
- Voldoende hersteltijd - even 'uit' kunnen staan - is een voorwaarde om het werk goed te doen en het langer vol te kunnen houden. Evenals het zelf invloed hebben op je rooster. Er zal altijd meer werk zijn dan dat er politiemensen zijn; er moeten impactvolle keuzes worden gemaakt wat de politie wel en niet doet. Even een stapje extra doen, is soms nodig. Maar het inperken van de hersteltijd van politiemedewerkers moet het allerlaatste middel zijn om aan die vraag te voldoen.

Daarom agenderen we de volgende vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat we bij het maken van keuzes oog houden voor het welbevinden van medewerkers?
- Hoe kunnen de capaciteitbevorderende maatregelen maximaal benut worden voor voldoende hersteltijd?
- Wat is er nodig om keuzes te maken waardoor een betere balans ontstaat tussen wat er aan werk ligt en de mensen die het moeten doen (capaciteitsvraag en -aanbod)?
- Wat is er nodig om in cultuur en gedrag de juiste stappen te zetten?



Ad. 3: Stimuleer (zelf)reflectie en versterk inclusief, sociaal veilig leer-/werkklimaat

- We willen het werkklimaat versterken waarin (zelf)reflectie gewoon is en onderdeel is van het vakmanschap. Reflecteren op eigen gedrag en handelen, maar ook op eigen gedachten en gevoel ter bevordering van mentaal en moreel welbevinden.
- Om mee te bewegen op sociale veranderingen en veranderingen in het vak is een ontwikkelgerichte cultuur nodig waarbij iedere collega elke gelegenheid benut om te leren in het werk en van elkaar. Te kunnen anticiperen. Een cultuur waarin (zelf)reflectie normaal is, fouten maken mag en dagelijkse gesprekken over 'werkt het, deugt het en doet het deugd' gewoon zijn.
- We willen het welbevinden in de omgang met elkaar versterken door een inclusief en sociaal veilig werkklimaat waarin ongewenst gedrag en omgangsvormen zoals racisme, discriminatie, pesten, (seksuele) intimidatie en misbruik van voorzieningen wordt aangepakt en voorkomen.

Daarom agenderen we de volgende vragen:

- Wat is er nodig om meer ruimte te geven aan mensgericht, ontwikkelgericht, inclusief leiderschap?
- Wat heeft een medewerker nodig om te reflecteren op eigen gedachten, gevoelens en gedrag en het beter kunnen inleven in en begrijpen van elkaar?
- Wat is er nodig om in cultuur- en gedragsverandering de juiste stappen te zetten? (ontwikkelgerichte cultuur, teamontwikkeling naar inclusie en sociale veiligheid)



Ad. 4: Geef extra aandacht aan aspiranten en jonggediplomeerden

- We investeren extra in de gezondheid en welbevinden van aspiranten en jonggediplomeerden en een ontwikkelgerichte cultuur.
- Een maximaal aantal aspiranten dat een diploma haalt en tenminste een aantal jaren bij de politie blijft werken, is van groot belang om de vicieuze cirkel van roosterdruk en inzetbaarheid te doorbreken. Tegelijkertijd is er zorg over hun mentale en morele welbevinden en vorming, sociale veiligheid én over een vruchtbaar leer-/werkklimaat.

Daarom agenderen we de volgende vragen:

- Wat is er in de dagelijkse gang van zaken (werkcontext) nodig om onnodige vroegtijdige uitstroom van aspiranten en jonggediplomeerden te voorkomen? Wat is er nodig om aspiranten en jonggediplomeerden in hun kracht te houden, te versterken wie ze zijn? De realisatie van het plan *Daarom blijven* ze maakt daarvan onderdeel uit.
- Hoe zorgen we ervoor dat we bij het maken van keuzes extra oog houden voor het welbevinden van aspiranten en jonggediplomeerden?
- Wat kan er gedaan worden om de mentale weerbaarheid en het moreel welbevinden te versterken?



3. Dit loopt er landelijk al

Wat	Wie eigenaar	Draagt bij aan 1	Draagt bij aan 2	Draagt bij aan 3	Draagt bij aan 4
Een goed werkende pdca-cyclus arbeidsgerelateerde risico's, waarbij de verantwoordelijkheden adequaat belegd en helder zijn. Betere samenhang tussen risicomanagement, preventie en amplitie.	DirHRM	+			
Werkgeverscommunicatie en gezondheidsvoorlichting aan leidinggevenden, collega's en partner/familie	Dienst HRM i.s.m. eenheden	+	+	+	+
Leiderschapsagenda: Versterking en toerusting Operationeel Expert (OE), onderzoek naar span of control/support/care, verbeteren selectieproces, R&O-gesprekken, voldoende HR-ondersteuning, stimuleren leren en ontwikkelen.	Opgave Leiderschap i.s.m. HRM	+	+	+	+
Preventie-/versterkingsaanbod (MDIEU-Samen inzetbaar)	Dienst HRM	+			
Beschikbaar maken "Risicowijzer politie" (voorheen: Arbocatalogus politie)	Dienst HRM	+			
Doorontwikkeling en aanvullende promotie Gezond-werken-app.	Dienst HRM	+			
Preventieve medische onderzoeken (PMO) voor relevante doelgroepen. En betere koppeling tussen uitslagen PMO en voorzieningen korps.	Dienst HRM	+			
Implementeren nieuw stelsel beroepsgerelateerd letsel	SpaZ	+			



3. Dit loopt er landelijk al (vervolg)

Wat	Wie eigenaar	Draagt bij aan 1	Draagt bij aan 2	Draagt bij aan 3	Draagt bij aan 4
Vereenvoudiging van toegang tot het ondersteuningsaanbod (zie: pilot Sociaal loket, Pfh Integriteit)	PfhIntegriteit	+			
Terugdringen verzuim en borging aanpak	Programma Verzuim	+			
CM 3.0	DirHRM i.s.m. eenheden	+	+		
Verder doorvoeren anders roosteren en sociaal plannen	Eenheden	+	+		
Optimaliseren HR-advisering leidinggevenden, incl. OE's	Dienst HRM	+			
Korpsopgave Politie voor iedereen (veilige, inclusieve teams, aanpak UDR)	Opgave Pvl i.s.m. eenheden	+		+	+
Realisatie Visie Leren & Ontwikkelen, spoor 1: Naar een ontwikkelgerichte cultuur	Kolom HRM i.s.m. eenheden	+		+	+
Aanpak 'Daarom blijven ze' t.b.v. behoud aspiranten	Ketenregisseur i.s.m. eenheden, PA en Dienst HRM	+		+	+
Betere monitoring aspiranten	Dienst HRM				+
Exitgesprekken structureel gevoerd	Dienst HRM i.s.m. eenheden	+			+



4. Dit verdient landelijk meer inzet

- Realisatie kleinere span-of-control/care leidinggevenden

Onlangs is in opdracht van het KLO een verkenning hierop gestart vanuit Opgave Beweging in Leiderschap.

- Meer ruimte voor eerstelijns leidinggevenden voor teamontwikkeling en P-zorg

Onlangs is een verkenning gestart voor de versterking van de bedrijfsvoering in de eenheden.

- Effectieve gezondheidsvoorlichting en werkgeverscommunicatie

- Goede kennisopbouw (onderzoek en analyse)

- Voorkomen onnodige uitval/uitstroom jonggediplomeerden

Hoe organiseren we de ondersteuning beter:

- Basis op orde bij ondersteunende diensten: uitbreiding formatie en bezetting begeleiding conform PM-onderzoek voor de uitvoering van inventarisatie van arbeidsgelateerde risico's middels RI&E's PSA, algemene- en functie-RI&E's en het nemen van maatregelen.
- Integrale samenwerking hoofd- en hulpstructuur, beleid-ondersteuning-uitvoering, met een duidelijke rolverdeling en integrale aanpak door alle prio's en fenomenen heen.
- Realisatie versterking strategische beleidskracht binnen Staf Korpsleiding met een adviseur medisch en een adviseur mentale gezondheid. Het voorstel hiertoe is in december 2022 goedgekeurd.
- Realisatie expertisegebied binnen Staf Korpsleiding voor gedrag, cultuur en sociale veiligheid voor concentratie expertise, integrale beleidskracht, ondersteuning, betere p&c-cyclus. Het voorstel hiertoe is in juni 2023 goedgekeurd.





wat zie je? wat doe je?

lessen uit de praktijk van kwetsbare teams en onderstroom



Voorwoord

Kwetsbaarheid en pijn

Aan deze uitgave hebben veel mensen, direct of indirect, meegewerkt. De inhoud gaat over situaties waar we niet op hopen en waarop geen enkele collega rekende toen zij of hij bij de politie ging, maar die zich toch kunnen voordoen. Jammer genoeg gaat het soms mis in een team, in het leiderschap of in onderlinge verhoudingen. In die teams gaat het niet meer over de vraag hoe met elkaar het beste werk geleverd kan worden, maar over gedrag wat dat juist in de weg staat. Het gaat daar over ongewenst gedrag, collega's die zich verkeerd behandeld voelen, over eenzaamheid en pijn. Je kunt er negatieve patronen herkennen die de neiging hebben steeds sterker te worden. Zulke situaties staan haaks op waar we als politie voor staan, dat zal iedereen onderschrijven. En tegelijkertijd zien we het soms van dichtbij en blijkt het moeilijk om het te doorbreken. Wat te doen?

In deze publicaties kun je lezen over zes teamchefs, die leiding kregen over een kwetsbaar team. Zij wisselden ervaringen en suggesties uit en hun inzichten zijn beschreven, zodat andere leidinggevend en collega's die ondersteunen ervan kunnen leren.

Om inzicht te krijgen in hoe soms keuzen worden gemaakt, is daarnaast een verslag opgenomen waarin de 'onderstroom' wordt besproken. De enige manier om de negatieve effecten van de 'onderstroom' aan te pakken is om erover te spreken, om er 'bovenstroom' van te maken. De bedoeling van dit onderdeel in deze publicatie is om dat gesprek te stimuleren.

Tenslotte zijn twee handreikingen toegevoegd, die handelingsperspectieven aanreiken voor leidinggevend en die er werk van willen maken als zij merken dat het in een team wellicht misgaat. Ze zijn ook bedoeld voor de collega's die leidinggevend en ondersteunen. De eerste handreiking gaat over situaties waarin zorg opkomt dat een leidinggevend het moeilijk heeft of dat het in een team niet goed gaat. De tweede gaat over mogelijke situaties van uitsluiting, discriminatie en racisme.

Kwetsbaarheid en ongewenst gedrag gaan met pijn gepaard. Het is verdrietig als collega's in die situatie komen en we hebben de plicht dat zoveel mogelijk te voorkomen en om in te grijpen als er toch sprake van is. Het is de hoop van de makers dat deze publicatie daarin helpt.

5.1.2.e

5.1.2.e

Beweging in Leiderschap

Inhoud

Voorwoord	2
Leerervaringen uit de praktijk van 'kwetsbare' teams	6
Spreken over de Onderstroom	26
Handreikingen:	
Handelen bij teams en leidinggevenden met zorg	38
Wat te doen bij een signaal van uitsluiting discriminatie of racisme	44

“

Kwetsbare teams of teams met zorg kennen signalen van verwaarlozing en kwetsbaarheid. Het vraagt om aandachtig en zorgvuldig te kijken.

Leerervaringen uit de praktijk van ‘kwetsbare’ teams

Teamchefs over hun eigen ervaringen met een kwetsbaar team

5.1.2.e

5.1.2.e

2024

Woord vooraf

Een zestal teamchefs zijn in de periode najaar 2023 en voorjaar 2024 met elkaar het gesprek aangegaan over het leidinggeven aan een ‘kwetsbaar’ team. Het verdient waardering dat deze teamchefs in alle openheid hun ervaringen wilden delen.

De weergave van deze gesprekken is vervolgens voorgelegd bij andere leidinggevendenden en een aantal ondersteuners. De opbrengst, weergegeven in deze publicatie, biedt waardevolle handvatten voor andere teamchefs en ook voor anderen zoals managementteams, sectorhoofden, eenheidsleidingen en ondersteuners.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- Wat verstaan we onder ‘kwetsbare’ teams?
- Wat zijn kenmerken?
- Welke cultuur- en structurelementen spelen een rol?
- Vroegsignalering; Wat zijn eerste signalen?
- Wat wordt gevraagd van leidinggevendenden?
- Welke interventies zijn helpend?
- Hoe ga je om met onverwerkt ‘oud zeer’?
- Wat vraagt dit aan ondersteuning?
- Samenvattende suggesties en adviezen
- Suggesties voor hulp en ondersteuning

Inleiding

Wat doe je als je leidinggeeft aan een ‘kwetsbaar’ team? Wat is een ‘kwetsbaar’ team? Hoe ziet dat eruit, wat zijn uiterlijke kenmerken? Wat speelt er dan? Op gedragsniveau en daaronder? Wat is de betekenis in en voor het leiderschap? Hoe kun je tijdig signaleren? Wat wordt gevraagd van de leidinggevende en wat zijn helpende interventies?

Deze vragen zijn aanleiding geweest voor een praktijkonderzoek met zes teamchefs¹ die ervaring hebben met een ‘kwetsbaar’ team. In sommige teams was gedoe ontstaan door norm overschrijdend gedrag van teamleden, in andere teams vanuit bijvoorbeeld een hoog verzuimpercentage, wat doet vermoeden dat een team kwetsbaar is. Door met de teamchefs van deze teams in gesprek te zijn, met hen te reflecteren en door te abstraheren zijn inzichten ontstaan en lessen geleerd, die in de eerste plaats voor de betrokken teamchefs zelf betekenisvol bleken te zijn.

Na deze gesprekken zijn de bevindingen gedeeld met en aangevuld door anderen, zoals leden van managementteams (TC, OE, OSA) uit de Spiegelgroep van Beweging in Leiderschap en met medewerkers vanuit de HR-ondersteuning en docenten leiderschapsonderwijs tijdens een Vakdag Leiderschapsontwikkeling.

De inzichten en lessen, samengebracht in deze publicatie, worden heel waardevol gevonden en kunnen daarom helpend zijn voor andere teamchefs en andere leidinggevendenden en ook voor degenen die leidinggevendenden ondersteunen. Dat is het doel van deze publicatie.

De deelnemende teamchefs en de begeleiders¹ van dit praktijkonderzoek zijn graag bereid hun inzichten te delen en hierover verder in gesprek te gaan.

