

MDN.

[Redacted]
Van: [Redacted]

Verzonden: vrijdag 26 juni 2015 10:35

Aan: [Redacted]

Onderwerp: FW: Wob-verzoek (trainingen) multicultureel vakmanschap

Hoi [Redacted]

En hier ook nog even de info van Flevoland en Gooi en Vechtstreek. Die had ik je nog niet doorgestuurd volgens mij. (misschien is die info over de Priosessies ook handig voor je besluit). Groetjes [Redacted]

Met vriendelijke groet,

[Redacted]
Wob-coördinator

Politie | Midden Nederland | Bestuursondersteuning | Juridische Zaken

Postbus 8300, 3503 RH Utrecht

M [Redacted]
T [Redacted]

Aanwezig op: maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag

Van: [Redacted]

Verzonden: maandag 22 juni 2015 13:32

Aan: [Redacted]

Onderwerp: RE: Wob-verzoek (trainingen) multicultureel vakmanschap

Dag [Redacted]

Het gaat om een globale inschatting, maar ik denk dat ik tussen 2012 en 2014 ongeveer 15 sessies heb begeleid die gerelateerd zijn aan MCV.

De PriO sessies gaan altijd over houding en gedrag, dus het zit er vaak al doorheen. Maar specifiek MCV en/of etnisch profileren: denk rond de 15 in Flevoland en Gooi en Vechtstreek.

Groetjes [Redacted]

Van: [Redacted]

Verzonden: maandag 15 juni 2015 9:06

Aan: [Redacted]

Onderwerp: Wob-verzoek (trainingen) multicultureel vakmanschap

Beste allen,

Op verzoek van [Redacted] stuur ik jullie het verzoek door over een WOB verzoek (zie hier onder) voor het verstrekken van informatie over multicultureel vakmanschap. Kunnen jullie [Redacted] voorzien van de benodigde informatie voor 19 juni.

Namens [Redacted] excuus voor de wat late aanlevering, het heeft een week in een mailbox gehangen.

Mochten er nog vragen zijn dan hoor ik dat graag van jullie.

Ps. [Redacted], het gaat om de periode dat je in Almere werkzaam bent geweest.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]
Bedrijfsvoeringspecialist Politieprofessie

Politie | Midden Nederland | Eenheidsstaf | Politieprofessie
Kroonstraat 25, 3511 RC Utrecht
Postbus 8300, 3503 RH Utrecht

T [REDACTED]
E-mail: [REDACTED]@politie.nl

Van: [REDACTED]
Verzonden: vrijdag 5 juni 2015 11:08
Aan: [REDACTED]
CC: [REDACTED]
Onderwerp: Wob-verzoek (trainingen) multicultureel vakmanschap
Urgentie: Hoog

Beste collega's,

De bijgevoegde Wob-verzoeken zijn vorige maand bij de korpsstaf binnengekomen. De heer [REDACTED] vraagt om alle informatie die betrekking heeft op multicultureel vakmanschap (MCV), meervoudig kijken, herkennen van en omgaan met vooroordelen, SDR (search, detect, react) en de ontwikkeling van de drie grondhoudingen. Daarnaast vraagt hij om het aantal trainingen dat in dit kader door de eenheden aan haar medewerkers is aangeboden. De verzoeken zien op de periode 2012 t/m 2014.

Het informatieverzoek is in eerste instantie door de Wob-desk van de korpsstaf binnen de korpsstaf uitgezet, doch hier blijkt geen informatie omtrent dit onderwerp aanwezig te zijn. Wel is aangegeven dat veel van de trainingen op het gebied van MCV door de eenheden buiten de Politieacademie om zijn ingekocht. Ik wil jullie dan ook vragen informatie aan te leveren m.b.t.

- bovenstaande onderwerpen die binnen jullie eenheid aanwezig is;
- het aantal trainingen dat is ingekocht t.b.v. bovenstaande onderwerpen (binnen en buiten de politieacademie)

De politieacademie is ook benaderd met deze vragen en de verwachting is dat eventuele documenten binnen de eenheden/voormalige regiokorpsen aanwezig is. Willen jullie mij de informatie (ook als onze eenheid deze niet heeft) voor 19 juni a.s. aanleveren s.v.p.

Ik hoor graag van jullie en alvast bedankt voor de hulp!

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]
Wob-coördinator

Politie | Midden Nederland | Bestuursondersteuning | Juridische Zaken

Postbus 8300, 3503 RH Utrecht

M [REDACTED]
T [REDACTED]

Aanwezig op: maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag

[REDACTED]

Van: [REDACTED]

Verzonden: vrijdag 19 juni 2015 14:53

Aan: [REDACTED]

CC: [REDACTED]

Onderwerp: WOB-verzoeken [REDACTED] Multicultureel vakmanschap

Bijlagen: Pol Utrecht VPdec12 Progr.pdf; Toelichtin training Vakmanschap.pdf; Pol Utrecht VP dec2012.pdf; Factuur MCV open aanbod.pdf; Factuur tbv team de Bilt 8-5-2012.pdf; Pol Utrecht VP dec'12 Offerte.pdf; voorstel RAPT MT + overleg training (2).pdf; Aanpak Politie Training 'Inclusie, mentale veiligheid, werkcultuur' JK.pdf; Voorstel P&O-traject dec2012.pdf; RAPT sept 2011 - juli 2012 verslag voor JK.pdf; voorstel Vreemdelingen Politie Utrecht.pdf; Opdracht Miriam.pdf; Wob-verzoek (trainingen) multicultureel vakmanschap.xls; Matrix doelgroepen acties mei 14.xls

Hoi [REDACTED]

Zoals we dit gisteren telefonisch hebben afgesproken, tref je hierbij – een op een – de bestanden aan die voornamelijk vergaard zijn door [REDACTED] die nog steeds voor MNL druk is met MCV onder de aandacht van collega's te houden. Ook zit hij in een landelijke werkgroep etnic profiling.. Ik heb hieronder meegenomen wat hij daarop aan mij heeft toegelicht.

Verder tref je een exceloverzicht aan van voormalig korps FVL aangaande gegeven trainingen, met daarbij de opmerking dat dit niet het complete beeld van begeleiding/training MCV is. Door de reorganisatie zijn collega's ofwel elders gaan werken ofwel verplaatst naar andere eenheden/functies, dus kan je ervan uitgaan dat niet exact alle documenten namens MNL kunnen worden verstrekt. Er was bijv. een collega die voor zowel FVL als GNV gemotiveerd binnen deze korpsen dit onderwerp her en der in de districten onder de aandacht heeft gebracht. Zij is hiervoor speciaal ingezet (inhuur via gemeente Almere heb ik begrepen) met het doel de (executieve) politiemedewerkers bewustwording bij te brengen waar het gaat over 'anders zijn' en 'leren over opvoeding – gebruiken en denkwijzes binnen andere culturen', alsook omgaan met probleemgroepen etc. De bijgevoegde matrix geeft weer wat zij hierin gedaan heeft ofwel welke projecten daarbij zijn uitgevoerd.

Ook heb ik nog de onderstaande informatie van een collega gekregen vanuit de korpsen FVL en GNV Vanaf 2012 tot heden hebben alle instromende studenten van het initieel onderwijs, in de beginfase van hun studie op het moment dat ze in het korps zijn, een bewustwordingsdag waarin onder andere het thema 'etnic profiling' aan de orde komt.

2012: 6 x dagdeel training personeel Intake & Service (Flevoland en G&V) thema discriminatie.

Met het risico dat je veel dubbelingen krijgt van andere collega's op dit vlak noem ik toch even:

- columns Bouman op dit thema; nieuwsbrieven van Almere geschreven door oa [REDACTED] van [REDACTED]

Toelichting Midden-Nederland (en UTR van [REDACTED]) op thema **Multicultureel vakmanschap (MCV)**

Het woord multicultureel verwijst naar de samenstelling van de Nederlandse samenleving. Vakmanschap heeft te maken met kennis en kunde van het politievak. Om verschillende groeperingen in de samenleving te kunnen dienen, of te wel een politie voor een ieder zijn, is multicultureel vakmanschap nodig.

De visie van de politie Nederland over multicultureel vakmanschap luidt als volgt: "politie is er voor een ieder" en dit betekent niet alleen kritische reflectie op het eigen optreden maar ook in verbinding zijn met alle burgers om de drempel te verlagen contact met de politie te zoeken.

