

## Case Study

# LEARNINGS CASUS NATIONALE POLITIE: AGILE WERKEN IN EEN POLITIE BASISTEAM

De learnings van de casus bij de Nationale Politie: Agile werken in een basisteam. Het basisteam Venray - Gennep van de eenheid Limburg wilde graag Agile werken. Het doel is het verlagen van de werklast en werkdruk die wordt ervaren bij de politiemedewerkers in alle lagen van het basisteam. Er is altijd meer vraag naar politiewerk dan het team kan bieden. Het basisteam is zeer gemotiveerd en wil binnen de mogelijkheden kwalitatief goed politiewerk leveren.



Dennis van de Rieth is Agile coach, Scrum Master en gecertificeerd SAFe Program Consultant (SPC) bij AgilityMasters.com. Dennis heeft een bachelor of Policing, de leergang 'Interventiekunde' en de opleiding 'Coaching en begeleidingskunde' afgerond. Tevens heeft Dennis diverse vakgerichte trainingen gevolgd op het gebied van communicatie en als Hulp Officier van Justitie.

Dennis heeft een jarenlange ervaring binnen de Nationale Politie en gemeentes en is voornamelijk gespecialiseerd in verandermanagement en organisatieontwikkeling. Hij voelt zich als een vis in het water als hij zich bezig kan houden met de ontwikkeling en veranderingen van mensen, teams of binnen een organisatie. Zijn learnings en opbrengsten in deze casus lees je hier.

### Doorgronden van het vraagstuk

De ambities van een team zijn vaak wel helder, maar neem aan de voorkant de tijd om te achterhalen welke problemen men eerst moet oplossen om de ambities te kunnen bepalen. Als dit duidelijk is, onderzoek dan of het team en de leiding echt gecommitteerd is aan de aanpak. Want naast mooie momenten zullen er ook turbulente momenten zijn. Stem de verwachtingen en ambities op elkaar af en maak goede afspraken over de randvoorwaarden. Ook qua tijd en middelen vraagt ontwikkelen om een investering.

### Begin bij het nu, niet bij waar je wilt zijn

Start de ontwikkeling vanuit het hier en nu. Groot denken is geen probleem maar kijk waar het team zich bevindt en ga vanuit deze geleefde werkelijkheid aan de slag. Start klein en neem de verandering stap voor stap. Stem daarbij het tempo van de ontwikkeling af op hetgeen het team aan kan op zowel ambitieniveau als op aanwezige competenties.

### Agile is niet weer iets erbij!

Agile werken is niet iets wat 'erbij komt', het komt 'in plaats van'. Dit betekent dat er nieuwe rollen, ceremonies en vaardigheden worden aangeleerd en ingericht. Ondersteun en coach de medewerkers hierin, het helpt enorm als verteld wordt wat er specifiek van hen wordt verwacht. Maar als iets verandert betekent dit ook dat er afscheid genomen moet worden van oude (vertrouwde) gedragingen, bijeenkomsten en gewoontes. Ook eigen verworven privileges kunnen onder druk komen te staan. Dit kan leiden tot emotie of reactie. Vaak wordt dit weerstand genoemd maar dit is het niet. Het is een ander perspectief op hetzelfde vraagstuk; help collega's met een meervoudig perspectief te laten kijken.



### Ontwikkelen is een vak!

Naast prioriteit vraagt ontwikkeling de permanente aandacht. Politie-teams werken in een dynamische omgeving en afleidingen door de operatie of door omstandigheden zijn meer regel dan uitzondering. 'Even' een verandering doorvoeren of na één workshop of heisessie denken dat de wereld er anders uitziet is helaas geen realiteit. Omarm daarom liever de omstandigheden en blijf onverminderd doorgaan, wat er ook gebeurt tijdens de verandering. Blijf als leiding en team trouw aan de afspraken en doelen die zijn gesteld. Om dit te borgen moet er voldoende veranderkracht in het team zijn dat losgekoppeld is van de operatie. Veranderen en/of ontwikkelen is een vak, naast beschikbaarheid moet er ook vakmanschap op gebied van veranderen en ontwikkelen georganiseerd zijn.