¹ 5.1.2.e, 5.1.2.e, 5.1.2.e, 5.1.2.e, 5.1.2.e, 5.1.2.e (teamchefs), 5.1.2.e (HRM), 5.1.2.e (Beweging in Leiderschap)

Wat verstaan we onder ‘kwetsbare’ teams?

Er is lang gesproken over de juiste ‘term’: verwaarloosde teams, teams met ‘gedoe’, teams met zorg, kwetsbare teams. Kwetsbare teams hebben kenmerken van verwaarlozing. Het helpt echter niet om kwetsbare teams of teams met zorg zo’n etiket op te plakken. De leden van het team herkennen het niet. Tegelijkertijd is een vraag of we het aan durven om het te benoemen en er een aanduiding, een ‘etiket’ aan te geven als er echt iets aan de hand is. Te vaak gebeurt dat we erom heen blijven draaien door het niet te benoemen. Dat mag en kan ook niet.

Niettemin wordt heel belangrijk gevonden om een neutrale houding aan te nemen, om oordeelloos en met compassie naar het team en de teamleden te kijken en om op zoek te gaan naar onderliggende patronen en helpende interventies. Het is immers geen kwetsbaar team, er zijn signalen en verschijnselen van verwaarlozing en kwetsbaarheid. Dat vraagt aandachtig en zorgvuldig kijken.

Algemeen beeld van een kwetsbaar team

Een kwetsbaar team is een team waar vaak snelle wisselingen van leidinggevenden zijn, waar gemis is aan vertrouwen in de leiding en ook onderling en waar het van kleinere incidenten naar grotere incidenten gaat. Een kwetsbaar team is een team waar door leidinggevenden langere tijd de norm niet of niet voldoende is gesteld.

De oorzaak ligt vaak al veel eerder, in de geschiedenis van het team. De gevolgen worden zichtbaarder als een nieuwe leidinggevende de norm gaat (her)stellen. Dan ontstaat er gedoe, hardheid en soms valsheid: vragen die zachtmoedig kunnen beginnen kunnen grimmiger worden. Er wordt veel gecommuniceerd vanuit de onderstroom en dat is voelbaar. Bij nader onderzoek blijkt vaak dat er al langer sprake is van onduidelijkheid, het ontbreken van visie en richting, veel wisselingen etc.

In de gesprekken blijkt dat er ook vaak sprake is van ‘oud zeer’ dat steeds weer naar boven komt.



Etiketteren helpt niet, wel oordeelloos het gesprek met elkaar hierover aangaan.



Onveiligheid en gebrek aan vertrouwen zijn herkenbare elementen, maar ook dat de basis niet op orde is.

Wat zijn kenmerken van ‘kwetsbare’ teams?

In het zoeken naar antwoorden hierop is het volgende genoemd:

- Er zijn veel wisselingen in leidinggevenden, wat ten koste gaat van continuïteit in de leiding.
- Er is weinig vertrouwen naar de leiding en onderling: je voelt dat er dingen niet gezegd worden.
- Er heerst onveiligheid. Dit zie je niet altijd in het gedrag, het zit eerder in de onderstroom. Medewerkers knikken “ja”, maar er wordt anders gedacht en gedaan. Het is voor leidinggevenden moeilijk te zien en nog moeilijker tastbaar te maken, het ‘echte’ verhaal komt niet op tafel.
- Er zijn subgroepen en koninkrijkjes en de invloed van informele leiders is aanzienlijk.
- Als team word je kwetsbaar als bepaalde gespreksonderwerpen of positieve aandacht of enthousiasme voor goed werk er eigenlijk niet mag zijn of erger, als niet iedereen er mag zijn en geaccepteerd wordt zoals hij of zij is.
- Fatsoensnormen worden eerder overschreden.
- In teams met veel gedoe is voortdurend sprake van grote en kleine normoverschrijdingen. Het lijkt in de ‘cultuur’, de zachte kant van omgaan met elkaar, te zitten en ook in de ‘structuur’, namelijk in hoe dingen geregeld zijn. Er wordt geen aandacht aan gegeven, vaak vanwege drukke agenda’s die ervoor zorgen dat we dingen niet zien of laten zitten.
- In deze teams vinden OE’s het eveneens lastig om medewerkers aan te spreken op norm overschrijdend gedrag: ze pakken hun rol niet of minder op of ze nemen geen verantwoordelijkheid als lid van de teamleiding. Het MT is dan onvoldoende toegerust en in staat om gezamenlijk op te treden tegen ongewenst gedrag.

- Medewerkers van een kwetsbaar team voelen zich sneller als persoon aangesproken, dingen worden persoonlijk getrokken.
- De situatie werkt door op de motivatie van de medewerkers: de sfeer, het hebben van geen perspectief en het ontbreken van geen waardering demotiveert medewerkers. Het gevolg is dat ze weggaan, of dat ze gedemotiveerd of gefrustreerd raken in het werk wat ze doen. In het ergste geval leidt het zelfs tot sabotagegedrag.
- Als teamchef voel je dat je meer op eieren moet lopen, je bent bedachtzamer, je houdt meer afstand. Een gevolg is dat er ook iets van hardheid bij jezelf kan ontstaan, zeker wanneer er ook valsheid naar jouw persoon is. Je neemt sneller een zakelijke houding aan ten koste van je vriendelijke kant.
- Een kwetsbaar team en medewerkers in het team vragen meer persoonlijke aandacht dan in gezonde teams. Als dit niet gegeven wordt, is het risico dat de kwetsbaarheid toeneemt.
- De kwetsbaarheid van het team werkt vertragend op de prestaties in goed (politie)werk van het team en op het ontwikkel- en verandervermogen.

Welke cultuur- en structurelementen spelen een rol?

Wat zichtbaar wordt zijn vooral gedrags- en cultuurelementen, zoals onveiligheidsgevoelens bij teamleden, gebrek aan vertrouwen in de leiding en soms ook onderling, een voelbare onderstroom etc. Als daarop ingezoomd wordt en erover doorgesproken wordt, zijn er ook organisatie- en structurelementen te herkennen die een team kwetsbaar maken.

In kwetsbare teams is vaak de basis niet op orde. Daarmee bedoelen de teamchefs dat er visie en richting ontbroken heeft en dat er geen keuzes zijn gemaakt, dat langere tijd geen R&O gesprekken gevoerd zijn, dat roosters niet rondkomen, dat er veel verzuim is en/of weinig doorstroming. De teamchefs zien dat kwetsbare teams



Kwetsbare teams zijn vaak teams waar al langere tijd de norm niet of onvoldoende is gesteld en richting en visie ontbreekt.

zich vaker bevinden in een omgeving waarin ook kenmerken van kwetsbaarheid' zichtbaar zijn, bijvoorbeeld in een DMT en zelfs in een EMT.

Naar voren komt dat er bij kwetsbare teams sprake is van een wisselwerking tussen cultuurelementen en zaken in de structuur: op beide vlakken zijn er aspecten zichtbaar of voelbaar niet op orde. Er lijken negatieve patronen aanwezig. Wat ook niet helpt, is dat de praktijk vraagt om flexibiliteit en snelheid, terwijl organisatorische processen en beslissingen lang duren: het verschil tussen de praktijk- en de systeemwereld van beleid en regels. Hoe breng je dit bij elkaar?

In de gesprekken worden voorbeelden genoemd over hoe het team en de teamchef in het op orde brengen van de basis om hulp vragen, om 'handen aan het bed', terwijl geantwoord wordt in beleidsoplossingen op basis van geldende regels en gemaakte afspraken. Zo kan bijvoorbeeld het ontbreken van perspectief op de laagstbetaalde functies zorgen voor belemmeringen in doorstroom en onvrede en zelfs tot uitstroom, terwijl dit veroorzaakt wordt door interne regels die we zelf hebben bedacht.

De teamchefs noemden ook nog andere voorbeelden: bijvoorbeeld dat je geen mensen meer krijgt op functies vanwege allerlei regels voor doorstroom. Of: dat er sprake is van verschillen tussen eenheden die iedereen ziet en ervaart als willekeur. Of tekortkomingen in de inrichting: bijvoorbeeld geen OSC ingericht hebben in je team terwijl dit juist nodig is voor de ontwikkeling van het werk en het team. Of: het niet erkennen van de operationeel leidinggevenden en dus onderwaardering van de OE, het niet erkennen dat zij de eerstelijns leidinggevenden zijn. Het zijn allemaal zaken die in kwetsbare teams tot grotere gevolgen kunnen leiden dan in gezonde teams.



Het eerste signaal zit bij jezelf in de verwondering die je hebt over soms iets kleins dat opvalt. In de zin van 'toch raar...'



Bij vroeg signalering gaat het om een combinatie van kenmerken, zoals bijvoorbeeld een snelle wisseling van leidinggevendenden, hoogfrequent verzuim, maar ook het niet aanspreken van elkaar op flauwe opmerkingen.

Vroeg signalering: Wat zijn eerste signalen?

Kwetsbare teams vragen om vroege signalering. Hoe eerder je het door hebt, hoe eerder je het kunt doorbreken en kunt werken aan herstel. Hoe signaleer je dat het in een team niet goed gaat? Soms weet je het doordat een team vaker in deze zin wordt genoemd; de naam gaat als het ware het team vooruit. Echter, niet altijd is direct duidelijk dat er iets speelt. De kernmerken die hierboven zijn genoemd, zie je niet direct als je een bureau binnenkomt. Hoe kun je in een vroeg stadium signalen van 'verwaarlozing' en 'kwetsbaarheid' bij het team, maar ook bij de teamchef, herkennen?

Het eerste signaal zit bij jezelf, in een verwondering die je kunt hebben, als iets, soms iets kleins, opvalt, en vaker terugkomt. Iets in de zin van 'toch raar'. De teamchefs vertelden elkaar hierover. Het is belangrijk deze verwondering serieus te nemen en bespreekbaar te maken. Dat geldt voor leidinggevendenden, maar ook voor ondersteuners die op teams komen. In het gesprek werd de suggestie gedaan om er in een logboekje notities van te maken als je merkt dat er iets gaande is, dat helpt om de alertheid te vergroten en om beter te kunnen beschrijven wat er aan de hand is.

In de gesprekken met de teamchefs werden de volgende eerste signalen van een (aankomend) kwetsbaar team genoemd. Het zijn deels herhalingen van eerdergenoemde elementen, maar de opsomming is min of meer objectief vast te stellen. Het gaat dan uiteraard niet om één signaal, maar om een combinatie van signalen.

Meer objectief vast te stellen is:

- Snelle wisseling van leidinggevendenden, ook in het recente verleden
- Weinig mobiliteit van teamleden

- Veel vermenging tussen persoonlijke en werkrelatie van medewerkers
- Hoog en frequent verzuim
- Als er door de (nieuwe) teamchef of teamleiding wordt begrensd, komt het team in opstand
- Feedback wordt persoonlijk gemaakt
- Weinig tot geen ruimte voor waardering en erkenning in persoonlijke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker
- Overschrijden van fatsoensnormen
- Het wegstijgen en niet aanspreken op bijvoorbeeld flauwe opmerkingen
- In gedrag veel verdedigingsmechanisme als je wat dieper doorvraagt
- Als mensen zich niet uitspreken en voelbaar is dat er dingen niet gezegd worden, 'kaarten tegen de borst houden', voelbare onderstroom
- Kennelijk aanwezig 'oud zeer', wat bijvoorbeeld tot uiting komt bij doorgevoerde veranderingen

Daarnaast noemden de teamchefs ook signalen van verwaarlozing en kwetsbaarheid bij de vorige of collega teamchef of bij zichzelf. Volgens hen wordt dit zichtbaar als de:

- Druk hoog is en de focus op het hooghouden van (te) veel verschillende 'ballen' is gericht
- Teamchef altijd 'aan' staat en bijvoorbeeld meer dan 60 uur per week werkt
- Agenda van de teamchef overloopt en er bijvoorbeeld niet meer tijdig gereageerd wordt op mails
- Teamchef uitsluitend de focus legt op 'buiten' en op projecten
- Teamchef niet (meer) bezig is met ontwikkeling maar vooral met beheersmatige zaken
- Teamchef kennelijk niet bekend is met wat er écht speelt op zijn of haar team
- Teamchef niet op de hoogte is of zich bewust is van vermenging tussen persoonlijke en werkrelaties tussen medewerkers onderling.

De teamchefs gaven als suggestie dat het helpend kan zijn om een teambiografie op te maken en te kennen van het team waaraan je leidinggeeft. Dat helpt ook om vroege signalen van kwetsbaarheid te herkennen.



Als leidinggevende heb je het vertrouwen en de gezagsrelatie te herstellen o.a. door gewenst normgedrag te bespreken en voor te leven.

Wat vraagt het van leidinggevendenden?

Kwetsbare teams vragen om leiderschap met aandacht voor zowel de medewerkers als de organisatie en voor de omgangsvormen en de cultuur. Het gaat in de eerste plaats om herstel van de basis: regelen wat er geregeld moet worden.

Belangrijk is om als leidinggevende op een vertrouwensvolle manier het vertrouwen en gezag en de gezagsrelatie tussen teamleden en leidinggevendenden te herstellen. Dit kun je doen door te gaan staan voor het gewenste normgedrag, dit voor te leven en door dit steeds te handhaven. Het is nodig om dit vol te houden, ook al maakt het je soms moe. Het vraagt duidelijk zijn over wat kan en niet kan, wat gewenst is en ongewenst en om zo de norm te stellen of te bevestigen en te begrenzen. Hoe meer dit samen met je managementteam (MT) kan, hoe beter het is.

Soms betekent dit ook om af te wijken van regels van de organisatie. Soms is dat nodig. Je moet je daarbij ervan bewust zijn dat afwijken van regels en beleid verschillen in de hand werkt, niet alleen binnen het team zelf maar ook over teamgrenzen heen. Dan is transparantie nodig en de wil om uit te leggen waarom je afwijkt of iets anders doet.

Transparantie kan niet altijd, bijvoorbeeld als het gaat over het functioneren van een medewerker en wat jij daaraan doet. Je kunt ook transparant zijn door uit te leggen waarom je bepaalde dingen niet kunt delen. Belangrijk is ook ingrijpen als je 'onware' verhalen hoort.