Multicultureel vakmanschap is eigenlijk "...een pop met een hoofd, handen en een hart".

- Hoofd staat voor kennis.
- Handen staan voor vaardigheden.
- Hart staat voor de juiste houding.

Dit samen vormt Multicultureel vakmanschap. Om je werk goed te kunnen doen in een veranderende

samenleving heb je kennis, vaardigheden en een juiste houding nodig

Vanuit deze gedachte zetten we in op het meenemen van collega's op de werkvloer en hun leidinggevenden in het ontwikkelen van MCV bij hun zelf. Het gaat om bewustwording en het leren reflecteren op je eigen handelen en houding.

In het algemeen staan de collega's hier ook voor open. Deze voortdurende ontwikkelingslag werd/wordt door collega's onderkend en zij zijn zich ervan bewust dat deze kennis en vaardigheden hen gaat helpen bij het aanpakken van allerlei dilemma's. Het valt niet te ontkennen dat het werk van de politie door de ontwikkeling van de laatste jaren alleen maar ingewikkelder is geworden en dit mede door toegenomen spanningen in de samenleving. Dit is voor ons reden te meer om te blijven investeren in de professionaliteit en de bekwaamheid van collega's. Het is van levensbelang om in verbinding te zijn en te blijven met de burgers. Het waarborgen van veiligheid binnen de samenleving vereist meer en meer investering in de eigen mensen en het daarbij omgaan met bijvoorbeeld de verschillende culturen, religies en geardeerdheid heeft hier grote invloed op. Onder het thema MCV vallen ook de termen zoals meervoudig kijken, vooroordelen, etc. zoals deze in de verzoeken zijn benoemd en dit is een groot aandachtspunt binnen de politie.

Hieronder zijn trainingen aangegeven. Deze informatie is gecreëerd om een zo goed mogelijk beeld te geven richting de verzoeker, doch zoals al aangegeven ontbreekt de informatie (met name over het jaar 2012, 2013) van de voormalige korpsen GNV en FVL.

Trainingen op het gebied MCV over de periode 2012-2014.

- 8 mei 2012 - Wijkenagenten en Noodhulp district - 1 dag: 20 deelnemers
- 11 oktober 2012 trainingsdag (open aanbod zie factuur): 20 deelnemers.
- 12 en 13 maart 2013 twee trainingsdagen Vreemdelingenpolitie (zie offerte dec. 2012 – vanwege de planning kon de uitvoering niet eerder dan maart 2013 plaatsvinden: ca. 45 deelnemers.

Er zijn ook andere trainingen georganiseerd en door een daartoe ingehuurd bureau uitgevoerd. Deze trainingen zijn een vervolg op eerder gegeven trainingen.

- T.b.v. RAPT zijn er verschillende trajecten zowel voor de leidinggevenden als voor de medewerkers gegeven. De begeleiding hierbij liep van september 2011 en juli 2012 (zie bijlage).
- Ook zijn er voor P&O – medewerkers en leidinggevenden – verschillende trajecten georganiseerd (zie bijlage).
- Bij de Vreemdelingenpolitie heeft een traject gelopen voor leidinggevenden.

Verder tref je het verslag aan van een onderzoek naar MCV binnen onze eenheid. Het onderzoek werd in opdracht van [REDACTED] uitgevoerd (zie ook bijlage).

Heb je hier zo voldoende aan? Mocht je nog vragen hebben... :-)

Ik hoor het graag van je. Groetjes [REDACTED]

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]
Wob-coördinator

Politie | Midden Nederland | Bestuursondersteuning | Juridische Zaken

Postbus 8300, 3503 RH Utrecht

M [REDACTED]

T [REDACTED]

Aanwezig op: maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag

Opdracht

MultiCultureel Vakmanschap in de eenheid Midden NL in beeld.

Inleiding

Onze politieorganisatie heeft al jarenlang aandacht voor diversiteit en multicultureel vakmanschap. We hebben oog en oor voor de veranderende en complexe samenleving, zowel binnen als buiten onze korps. Diversiteit stond op de agenda als social issue, maar is inmiddels een business issue geworden. Het bepaalt mede de kwaliteit van ons vakmanschap.

Diversiteit & multicultureel vakmanschap

Onze missie: "Waakzaam en Dienstbaar aan de waarden van de rechtstaat".

Diversiteit gaat over de kwaliteit van het politiewerk. Daarmee maakt het integraal onderdeel uit van de politieprofessie en de strategische doelstellingen van de Nationale Politie. Elk van onze kerntaken – handhaven, opsporen, hulpverleners en signaleren/ adviseren – vraagt erom dat de politie kan omgaan met de multiculturele samenleving waarin zij op professionele manier haar werk moet doen. De kennis en vaardigheid om dit te doen noemen wij multicultureel vakmanschap (MCV).

Onder multicultureel vakmanschap (MCV) verstaan we:

De professionaliteit van uitvoerenden en leidinggevenden in de politieorganisatie om te kunnen omgaan met de vele culturen en leefstijlen in de eigen organisatie en in de samenleving. Deze professionaliteit gaat over kennis, houding, respect, gedrag en het kunnen omgaan met culturele dilemma's.

Het multicultureel vakmanschap leidt ertoe dat de politieorganisatie veilig is voor mensen die anders denken en anders doen, en biedt veiligheid aan mensen die anders denken en anders doen in onze samenleving.

Met multicultureel vakmanschap wordt een sterk belang nagestreefd: het effectief blijven in een continu veranderende samenleving. Diversiteit is van belang om legitimiteit te herwinnen en behouden. MCV betekent concreet voor de politie dat zij beschikken over de kwaliteit om optimaal in te spelen op verschillen in de samenleving. Hiermee is de politie, een politie voor een ieder.

Nu we één nationale politie zijn, gaan we verder op weg in het bouwen van de eenheid Midden-Nederland. Multicultureel vakmanschap komt in ons realisatieplan niet terug als specifiek separaat onderdeel, maar wordt gezien als integraal onderdeel van ons vakmanschap.

Opdracht

MultiCultureel Vakmanschap in de eenheid Midden NL in beeld.

Vragen

Kijkend naar de werking, o.a. van de basisteams, straks in Midden Nederland roept dit de vraag op; Hoe staan wij er in Midden Nederland voor met ons Multi Culturele Vakmanschap?

Met als onderliggende vragen;

- Wat zijn de meest voorkomende problemen en dilemma's, zowel buiten als binnen, op het gebied van MCV in de diverse bedrijfsonderdelen?
- Wat hebben de bedrijfsonderdelen op dit moment in huis om deze problemen aan te pakken?
- Wat kunnen zij hierin zelf (en hoe doen zij dit) en waarmee zouden zij geholpen zijn?
- Hoe leren & ontwikkelen collega's binnen de onderdelen op het gebied van MCV en waarmee zouden zij geholpen zijn?
- Wat is er landelijk dan wel binnen de eenheid op dit moment beschikbaar en/of al gedaan om te ondersteunen bij de aanpak van problemen en dilemma's en/of te leren & ontwikkelen op het vlak van MCV?

Opdracht

1. Breng op basis van bovenstaande vragen de situatie voor Midden Nederland in beeld.
2. Formuleer een advies;
 - a. hoe dilemma's en problemen binnen onze eenheid op- en aan te pakken.
 - b. hoe het formele en het informele leren & ontwikkelen binnen de eenheid verder vorm te geven.



Factuur voor: Politie Utrecht
t.a.v. Afdeling Financiën
Postbus 8300
3503 RH UTRECHT



15 OKT. 2012

Factuurnr: 12026

Oosterhout, 11 oktober 2012

Betreft: Project 'Trainingen en Scholing omtrent Multiculturele Samenleving'
projectcode 86220, P817, MCV -- contactpersoon [REDACTED]

Uitvoering eendaagse cursus 'Eigentijds Vakmanschap' voor open-aanbod
op 11 oktober 2012, locatie N.D.C. te Utrecht

- één cursus à [REDACTED] € [REDACTED]
- minus overeengekomen korting: 2 dagdelen à [REDACTED] CR € [REDACTED]
- reiskosten [REDACTED]-Utrecht v.v. 130 km à [REDACTED] € [REDACTED]

€ [REDACTED]

b.t.w. vrijgesteld (CRKB0)

INTERCULTURELE
TRAININGEN
CURSUSSEN
CONSULTATIE
ADVISING

Open inschrijving

Buro International B.V.
Ridderstraat 72 - 4902 AC Oosterhout
T 0162 - 420 200
I info@buro-balans.nl I www.buro-balans.nl

Wij danken u voor uw opdracht

Bank ABN-AMRO 43.62.63.793
Handelsregister 060.72815
BTW-nummer NL8111.46.455.801

Buro Balans is een lidmaatschap van Buro International B.V.