### Gedoe! Is een onvermijdelijke bijvangst

Het mechanisch neerzetten van het Scrum framework is veelal binnen enkele sprints gerealiseerd. Maar hier begint het pas want door het houden van de Scrum events is er bijna een 100% garantie op gedoe onder de oppervlakte. Deze signalen mogen en kunnen niet onder het tapijt worden geveegd, want ze zijn de beste interventies die bijdragen aan de groei van de Scrumwaarden of het Agile leiderschap in het team. Realiseer je hierbij dat het een continu proces is. Voor leidinggevenden en coaches wordt dan ook regelmatig een appél gedaan op de competenties veerkracht, creativiteit en doorzettingsvermogen.

### English please!

Taal is helpend in verandertrajecten, blijft daarom de Engelstalige Agile termen gebruiken. Dit kan binnen de politieteamen wel voor enige reactie zorgen. Het helpt dat aan deze Engelse termen nog geen collectieve betekenis of perceptie is verbonden. Hierdoor wordt men uitgedaagd om actief naar de betekenis van de termen op zoek te gaan. Ga je de Engelse termen vertalen naar de gangbare politietermen dan wordt het al snel gelijk aan al bestaande betekenissen van woorden. Daarnaast is het integreren van nieuwe termen ook voor het team een doorlopende herinnering dat er echt een verandering plaatsvindt.

### Goed voorbeeld doet volgen

Het effect van goed leiderschap in een veranderproces is groot. Als leidinggevende geef je natuurlijk aan wat de richting van de verandering is en wat het op moet leveren. Maar daarnaast beschik je over één van de meest effectieve tools om de verandering te realiseren

(en die is ook nog gratis) namelijk: voorbeeldgedrag. Laat het gedrag zien wat jij ook van je medewerkers verwacht. De medewerkers zullen vaak automatisch volgen.

### Wees als leidinggevende met het waarom en wat bezig, niet met het hoe

Op het werk ben je omringt door goed opgeleide volwassen professionals. Behandel deze ook zo. Als tactisch leidinggevende ga je over het waarom?, een operationeel leidinggevende gaat over de wat?-vraag. Als de medewerkers zingeving ervaren en richting hebben dan regelen zij wel dat de uitvoering (hoe?-vraag) in orde komt. Goede gesprekken tussen alle teamleden over het werk en samenwerking zijn de verbindende factor. Dit vraagt om vertrouwen, loslaten en in verbinding blijven.

### De illusie van de waan van de dag

Veel politieteamen hebben het gevoel geregeerd te worden door de waan van de dag. Als je hier verder op inzoomt blijkt het eigenlijk best mee te vallen. Als er ad-hoc werk binnen komt stel jezelf dan eerst twee vragen: Is het werk dat waarde toevoegt voor de buitenwereld? En: moet het werk NU gebeuren? Is het antwoord op één van de twee vragen nee, dan kan het werk elders gepland worden of mogelijk in de prullenbak. Het team kan zo de focus blijven houden op het werk dat echt waarde toevoegt. En de enkele keren per maand dat er heel veel werk ligt pakken we dit wel met het hele team op. In de werkzaamheden voor een driewekelijkse sprint is een marge van 30% voor ad-hoc werk ruim genoeg gebleken. Met andere woorden: 70% van het wijkwerk is te plannen.

### Focus op het werk

Het team kan niet al het werk dat binnenkomt overzien. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden wat er wel en niet opgepakt gaat worden. Maak die keuzes aan de voorkant en bepaal zo de focus van het team voor de komende periode. Dit is in de praktijk best lastig, werk en verantwoordelijkheden zijn onder vele collega's verdeeld. Een coördinatiemechanisme is helpend waardoor er meer transparantie en afstemming in alle werkzaamheden komt. Als er inzicht is kun je er met elkaar over in gesprek en kun je keuzes maken. Niet meer onderhands werk naar individuele collega's brengen maar

samen het meest waardevolle werk naar het team brengen. Dit zorgt voor samenwerking, energie in het team, minder werkdruk en uiteraard tot tevreden inwoners en partners.