Heldere interne communicatie is lastig maar van belang, zo zeggen de teamchefs: wat moet je doen en wanneer? Een mail sturen met veel uitleg met de uitnodiging om vragen te stellen als men het niet begrijpt, werkt niet altijd. De ervaring is dat er een fase kan zijn waarin je niets goed kunt doen. Volhouden en betrouwbaarheid uitstralen is dan het enige wat je te doen staat.

De teamchefs benadrukken dat het helpt om bij de opbouw van vertrouwen transparant te zijn over dingen die wel kunnen. Dit helpt in situaties als het lastiger is om geheel transparant te zijn. Unaniem wordt onderschreven dat het belangrijk is om zoveel mogelijk het hele managementteam (OE, OS), mee te nemen in wat je doet. Als het nodig is, is het goed om ook hen toe te rusten op het begrenzen van het gedrag. Een goede onderlinge relatie tussen de leden van het MT lijkt daarbij voorwaarde om de gezagsrelatie tussen leiding en medewerkers te herstellen en vol te houden. Dat begint bij een goede match tussen twee (of meer) teamchefs en de OSC. Belangrijk is elkaar stevig vast te houden, elkaar in positie te houden, elkaar te steunen in de keuzes die je samen maakt en laten zien dat je elkaar niet loslaat.

Eén van de teamchefs vertelde: We deden bewust alles samen: we zaten bij elkaar op de kamer en veel gesprekken deden we met z'n tweeën. We kregen te horen 'jullie zijn altijd samen'. Ons antwoord was: 'Dan doen we het goed! Goed dat ze zien dat we het samen doen! Gedeeld werd nog hoe belangrijk het is elkaar veel te spiegelen en heel bewust samen ermee bezig te zijn: wat doen wij, wat doen ze met ons, wat kunnen wij verder doen? Belangrijk onderdeel daarvan is een duidelijke en gezamenlijke visie en richting, die door de teamleiding, maar ook door andere MT-leden, duidelijk wordt overgebracht op de medewerkers. Er moet een gezamenlijk verhaal zijn.

De teamchefs benadrukten dat het MT goed toegerust moet zijn om het goede (en dus ook het lastige) gesprek met de medewerker te voeren. Daarnaast is het in je eigen communicatie en die van het hele MT belangrijk om er niet alleen 'strak op te zitten', maar om ook goed werk te waarderen en om de medewerkers handvaten te geven om 'goed' te functioneren en zich te ontwikkelen. En voorbeeldgedrag van teamchefs en MT is natuurlijk heel belangrijk.



Als teamchef kun je het niet alleen, je hebt het hele managementteam nodig om elkaar te steunen in de keuzes die je samen maakt en elkaar stevig vast te houden.



Het vraagt om volhouden en volharden, ook al ben je soms moe.

Ervaren helpende Interventies

Welke interventies kunnen helpen als je te maken hebt met een kwetsbaar team? In het algemeen en in de basis is het van belang dat alle medewerkers, inclusief de MT-leden, zich gezien en gehoord voelen. Daarbij past een individuele benadering van een leidinggevenden naar de medewerker. Dit geldt altijd, maar vooral in kwetsbare teams ontbreekt het daar vaak aan. Erkenning en waardering is in het herstel van verwaarlozing en in de ontwikkeling van nieuwe vitaliteit essentieel. De huidige span of control maakt deze individuele aandacht niet (altijd) mogelijk, daarom is goed samenspel met OE's van groot belang.

In de gesprekken met de teamchefs zijn een aantal concrete handelingen of interventies naar voren gekomen die helpend bleken te zijn. Deze interventies zijn ook hier onder te verdelen in interventies aan de structuurkant en interventies die meer gericht zijn op de cultuurkant.

Wat meer aan de structuurkant komt het volgende naar voren:

- Zorg voor een hanteerbare span of support om echte aandacht te kunnen geven waardoor de medewerker zich gezien en gehoord voelt. Soms vraagt dit een betere verdeling van de mensen over leidinggevenden, of tijdelijk extra leidinggevenden bijvoorbeeld in loopbaantrajecten, of het vrijmaken van leidinggevenden van andere taken.
- Bekijk wat elke OE nodig heeft in toerusting en handvatten geven om een goede leidinggevende te kunnen zijn.
- Deel je waarnemingen en ervaringen en voornemens met je sectorleiding en/of eenheidsleiding, vraag feedback en zorg voor back-up.
- Ken en benut het krachtenveld: dus sectorleiding, eenheidsleiding, (C)OR en vakbonden 'meenemen' in wat er speelt.

Aan de cultuurkant kan het gaan om:

- Coach zelf of samen met je collega teamchef je OE's. Positieve ondersteuning en belangstellend vragen zijn hier onderdeel van.
- Geef OE's en andere MT-leden vertrouwen in wat zij in hun rol te doen hebben. Dit alles in een omgeving waar fouten maken mag of zelfs wenselijk is.
- Overweeg eventueel een langer durend traject van team coaching en -teamontwikkeling met je MT (whole system in the class), vanuit de gedachte dat je het als teamchef niet alleen kunt en je hele team nodig hebt om van een kwetsbaar team weer een krachtig team te maken.
- Uiteindelijk kun je dat ook voor je hele team overweging, bijvoorbeeld een sessie of sessies over Politie voor Iedereen (veilige en inclusieve teams), team coaching vanuit deep democracy of Teamontwikkeling, m.b.v. Great Place to Work (GPTW)²
- Stimuleer het gesprek met medewerkers over 'wat is normaal?' Zo kun je medewerkers onderdeel maken van de normstelling. Eventueel met gebruikmaking van gespreksleiders en hulpmiddelen zoals 'het gespreksbord' van Politie voor Iedereen.



Een goede toerusting van de operationeel expert en een hanteerbare span of support helpen om een team minder kwetsbaar en weer gezond te maken.

² Zowel deep democracy als GPTW maken onderdeel uit van het Collectief van ontwikkelmethodieken.

Opruimen van onverwerkt ‘oud zeer’

In kwetsbare teams is vaak ook sprake van ‘oud zeer’, dat al veel eerder is ontstaan en onderdeel is van de geschiedenis van een team. Het opruimen van oud zeer is één van de helpende interventies om een kwetsbaar team minder kwetsbaar te maken. ‘Oud zeer’ speelt op verschillende niveaus (DMT, MT, team, individu) en kent verschillende gradaties. De zaken waar het over gaat kunnen heel anders beleefd worden tussen nieuwe en oude medewerkers. Er is bovendien ook ‘mijn zeer’ van de leidinggevende, die misschien al langer op het team zit.

De neiging bestaat om aan ‘oud zeer’ niet al te veel aandacht te besteden, het is immers van lang geleden en voor de nieuw komende teamchef van voor haar of zijn tijd. De teamchefs zeggen echter dat aandacht voor het herkennen en opruimen van ‘onaffe troep’ één van de dingen is die je te doen staat, ook als je nieuw op een team begint, ondanks dat dit echt lastig is. Zeker als je dit alleen wilt doen. Daarom is hulp van deskundigen met meer specifieke expertise en hulp daarbij aan te raden.

Wat bedoelen we met ‘oud zeer’? Oud zeer ontstaat door iets wat gezegd is of wat mensen hebben meegemaakt of waar zij getuige van waren. Het gaat om iets wat hen geraakt heeft en wat volgens hen nooit is opgelost. Soms ligt de oorzaak binnen de organisatie of de vorige leiding, als bijvoorbeeld iemand iets is beloofd of als afgesproken is om iets anders te gaan doen, maar de mogelijkheden, handvatten en middelen werden niet geboden, dan kan dat leiden tot blijvende teleurstelling en frustratie wat ieder moment de kop kan steken. De teleurstelling zorgt er soms voor dat mensen er liever niet meer aan willen denken en ze stoppen het weg, maar hoe dan ook, het komt steeds weer naar boven omdat de emoties toch nog levend zijn en niet verwerkt.



Oud zeer moet worden opgeruimd, anders komt het elke keer terug.



Het is belangrijk hulp te vragen, niet alleen bij het opruimen van oud zeer, maar ook om de basis op orde te krijgen.

Wat zien we als er sprake is van ‘oud zeer’? Het zorgt voor teleurgestelde mensen en het kan leiden tot demotivatie. Het kan goede omgang en vruchtbare samenwerking in de weg staan. Als je er geen aandacht aan geeft, zal het blijven terugkomen. Het geeft soms ook aanleiding tot splitsing in de groep: mensen die erin blijven hangen en zij die door willen. Hierdoor ontstaat soms uitsluiting van degenen die erin blijven hangen, waardoor ze zich (opnieuw) miskend voelen.

Een herkenbaar patroon is dat er weinig oog is voor de onderstroom en voor oud zeer en er vooral gerichtheid is op het halen van resultaten. Als dat niet op orde is moet dát beter en als het wel op orde is, wordt er geen noodzaak gevoeld om dieper naar het team te kijken.

Het opruimen van in het collectief terugkerend onverwerkt oud zeer vraagt om specifieke expertise. De teamchefs waren het erover eens dat het in de meeste gevallen wenselijk is om hier de juiste hulp en expertise bij te vragen, ook om niet elke keer opnieuw geconfronteerd te worden met hetzelfde ‘oude zeer’. Als je meerdere keren moet reageren op hetzelfde doet dat iets met je geloofwaardigheid.

De juiste hulp en ondersteuning hierbij vragen is daarom het eerste wat je te doen hebt als teamchef. Daarbij is het belangrijk om als teamchef neutraal te blijven in het proces van opruimen van ‘oud zeer’. Als teamchef kun je zelf ook geraakt worden of onderdeel zijn van ‘wat leeft’. Om je neutraliteit te behouden, helpt van tevoren spiegelen met bijvoorbeeld je collega teamchef. In het gesprek zelf heb je de rol om duidelijk te zijn, openheid van zaken te geven en te begrenzen, bijvoorbeeld door te wijzen op normen en normoverschrijding. Daarbij is het belangrijk om in de gaten te houden wat binnen je macht ligt als teamchef en aan te geven dat je niets kunt doen als je daartoe niet de mogelijkheid hebt of voelt.

Als teamchef is het tevens van belang alert te zijn op onderliggende agenda’s. Vaak gaat het in zo’n gesprek of interventie ook om het herstellen van de gezagsrelatie tussen leiding en medewerkers, waarbij niet alleen aandacht is voor de zachte kant van de relatie maar ook voor de harde kant van rolduidelijkheid en geldende

regels. Als alles besproken is kan er een streep gezet worden. Het is belangrijk om dat ook zo te markeren. Daarna is het de rol van de teamchef om te begrenzen als inmiddels uitgesproken ongewenst gedrag opnieuw dreigt terug te keren in het team.

Wat vraagt dus opruimen van 'oud zeer'? Het vraagt een gesprek met de betrokken medewerker of de meest betrokken medewerkers. Dat gesprek begint met de erkenning dat medewerkers pijn ervaren of ervaren hebben en dat dit ongewenst is. Medewerkers mogen zich hierover uitspreken. Daarna is de vraag aan de orde wat nodig is om er een streep onder te zetten.

Het kan als volgt gaan. Je besteedt in een daarvoor bestemd gesprek aandacht aan wat speelt, door aan te geven dat je ruimte wilt geven om zaken te bespreken. Het is belangrijk om eerst de druk er af te halen. Je moet zelf bereid zijn om echt onder 'de huid' te gaan, maar ook belangrijk is om in het gesprek neutraal te zijn en aan te geven dat je geen oordeel hebt. Daarom is begrenzen aan de voorkant belangrijk! Belangrijk is om aan te geven dat je de gevoelens erkent³: 'ik hoor je zeggen dat...', 'ik begrijp wat dit voor jou betekend heeft' en/of 'sorry voor de pijn...'. Oplossingen moeten ook binnen je mogelijkheden liggen. Bespreek daarom wat nodig en ook haalbaar is om tot herstel te komen.

“

Je hebt steun nodig van je sectorhoofd en eenheidsleiding, een hand in je rug. En ook de actieve steun van een HR-ondersteuner, die meehelpt om de basis weer op orde te krijgen.

³ Uit deep democracy een methode die je leert hoe je tegengestelde meningen in een groep inzet om tot heldere, krachtige besluiten te komen waarin de hele groep zich kan vinden.

Wat vraagt het van anderen

De teamchefs benadrukken dat ook de rol van de sectorleiding en de eenheidsleiding en daarnaast van de ondersteuning belangrijk is om positie te kunnen pakken en te doen wat nodig is. Dat geldt zeker als 'stinkende wonden' aangepakt moeten worden.

Het allerbelangrijkste, zo blijkt uit de gesprekken met de teamchefs, is dat je je gesteund voelt in wat je doet en dat je je erkend voelt van je positie. Dit betekent bijna letterlijk een hand in je rug voelen, niet alleen door sectorhoofd en eenheidsleiding, maar ook door HR-ondersteuners. Als je als teamchef de norm gaat handhaven en orde op zaken gaat stellen, ontstaat er immers gedoe, en dat kan zich tegen je keren, zoals we eerder hebben gezien. Omdat bij kwetsbare teams de basis vaak niet op orde is (R&O gesprekken, opleidingen, functietyperingen etc.), is tijdelijk extra ondersteuning nodig. Dat geldt zeker bij individuele maatwerk trajecten. Die kun je niet afhandelen op basis van generieke afspraken en vragen een specifieke aanpak. Het mandaat dat je als teamchef hebt is dan vaak niet toereikend, dat moet gegeven worden of daarin moet je worden gesteund.

Als teamchef van een kwetsbaar team is dus de mogelijkheid van maatwerk, ondersteuning die nabij en beschikbaar is en mandaat nodig om de basis op orde te krijgen. Daarbij heb je iemand nodig, bijvoorbeeld een HR-adviseur, die in de volle breedte naar de zachte en harde kant met je meekijkt in wat nodig is en daadwerkelijk meehelpt in het op orde brengen. Continuïteit in de persoon van een HR-adviseur is hierbij cruciaal. En ook iemand die vervolgens expertise heeft op het gebied van leerinterventies om te kunnen gaan bouwen en ontwikkelen. Maar daarvoor is belangrijk eerst de basis op orde te krijgen: als de basis niet op orde is, kun je ook niet verder ontwikkelen.

De teamchefs spraken uit dat voor de kwetsbare teams er, ook al is het tijdelijk, meer inzet en budget voor ondersteuning en ontwikkeling beschikbaar moeten zijn om de basis (weer) op orde te krijgen en een duidelijke stap naar ontwikkeling te kunnen zetten. Als het nodig is, zal de teamchef daar actief om ondersteuning moeten vragen. Daarnaast is soms nodig dat niet de teamchef, maar de sectorleiding ingrijpt of maatregelen neemt. Dat moet dan in goed overleg worden afgesproken.