Factuur voor: Politie Utrecht
t.a.v. Afdeling Financiën
Postbus 8300
3503 RH Utrecht

Met financie besproken

DUPLICHAAT

Factuurnr: 12020

Oosterhout, 8 mei 2012

Betreft: Project 'Trainingen en Scholing omtrent Multiculturele samenleving'
projectcode 86220, P817, MCV

Uitvoering eendaagse cursus 'Eigentijds vakmanschap' voor wijkagenten en noodhulp
team De Bilt (40 personen) op 8 mei, locatie N.D.C. te Utrecht

* 1 cursus à	€	
minus: overeengekomen korting: 2 dagdelen à €	CR	€
plus: toeslag groeps grootte (>20<50 pers.): 2 dagdelen à €	€	€
* reiskosten: Utrecht v.v. 130 km. à €	€	€

b.t.w. vrijgesteld (CRKB0)

INTERCUREL
TRAININGEN
CURSUSSEN
CONSULTATIE
ADVISING

t.b.v. team de Bilt.
W.



Politie Utrecht
t.a.v. mevr. [REDACTED]
Postbus 8300
3503 RH UTRECHT

Oosterhout, 6 december 2012.

MEMO Een eigentijdse Vreemdelingenpolitie; een wenkend perspectief?

Beste [REDACTED]

In ons boeiende gesprek op 3 december j.l. hebben we met elkaar gesproken over belangrijke zaken als visie, kwaliteit, uniformiteit van werken, professionaliteit en uitstraling binnen de bedrijfscultuur van de Vreemdelingenpolitie van jullie korps. De verschillen in denk- en handelwijzen hierover zijn binnen de teams nog groot. Ondanks structuurwijzigingen en helder omschreven kernwaarden en kerntaken, blijkt een gedragsverandering nog niet als vanzelf te komen. Ik denk dat het veeleer essentieel, zo niet noodzakelijk, is te focussen op een gezamenlijk referentiekader. Antwoorden op belangrijke zaken kunnen dan binnen zo'n kader worden gezocht. Vragen, zoals: Hoe gaan mensen om met mensen die ergens 'anders' over denken? Hoe verenigt men verschillende mens- en wereldbeelden? Wat geldt als normaal en wie bepaalt dat? Wat zorgt ervoor dat mensen bepaalde keuzes maken? Handelen mensen vanuit een absolute waarheid bij het benaderen van dilemma's? Wat zijn de onderlinge aannames over 'goed', 'fout' en 'hoe het hoort'? Zijn de effecten van beleidsuitgangspunten voor een ieder gelijk? Etc.

Managing
Training
&
Advies

Zo'n gezamenlijk, cultureel ('daar staan en gaan we voor') raamwerk noem ik de *pluralistische denklijn* die mijns inziens een helder en duidelijk referentiekader biedt voor het denken en handelen van moderne, eigentijdse professionals. Het biedt ruimte om alle mensen zo neutraal en onbevooroordeeld mogelijk tegemoet te treden, erbij te laten horen, te zoeken naar wat mensen verbindt om vandaar uit te werken aan pragmatische oplossingen voor dilemma's waar men in de dagelijks praktijk tegenaan loopt. Deze denklijn is door politie Nederland als richtinggevend kader omarmd.

Ik heb jullie toegezegd in een memo deze denklijn en mijn opleidingsfilosofie nader toe te lichten:

Pluralisme; nader beschouwd

Van waaruit denken we? Dat is een vraag die iedereen zich stelt. Omdat handelen altijd een afspiegeling is van denken, is gedrag altijd een afspiegeling van de eigen perceptie op iets c.q. hoe men tegen zaken aankijkt. Onbewuste denkbeelden over wat 'cultuur' is, bepalen wat mensen als probleem ervaren wanneer bijv. bedrijfsculturen samenkomen en hoe men hier met elkaar mee om moet gaan.

Om het pluralistisch denkkader scherp te krijgen en te verhelleren wordt het vaak afgezet tegen twee meer extreme percepties: het *absolutisme* (eigen waarheid is dé waarheid) en het *relativisme* (het relativeren en bestaan van vele waarheden). In de *pluralistische* perceptie wordt ieder mens voortdurend gevormd door de context en groepen waarin hij/zij opgroeit. *A priori* zijn mensen namelijk geen blinde en willoze dragers van een cultuur. Iedereen maakt zelf selecties en verbindingen met aspecten van de diverse culturen uit zijn leefomgeving die gezamenlijk iemands identiteit vormen.

balans)

Het *absolutisme* is een visie die er vanuit gaat dat elke (bedrijfs)cultuur zijn eigen waarden- en normensysteem heeft. De eigen (bedrijfs)cultuur ziet men als superieur, met weinig relativiseringsvermogen. Er bestaan dan rigide ideeën over grondrechten, over waarden en normen en hoe hieraan vorm te geven in een open organisatie of samenleving (superioriteitdenken). In dat kader wordt de speelruimte wel erg klein om binnen de verschillen en overeenkomsten tussen mensen of organisaties verbinding met elkaar te zoeken.

In de visie van het *relativisme* (integreren met behoud van eigen identiteit) heeft elke (bedrijfs)cultuur haar eigen logica, verschillen moeten gerespecteerd worden en (bedrijfs)culturen kan men alleen van binnenuit leren kennen. Dit kader is helaas doorgeschoten in een denken waarin er geen ruimte is voor de kritiek op de ander ('want dat is de cultuur'). Mensen of bedrijfsonderdelen kunnen zich achter hun 'cultuur' verschuilen alsof ze geen invloed hebben op hun gedrag: culturele verschillen als verklaring. Hoewel de uitgangspunten prachtig zijn (respect, tolerantie) werkt het verlamdend. Want wiens of welke waarden en normen zijn nu eigenlijk leidend? En mag men of de organisatie ergens iets van vinden?

Om op het speelveld toch de ruimte te vinden en verbinding te zoeken tussen mensen en diverse bedrijfs-onderdelen moet men de kunst van het 'anders' denken gaan verstaan om vanuit andere percepties nieuwe wegen en nieuwe oplossingen te kunnen bedenken, bijvoorbeeld in vastgelopen situaties, bij dilemma's of als 'meer van hetzelfde oplossingen' niet meer baten of de zaak zelfs nog erger maken. Dan moet men in staat zijn *pluralistisch* te denken. Binnen het hele speelveld van verschillen en overeenkomsten kan men een aantal waarden en normen afspreken die voor iedereen gelden en waarbinnen voldoende speelruimte is om hieraan een verschillende invulling te geven.

Bij het pluralisme is men niet gebaat bij eigen dogma's en waarheden, want 'waarheden' kunnen vanuit verschillende percepties worden benaderd. De nadruk ligt op de *participatie* van ieder mens aan de groep, een organisatieonderdeel, een organisatie en de samenleving. Waarbij ieder mens uniek (dus verschillend) kan zijn, en er tegelijkertijd bij hoort en gelijk is. Hierbij is het belangrijk dat men met elkaar een (stevige) dialoog kan voeren over achterliggende ideeën, dat men stil durft te staan bij de botsing, bij de dynamiek die ontstaat doordat men verschillen ervaart en dat men durft op te komen voor de waarden en normen die sterk in democratische organisaties en de open samenleving verankerd zijn en die cultuur- en groeps-overstijgend zijn. Die dialoog werkt verbindend. Gezamenlijk komt men dan tot een algemene mores, tot de uitspraken 'hier staan en gaan we voor' en 'dit vinden wij normaal'.