### Gun het team tijd om samen te leren

Hard werken is één. Maar misschien nog wel belangrijker is om met het team structureel tijd te maken om samen te leren. Samen leren om waardevol werk te leveren en leren om samen te werken helpt het team om te groeien. Dit bevordert het werkplezier en de kwaliteit van het werk en daarbij worden problemen al in een vroeg stadium uit de wereld geholpen.

### Veranderen vraagt tijd

Ooit geprobeerd iets aan jezelf te veranderen? Bijvoorbeeld een gezonder eetpatroon, meer bewegen of stoppen met roken? Dan heb je vast ervaren dat veranderen best lastig is. In het begin is er voldoende energie en wil, maar na verloop van tijd zijn heel veel mensen weer terug in hun oude patroon. Dat is bij teams niet anders. Als je al jaren gewend bent om op een bepaalde manier te werken dan geeft dat ook een mate van voorspelbaarheid en structuur. Dat ervaren de meeste mensen als prettig. Als je start met een verandertraject binnen een team, gun jezelf dan ook de tijd om oude patronen te doorbreken en nieuw gedrag als routine in te slijten. Dit vraagt naast geduld en doorzettingsvermogen, ook tijd. Een traject van één tot anderhalf jaar is dan ook heel normaal.

## OPBRENGSTEN CASUS NATIONALE POLITIE: AGILE WERKEN IN EEN POLITIE BASISTEAM

### Wat heeft het team bereikt?

Naast de learnings zijn er natuurlijk ook concrete opbrengsten bereikt. Het team heeft bij de start van het ontwikkeltraject een aantal doelen gesteld. In de coaching en begeleiding is extra focus gelegd op deze doelen. De effecten hiervan zijn daaronder benoemd. Deze zijn in een werkvorm inzichtelijk gemaakt en getoetst in het team.

De effecten zorgen samen voor het behalen, groei en doorontwikkeling van de doelen. En de coaching en begeleiding op de doelen zorgt voor steeds meer en waardevollere effecten.

### Samenwerking & teamgevoel

- Doorlooptijden van de opsporingszaken (BOSZ) korter;
- Het team Veel Voorkomende Criminaliteit (VVC) is beter in positie;
- VVC is pro-actief aan het werk;
- Weinig discussie over capaciteitsproblemen;
- Beter terugkoppeling en communicatie leiding met wijkagenten en wijkagenten met wijkteam;

### Waardevol & kwalitatief (wijk)teamwerk

- Beter verbinding wijkagenten en wijkteam;
- Minder 'ik heb noodhulp en kan niets anders doen!' mindset;
- Aandacht voor veiligheidsproblemen in de wijk;
- Meer verbinding met buiten;
- Flexibel en wendbaar in het werk.

### Minder werklust & werkdruk

- Waan van de dag niet meer leidend;
- Veel meer rust in het team;
- Meer bewuste keuzes;
- Het is leuk, meer werkplezier;
- Meer resultaten in het werk;
- Operationeel experts ervaren dat minder collega's personeelszorg gesprekken willen over de ervaren werkdruk.

### Collega's worden uitgedaagd op hun verantwoordelijkheid

- Meer waardevol werk en minder waste;
- Betrokkenheid operationeel expert met wijkteam groeit;
- Er vinden inhoudelijke gesprekken plaats tussen de wijkagent en operationeel expert veiligheidsproblemen in de wijk;
- Ruimte voor vakmanschap bij alle collega's;
- De wijkagent is meer aan de slag met veiligheidsissues i.p.v. leefbaarheidsissues.

#### Geertje de jong

Global Business Development Manager

E: geertje.dejong@gladwellacademy.com

T: +31 (0) 642 87 39 42