Tenslotte, zo werd enigszins bedenkelijk opgemerkt, is de ervaring dat op het moment dat de situatie in het team heel ernstig is en bijvoorbeeld de pers haalt, er een overkill aan aanbod van ondersteuning lijkt te ontstaan. Bijna zoveel dat je zelf als teamchef de regie dreigt kwijt te raken.

Samenvattende suggesties en adviezen

Hieronder volgen een aantal suggesties en adviezen voor leidinggevend, ondersteuners en voor de leiding van het korps. Deze suggesties zijn niet volledig maar ontleend aan de ervaringen van de deelnemende teamchefs.

Voor de teamchef

1. Stel (opnieuw) de norm en begrensd ontoelaatbaar gedrag
2. Houdt voor jezelf een logboek bij met zaken waarover je je verwondert: wat kom ik op een dag tegen, waarvan je eigenlijk denkt 'hmmm...', maar als je heel druk bent 'laat maar zitten'.
3. Besteed aandacht aan 'oud zeer' en ruim dit op. Laat je hierbij helpen en ondersteunen: vraag hulp!
4. Doe het niet alleen: zorg dat je MT is toegerust om gezamenlijk te werken aan een krachtig team. En zorg dat je de juiste (HR) ondersteuning krijgt.
5. Bel een hulplijn. Expertise van buiten het team (buitenstaandersperspectief) en/of 'lotgenoten', ondersteuners of ervaringsdeskundigen.

Voor sectorhoofd, eenheidsleiding en korpsleiding

1. Steun de teamchef bij zijn opgave om normoverschrijdingen aan te pakken ('hand in de rug')
2. Zorg voor een goede positie (erkenning) en toerusting van met name de OE en ook de andere MT-leden
3. Zorg voor de juiste positie en mandaat van TC en OE én ondersteun hen in woord en daad als de situatie erom vraagt, ook als het wellicht op gespannen voet staat met het beleid.
4. Maak extra middelen en tijd vrij om kwetsbare teams (tijdelijk) te ondersteunen (in formatie, interventies, ondersteuning etc.

Voor ondersteuners

1. Steun de teamchef bij zijn opgave om normoverschrijdingen aan te pakken ('hand in de rug') en om de basis op orde te krijgen.
2. Biedt (pro-)actief hulp aan, denk mee.
3. Help tijdelijk daadwerkelijk in de uitvoering om de basis op orde te krijgen.
4. Zorg dat je weet welke leerinterventies in de organisatie beschikbaar zijn en adviseer om zowel individuen als teams verder te helpen in hun ontwikkeling

Suggesties voor hulp en ondersteuning bij 'kwetsbare' teams

Helpers en helpende interventies

- Peer to peer: hulp of ondersteuning van collega teamchefs met eenzelfde ervaring
- HR-adviseurs
- Netwerk coaches (verandercoaches, leercoaches)
- Netwerk intervisie
- HR Expertteam (doorontwikkeling van het Collectief van Ontwikkelmethodieken)
 - o Deep democracy
 - o Great place to work
 - o Verbindend communiceren
 - o Duurzaam verbeteren
 - o Vernieuwend werken
 - o Lego serious play
 - o Field labs
 - o Blauwe uitdaging
 - o Blauw vakmanschap
- HR Team ontwikkelen en veranderen
 - o Spanning & conflict
- Medewerkers van Politie voor Iedereen (deelprogramma's Veilige inclusieve teams; Uitsluiting, discriminatie en racisme)

Helpende publicaties

- 'Verwaarloosde organisaties', 'Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties' van Joost Kampen
- 'Grenzen van professionele ruimte' van Ivo van Duijneveldt
- 'Politieteams in ontwikkeling: een verhaal in ontwikkeling' van Wouter Landman en Roderik Kouwenhoven
- 'Spelen met weerbarstigheid' van Wouter Landman, Roderik Kouwenhoven en Mirjam Brussen

“

De enige manier om de negatieve effecten van de ‘onderstroom’ aan te pakken is om erover te spreken, om er ‘bovenstroom’ van te maken.

Spreken over de Onderstroom

Een hulpmiddel

5.1.2.e

5.1.2.e

2024

Inleiding

Enige tijd gelden deden wij een onderzoek naar een casus binnen een team, die begon met signalen van ervaren ongewenst en niet-integer gedrag. De afhandeling van deze signalen heeft veel te lang geduurd en is bovendien geëscaleerd, zelfs tot aan de korpschef. Ook de vakbonden waren betrokken. Al met al gaf deze situatie voor alle betrokkenen veel onrust, spanning en pijn. Uit het onderzoek bleek: dit had anders en beter kunnen verlopen. Het doel van ons onderzoek is ervan leren en herhaling voorkomen.

Onze werkwijze was als volgt. Wij spraken met de meeste betrokkenen, melders, leiding op verschillende niveaus en vakbondsvertegenwoordigers. In een volgende fase zijn elementen uit de casus geanonimiseerd gebruikt als een startpunt voor gesprekken met een focusgroep met leidinggevenden en daarna één met deskundigen, zoals een vertrouwenspersonen, een bedrijfsmaatschappelijk werker, preventiemedewerkers VIK en teamcoaches.

In die focusgesprekken stond de casus niet langer centraal. Ook in deze beschrijving doet de casus er niet meer toe. We geven al helemaal geen oordeel over het handelen van betrokkenen. We hebben de beschrijving zo gemaakt dat de casus ook niet herkenbaar is. Het ging ons om de vraag of keuzes, handelingen en reacties, zoals in de casus gemaakt, breder in de organisatie herkend werden en vaker zo gemaakt worden en hoe we deze vervolgens kunnen begrijpen. Hieronder geven we weer wat we gehoord hebben. We geven daarbij ter illustratie schuingedrukt citaten van wat is gezegd.

Voor we verder gaan, willen we nadrukkelijk opmerken dat door leidinggevenden vaak adequaat wordt gereageerd. Maar soms niet. Daarop ligt de focus. Wij hebben getracht te beschrijven waarom in die gevallen zaken lopen zoals ze lopen. Vaak gaat het daarbij om beelden, veronderstellingen, niet uitgesproken ideeën, die zomaar de onderstroom bepalen en feitelijk het handelen sturen. Soms zal de beschrijving herkenning oproepen, soms ook niet. Hoe dan ook, de beschrijving is bedoeld en kan gebruikt worden om de onderstroom bespreekbaar te maken.

Leidinggeven onder hoogspanning

Veel leidinggevenden ervaren een grote druk in het werk. De activiteiten van het team vragen veel managementaandacht, daarnaast voelen leidinggevenden zorg voor grote aantallen medewerkers. Door vaak ook in de avonden en in de weekenden beschikbaar te zijn, lukt het hen om de ballen hoog te houden. Er wordt weinig reserve ervaren. Vooral de personeelszorg drukt zwaar op de beschikbare tijd. Men wil het graag goed en zorgvuldig doen, maar de tijd is beperkt en soms is problematiek complex. Deskundige ondersteuning is beschikbaar, maar het beeld leeft dat die vooral adviseert en niet daadwerkelijk werk uit handen neemt.

Er is zorg dat onvoldoende goed handelen, of falen zoals het genoemd werd, leidt tot gevolgen voor de eigen positie. Iedereen kent verhalen uit het korps van collega's onder sectorhoofden en teamchefs die moesten vertrekken omdat het niet goed ging. Er moet gehandeld worden, maar hoe doe je dat goed. Leidinggevenden vragen zich daarbij af of ze voldoende gesteund worden als het nodig is? Mijn leidinggevende steunde mij in mijn besluit, maar zei ook: "denk je aan je rugdekking?" Maar ik dacht toen: dat ben jij toch? Wij merken: dit speelt op alle niveaus, van hoog tot laag.

Tegelijkertijd zitten leidinggevenden soms met twijfels, met situaties waar ze over willen sparren met hun collega's. Niet iedereen voelt vanzelfsprekend voldoende vrijheid en veiligheid om dit te doen binnen het eigen managementteam. Op zo'n moment is het eenzaam om leidinggevende te zijn.

Door het gevoel dat er fouten maken eigenlijk niet kan, kan er op het niveau van het team of de sector een 'naar-binnen-gerichtheid' ontstaan en er wordt niet geleerd van situaties. De vuile was wordt binnen gehouden. Daar komt bij dat veel OE's nog niet voldoende toegerust zijn voor hun functie. Niet weten hoe je iets kunt aanpakken, geen hulp kunnen of durven vragen en geen fouten mogen maken: het zijn geen goede condities. Dit is de context, die beschreven werd, voor in ieder geval delen van de organisatie.



Veel leidinggevenden ervaren een enorme druk in het werk, zowel van buiten als van binnen. Dit levert een gevoel op dat niets fout mag gaan.

Een melding

En dan komt er een melding: een medewerker, een OE of iemand anders vraagt de teamchef aandacht voor problemen rond houding en gedrag van teamleden binnen het team. In onze gesprekken hoorden wij twee soorten reacties. Als dergelijke signalen komen, blijkt het voor leidinggevendenden een keuze te zijn om 'erop af te gaan' óf om 'er (nu) even niet direct iets mee te doen'.

Argumentatie om wel direct actief te gaan handelen, lijkt binnen een politieorganisatie – die integriteit en een veilige cultuur zo veel mogelijk nastreeft – vanzelfsprekend. In die gevallen worden de signalen en meldingen op hun waarde geschat en volgt een passende reactie. Tegelijkertijd blijken er veel plausibele redenen te zijn om dat niet zo te reageren. In de praktijk krijgen deze redenen regelmatig de overhand.



Werkdruk en ook angst voor de eigen positie kan voor een leidinggevende reden zijn om niet direct te af te gaan op een melding van ongewenst gedrag.

Dilemma's voor leidinggevendenden

Geconfronteerd met zo'n melding kan de leidinggevende, of het nu een OE is, de teamleiding of de sectorleiding, meerdere dilemma's voelen. Belangrijke reden om niet actief met de melding aan de slag te gaan is bijvoorbeeld de werkdruk: Ik kan dit er op dit moment echt niet bij hebben. Of: wat kan ik doen, wat haal ik over me heen als ik hieraan begin. We hoorden dat de reactie om niets te doen ook kan volgen uit angst voor de eigen positie: De situatie of sfeer die beschreven wordt, laat misschien wel iets zien over mijn leiderschap. Dat kan ingegeven zijn door een gevoel van tekortschieten en falen, omdat hij/zij niet in staat is geweest om het probleem zelf op te lossen.

Ook kan er twijfel zijn over of hij/zij het aankan, of men over voldoende capaciteiten en vaardigheden beschikt om de nodige gesprekken goed te kunnen voeren. Bovendien wordt soms ook voor leidinggevendenden hoger in de lijn gedacht: Als ik mijn sectorhoofd er nu mee confronteer, moet die er iets mee. Of er is

terughoudendheid om te handelen, juist vanuit de externe invloeden: Als dit naar buiten gaat, naar bonden of de pers, dan worden we er niet beter van. Soms wordt de melding teruggelgd bij de melder, waarbij voorbijgegaan wordt aan het feit dat deze juist hulp vraagt, of er gebeurt helemaal niets. Wat dit met melders doet, daar komen we later op terug.

Kennis van zaken

Als de melding gaat over ongewenst gedrag, is er bovendien het probleem van herkenning. Wordt het gedrag ook zo geïnterpreteerd: Er wordt weinig gepraat over ongewenst gedrag, daardoor is er binnen de organisatie te weinig taal voor. Men kent de juiste woorden niet. Doordat er weinig over wordt gepraat, is er ook weinig idee over welke normen gelden: Ongewenst gedrag wordt snel vanuit rechtmatigheid gezien (ik doe toch niets fout), en niet vanuit de beleving van een ander. In ons korps moet ongewenst gedrag hele ernstige vormen aannemen, voor het als zodanig wordt gezien. Terwijl het ruim voor die tijd al afbreuk kan doen aan iemands werkplezier en welzijn.

Signalen worden niet voldoende gezien of (h)erkend in relatie tot goed politiewerk, tot wat deugt, tot integriteit van de organisatie en tot veiligheid binnen de teams, ondanks dat de melder de verantwoordelijkheid heeft genomen en het nodig heeft gevonden om een signaal af te geven.

Hulp beschikbaar

Opvallend is dat binnen de organisatie een heel palet van professionele hulp beschikbaar is om mensen en teams te ondersteunen bij problemen, maar dat die lang niet altijd wordt gebruikt. Vaak is dat onbekendheid met de mogelijkheden. Daarnaast hebben leidinggevendenden soms geen goede ervaringen met meekijkende adviseurs of ze willen geen pottenkijkers in het team. Veel leidinggevendenden weten VIK te vinden voor advies, maar even zoveel leidinggevendenden doen dat ook niet. Dit geldt ongetwijfeld ook voor andere professionals die kunnen helpen. Dit is zonde. Hierdoor wordt veel expertise niet benut.



De professionele hulp, beschikbaar in de organisatie om mensen en teams te ondersteunen, wordt lang niet altijd gebruikt.



Hoe hoger het in de organisatie bekend wordt hoe groter de belangen en daarmee ook de spanningen.

De melder

Als een melding niet goed wordt opgepakt, doet dat veel met de melder. Melding doen van een sociaal onveilige of niet-integere situatie bij je leidinggevende is altijd moeilijk en daarom ook moedig. Dat geldt voor meer soorten meldingen. Melders doen dit omdat iets raakt aan hun gevoel van integriteit of fatsoenlijke omgang met elkaar of zorg voor anderen. Melders doen dit omdat het werk en de organisatie en collega's hen aan het hart gaat, ze willen dat er iets verbetert.

Een melding is ook risicovol. Als er 'geklikt' wordt, kan het zomaar zo zijn dat een melder zich door de melding buiten de groep plaatst. Als op zo'n moment een leidinggevende niet thuis geeft, is dit pijnlijk en doet het afbreuk aan het vertrouwen dat een melder heeft in zijn of haar leidinggevende en in de organisatie. Als je eenmaal meegemaakt hebt dat zo'n melding niet goed verloopt, doe je het niet snel nog een keer.