Dit vraagt dat aansluiting wordt gezocht bij de ander (vanuit het relativisme: met respect en vanuit gelijkwaardigheid), maar niet grenzeloos (vanuit het absolutisme: ik heb waarden en die zijn heilig voor mij). Het dynamische, pluralistische perspectief verbindt de paradox van het relativisme en het absolutisme. De algemene (universele, cultuur- en groepsoverstijgende) waarden zijn het uitgangspunt, en de eigenheid van verschillende individuen en de context van een situatie geven de bandbreedte om binnen te handelen.

Morele weerbaarheid

Door de richtpunten van het pluralistisch kader in te zetten als instrument, bijv. tijdens werk-of casusoverleg, ontstaat er discussie en de noodzakelijke transparantie. Dat zal er toe leiden dat er meer consensus komt over welke aspecten belangrijk zijn bij een overweging, bij een beslissing. Dat levert een betere kwaliteit beslissingen en een morele bandbreedte (mores prudentie) op. Het hoort bij pluralistisch denken en handelen om een bedrijfscultuur te creëren en te bewaken waarin men elkaar aanspreekt, feedback geeft en dilemma's bespreekbaar maakt, ook als men het gevoel heeft niet helemaal juist te hebben gehandeld. Iedereen komt wel eens voor 'onverwachte' situaties te staan, niet goed wetende hoe hierop te reageren. Iedereen loopt zichzelf wel eens voor de voeten met z'n denken, omdat men moeilijk afstand kan nemen van alles wat men normaal en vanzelfsprekend vindt.

Het is nodig om verschillen in waarden en normen boven tafel te krijgen, om ruimte te maken voor verschillende interpretatiemogelijkheden, voor het doorbreken van de vanzelfsprekendheid dat er maar één waarheid is, om mensen los te weken uit de werkcultuur van de eigen organisatie, om de impliciete waarden en normen van de organisatie in beeld te krijgen. Ook het losmaken van overtuigingen dat er maar één manier van kijken en werken is die de juiste is en het beseffen dat mensen zelf het instrument zijn. Als er vervolgens die ruimte is, als er openheid en erkenning van de complexere werkelijkheid is dan die van zwart-wit, goed-slecht, wij-zij, als het besef er is dat integriteit ook cultuurbepaald is, dan kan men gaan bouwen aan integriteit, hoe dat vorm moet krijgen in een context waarin diversiteit de werkelijkheid is. En dan bouwt men toch weer aan een gezamenlijke ethiek, zoekt men gemeenschappelijke, gedeelde waarden en normen. Dat lijkt tegenstrijdig. Dat hoeft het niet te zijn als men het als een werkafpraak ziet, als de waarden en normen regelmatig getoetst kunnen worden aan nieuwe ontwikkelingen, als men erkent dat het niet de (enige) waarheid is.

Op organisatieniveau gaat het over:

- beleid en management van verscheidenheid van mensen en organisatiewijzen
- erkenning van verschillen tussen mensen in hun opvattingen, visies, ervaringen, waarden en normen
- erkenning en herkenning van het eigen mens- en wereldbeeld, de eigen kijk op cultuur en diversiteit, van het eigen denken en doen
- het doorbreken van de macht van de vanzelfsprekendheid; het gaat niet alleen over uitsluitingsprocessen van 'anderszijn dan' door structuren en procedures, het gaat ook over informele (machts)-verhoudingen, impliciete gedragscodes, communicatiemanieren.

Omgaan met diversiteit verlangt openheid in de organisatie ten aanzien van andere manieren van denken, werken, beleven en daar moet ook naar gehandeld worden en, niet in het minst, in gedrag terug te vinden zijn. De organisatie dient zichzelf en haar werkwijzen voortdurend ter discussie te stellen; dat impliceert voortdurend in beweging, in verandering zijn. Effectieve teams werken samen, kennen een open, uitnodigende en verdraagzame sfeer en zijn bereid van en aan elkaar te leren en zich open te stellen voor nieuwkomers/andere ideeën. Een 'eigentijdse' leidinggevende weet dit proces goed te begeleiden en neemt zoveel mogelijk belemmeringen weg. De professional anno nu kan omgaan met verschillen en overeenkomsten tegelijkertijd en handelt integer wat betreft persoonlijke ethiek als de ethiek van de organisatie.

Managing
Training
&
Advies

Perspectief voor de Vreemdelingpolitie

In het gesprek op 3 december j.l kreeg ik de indruk dat de sfeer van het onderling elkaar aanspreken binnen de Vreemdelingenpolitie gekenmerkt wordt door conflictvermijdend en/of conflictontwijkend gedrag: de wezenlijke zaken blijven onbesproken. Hierdoor blijven mechanismen in stand die tolerantie voor afwijkend gedrag en het 'onbekende' afwijzen: onzekerheid wil men zo veel mogelijk vermijden, men voelt zich het best bij voorspelbare, duidelijke situaties en handelingen. In de theorie over organisatieculturen van Prof. Dr. G. Hofstede wordt dit 'het vermijden van onzekerheid'¹ genoemd en is geen juist klimaat om zelfreflectie te bevorderen en een 'we-gevoel' te creëren.

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een (organisatie)cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder meer uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid, aan formele en aan informele regels.

In organisatieculturen met een *zwakke* onzekerheidsvermijding hebben onbekende situaties, mensen en ideeën het voordeel van de twijfel: wat 'anders is', is interessant en men heeft een emotionele afkeer van (teveel) formele regels. In dit soort organisatiecultuur staat men tolerant

¹ 'Allemaal andersdenkenden, Omgaan met cultuurverschillen', ISBN 978 90 254 2681 1, geheel vernieuwde editie, uitgeverij Contact, hfdstk 5

tegenover dat wat afwijkt, wordt een meer 'open' houding en communicatie gestimuleerd waardoor een transparantere structuur ontstaat. In dit klimaat brengen werknemers eerder fundamentele nieuwe ideeën naar voren en kunnen zij het 'het beste' uit zichzelf halen.

Kernkwaliteiten die bij *sterke* onzekerheidsvermijding behoren zijn onder meer gehoorzaamheid, loyaliteit, precisie en stiptheid.

Kernkwaliteiten die behoren bij *zwakke* onzekerheidsvermijding zijn onder meer zelfstandigheid, zelfvertrouwen, initiatief en tolerantie.

In mijn visie ligt aan de 'eigenaardigheden' bij afdeling Vreemdelingenpolitie mogelijk een patroon ten grondslag dat aan de hand van cultuurdimensies, dilemma's of contrasterende waardenoriëntaties zichtbaar gemaakt kan worden. Dit inzicht wil ik de leidinggevenden van de afdeling graag verschaffen, zonder te gaan praten in termen van 'goed' of 'fout', maar wel praten in termen van het voorkomen van 'doorschieten' in extremen: zelfstandigheid wordt egoïsme en zelfvertrouwen wordt arrogantie etc. Politie mensen moeten van elkaar weten wat ze aan elkaar hebben voordat ze in actie komen. Dat simpele feit draagt bij aan het zelfvertrouwen en het zelfbeeld, maakt hen flexibeler en weerbaarder in het omgaan met onverwachte situaties en situaties die anders zijn dan men gewend is.

Een dag met het Managementteam van de Vreemdelingenpolitie

Mijn focus voor een dag met het MT van de Vreemdelingenpolitie richt zich op het werken vanuit een gezamenlijke visie en de bandbreedte binnen de afdeling en teams, zodat de afdeling beter (gaat) word(en)t en in verbinding blijft met de overige afdelingen van het korps.

Op zo'n dag neem ik het Managementteam mee op de verkenningsreis van het pluralistische gedachtegoed en help hen met de worsteling van de begrenzing van het cultuurbegrip, samen met hen onderzoek ik hoe anders 'anders' is. Die zoektocht begint bij het eigen handelen in werksituaties en de reflectie op de eigen beroepshouding. Soms worden voor de hand liggende oplossingen niet gezien, bijv. omdat 'die ander' of 'dat andere bedrijfs onderdeel of team' gezien wordt als een vertegenwoordiger van een bepaalde bedrijfs-cultuur of vanwege de angst mensen voor het hoofd te stoten of uit te sluiten. Het gaat om fijngevoeligheid voor diversiteit, kijken vanuit een andere perceptie. Eigenlijk gaat het dus gewoon om 'eigentijds' leiderschap en professionaliteit.

Ik zou mijn (pluralistisch) steentje willen bijdragen aan de ontwikkelingen binnen de Vreemdelingenpolitie en daarover graag met het managementteam willen brainstormen. De leidraad vormt dit memo. Hoe een en ander 'vertaald' zou moeten worden naar de werkvloer, zal zo'n dag uitwijzen.