Voor melders kan het belangrijk zijn om bijtijds steun te organiseren om de juiste weg en de juiste woorden te kiezen, bijvoorbeeld via een vertrouwenspersoon. Dit biedt de mogelijkheid om in relatieve rust de gedachten te ordenen en de melding met de juiste informatie op de juiste plaats neer te leggen. Deze mogelijkheid wordt lang niet altijd benut.

De verwachting in de focusgroepen was dat de meeste melders het erbij laten zitten als ze zich niet gehoord voelen. Ze kiezen voor zichzelf. De problemen met houding en gedrag worden genegeerd of getolereerd; de melder gaat er verder aan voorbij en degene aan wie het gemeld is, ook.



“De-escaleren en hopen dat het overwaait is het slechtste scenario voor de melder: hij of zij voelt zich niet gehoord en serieus genomen.

Hoger in de lijn

Maar sommigen zetten door. Zij escaleren bijvoorbeeld hoger 'in de lijn', bij de leidinggevende van de leidinggevende. Dat vergt nog meer lef, het wordt moedig genoemd. Veel politiechefs nodigen er expliciet toe uit: Zet een stap naar voren. Maar de ervaring als je dat doet is dat er binnen de organisatie allerlei processen kunnen gaan spelen.

Voor een sectorhoofd, die met een verhaal wordt geconfronteerd, spelen moeilijke keuzes. Het gesprek met de teamchef is noodzakelijk, maar ook ingewikkeld: hoe voer je dat gesprek zonder de teamchef af te vallen? Hoe zit het op dat moment met het gevoel van rugdekking bij de teamchef?

Terwijl: een melder terugverwijzen naar de teamchef kan voelen alsof de melder in de steek wordt gelaten. Die komt immers niet voor niets hoger in de lijn. Dus wanneer doe je dat goed? In theorie weet je wel wat er moet gebeuren, in de praktijk blijkt het ingewikkeld.

Daarnaast spelen nog heel andere afwegingen. In hoeverre breng je de eenheidsleiding op de hoogte? Wat verwacht je dan van hem of haar? En wat zijn de risico's als vakbonden in het spel komen of het naar buiten gaat? Naarmate een situatie hoger in de organisatie bekend wordt, worden de belangen en daarom ook de spanningen groter. Zijn er politieke of imago risico's? Als dat risico groter is, zal de eenheidsleiding het probleem misschien overnemen en gebeurt er dan nog wat ik wil? Zit ik daarop te wachten? En wat doet dat met mijn positie? Maar als ik het niet meld, en het escaleert, wat zegt dat dan over mij? Zo spelen er allerlei afwegingen.

Niet zichtbare reactie

Ondanks dat er veel overwogen wordt, vonden onze gesprekspartners het niet onwaarschijnlijk, dat het volgende gebeurt: (hoger) leidinggevendens zeggen het op te pakken, maar tegelijkertijd doen ze niet echt iets. Misschien vanuit de gedachte, die werd geopperd: de-escaleren en hopen dat het overwaait.

Voor de melder is dit het slechtste scenario. Die heeft moedige stappen gezet, maar hoort niets terug of niet iets wat vertrouwen geeft. De melder zal zich nog meer ongehoord en niet serieus genomen voelen. Er kunnen in de gedachten van de medewerker allerlei andere beelden ontstaan: heb ik het wel goed gedaan en het kan nu zomaar zijn dat ze het over mij gaan hebben in plaats van over wat ik gemeld heb. De leidinggevendens zouden het kunnen gaan hebben over hoe de melders begrensd kunnen worden. De kans is reëel dat juist melders kritisch bejegend worden of in ieder geval dat gevoel krijgen, op hun persoon, hun intenties en/of op hun functioneren. Bij de melder kan dit ook leiden tot het idee dat de teamchef en het sectorhoofd elkaar steunen of dekken; ze hebben elkaar nodig.

Het kan zijn dat er wel zaken in gang gezet worden, maar zonder dat de melder daarover is geïnformeerd. Er wordt gehandeld, maar niet vanuit verbinding. De lijn heeft het gevoel het juiste te hebben gedaan, maar de melder ziet er niets van of legt de link niet met de melding. Ook dan blijft het gevoel niet gehoord te zijn bestaan.

Wat betekent dit voor de positie van de melder? Medewerkers zullen zich niet serieus genomen voelen, of alleen voelen staan, ze kunnen gaan twijfelen, niet zelden ook aan zichzelf. Het zal invloed hebben op hun welbevinden en motivatie voor het werk. Het kan hen ziek maken, die voorbeelden zijn er. Dat zal het moment zijn waarop medewerkers erover na gaan denken om weg te gaan.

Als medewerkers zich niet serieus genomen voelen, neemt de kans ook toe dat ze hun gelijk willen halen bij gelijkgestemde collega's. Dat leidt tot een negatieve sfeer, met groepsvorming en wij-zij-beelden. Of ze gaan buitenom. Er raken steeds meer mensen betrokken, afstanden worden groter, maar het zicht op het oorspronkelijke probleem wordt steeds troebeler. Beelden gaan in toenemende mate over mensen en minder over het oorspronkelijke vraagstuk.

“

Als medewerkers zich niet gehoord voelen gaan ze hun gelijk halen bij gelijkgestemde collega's of ze gaan buitenom, bijvoorbeeld naar de bond of de media. Vaak is dit een laatste strohalm.

Buitenom

Bij gedoe is er, op de ene plaats meer dan op de andere, een angst dat buitenom gegaan wordt. Men stapt met een probleem naar de politiechef – dat is al niet prettig - of naar de bonden of zelfs media. Dat kan in uiterste gevallen zelfs leiden tot bemoeienis van Tweede Kamerleden of de minister. Dat maakt dat een leidinggevende in zijn of haar afwegingen op de achtergrond rekening met houdt de mogelijkheid dat een betrokkene gebruik gaat maken van de bypasses om daarmee de boel op scherp te zetten. Er zijn uit de overlevering voldoende succesverhalen van escalatie via bypasses bekend, zodat melders dit als een kansrijke optie kunnen zien.

Dit maakt van elk probleem al snel een organisatierisico en ook een risico voor de positie van de leidinggevende. Leidinggevendens zijn hierop beducht. Iemand zei: Als de media ergens opspringt en de politiek, dan weet je niet wat er gaat gebeuren. En: Als de bond betrokken raakt, is alle hens aan dek. De schrik is dan groot. Leidinggevendens kunnen het gevoel krijgen de controle te verliezen.

Sommige leidinggevendens gaan in die situatie om zich heen slaan een poging “het lek boven” te krijgen: wie heeft er uit de school geklapt? Dat gebeurt om controle terug te krijgen, maar leidt ertoe dat, op een plek waar toch al onrust en wantrouwen is, de onveiligheid verder toeneemt. Op de verhouding met de bonden komen we hierna nog terug.

Eerst willen we opmerken dat we tegenover deze zorg ook andere reacties hoorden. In onze gesprekken werd gesteld dat voor collega's het naar buiten stappen een laatste strohalm is. Dat ligt misschien genuanceerder voor de vakbond, maar ook dat zullen medewerkers doorgaans pas doen als ze zich intern onvoldoende gehoord voelen. De vakbond inschakelen doen mensen meestal pas als ze naar hun idee alles al geprobeerd hebben, het is een noodgreep. Iemand zei: Dat mag je ook echt geen lekken noemen. Wees blij dat iemand voor de bond kiest. De drempel is de laatste jaren ten aanzien van de bond misschien iets lager geworden, maar toch zullen medewerkers veel eerder geneigd zijn om intern een oplossing te zoeken. In de reactie op de stap naar de bonden is in veel gevallen niet terug te zien dat erkend wordt dat het een noodgreep is, en dat zou wel moeten.

Bovendien hoorden wij ook dat inmenging van de bond wel degelijk tot snelle oplossingen kan leiden als geluisterd wordt naar het probleem en daarover in alle redelijkheid met alle betrokkenen gesproken wordt.

Escalatie via de vakbond

Er bestaan verschillende beelden over hoe snel medewerkers de bonden inschakelen. Als bonden betrokken worden, is de reactie veelal hevig. Alle hens aan dek. De reactie kan zijn dat (uitsluitend) in termen van risicobeheersing gedacht zal worden. Het dilemma om wel of niet de hogere lijn te betrekken doet zich opnieuw voor.

Op de vraag waarom deze heftige reacties optreden, kwamen verschillende antwoorden. De omgang met de bonden is ingewikkeld. De zuivere intenties van bondsmensen worden, op grond van ervaringen en verhalen die rondgaan, makkelijk in twijfel getrokken. Opgemerkt werd dat de kans aanwezig is dat als bonden betrokken worden een probleem morgen in de krant staat. De gedachte is dat sommige casuïstiek groot gemaakt wordt om hogere doelen te bereiken.

Wat is het echte doel? Op welk schaakbord wordt er geschaakt? De individuele en de collectieve belangenbehartiging kunnen botsen, of door elkaar lopen. En wat zijn de belangen van de bonden zelf? Welke gaat er voor? Welke motieven prevaleren? Dat beeld wordt versterkt als (hogere) bondsbestuurders zich in individuele casuïstiek tot de korpsleiding richten. Leidinggevendenden schrikken daarvan terug. De organisatie laat te makkelijk de oren hangen naar de bonden, is het gevoel.

De zorg leeft dat onder druk van de minister de organisatie de eigen belangen offert om de bonden tevreden te houden. Een scheve machtsrelatie. Als de bonden erbij komen, dan regeert de angst. Er worden dan besluiten genomen die niet het beste zijn voor de medewerker of de organisatie, maar die de bond wil.

Overigens hoorden wij dat er bij de bonden frustratie is dat het niet meer mogelijk is om op het goede, zo laag mogelijke, niveau zaken af te stemmen. Voor de Nationale Politie was het beter mogelijk om de juiste leidinggevende te spreken en het erover te hebben. Problemen konden klein worden gehouden. Als bond willen we de politie de beste werkgever van Nederland maken. Het lukt bijna niet meer om zaken te verbeteren zonder te escaleren. De bondsbestuurders willen het gesprek aangaan, maar ervaren dat direct de luiken sluiten: er wordt door de organisatie gereageerd vanuit de defensie.

Het is duidelijk dat door deze beelden, over en weer, een bepaalde verkramping in de onderlinge relatie is opgetreden. Of de beelden terecht zijn, is niet aan ons om te beoordelen, maar wij merken op dat dit de onderlinge omgang tussen bondsvertegenwoordigers en leiding (-gevenden) beïnvloedt. Het gezamenlijke verleden staat een open en constructieve toekomst in de weg. Het verdient veel aanbeveling om deze onderstroom op de tafel te brengen.

Escaleren via de officiële structuren

Tot slot willen wij nog opmerken dat als een leidinggevende niet thuis geeft bij een melding, er allerhande mogelijkheden zijn om alsnog problemen aanhangig te maken, buiten de leidinggevende om maar binnen de organisatie.

Allereerst kan een vertrouwenspersoon worden ingeschakeld. Daarnaast is het mogelijk om een melding te doen bij VIK, er kan een klacht worden ingediend bij de klachtencommissie ongewenst gedrag, er kan een klokkenluidersmelding worden gedaan, er is een ombudsfunctionaris. Toch wordt hier beperkt gebruik van gemaakt. Opnieuw mogelijk vanuit onwetendheid: in de praktijk zijn deze mogelijkheden vaak onbekend of is onbekend hoe ze werken en hoe je een melding kunt doen. Toch worden ook andere redenen genoemd. Als eenmaal het vertrouwen in de organisatie echt is geschaad, is vaak het vertrouwen in die voorzieningen ook laag. De vakbond voelt dan toch veiliger. Dat zou niet zo moeten zijn.



Vaak is onbekend dat medewerkers ook terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon, VIK, een klachtencommissie, klokkenluidersloket of ombudsfunctionaris.

Spreken over de onderstroom

Beelden, veronderstellingen, niet uitgesproken ideeën bepalen de onderstroom en sturen feitelijk het handelen. Spanningen in de onderstroom kunnen makkelijk bijdragen aan een verkrampte situatie. In zo'n situatie is onvoldoende ruimte voor reflectie en verdieping. Men praat met elkaar, maar beelden staan vast, men vult veel voor elkaar in en er is geen tijd of drang om eventuele aannames te toetsen. En daarin worden nagenoeg alle betrokkenen niet serieus genomen en te kort gedaan. Het is belangrijk dit te onderkennen en de onderstroom bespreekbaar te maken.

In veel gevallen zal een probleem kunnen worden opgelost met echte, inhoudelijke gesprekken, open en geïnteresseerd onderzoek en goede hoor en wederhoor. Zo nodig met hulp van deskundigen. Met deze bespreeknotitie hopen we te faciliteren dat hierover in alle openheid kan worden gesproken.

“

Deze handreiking is erop gericht te voorkomen dat mensen beschadigen en dat het werk er onder lijdt. Het biedt handvaten om zo vroeg mogelijk in te grijpen.

Handelen bij teams en leidinggevenden met zorg

Handreiking voor leidinggevenden en HR-professionals

Voor wie is deze handreiking bedoeld

Deze handreiking is in de eerste plaats bedoeld voor (hoger) leidinggevendenden die signaleren dat teams of onderdelen daarvan in een situatie van verwaarlozing zijn gekomen of dreigen te komen. Ook gaat de handreiking over het omgaan met leidinggevendenden waarvan gevonden wordt, of de zorg groeit, dat zij in hun leidinggevende taak onvoldoende functioneren. Daarnaast zijn het vaak mensen van buiten het team die als eerste signaleren dat zich problemen ontwikkelen. Zij hebben daarin een nadrukkelijke verantwoordelijkheid, ook voor hen is deze handreiking bedoeld.

De handreiking is erop gericht te voorkomen dat mensen beschadigen en dat het werk er onder lijdt. De handreiking biedt handvatten voor de betrokken leidinggevendenden (de teamleiding van het team en wellicht meer nog de sectorleiding of de eenheidsleiding) en HR-professionals om tot handelen te komen en om daardoor te voorkomen dat het erger wordt.

Hoe herken je een verwaarloosd team

Verwaarloosde teams laten zich door bepaalde factoren herkennen. Als meerdere symptomen zich tegelijkertijd voordoen, vraagt dat om alertheid.

Bijvoorbeeld:

- Er is sprake van een naar binnen gekeerde oriëntatie
- Zie je geringe bereidheid om initiatieven op te pakken
- Mist binnen het team eigenaarschap
- Er is sprake van ontwijkend gedrag
- Wordt er ruimte gevoeld voor het professionele gesprek
- Is sprake van ondermijnende energie binnen het team
- Zie je vormen van informele macht
- Kenmerkt leiderschap zich door een houding van laissez faire
- Spreken collega's elkaar aan of wordt er eerder over elkaar gesproken
- Kun je de houding van collega's typeren als in de overlevingsstand
- Is er terughoudendheid om elkaar te helpen in bijvoorbeeld diensten ruilen
- Zijn er signalen van frequent grensoverschrijdend gedrag
- Zie je uitsluiting van collega's die op aspecten anders zijn
- Hoe is de bereidheid om mee te doen met teamactiviteiten

Daarnaast kunnen ook 'hardere' indicatoren signalen geven, zoals:

- Verminderde prestaties van het team
- Een hoog ziekteverzuim
- De mate van uitstroom⁴

Deze 'lijstjes' kunnen de team- of afdelingschefs, districtschefs, diensthoofden, en ook eenheidsleidingen helpen om na te gaan in hoeverre er in een team of afdeling iets aan de hand lijkt te zijn of dat er iets dreigt. Het kan ook gaan om een deel van een team.

Wat je kunt doen

Als het ergens misgaat, wordt nogal eens gezegd: we hadden het eigenlijk wel aan zien komen. Dat mag natuurlijk niet gebeuren. Daarom:

- Doe als (hoger) leidinggevende, maar ook als betrokken collega of professional, iets met je vermoeden. Maak het bespreekbaar met enkele vertrouwde collega's of met jouw leidinggevende en onderzoek of je gevoel van 'niet-pluis' herkend wordt
- Maak dan een eerste inschatting van de aard van de problematiek; wat lijkt er aan de hand te zijn, wat is de omvang, lijkt het zich op een aantal mensen te concentreren, welk aandeel ligt bij de leidinggevende van het team. Welke concrete signalen, indicaties of verhalen heb je die het beeld onderbouwen? De onderbouwing kan betrekking hebben op feiten of aanwijzingen rond de eerdergenoemde risicofactoren, maar ook op eigen waarnemingen of opgevangen signalen
- Maak een eerste idee over de aanpak, bespreek dit voor met één of enkele vertrouwde collega's of met je leidinggevende. Laat je desgewenst adviseren door meer deskundige collega's
- Ga in gesprek met bijvoorbeeld één of meerdere leidinggevendenden van het team waarover het gaat. Breng je onderbouwde vermoeden ter sprake, houdt daaraan vast
- Kom tot de fase, zoals Landman en Kouwenhoven zeggen, van wakker worden naar de werkelijkheid kijken. Probeer de betrokken ander(en) daarin mee te nemen

⁴ Ontleend aan Landman en Kouwenhoven en Van Duijneveldt.

- Bespreek vervolgens wat voor nu in het team eerste prioriteit is. Die prioriteit moet niet te ver weg of te hoog liggen (hogere doelen, bijvoorbeeld vanuit eenheid of land zijn nu mogelijk van minder belang). Eigenlijk gaat het vooral om normalisatie, respect en fatsoenlijke omgang met elkaar, volwassen gedrag, gewoon goed werk, er zijn voor burger en samenleving. De vraag moet beantwoord worden wie een rol gaat spelen om dit te stimuleren en om afwijkend gedrag te begrenzen
- Biedt hulp en nabijheid aan: van jezelf, of van anderen, eventueel deskundigen
En bedenk, hoe vervelender de situatie, des te langer duurt het en des te meer is nodig om eruit te komen

Zorg rond leidinggevend

Het kan ook zijn dat er signalen komen over een niet voldoende functionerende leidinggevende. Een gehoorde klacht vanuit medewerkers is dat niets gedaan wordt met leidinggevend die niet functioneren. Ook hier geldt: hoe eerder iets gedaan wordt, hoe meer verdriet en leed voorkomen kan worden, voor die leidinggevende én voor degenen aan wie hij of zij leidinggeeft. Het beste is om zorgen rond het functioneren ter sprake te brengen op het moment dat de problematiek hierover nog niet openbaar is.

Het handelingsperspectief vertoont overeenkomsten met wat hierboven staat, maar er is een belangrijke alternatieve route. Dus:

- Doe ook iets met je vermoeden, zoek onderbouwing, maak een eerste inschatting van de aard van de problematiek
- Kies bewust een aanpak; goed om deze vooraf te toetsen, eventueel ook met meer deskundige collega's
- Breng je onderbouwde vermoeden bij de desbetreffende leidinggevende ter sprake, vraag of hij/zij daar iets van herkent, kijk of hij/zij 'wakker wordt'
- Als dat zo is, bespreek belangen; het belang van de leidinggevende zelf, maar ook van de teamleden
- Biedt hulp, vraag wat je voor die leidinggevende kunt doen, waar behoefte aan is, welke hulp of ondersteuning geregeld moet worden
- Probeer tot een haalbaar plan te komen

Soms is van de functie weggaan beter, daarom kan deze alternatieve route ook besproken worden:

- Bespreek - wellicht in een aantal gesprekken - of een voortzetting op een andere functie, die mogelijk meer aansluit bij de talenten en ambities van de leidinggevende, een betere optie kan zijn. Dat voorkomt verdergaande problematiek, het biedt kansen voor nieuwe arbeidsvreugde en het voorkomt (verdere) reputatieschade voor de leidinggevende.
- Oriënteer dan actief naar concrete mogelijkheden, waarbij creatief en open gezocht moet worden. Wellicht staat een oplossing op gespannen voet met het beheersmatig perspectief, maar een concrete afweging en beslissing tussen de nadelige kanten van verplaatsen versus de gevolgen van niet-verplaatsen (ook voor de medewerkers van deze leidinggevende) moet dan worden gemaakt.

Bied bij beide routes concrete hulp en nabijheid aan: van jezelf, of van anderen, van deskundigen.

Meer informatie

Voor meer informatie kun je contact opnemen met je HR-Adviseur, die je zo nodig kan verwijzen naar gespecialiseerde deskundigen.

“

Wij behandelen iedereen gelijk. de grens is duidelijk.
Wij sluiten niemand uit. Wij willen een 'politie voor iedereen' zijn.

Wat te doen bij een signaal van uitsluiting, discriminatie of racisme?

Handreiking voor leidinggevenden

#politievooriedereen

Voor wie?

Voor jullie, leidinggevendenden bij de politie.

Waarom?

Om leidinggevendenden houvast te geven bij het vroeg signaleren van uitsluiting, discriminatie of racisme. Deze handreiking dient als hulpmiddel voor leidinggevendenden bij de politie die te maken krijgen met (signalen van) uitsluiting, discriminatie of racisme en geeft praktische suggesties om “niet meer wegstijgen” te vertalen naar de werkvloer.⁵

Omdat we niet meer wegstijgen

Sinds 2022, na de documentaire ‘De Blauwe Familie’ en de maatschappelijke en interne gesprekken die daarop volgden, hebben we met elkaar afgesproken dat we “niet meer wegstijgen”

Waar moet ik als leidinggevende alert op zijn?

Uitsluiting, discriminatie of racisme⁶ kunnen zich in allerlei situaties voordoen: tijdens een dienst, in een briefing of teambespreking, bij de koffieautomaat, op straat etc:

- Wees alert op grappen of opmerkingen die over iemands godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, etnische achtergrond, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid, gaan;⁷
- Realiseer je dat uitsluiting zich soms op een versluierde manier kan voordoen. Bijvoorbeeld als collega's het functioneren van een andere collega ter discussie stellen en dat doen op basis van vage gronden zoals: gesloten zijn, anders zijn, niet meedoen met de groep, apart eten, niet in de groep passen, betweterig zijn, denken dat hij/zij alles weet etc.
- Het is essentieel om zorgvuldig te beoordelen of er sprake is van uitsluiting
- Signalen kunnen jou als leidinggevende op verschillende manieren bereiken, denk aan:
 - o Eigen waarneming
 - o Digitale uitingen
 - o Een collega die zich bij jou meldt
 - o Je intuïtie, bijvoorbeeld een gevoel van ongemak over interactie tussen collega's of in het team
 - o Collega's die aangeven dat iemand niet functioneert of buiten de groep valt

Wat wordt er van mij als leidinggevende verwacht?

Zet als leidinggevende onderwerpen als uitsluiting, discriminatie of racisme op de agenda en bespreek het met elkaar. Dit om de afstand tot handelen te verkleinen. Als je zelf iets ziet, hoort of voelt wat zou kunnen wijzen op uitsluiting, discriminatie of racisme: ga het gesprek aan met de collega's die erbij betrokken zijn, stel vragen, benoem en bespreek het gedrag, handel vanuit de keuze om niet weg te kijken en wees nieuwsgierig naar de achterliggende oorzaak.

Informeel je direct leidinggevende en als je twijfelt of er sprake is van uitsluiting, discriminatie of racisme, als je advies nodig hebt of wilt sparren: neem contact op met het ‘landelijke kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme’. Vanuit kennis over thematiek rondom uitsluiting, discriminatie of racisme, kunnen zij met je meedenken en je adviseren over eventuele vervolgstappen.

Het volgende is van belang:

- Als je vermoedt dat er sprake is van een onveilige werkomgeving door uitsluiting, discriminatie of racisme en daarbij mogelijk sprake is van plichtsverzuim (en/of een strafbaar feit): neem dan contact op met VIK van je eenheid. VIK kan je helpen bij het aanreiken van handvatten en geeft advies
- Als er een melding bij VIK binnenkomt waarbij vermoeden is van mogelijk verwijtbaar gedrag zal er door VIK een triageproces opgestart en uitgevoerd worden. Er kan een deskundige op het gebied van uitsluiting discriminatie of racisme toegevoegd worden aan de triage.⁸ (VIK, Beroepscode politie)
- Als het signaal niet (alleen) over een individu gaat maar onderdeel is van bredere teamdynamiek: initieer een teamgesprek met begeleiding van buiten het team. (Team Veilig en Gezond Werken en Kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme)

Indien een collega bij jou komt met een melding of signalen van uitsluiting, discriminatie of racisme, wijs hem, haar en/of de betrokkenen dan ook altijd op de vertrouwenspersoon van de eenheid. Het staat eenieder vrij om naar eigen inzicht gebruik te maken van deze mogelijkheid. Ook zou jij jouw collega door kunnen verwijzen naar de geestelijk verzorger of het sociaal loket.

Waar moet ik nog meer op (blijven) letten?

Blijf je verdiepen in de maatschappelijke problematiek én ontwikkelingen rondom uitsluiting, discriminatie of racisme. Ken je team (weet er speelt en welke behoeften er zijn).

Leef je in, in alle betrokkenen:

- Luister zonder oordeel naar het verhaal van eenieder, verdiep je specifiek in het verhaal van de benadeelde

Communiceer transparant naar de betrokkenen:

- Vertel welke eventuele vervolgstappen je gaat zetten
- Communiceer (indien relevant) vervolgens naar het Team Veilig en Gezond Werken

Ten slotte, reflecteer op het (meldings)proces, de vervolgacties en het resultaat; leer er als team van om herhaling te voorkomen. Een zorgvuldige behandeling van meldingen en situaties waarin mogelijk sprake is van uitsluiting, discriminatie of racisme helpt bij de erkenning van wat er gebeurd is en draagt daarmee bij aan herstel, en het gevoel van rechtvaardigheid en sociale veiligheid in het team en in de organisatie.

Bij vragen over uitsluiting, discriminatie of racisme neem dan contact op met het kernteam via 5.1.21@politie.nl. Ook als je naar aanleiding van deze handreiking iets mee wil geven is je reactie van harte welkom.

Voor verdere informatie zie ook <https://blue.politie.local/blueteams/politie-voor-iedereen/>

⁵ Er wordt momenteel gewerkt aan de afronding van de adviezen van het kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme. De voorliggende handreiking is ontstaan uit actueel werk van het kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme en sluit aan op de komende officiële adviezen.

⁶ Uitsluiting: "Van uitsluiting is sprake wanneer een groep mensen bepaalde sociale, culturele en politieke posities en bronnen niet mogen verkrijgen van anderen of wanneer anderen het hen bemoeilijken hier toegang tot te krijgen (Çankaya, 2011, p. 32).

Discriminatie: "Elke vorm van onderscheid, elke uitsluiting, beperking of voorkeur, die ten doel heeft of ten gevolge kan hebben dat de erkenning, het genot of de uitoefening op voet van gelijkheid van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein of op andere terreinen van het maatschappelijk leven, wordt tenietgedaan of aangetast" (Art. 90quarter, WvSr).

Racisme: Bij racisme gaat het over een dominante ideologie die ervan uitgaat dat 'ras' een fundamenteel element is van de intellectuele en/of fysieke capaciteiten van mensen, waarbij het ene ras zich superieur stelt aan een ander ras (Felten et al., 2021, p. 5).

⁷ Dit sluit aan bij artikel 1 van de Grondwet waar verwezen wordt naar het recht op gelijke behandeling en het discriminatieverbod (Art. 1. Grondwet)

⁸ Het verschil tussen VIK en het kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme is de kernverantwoordelijkheid van het VIK zich richt op de uitvoering van beleid op de taakvelden gerelateerd aan veiligheid, integriteit en klachten. Waaronder te verstaan: screenings, klachten, interne onderzoeken disciplinair en strafrechtelijk onderzoek, integrale beveiliging, preventie. Het kernteam specialiseert zich in de aanpak en beleidsvoering ten aanzien van uitsluiting, discriminatie of racisme. Hierbij kan wél spraken zijn van zwaarwegend advies omtrent casuïstiek, maar wordt er geen onderzoek uitgevoerd. VIK en het kernteam werken nauw met elkaar samen.

Wat zie ik? Wat doe ik?

Wat zie ik? Wat doe ik?

Zes teamchefs die leiding kregen over een kwetsbaar team, wisselden ervaringen en suggesties uit. Hun inzichten zijn beschreven, zodat andere leidinggevend en collega's die ondersteunen ervan kunnen leren. Om inzicht te krijgen in hoe soms keuzen worden gemaakt, is daarnaast een verslag opgenomen waarin de 'onderstroom' wordt besproken. De enige manier om de negatieve effecten van de 'onderstroom' aan te pakken is om erover te spreken, om er 'bovenstroom' van te maken. De bedoeling van dit onderdeel is om dat gesprek te stimuleren.