Met vriendelijke groet,

Buro Balans,

Managing
Training
&
Advies

balans)



Politie Utrecht
t.a.v. de heer [REDACTED]
Postbus 8300
3503 RH UTRECHT

O F F E R T E

Project 'Trainingen en Scholing omtrent Multiculturele Samenleving' (projectcode 86220, P817, MCV) Tweedaagse cursus 'Eigentijds Vakmanschap' voor de Vreemdelingenpolitie

- Leerkern**
- kennismaken met de verschillende cultuurbegrippen en het pluralistisch referentiekader
 - zichtbaar maken van verschillen in opvattingen, in gedrag en houding, in communicatie
 - het 'openbreken' van vanzelfsprekendheden en reflecteren op de eigen beroepshouding
 - de 'vertaling' van de kaders naar werkhouding, integriteit en eigentijdse professionaliteit

- Uitvoering**
- De data worden in onderling overleg bepaald. De cursus wordt uitgevoerd op twee dagen van 09.00 tot ong. 16.15 uur. Opdrachtgever kan daarbij een voorkeur aangeven voor de opzet (opeenvolgende dagen of met een tussenpose van bijv. één week of uiterlijk twee weken).

- Locatie**
- De bijeenkomst worden uitgevoerd in de door opdrachtgever te bepalen locatie en accommodatie. In de accommodatie zijn de hieronder omschreven hulpmiddelen aanwezig. De hieraan verbonden kosten zijn voor rekening van opdrachtgever.

- Hulpmiddelen**
- projectietafel en –scherm (N.B. Beamer en laptop worden door ons meegebracht)
 - flipover of white-/blackboard

- Prijs**
- | | |
|---|--------------|
| • uitvoeringskosten: 4 dagdelen à € [REDACTED] | € [REDACTED] |
| • minus overeengekomen korting: 4 dagdelen à € [REDACTED] CR | € [REDACTED] |
| • reiskosten [REDACTED]-Utrecht v.v. 2 dagen x 130 km. à € [REDACTED] | € [REDACTED] |
| Totaal | € [REDACTED] |
- =====

- bij de prijs zijn inbegrepen: de kosten van voorbereiding, uitvoering en een schriftelijke samenvatting van de evaluatieformulieren

- Omzetbelasting**
- vrijgesteld van b.t.w. (CRKBO)

- Programma**
- zie bijlage

- Annulering**
- Na definitieve reservering van de uitvoeringsdata verbindt opdrachtgever zich aan de volgende annuleringsregeling:
- bij annulering binnen 2 weken vóór aanvangsdatum: 100% van de prijs
 - bij annulering binnen 2 tot 4 weken vóór aanvangsdatum: 50% van de prijs
 - bij annulering binnen 4 tot 6 weken vóór aanvangsdatum: 25% van de prijs

Oosterhout, 17 december 2012.

Buro Balans

balans)



Politie Utrecht
t.a.v. de heer [REDACTED]
Postbus 8300
3503 RH UTRECHT

PROGRAMMA

Tweedaagse cursus 'Eigentijds Vakmanschap'

- Leerkern**
- kennismaken met de verschillende cultuurbegrippen en het pluralistisch referentiekader
 - zichtbaar maken van verschillen in opvattingen, in gedrag en houding, in communicatie
 - het 'openbreken' van vanzelfsprekendheden en reflecteren op de eigen beroepshouding
 - de 'vertaling' van de kaders naar werkhouding, integriteit en eigentijdse professionaliteit
- Programma**
- Kennismaking en introductie door trainer
 - Pluraliteit in de samenleving en in organisaties
 - 'kijken naar' naar verscheidenheid en verschillen
 - prikkelende stellingen en dilemma's
 - wat is normaal, en wat is anders en wellicht kan het anders
 - De weerbarstige praktijk
 - aan de hand van een dilemma/oefening wordt een discussie op gang gebracht
 - een kader voor handelen en gedrag
 - Kunnen mensen (en organisaties), ondanks verschillen, werken aan gemeenschappelijke doelen?
 - sensitief/empathisch vakmanschap en beroepshouding
 - vanuit welke basishouding en waar liggen grenzen
 - 'Kijk op' op het collectief en eigenaarschap
 - in relatie tot houding en gedrag en competenties
 - moresprudentie en het doorbreken van vastgeroeste patronen
 - transparantie en feedback
 - Erkenning van verschillen als voorwaarde voor dialoog
 - nodigt de pluralistische denklijn uit tot kritische reflectie op eigen en andermans denkpatronen, handelen en gedrag
 - wat betekent dit voor de communicatie en samenwerking
 - de 'vertaalslag' naar belangrijke werkaspecten, gedrag en communicatie
 - Waarden/ en normenspel
 - de deelnemers maken een score van belangrijke verschillen in waarden- en normenbelevingen die tussen mensen met verschillende achtergronden kunnen bestaan
 - Migratieproblematiek vanuit een mondiale optiek
 - cultuur, migratiegedrag, rolpatronen en rolgedrag
 - persoonsgerichte versus groepsgerichte culturen;
 - schuld- versus schaamteculturen
 - de huidige situatie van migrantengezinnen in Nederland en de mate van sociale binding en sociale redzaamheid
 - Positionering als professional in deze tijd
 - communicatiecodes, culturele waarden en dilemma's
 - irritaties, botsende waarden, ongewenste omgangsvormen/gewenst gedrag
 - werken aan gedeelde waarden en doelen
 - Bestaat er consensus over
 - een constructieve bijdrage aan samenwerking, resultaat- en klantgerichtheid en integriteit
 - houdingsaspecten in relatie tot betrokkenheid, verantwoordelijkheid en structurele samenwerking, gericht op het collectief en eigenaarschap
 - Plenaire en schriftelijke evaluatie van de training

'Managing
Diversity'
Training
&
Advies

balans

Training Vakmanschap

Tijdens de dag geven we een introductie op het thema 'cultureel pluralisme' met sprekende voorbeelden uit de actualiteit, politiek-maatschappelijke discussies en de weerbarstige praktijk van de politie. Hiermee wordt inzicht gegeven in een richtinggevend kader voor het 'kijken naar' culturele verscheidenheid en brengen een bewustwordingsproces op gang o.a. door middel van oefening(en), inbreng van (eigen) casuïstiek en discussie met de deelnemers. De basisgedachten en richtpunten van dit kader vormen een bagage waarmee de cursisten in hun eigen omgeving 'aan de slag' kunnen en zullen bijdragen om eenheid en eenduidigheid in denken en doen te bevorderen. Deze visie in het 'kijken naar' culturele verscheidenheid wordt door cursisten als een zeer bruikbaar kader omarmd en staat in zijn algemeenheid verwoord in 'Politie voor een ieder' dat door de Raad van Hoofddoelcommissarissen is opgesteld.

In het ochtendgedeelte laten we de deelnemers kennismaken met verschillende cultuurbegrippen en de denklijn van het pluralisme. In het middagedeelte gaan we vanzelfsprekendheden 'openbreken' en het belang van eenduidigheid in denken en doen aan de orde stellen. Het programma is interactief en de culturele verschillen in opvattingen, in gedrag en werkhouding, in communicatie en de dilemma's worden uitvoerig bespreekbaar gemaakt en bediscussieerd. Het is een intensief programma, waarbij ieders inbreng er toe doet.

Leerkern De Nederlandse samenleving kenmerkt zich door een enorme verscheidenheid, ook wel diversiteit genoemd. Het begrip 'diversiteit' wordt breed opgevat: de vele manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen en de vele manieren waarop mensen op elkaar lijken, ongeacht leeftijd, afkomst of sekse. Zijn we ons echter bewust van die culturele diversiteit en spelen we in op de veranderde en (steeds) veranderende behoeften van werknemers en cliënten? Zijn we bereid bestaande vanzelfsprekendheden, opvattingen tegen het licht te houden? Wat doen we als ieder individu recht wil doen aan zijn/haar eigen gevoel van rechtvaardigheid en eerlijkheid? Of als iemand zijn/haar eigen principes, waarden en normen trouw is? Zijn we ons bewust van deze dilemma's die de integriteit van een organisatie of de samenleving kunnen raken?.

Groepsgrootte Ong. 20 tot 25 personen

Trainer Training wordt verzorgd door Buro Balans

Uitvoeringsdatum 11 oktober 2012

Locatie Nader te bepalen

Contactpersoon [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]@utrecht.politie.nl

VERTROUWELIJK

Politie Utrecht
P&O

T.a.v. [REDACTED]

Utrecht, 22-11-2012

Betreft: Voorstel "Samenwerking & Houding"

Beste [REDACTED]

Hierbij het voorstel voor de training met als thema "samenwerking & houding", met een vervolg ochtend voor de leidinggevenden. Ik zie dit als discussiestuk, graag hoor ik jullie vragen en reactie.

Met vriendelijke groeten,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'J' or 'F' shape with a horizontal line extending to the right.

Voorstel training

P&O

“Samenwerking & Houding”

P  **LITIE** **E**

22 November 2012

Uw vraag en het voorstel

Context van de vraag

Vorig jaar (30 Augustus 2011) heeft [redacted] tijdens een teamdag van de afdeling P&O een ochtend verzorgd rond het thema 'wat vinden wij normaal', waarbij de medewerkers werden uitgenodigd te bespreken wat er niet goed ging op de afdeling (m.t.b. onderlinge omgangsvormen, communicatie en samenwerking). Gevolgd door twee sessies met de leidinggevenden (in oktober en november).

Inmiddels is er een geheel nieuwe groep van teamleiders, als ook een nieuwe (interim) team chef. De vraag is nu om een vervolg op de vorige sessie te realiseren. In dit vervolg ligt de focus op het doen (hoe spreken we elkaar beter aan), per team.

1. Trainingen per team

Doelen van deze trainingen:

- terugblik op de sessie van de vorige keer: wat is er toen gezegd, hoe is het team hiermee aan de slag gegaan? Wat is er nodig om de onderlinge sfeer en communicatie verder verbeteren? (N.B. het is met nadruk niet de bedoeling weer een 'geeltjes sessie' te houden. We weten wel wat niet goed gaat en willen nu verder oplossen)
- elk team heeft een (relatief) nieuwe leidinggevende; tijdens de training zullen we uitwisselen wat het team verwacht en nodig heeft van de leidinggevende en vice versa.
- oefening met feedback geven / lastige dingen met elkaar bespreken. Deze oefening zullen we doen met issues die voor het team relevant zijn.

Op basis van deze doelen zal Jitske Kramer een interactief programma van een dag maken.

Investing: voorbereiding 1 dagdeel, uitvoering 3 x 2 dagdelen.

2. Workshop teamleiders en teamchef

Na de teamdagen plannen we een ochtend met de teamleiders om te bespreken en te bepalen wat de teamleiders kunnen doen om de samenwerking verder te verbeteren.

Investing: voorbereiding 1 dagdeel, uitvoering 1 dagdeel.

WORKSHOPBEGELEIDER

[redacted] - cultureel antropoloog, facilitator / coach, gespecialiseerd in culturele dynamiek (www.[redacted].nl). [redacted] leidinggeven aan culturele dynamiek in teams" [redacted]) en [redacted]

Praktisch:

- De trainingen vinden plaats in 2013, week 3. Uit de volgende 4 data, worden er door de afdeling drie gekozen: 14, 15, 16, 17 Januari.
- De ochtend met de leidinggevenden kunnen we plannen op 11 of 12 Februari 2013.

Locatie: nog onbekend, deze wordt door P&O geregeld. Advies: niet op paardenveld.

Zaalwensen: 1 ruime zaal, tafels aan de zijkant, cirkel van stoelen.

Investering

<i>Team Trainingen</i>	7 dagdelen	à	█	=	€	█
<i>Leiderschapsbijeenkomst</i>	2 dagdelen	à	█	=	€	█
<i>Evaluatie</i>	service					

TOTAAL (btw vrijgesteld) € █

De begrote kosten zijn exclusief reiskosten █, accommodatie- en eventuele verblijfkosten.

Indien bovenstaande opdracht geannuleerd wordt, gelden de annuleringsvoorwaarden zoals opgenomen in de overeenkomst tussen politie Utrecht en

VERTROUWELIJK

Politie Utrecht
RAPT

T.a.v. [REDACTED]

Utrecht, 17-01-2012

Betreft: Voorstel MT+ dagen en trainingen overleg

Beste [REDACTED]

Hierbij het voorstel voor de MT+ dagen en de trainingen ter verbetering van de werkoverleggen. Het is een compacte, maar intensieve, aanpak die zich focust op 3 *key-behaviors*. Graag hoor ik jullie vragen en reacties.

Met vriendelijke groeten,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, somewhat abstract shape that resembles a large, open 'T' or a similar character.

WAAROM? CONTEXT	WAT? VERANDERING	HOE? TRANSITIE	WIE? PROJECT
<p>Waarom moeten we iets doen?</p> <p>OMGANG MET ARRESTANTEN NIET ALTIJD RESPECTVOL</p> <p>WE SPREKEN ELKAAR TE WEINIG OP GEDRAG AAN Ieders veiligheid staat op het spel, zowel fysieke veiligheid als emotionele veiligheid</p> <p>IEDEREEN VOLGT EIGEN GEZOND VERSTAND Wat vinden we als groep (als RAPT) eigenlijk normaal en wat niet?</p>	<p>Wat willen we bereiken?</p> <p>WERKCULTUUR AANSCHERPEN ... dat je twijfels altijd bespreekbaar kunt maken</p> <p>... dat je het tegen elkaar kunt zeggen als je ergens last van hebt</p> <p>... dat je vragen kunt stellen en uitleg kunt geven wanneer iemand van protocollen afwijkt.</p> <p>...dat je mening en ideeën welkom zijn.</p>	<p>Hoe gaan we resultaten behalen?</p> <p>- IBT workshops</p> <p>- Briefing: taakoverdracht en aandacht voor teamwerk</p> <p>- Ruimte voor dialoog bijvoorbeeld in werkoverleg.</p> <p>- Leidinggevendenden hebben overleg om nog meer op 1 lijn te komen en geven kaders aan. En zijn hierop aanspreekbaar.</p>	<p>Wie gaat wat doen?</p> <p>- Iedereen die onderdeel uitmaakt van RAPT werkcultuur.</p> <p>- Jij als RAPT medewerker / leidinggevende</p>

Concrete vraag aan

De bijeenkomsten in 2011, is door het overgrote deel van de medewerkers zeer positief ontvangen. Er is behoefte om het gesprek en de dialoog voort te zetten. De vraag aan _____ is om te helpen dit te realiseren en de aanpak te concretiseren.

Ons voorstel

Om een duurzame verandering te creëren, is de rol van de leidinggevenden essentieel. De basis is de afgelopen weken gelegd; mensen staan open voor gesprek en vragen om vervolg. Het is nu aan het MT+ om te bepalen wat de 3 benodigde *key-behaviors* (kern gedragingen) zijn en deze zelf consequent toe te passen.

Key-behaviors

Deze zullen we met het MT(+) specifiek vaststellen en concreet maken. Op basis van de input tot dusver, adviseer ik gedrag af te spreken in de volgende 3 peilers:

1. Constructief Taalgebruik en Handelen.

Positieve formulering. Heldere handelingskaders. Elkaar aanspreken.

2. Resultaat Opleveren.

Wanneer is iets 'goed'. Welk resultaat wordt er van ieder individueel tijdens een dienst verwacht. Hier concreet op sturen.

3. Samen.

We doen dingen in overleg. Spreken elkaar hierop aan.

Tijdens de hieronder beschreven interventies zullen we bovengenoemde key-behaviors voor het RAPT verder concretiseren. En zal het MT+ zich aan hetgeen zij met elkaar afspreken committeren en hier helder en strak op gaan sturen. Naar elkaar en naar de medewerkers.

Interventies

1. Protocollen en Praktijk (grotendeels zelfstandig, korte individuele coaching van Jitske 3 dagdelen)

Tijdens de IBT dagen kwamen hele concrete punten van ergernis naar boven over verschillen tussen de papieren wereld (protocollen, procedures) en de werkelijkheid. Mijn advies is deze te verzamelen, op te lossen en met de werkvloer zorgvuldig te communiceren: constructief omgaan met de ideeën die geopperd worden. Zichtbaar maken wat het MT+ doet met de feedback van de werkvloer. Het is aan te bevelen dit op korte termijn te doen, zodat je laat zien dat doet wat je belooft.