Tenslotte zijn twee handreikingen toegevoegd, die handelingsperspectieven aanreiken voor leidinggevend en die er werk van willen maken als zij merken dat het in een team misgaat. Ze zijn ook bedoeld voor de collega's die leidinggevend ondersteunen. De eerste handreiking gaat over situaties waarin zorg opkomt dat een leidinggevende het moeilijk heeft of dat het in een team niet goed gaat. De tweede gaat over mogelijke situaties van uitsluiting, discriminatie of racisme.

Augustus 2024

Beweging in Leiderschap in samenwerking met HRM en Politie voor iedereen



Waarde(n)vol Gesprek

Factsheet

1. Achtergrondinformatie

Het kennen van je eigen waarden en dat kunnen toetsen aan de waarden van de ander of de waarden van de Nationale Politie kan je helpen bij de uitvoering van het politiewerk. Een bewuste afweging waarbij persoonlijke waarden afgezet kunnen worden tegen de waarden van anderen, is belangrijk voor het bepalen van de juiste handelwijze. Het helpt bij de invulling van je professionele ruimte, namelijk het handelen zoals je dat op het moment juist acht, dat doen wat goed voelt. Dit kan een sterke invloed hebben op de mentale en morele weerbaarheid van politiemensen.

Bewustwording van persoonlijke waarden en normen is een proces dat op gang kan komen door middel van een waarde(n)vol gesprek.

2. Definitie

Een waarde(n)vol gesprek is een geplande en goed georganiseerde dialoog in een groep van maximaal 15 personen. Het gaat over persoonlijke waarden en kernwaarden en over bewustwording. Het gaat daarbij expliciet om een dialoog en niet om het voeren van een discussie. Bovendien is het niet de bedoeling om elkaar te overtuigen van standpunten. Open staan voor elkaar, nieuwsgierig zijn naar elkaar en luisteren zijn belangrijke factoren.

Het gesprek wordt begeleid door twee collega's die daar speciaal in zijn getraind. Zij weten welke vragen het beste werken, zij beheersen de gesprekstechnieken en zij kunnen zorgen voor een goede sfeer waar mensen in openheid kunnen spreken. We noemen de collega's die deze training hebben gevolgd, procesbegeleiders. Zij hebben ook kennis van de verschillende werkvormen waar gebruik van gemaakt kan worden en kunnen hierin ook adviseren.



3. Doelen

Het doel van een waarde(n)vol gesprek kan wisselend zijn. Dit wordt namelijk bepaald in samenspraak met de aanvrager. Dit betekent dan ook dat geen enkel waarde(n)vol gesprek het zelfde is.

Mogelijke doelen kunnen zijn:

- In openheid delen van eigen ervaringen in het politiewerk en ervaringen in de onderlinge omgang met elkaar.
- Met elkaar sparren op een verkennende niet veroordelende manier.
- Zorg en oog hebben voor elkaar in het gesprek.
- Met elkaar beter worden door te leren van elkaar.
- Werken aan de morele weerbaarheid.
- De bevordering van zelfreflectie door dit gesprek.
- Elkaar beter leren kennen en begrip voor elkaars waarden krijgen.

Individueel

In een waarde(n)vol gesprek worden mensen uitgenodigd na te denken en zich uit te spreken over hun persoonlijke drijfveren en waarden. Doel is dat zij met meer bewustzijn keuzes gaan maken en zich makkelijker leren uiten over hun persoonlijke drijfveren en zingeving. Waar mensen in contact zijn met hun eigen waarden, zal hun gevoel van eigenwaarde toenemen. Daardoor neemt de kans op afglijden en uitvallen af en kunnen zij meer voor hun omgeving betekenen.

Collectief

Het doel van een waarde(n)vol gesprek is ook teams en groepen collega's met

elkaar in gesprek te brengen op een manier die de onderlinge openheid en het vertrouwen vergroot. Door open met elkaar te spreken over persoonlijke gevoelens en dilemma's zal de onderlinge verbinding sterker worden en zal het in de dagelijkse praktijk makkelijker worden om ook persoonlijke gevoelens te delen.

Ook kan in de gesprekken gezamenlijk gezocht worden naar nieuwe oplossingen voor problemen.

Organisatie

Doel van de gesprekken door de hele organisatie is dat het geleidelijk aan normaler zal worden om op een dergelijke manier met elkaar te communiceren. Dat zal uiteindelijk bijdragen aan een opener cultuur waarin collega's zich makkelijker uitspreken en elkaar makkelijker aanspreken. Zo kunnen deze gesprekken bijdragen aan een open cultuur waarin het welbevinden van iedereen een zorg is van iedereen.

4. Rol procesbegeleider

De procesbegeleider is zich bewust van bovenstaande doelen. Hij /zij zorgt ervoor dat iedereen zich uitgenodigd voelt om deel te nemen aan het gesprek. De procesbegeleider is als een gastheer/-vrouw aanwezig zodat deelnemers zich welkom voelen. De procesbegeleider grijpt in als het gesprek een discussie wordt, of als iemand te dominant aanwezig is, of juist te weinig deel neemt. De procesbegeleider kan door middel van casuïstiek of andere tools het gesprek op gang brengen of de diepgang vergroten, maar als het gesprek goed loopt, hoeft de procesbegeleider weinig te doen. Liever minder dan meer.

5. Resultaat

Door een waarde(n)vol gesprek te voeren wordt een voorbeeld gegeven hoe je met elkaar een verkennend gesprek kunt voeren over de persoonlijke waarden, de korpswaarden en de wijze waarop deze waarden tot uiting komen in de omgang met elkaar en in het politiewerk. De kracht zit hem in het stellen van de juiste vragen en het uitstellen van het oordeel. Dit draagt bij aan het kunnen omgaan met verschillen tussen mensen in de breedste zin van het woord. Door dit te ervaren in een waarde(n)vol gesprek wordt een basis

gelegd voor de cultuur binnen teams om op een prettige en gelijkwaardige wijze met elkaar om te gaan en elkaar te bevragen op drijfveren en gedrag.

6. Waarde(n)vol Gesprek (WG) versus Blauw Vakmanschap Gesprek (BVG)

Het BVG leidt ook tot vragen stellen en reflecteren op gedrag, waardoor een betere leerhouding en meer bewustzijn kan ontstaan. Het verschil met een WG is dat een BVG zich voornamelijk richt op werksituaties. Ook wordt een BVG meer geleid door de begeleider. Terwijl in een WG de deelnemers zo veel mogelijk worden gestimuleerd om elkaar vragen te stellen. Het gesprek kan gaan over alles wat de groep op dat moment bezig houdt.

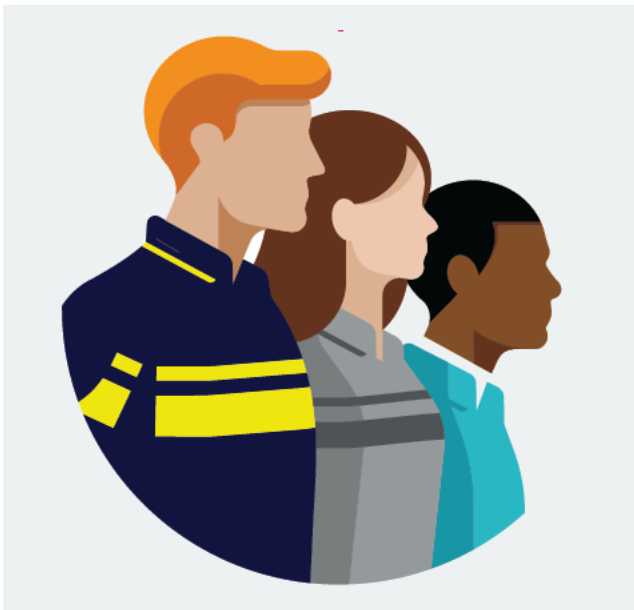


Wat te doen bij een signaal van uitsluiting, discriminatie of racisme?

HANDREIKING VOOR **LEIDINGGEVENDEN**



#politievooriedereen



Voor wie?

Voor jullie, leidinggevenden bij de politie.

Waarom?

- **Om leidinggevenden houvast te geven bij het vroeg signaleren van uitsluiting, discriminatie of racisme**
Deze handreiking dient als hulpmiddel voor leidinggevenden bij de politie die te maken krijgen met (signalen van) uitsluiting, discriminatie of racisme en geeft praktische suggesties om “niet meer wegstijgen” te vertalen naar de werkvloer.¹
- **Omdat we niet meer wegstijgen**
Sinds 2022, na de documentaire ‘De Blauwe Familie’ en de maatschappelijke en interne gesprekken die daarop volgden, hebben we met elkaar afgesproken dat we [“niet meer wegstijgen”](#)

Waar moet ik als leidinggevende alert op zijn?

- Uitsluiting, discriminatie of racisme² kunnen zich in allerlei situaties voordoen: tijdens een dienst, in een briefing of teambespreking, bij de koffieautomaat, op straat etc;
- Wees alert op grappen of opmerkingen die over iemands godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, etnische achtergrond, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid, gaan;³

- Realiseer je dat uitsluiting zich soms op een versluierde manier kan voordoen. Bijvoorbeeld als collega’s het functioneren van een andere collega ter discussie stellen en dat doen op basis van vage gronden zoals: gesloten zijn, anders zijn, niet meedoen met de groep, apart eten, niet in de groep passen, betweterig zijn, denken dat hij/zij alles weet. et cetera. Het is essentieel om zorgvuldig te beoordelen of er sprake is van uitsluiting.
- Signalen kunnen jou als leidinggevende op verschillende manieren bereiken, denk aan:
 - Eigen waarneming;
 - Digitale uitingen;
 - Een collega die zich bij jou meldt;
 - Je intuïtie, bijvoorbeeld een gevoel van ongemak over interactie tussen collega’s of in het team;
 - Collega’s die aangeven dat iemand niet functioneert of buiten de groep valt.

Wat wordt er van mij als leidinggevende verwacht?

- Zet als leidinggevende onderwerpen als uitsluiting, discriminatie of racisme op de agenda en bespreek het met elkaar. Dit om de afstand tot handelen te verkleinen.
- Als je zelf iets ziet, hoort of voelt wat zou kunnen wijzen op uitsluiting, discriminatie of racisme: ga het gesprek aan met de collega’s die erbij betrokken zijn, stel vragen, benoem en bespreek het gedrag, handel vanuit de keuze om niet weg te kijken en wees nieuwsgierig naar de achterliggende oorzaak;
- Informeer je direct leidinggevende;
- Als je twijfelt of er sprake is van uitsluiting, discriminatie of racisme, als je advies nodig hebt of wilt sparren: neem contact op met het [landelijke kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme](#). Vanuit kennis over the-matiek rondom uitsluiting, discriminatie of racisme, kunnen zij met je meedenken en je adviseren over eventuele vervolgstappen;
- Als je vermoedt dat er sprake is van een onveilige werkomgeving door uitsluiting, discriminatie of racisme en daarbij mogelijk sprake is van plichtsverzuim (en/of een strafbaar feit): neem dan contact op met VIK van je eenheid. VIK kan je helpen bij het aanreiken van handvatten en geeft advies.

1 Er wordt momenteel (okt 23) gewerkt aan de afronding van de adviezen van het kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme. De voorliggende handreiking is ontstaan uit actueel werk van het kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme en sluit aan op de komende officiële adviezen

2 Uitsluiting: “Van uitsluiting is sprake wanneer een groep mensen bepaalde sociale, culturele en politieke posities en bronnen niet mogen verkrijgen van anderen of wanneer anderen het hen bemoeilijken hier toegang tot te krijgen (Çankaya, 2011, p. 32).
Discriminatie: “Elke vorm van onderscheid, elke uitsluiting, beperking of voorkeur, die ten doel heeft of ten gevolge kan hebben dat de erkenning, het genot of de uitoefening op voet van gelijkheid van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein of op andere terreinen van het maatschappelijk leven, wordt tenietgedaan of aangetast” (Art. 90quarter, WvSr).
Racisme: Bij racisme gaat het over een dominante ideologie die ervan uitgaat dat ‘ras’ een fundamenteel element is van de intellectuele en/of fysieke capaciteiten van mensen, waarbij het ene ras zich superieur stelt aan een ander ras (Felten et al., 2021, P. 5).

3 Dit sluit aan bij artikel 1 van de Grondwet waar verwezen wordt naar het recht op gelijke behandeling en het discriminatieverbod (Art. 1. Grondwet)

- Als er een melding bij VIK binnenkomt waarbij vermoeden is van mogelijk verwijtbaar gedrag zal er door VIK een triageproces opgestart en uitgevoerd worden. Er kan een deskundige op het gebied van uitsluiting discriminatie of racisme toegevoegd worden aan de triage.⁴ ([VIK](#), [Beroepscode politie](#))
- Als het signaal niet (alleen) over een individu gaat maar onderdeel is van bredere teamdynamiek: initieer een teamgesprek met begeleiding van buiten het team. ([Team Veilig en Gezond Werken](#) en [Kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme](#))
- Indien een collega bij jou komt met een melding of signalen van uitsluiting, discriminatie of racisme, wijs hem, haar en/of de betrokkenen dan ook altijd op de [vertrouwenspersoon](#) van de eenheid. Het staat eenieder vrij om naar eigen inzicht gebruik te maken van deze mogelijkheid. Ook zou jij jouw collega door kunnen verwijzen naar de [geestelijk verzorger](#) of het [sociaal loket](#).

Waar moet ik nog meer op (blijven) letten?

- Blijf je verdiepen in de maatschappelijke problematiek én ontwikkelingen rondom uitsluiting, discriminatie of racisme;
- Ken je team (weet er speelt en welke behoeften er zijn).
- Leef je in, in alle betrokkenen;
 - Luister zonder oordeel naar het verhaal van een ieder, verdiep je specifiek in het verhaal van de benadeelde
- Communiceer transparant naar de betrokkenen;
 - Vertel welke eventuele vervolgstappen je gaat zetten
- Communiceer (indien relevant) vervolgens naar het [Team Veilig en Gezond Werken](#);
- Reflecteer op het (meldings)proces, de vervolgacties en het resultaat; leer er als team van om herhaling te voorkomen.

Een zorgvuldige behandeling van meldingen en situaties waarin mogelijk sprake is van uitsluiting, discriminatie of racisme helpt bij de erkenning van wat er gebeurd is en draagt daarmee bij aan herstel, en het gevoel van rechtvaardigheid en sociale veiligheid in het team en in de organisatie.

Verder alle andere vragen...