Hoewel ik er alle vertrouwen in heb dat het MT+ zonder ondersteuning vanuit de punten van aandacht inhoudelijk kan oppakken, stel ik voor alle groepschefs een individuele coaching van 1 uur aan te bieden. In deze gesprekken staat de persoonlijke invulling van 'constructief handelen' centraal, wat immers een belangrijke bouwsteen is voor de beoogde verandering. *Hoe* pakken groepschefs dingen op, *hoe* communiceren zij deze met hun ploeg en MT+. Met deze korte intensieve gesprekken slaan we de brug tussen de interventies van 2011 en de actie in de praktijk, en maken we de opmaat naar de MT+ dagen.

2. Workshop MT leden (1 dagdeel uitvoering + 1 dagdeel voorbereiding)

Tijdens deze bijeenkomst zetten we alle bevindingen op een rij. Om vervolgens te besluiten welke key-behaviors het RAPT nodig heeft om elkaar meer en beter aan te spreken op gedrag, en zodoende de fysieke en mentale veiligheid te vergroten. Het advies is te focussen op: constructief taalgebruik & handelen, resultaat opleveren en samen. In deze workshop zullen we nadrukkelijk starten bij wat dit betekent voor de MT leden zelf, voor hun gedrag en wijze van aansturing. Naar elkaar, de groepschefs en de werkvloer.

3. Individuele gesprekken MT leden (2 dagdelen)

heeft met alle MT leden een twee uur durend coachend gesprek. In dit gesprek zullen we voor ieder individueel de vertaalslag maken naar de eigen leiderschapsstijl. Wat is er nodig om het gewenste gedrag te laten zien, wat zal lastig zijn.

4. MT heeft gesprek met groepschefs (zelfstandig, zonder Jitske Kramer)

Het MT zorgt ervoor dat alle groepschefs op de hoogte zijn van de key-behaviors en vraagt hen feedback. De Groepschefs wordt gevraagd hierover na te denken en hun input mee te nemen naar de MT+ tweedaagse.

5. MT+ tweedaagse (4 dagdelen uitvoering + 2 dagdelen voorbereiding)

Tijdens deze tweedaagse staan de *key-behaviors* centraal. In oefeningen, in de gesprekken en in de te bepalen leiderschapsvisie en het handelingskader. Vragen zullen zijn:

- hoe breng *ik* dit gedrag in de praktijk?
- hoe zorg ik ervoor dat *anderen* dit gedrag laten zien?

Een punt van aandacht is hierbij hoe we ervoor zorgen dat er goede aansluiting is tussen 'visie' en de dagelijkse operationele werkelijkheid. En hoe we de kracht van de informele netwerken kunnen benutten.

6. Professionalisering werkoverleggen / briefings (15 dagdelen)

De werkoverleggen worden op dit moment als los zand ervaren, terwijl deze een belangrijke rol hebben in de informatiestroom tussen MT, groepschefs en werkvloer. Om deze te verbeteren stel ik het volgende voor:

A. Inrichting werkoverleggen (2 dagdelen). In kaart brengen van de overleg momenten: welke overleggen vinden plaats, met welk doel en hoe worden deze op dit moment vormgegeven. En een voorstel hoe deze overleggen effectiever in te richten; doel en procedure goed op elkaar afstemmen. Gesprekspartners: [redacted], MT-lid, groepschef, medewerker.

B. Trainen vaardigheden aan MT+ (2 dagdelen uitvoering, 1 dagdeel voorbereiding). Voortbouwend op de key-behaviors krijgen de leidinggevenden een training in hoe deze gedragingen eruit zien in een werkoverleg. We zullen hierbij specifieke aandacht hebben voor het inventariseren van alle verschillende meningen, besluitvorming en instructie geven met aandacht voor de reacties van mensen.

C. Coaching-on-the-job (10 dagdelen). [redacted] zal bij elke groepschef en zijn/haar ploeg eenmalig aanschuiven als teamcoach. Met specifieke aandacht voor de key-behaviors, de manier waarop de ploeg met elkaar overlegt en hoe de groepschef hierin stuurt.

WORKSHOPBEGELEIDER

[redacted] - cultureel antropoloog, facilitator / coach, gespecialiseerd in culturele dynamiek

Investing

Key-Behaviors & MT+ Dagen

Een-uurs-coaching Groepschefs	3 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Workshop MT	2 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Individuele gesprekken MT	2 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Vorbereiding trainingsdagen	2 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Trainingsdagen MT+	4 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Monitoring / follow-up advies	1 dagdeel	à	[redacted]	=	[redacted]
<hr/>					
TOTAAL (btw vrijgesteld)					[redacted]

Training werkoverleg

Inrichting werkoverleg	2 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Training overlegvaardigheden	3 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Training-on-the-job	10 dagdelen	à	[redacted]	=	[redacted]
Monitoring / follow-up advies	1 dagdeel	à	[redacted]	=	[redacted]
<hr/>					
TOTAAL (btw vrijgesteld)					[redacted]

De begrote kosten zijn exclusief reiskosten ([redacted]) accommodatie- en eventuele verblijfkosten.

Indien bovenstaande opdracht geannuleerd wordt, gelden de annuleringsvoorwaarden zoals opgenomen in de overeenkomst tussen politie Utrecht en [redacted]

VERTROUWELIJK

Politie Utrecht
RAPT

T.a.v. [REDACTED]

Utrecht, 21-12-2012

Betreft: Voorstel "omgangsvormen" / inclusie

Beste [REDACTED]

Hierbij het voorstel naar aanleiding van ons gesprek vandaag. Ik zie dit als discussiestuk, graag hoor ik jullie vragen en reacties.

Met vriendelijke groeten,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, somewhat abstract shape that resembles a triangle with a vertical line extending downwards from its base.

Voorstel trainingen

werktitel “Vakmanschap: inclusie”

Uw vraag

Context van de vraag

In Januari 2012 is [REDACTED] begonnen als afdelingsleidinggevende van de Vreemdelingen Politie. Haar voorgangster was op een vervelende manier weggegaan ([REDACTED]) en liet een afdeling ‘in rouw’ achter, waar weinig verbinding was tussen mensen. [REDACTED] is hard aan de slag gegaan met verbinden, met intervisie. Zij heeft daarbij [REDACTED] en [REDACTED] gevraagd als groepschefs om de verandering samen door te kunnen maken en in te zetten. Er is al veel gebeurd het afgelopen jaar. [REDACTED] heeft zich duidelijk uitgesproken tegen de heersende orde, lijnen uitgezet en her en der flink gebotst met collega’s. Het is nu tijd om verdere stappen te maken, waarbij hulp van buiten gewenst is.

Bemensing

De afdeling telt 75 mensen. 60 mensen werken op Paardenveld, 8 in Leersum (afdeling asiel) en 8 zijn gedetacheerd bij [REDACTED] (mensenhandel). In totaal zijn er 8 leidinggevenden: 5 groepschefs (o.a. [REDACTED]), 1 beleidsmedewerker ([REDACTED]) 1 plaatsvervangend afdelingshoofd ([REDACTED]) en 1 afdelingshoofd ([REDACTED]).

De afdeling is erg divers. Er zijn grote verschillen in leeftijd en dienstjaren. De meerderheid heeft meer dan 10 jaar gewerkt op dezelfde afdeling. De jongere vrouwen in het leiderschapsteam zijn in de minderheid. Door de lange geschiedenis die de meesten met elkaar hebben, zijn er veel ongeschreven regels en onuitgesproken mores-sen, wat voor de nieuwere collega’s niet gemakkelijk is. Ook zijn er grote verschillen in opleidingsniveau op de afdeling, wat voor frictie zorgt.

Werkzaamheden/werkwijze

Het werk van de vreemdelingen politie is vaak erg inhoudelijk, het vergt veel kennis van wetgeving en hoe deze toe te passen. De helft van de groep is rechercheur, de andere helft heeft een meer ondersteunende rol. Om goed te kunnen begrijpen hoe de werkzaamheden er in de praktijk uitzien, zal [REDACTED] een dagdeel meelopen. Deze werkveldverkenning is tevens bedoeld om op informele wijze met medewerkers te spreken, sfeer te proeven en kennis te maken.

Wat er al ondernomen is:

- De afgelopen tijd zijn er trainingen geweest om het werkoverleg een kwaliteitsimpuls te geven. In 6 workshops heeft de hele afdeling deelgenomen aan deze trainingen. Hieruit kwam naar voren dat het van belang is om verder met elkaar te spreken en af te stemmen hoe mensen op de afdeling met elkaar in gesprek willen zijn. Een groep van 8 mensen pakt dit verder op.
- Begin 2012 zal [REDACTED] de gehele afdeling trainen in het pluralistisch denken (2 x 1 dag).
- Daarnaast is het besef dat er meer nodig zal zijn om de onderlinge samenwerking te verbeteren. Zowel tussen de groepschefs, als op de afdeling. Vandaar dit voorstel.

Vraag aan

is gevraagd om in eerste instantie het team van leidinggevenden te faciliteren naar betere samenwerking en onderlinge communicatie. Daarnaast is het belangrijk dat de gehele afdeling berokken wordt, zodat de samenwerking en communicatie in zijn geheel verbetert. Dit zal een tweede stap zijn.

Het voorstel

Mijn voorstel is om te beginnen met 1-op-1 sessie met de leidinggevenden, gevolgd door een teamdag met de 8 leidinggevenden. De 1-op-1 gesprekken zullen een coachend karakter hebben. Tijdens deze 'intake en diagnose-fase' zijn we daardoor al aan de slag met de training. We zullen bespreekbaar maken wat besproken moet worden en gezamenlijk besluiten wat er vervolgens moet gebeuren om verbeteringen te maken. Het is belangrijk dat de punten ter verbetering uit de groep zelf komen - het moet het plan van de leidinggevenden / afdeling zijn, niet van een externe adviseur. De gewenste verandering is taaie materie en om enig effect te hebben, is in ieder geval werkelijke betrokkenheid van leidinggevenden essentieel. Niet alleen in mondeling toegezegd commitment, maar ook in actie en gedrag. Weet men *waarom* de verandering belangrijk is, *wat* er dan moet veranderen en heeft men een helder plan *hoe* dit te bereiken.

Een actieve rol van de leidinggevenden is essentieel. Naast het bespreekbaar maken van *ongewenst* gedrag, moeten zij ook heel duidelijk kunnen maken wat het *gewenste* gedrag is. Wat is de mores, wat is normaal in de onderlinge omgang binnen VP. Hoe ondersteunen en stimuleren leidinggevenden dit gedrag en hoe kunnen medewerkers elkaar ondersteunen het gewenste gedrag in de praktijk te brengen.

Ook is het van belang de afdeling tijdig te betrekken, zodat hun stem serieus wordt meegenomen. Mijn advies is deze stap te maken wanneer de leidinggevenden wat meer op 1 lijn zitten.

Interventies

De interventies in dit plan van aanpak zijn erop gericht de dialoog over omgangsvormen tussen leidinggevenden onderling en tussen leidinggevenden en hun mensen te faciliteren, waarbij we helder krijgen wat de vraag achter de vraag is en we mensen stimuleren dit naar elkaar uit te spreken. Terwijl we dit doen, is er aandacht voor de vaardigheden van leidinggevenden om hun rol op dit punt verdere invulling te geven.

Interventies

1. Intake/coaching leidinggevenden: heeft met alle 8 leidinggevenden een twee uur durend gesprek, waarbij ruimte is voor kennismaking, het afstemmen van verwachtingen en het gezamenlijk onderzoeken van de vraag die er ligt voor de specifieke leidinggevende in relatie tot zijn/haar team. De doelstelling van deze diagnose fase is een helder, samenhangend en gedeeld beeld te krijgen van de belangrijkste vragen en oplossingen op het gebied van leiderschap en cultuur/gedrag. De vragen worden op een aantal niveaus verkend: binnen het team van leidinggevenden, tussen de leidinggevende en zijn/haar eigen team, op de afdeling als geheel.

Investing: 4 dagdelen

2. Werkveld verkenning, komt een halve dag meelopen om meer zicht te krijgen op de werkzaamheden, de afdeling en het onderlinge gedrag. Tijdens deze dag zal ze veel informele interviews hebben met medewerkers. Leidinggevenden introduceren het waarom van haar aanwezigheid.

Investing: 1 dagdeel

3. Leiderschaps Team Training (1 dag) met alle 8 leidinggeevenden. Tijdens deze bijeenkomst worden de bevindingen uit de intakes gedeeld. Ook zullen we kennis delen m.b.t. groepsdynamiek / macht / sabotagelij. Doel: onderlinge dialoog faciliteren over het *waarom* en *wat* van de gewenste verandering. Welk gedrag is ongewenst, welk gedrag is gewenst. Welke dilemma's en lastige situaties komen mensen in de praktijk tegen? Hoe gaat dit binnen het leiderschapsteam? Welke rol speelt het leiderschapsteam in de verandering?

Investering: 1 dagdeel voorbereiden, 2 dagdelen uitvoeren

4. Afdelingsdagen (2 x ½ dag). Tijdens deze dag delen de leidinggeevenden hun bevindingen en zullen zij, onder facilitatie van de afdeling vragen hoe zij er in zitten. Wat ervaren mensen als vervelend in de onderlinge communicatie, wat zouden zij willen aanpakken met elkaar. Mogelijk zijn er uit de eerdere interventies als zaken / wensen / adviezen gekomen die we hier kunnen bespreken.

Investering: 1 dagdeel voorbereiden, 2 dagdelen uitvoeren

4. Synthese workshop (1 dagdeel). Gezamenlijk met alle leidinggeevenden (en iedereen van de afdeling die mee wil praten) gaan we bepalen hoe verder; van *waarom & wat* naar *hoe & wie*. Met name om ervoor te zorgen dat we een duurzame gedragsverandering in gang zetten. Ik stel voor dat we nu niet op de zaken vooruit lopen, maar tegen die tijd bepalen wat er nodig is. Hiermee voorkomen we dat we nu onnodige zaken inplannen en bovendien is het belangrijk dat de leidinggeevenden zelf eigenaar van het plan en daarmee het proces zijn. Uiteraard zal ik op basis van mijn expertise en ervaring hierin advies geven, maar het is erg belangrijk dat het een aanpak is waarin alle leidinggeevenden zich kunnen vinden.

Om een indruk te geven van mogelijke vervolg interventies: workshops met elke leidinggevende en zijn/haar team; coaching tijdens werkoverleg; trainingen 'debat en dialoog', duidelijke gedragsafspraken die terugkomen in intervisie, training voeren van lastige gesprekken, etc. Maar het kan ook zijn dat men besluit voorlopig met elkaar verder te kunnen en geen verdere ondersteuning nodig te hebben. Dat kunnen we tegen die tijd pas zeggen.

Investering: 1 dagdeel uitvoeren + 1 dagdeel uitwerken plan van aanpak

Praktisch:

In mijn agenda is het mogelijk om vanaf begin Maart te starten. De volgende data heb ik in optie gezet:

- 12, 13, 14 maart voor de 1-op-1 coachings en werkveld verkenning
- 22 of 25 maart team training leidinggeevenden
- 28 Maart afdelingsdag (2 x 30 mensen)
- 3 April synthese workshop

Ik hoor graag of deze data schikken.

WORKSHOPBEGELEIDER

- cultureel antropoloog, facilitator / coach, gespecialiseerd in culturele dynamiek

Investering

<i>Intake/coaching leidinggevenden</i>	4 dagdelen	à		=	
<i>Werkveldverkenning</i>	1 dagdeel	à		=	
<i>Team Training Leidinggevenden</i>	3 dagdelen	à		=	
<i>Afdelingsdagen</i>	3 dagdelen	à		=	
<i>Synthese bijeenkomst</i>	2 dagdelen	à		=	
<hr/>					
TOTAAL (btw vrijgesteld)					

De begrote kosten zijn exclusief reiskosten (), accommodatie- en eventuele verblijfkosten. Onder verblijfkosten versta ik de kosten voor koffie/thee en lunch voor de facilitator. Deze zijn voor rekening van de opdrachtgever.

Indien bovenstaande opdracht geannuleerd wordt, gelden de annuleringsvoorwaarden zoals opgenomen in de overeenkomst tussen politie Utrecht en