Bij vragen over uitsluiting, discriminatie of racisme neem dan contact op met het kernteam (Kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme: ^{5.1.21} [@politie.nl](#))

Ook als je naar aanleiding van dit bericht iets mee wilt geven is je reactie van harte welkom.

“Wij behandelen iedereen gelijk. De grens is duidelijk. Wij sluiten niemand uit. Wij willen een ‘Politie voor Iedereen’ zijn.”

Genoemde links

- [VIK](#)
- [Team Veilig en Gezond Werken](#)
- [Vertrouwenspersoon](#)
- [Geestelijk verzorger](#)

⁴ Het verschil tussen VIK en het kernteam uitsluiting, discriminatie of racisme is de kernverantwoordelijkheid van het VIK zich richt op de uitvoering van beleid op de taakvelden gerelateerd aan veiligheid, integriteit en klachten. Waaronder te verstaan: screenings, klachten, interne onderzoeken disciplinair en strafrechtelijk onderzoek, integrale beveiliging, preventie. Het kernteam specialiseert zich in de aanpak en beleidsvoering ten aanzien van uitsluiting, discriminatie of racisme. Hierbij kan wél spraken zijn van zwaarwegend advies omtrent casuïstiek, maar wordt er geen onderzoek uitgevoerd. VIK en het kernteam werken nauw met elkaar samen.



Maatregelen en besluiten sociaal veilig werkklimaat

- Themablاد Social veilig werkklimaat (bijgevoegd);
- N.a.v. de What's app casuïstiek is het Social mediabeleid aangescherpt;
- Politie voor iedereen (PVI) campagne 'Van omstander naar opstaander';
- Sociaal jaarbeeld (bijgevoegd);
- Sociale agenda (bijgevoegd);
- Masterclass VIK voor leidinggevende (reader gereed eind 2024);
- Week van de Integriteit;
- Diverse cultuuronderzoeken binnen de politie (open bronnen) (bijv. LO/LX, Rotterdam, bijgevoegd rapport basisteam Rotterdam);
- Waardevolle gesprekken (factsheet bijgevoegd);
- Handreiking UDR (bijgevoegd);
- Theaterstuk 'A Seat at the Table'; De prijswinnende theatervoorstelling A Seat at the Table laat op humoristische, pijnlijke en indrukwekkende wijze zien hoe stille discriminatie en uitsluiting werkt.
- Rauw, theaterstuk en film;
- PVI-gespreksbord - Iedere politiemedewerker heeft de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een veilige en inclusieve werkomgeving. Dit vraagt van eenieder om niet weg te kijken bij norm overschrijdend gedrag. Op deze manier draagt elk individu bij aan de werkomgeving die zo hard nodig is om een diverse, veilige en inclusieve politie te bewerkstelligen. In plaats van wegstijven, moeten we met elkaar in gesprek kunnen gaan en waar nodig beschermen, begrenzen of bekrachtigen. Het PVI-gespreksbord faciliteert deze gesprekken;
- Café Integrité, eenheid Limburg;
- Binnen HRM - (nieuw) De Directeur Personeelszorg en Leiderschap is verantwoordelijk voor personeelszorg, onderwijs en ontwikkeling, waaronder een nieuw in te richten expertise op het gebied van leiderschap, cultuur en sociale veiligheid.

Datum	Eenheid	Klachtelement	Inhoud	Behandeling	Tweede fase	Resultaat
2022						
2-5-2022	Den Haag	12 klachtelementen	In een klachtchrift van 12 pagina's en 12 bijlagen geeft klager aan dat hij uitermate onheus bejegend is en/of geïntimideerd.	Op verzoek SH heeft er een gesprek klager en SH plaatsgevonden. Klager wil geen bemiddelingsgesprek. Gesprek klager met klachtcoördinator en klachtbehandelaar. Klager wil klachtbehandeling en intake verslag is gemaakt en betrokken medewerkers hebben zinswijze opgesteld. Uiteindelijk naar klachtencommissie gegaan, 12 klachtelementen.	ja	2x gegrond/ 1x geen oordeel, 1x niet ontwikkeld, 8x ongegrond
2023						
02-01-23	Zeeland-Wvr	Bejegening en fysiek	Klager kwam beklagde tegen bij een melding. Klager is daar "zijn verhaal gaan halen". Klager sprak de beklagde aan met "nou kun je gewoon vertellen waarom je hebt gelogen." Klager verwijt beklagde namelijk dat hij in ontslagprocedure zit als student. Vervolgens kwam er een andere politiemedewerker bij staan (ook een beklagde). Deze beklagde gebruikte onbehoorlijke taal volgens klager en gaf aan dat hij weg moest gaan en zorgde daadwerkelijk dat hij weg ging door fysiek te zijn.	Vele gesprekken gevoerd. § 1.2.6 is uiteindelijk naar de commissie gegaan. Die kwam met 1x ongegrond en 1x geen oordeel. De politiefchef kwam met 1x ongegrond voor bejegening en heeft onderdeel 2 opgesplitst in een ongegrond voor het optreden en geen oordeel voor het schoppen tegen de kuit.	ja	2x ongegrond (en een deel geen oordeel)
15-02-23	LE	Bejegening en 2x onjuiste actie	Conflict over het onfatsoenlijk met medewerkers omgaan. Inzake een abrupte beëindiging van een TTW-traject. De klacht richt zich op het proces van personeelszorg en niet op het inhoudelijk betwisten van functie inhoudelijk functioneren.	Meerdere gesprekken geweest. Klager wil geen bemiddelingsgesprek maar naar de commissie. Het gaat daarbij om het functioneren niet op de juiste wijze bespreken, geen nazorg verlenen, niet oppakken van rol als eindverantwoordelijke.	ja	1x gegrond en 2x ongegrond
07-03-23	PA	Bejegening/ houding/gedrag	Klaagster klaagt over de veiligheid van de werkomgeving op de Politieacademie en 'de behandeling van de melding, de daarin genomen stappen en de afloeiingsbrief.	Proberen te bemiddelen, uiteindelijk commissie. Die kwam met 2x gegrond, directeur heeft dit overgenomen. Tevens kwam de commissie met drie additionele punten die ook worden onderzocht.	ja	2x gegrond
13-03-23	LE	Discriminatie	Klaagster ervaart haar behandeling als krankzinnig en als discriminatoir. Een oudere mannelijke collega met een dip in zijn gezondheid zou wel de aanpassingen krijgen die haar onthouden zijn.	Gesprekken gevoerd en er liep nog een rechtszaak. Klaagster is niet in gelijk gesteld, overweegt nog korps aansprakelijk te stellen. Klachtbehandeling naar behoren gegaan.		Afgehandeld
07-04-23	PDC	Bejegening	Bespeiden van medewerkers vanachter kolommen en via camerabeelden door beklagde. Beklaagde dreigt met naar de leiding stappen als hij wil dat je iets doet of laat wat hem niet aan staat, gegrond of niet gegrond. Beklaagde heeft maling aan wat anderen onveilig vinden. Hij moet vooral de mensen van de beveiliging hebben en nu probeert hij het ook bij klaagster omdat zij goed met ze op kan schieten.	Meerdere gesprekken gevoerd en in overleg doorverwezen naar VP		Overgedragen aan vrouwenspersoon
28-04-23	PDC	Bejegening	Bevult informatie achtergehouden die de bedrijfsarts van dat moment uitdrukkelijk heeft medegedeeld. Waardoor er nu ruim een jaar later, de nodige gezondheidsrisico's maar ook bedrijfsrisico's zijn ontstaan. Klaagster is § 1.2.6 en heeft vermoede § 1.2.6 bij een vrijwilligers dienst in § 1.2.6 in begin had klaagster niet ondervindt dat § 1.2.6. Ze was wel veel moe. Ze is gestart met de politieleiding. Klaagster kon niet goed meekomen, wel § 1.2.6 en werd uitgesloten en gepest. Haar medische klachten werden door de § 1.2.6 niet serieus genomen.	Klaagster § 1.2.6 en is lastig met haar te spreken. Brief door directeur PDC gestuurd met daarin afspraken.		Afgehandeld
02-05-23	Den Haag	Fysiek	Klacht gedaan door ANPV namens klaagster § 1.2.6 letsel opgelopen § 1.2.6 Door klaagster is in het verleden melding gedaan van tegen haar gericht discriminatie, pestgedrag en seksistische opmerkingen. Dit is destijds door klaagster bij haar leidinggevende gemeld. Die heeft niets gedaan en er wordt nu weer aandacht voor gevraagd.	Ingezout op informele behandeling en vele gesprekken gevoerd met haar. Uiteindelijk over naar Loket Ongewenste Omgangsvormen (VP)		Overgedragen aan vrouwenspersoon
10-05-23	LE	Bejegening/ Objectiviteit	Klager heeft brief ontvangen dat er een intern onderzoek naar hem zal starten nav een incident. Geheel kent een hele voorgeschiedenis.	Contact geweest en er heeft een bemiddelingsgesprek plaatsgevonden. Klager wil naar de 2e fase 29/3 advies is binnen, ze gaan beslissing PC opmaken. April 2024 Het oordeel PC is gegeven en aan klager medegedeeld.	ja	Afgehandeld
16-05-23	Den Haag	Bejegening/Privacy	Vertrouwelijke medische gegevens en andere vertrouwelijke gegevens die klager in alle vertrouwen aan zijn leidinggevende had doorgegeven tijdens onze gesprekken, in alle eerlijkheid aan hem, zonder te weten dat hij daar notitie van maakte in een politiesysteem werden ook nog gedeeld met 30 anderen in een mail.	Goed gesprek gevoerd met een luisterend oor, klager wilde zijn verhaal kwijt		Afgehandeld
11-07-23	LE	Objectiviteit, bejegening	Doent doet klacht over de wijze waarop een § 1.2.6 zijn werk verricht, situatie is niet veilig meer.	SH werd geïnformeerd voor verder actie in deze.		Afgehandeld
12-07-23	PDC	Bejegening	Klacht van docent over gedrag van een trajectbegeleider en een student	Klaagster gesproken en die wil een bemiddelingsgesprek tussen haar en de TB. Er bleek geen gesprek mogelijk tussen partijen om uit de verwijten te komen maar om lering uit de situatie te trekken naar leermomenten. Klaagster trok later klacht in.		Afgehandeld
25-07-23	Oost-NL	Bejegening/ houding/gedrag	Meerdere medewerkers hadden klacht gedaan over het (grensoverschrijdend) gedrag van § 1.2.6. Meerdere hebben klacht ingetrokken, of willen geen verdere behandeling. 1 medewerker inmiddels gepensioneerd zet klacht door. Er heeft een intake gesprek plaatsgevonden. Klager wil dat de EL ervan leert.	Intake gesprek met twee klachtbehandelaars, later heeft lid EL gesprek met klager gehad. Dat was afdoende		Afgehandeld
26-11-23	Noord-Holland	Discriminatie	Klacht gaat over het racistische gedrag van § 1.2.6 van het Regionaal Service Centrum (RSC) gedurende 3 dagen van de celestijn	Zienswijzes worden opgehaald.		Afgehandeld
17-12-23	Oost-Brabant	Bejegening	Tijdens een evaluatie gesprek op een reïntegratie afdeling is klaagster onjuist behandeld.	Intake gesprek geweest met klaagster en zinswijzes betrokkenen gedeeld met klaagster. Ze is content dat haar ervaringen zijn gedeeld, hiermee volstaat het voor haar.		Afgehandeld
19-12-23	Noord-Holland	Bejegening/ Privacyschending	Klaagster verwijt haar teamchef dat zij, in het bijzijn van een 3e persoon waarvan zij niet wist dat deze meelisterde, op denigrerende, minachtende, kwetsende wijze herhaalde wat klaagster zojuist gezegd had. De teamchef was in de veronderstelling dat de verbinding reeds verbroken was hetgeen niet het geval bleek te zijn. Klaagster verwijt haar teamchef dat zij binnen het MT zonder klaagster haar toestemming, gedeeld heeft dat er een § 1.2.6 voor haar was opgemakt	Intake gesprek gehouden in bijzijn van belangenbehartiger. Tevens contact gezocht met VP om mee te denken. Iem met klaagster besloten het over te dragen aan VP. Afgeboekt als niet behandelen overige procedure.		Afgehandeld
2024						
21-2-2024	PDC	Bejegening/ Afspraken niet nakomen	Als Freelance Medewerker bij politie werkzaam. In dit gesprek met werd met een lach op het gezicht verteld dat onze samenwerking per direct stop zou gezet worden omdat een collega een foto van zou hebben gemaakt dat freelance medewerker lag te slapen tijdens het rijden. Deze heb ik nooit mogen zien. Hierna moest ik per direct het pand verlaten en vond ik dat ik als een crimineel behandeld werd.	Intake gesprek gehad en er zal een bemiddelingsgesprek met de leiding plaatsvinden. Klager trachten uit te nodigen. 3x gebeld, 1x sms en een mail. Geen reactie. Klacht afgesloten en beschouwd als ingetrokken.		Afgehandeld
27-2-2024	Amsterdam	Privacy	Klacht gaat over gedrag § 1.2.6 vanaf ongeveer 2017 en voortdurend tot 2-3 jaar daarna. Brief geschreven in kader therapie, gaat over intimerend gedrag, verkrieken of opzoeken informatie.	Intake wordt ingepland § 1.2.6 werkt sinds kort in § 1.2.6 Coördinatoren § 1.2.6 heeft intake met klaagster gehad. Dit is naar tevreden gegaan, klaagster had ook niet scheip wat ze verder met de klacht wilde. Deze vervolgens afgesloten.		Afgehandeld
9-7-2024	PDC	Bejegening/houding/gedrag	Intakegesprek gevoerd. Klager spreekt tegen heersende cultuur en omgangsvormen. Klager heeft besloten weg te gaan maar wil toch haar signaal bespreekbaar maken.	In gesprek gaan samen met SH en klachtbehandelaars. Afgelopen week hebben wij klaagster begeleid in een gesprek met het sectorhoofd. Hierbij heeft zij haar volledige verhaal kunnen doen. Het sectorhoofd heeft toegezegd hier intern mee aan de slag te gaan. Klaagster gaf aan blij te zijn met zijn reactie en gaf aan dat de klachtprocedure wat haar betreft beëindigd kan worden. Klaagster heeft ondertussen op een andere functie binnen een ander domein gesolliciteerd en is daar inmiddels aan het werk gegaan.		Afgehandeld