
Verlag bijeenkomst

Slecht werk - Goed werk

Hoe maak je van een hoofdpijndossier een leerdossier?

Datum 30 januari 2014

Locatie Goed Werk Hub, Den Haag



Hoe maak je van een hoofdpijndossier een leerdossier? Tijdens deze Goed Werk Hub vertelt Nicole Bogers, hoofd Operatiën Politie-eenheid Den Haag over een geval in de praktijk waarin het mis ging. Zij heeft deze aangrijpende gebeurtenis uit de praktijk weten om te buigen naar een aanpak waarvan alle betrokkenen uit de organisatie veel hebben geleerd. Hoe kun je zelf slecht werk omvormen tot goed werk dat gekenmerkt wordt door vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en

persoonlijke betrokkenheid? Deze vragen stonden centraal op de Goed Werk Hub van 30 januari 2014, waaraan twintig mensen deelnamen uit verschillende beroepsgroepen.

Het hoofdpijndossier

Nicole Bogers werkt sinds 1 januari 2013 bij de Nationale politie binnen de eenheid Den Haag. Voorheen werkte ze als districtschef in Amsterdam. Bogers brengt een zaak in van enkele jaren geleden toen ze nog districtschef in Amsterdam was. Op een zondag vroeg in de ochtend wordt een vrouw dood in een kelderbox aangetroffen; op maandagochtend krijgt Bogers een signaal. Er is mogelijk meer aan de hand met deze zaak; een eerder door het slachtoffer gedane aangifte over huiselijk geweld, is wellicht

niet goed afgehandeld. De alarmbellen gaan af bij Bogers en ze gelast de uitvoering van een feitenonderzoek. Wat blijkt het geval? Er was inderdaad aangifte gedaan van huiselijk geweld. De gang van zaken is dan: nadat de aangifte is opgenomen door het wijkteam, wordt deze met behulp van een soort checklist gecontroleerd en voorzien van een omslag, waarmee zichtbaar wordt dat deze door kan naar de wijkteamrecherche. De zaak belandt daarmee in het zogenaamde bakje van de wijkteamrecherche.

Normaal gesproken pakt de wijkteamrecherche de zaak dan op, behalve als, zoals ook hier, het een recidivezaak betreft (een herhaalde aangifte). Dan gaat de zaak weer terug naar de districtsrecherche. Daar bleek evenwel dat de aangifte van zodanig matige kwaliteit was dat men er feitelijk nog niets mee kon.

Er zat niets anders op dan de zaak terug te sturen naar het wijkteam, de buurtregisseur zou de kwestie opnieuw oppakken. Maar deze stond juist op het punt naar een andere wijk te gaan.

De zaak werd overgedragen aan de nieuwe buurtregisseur. Vanwege de vele nieuwe dingen die daarmee gemoeid zijn (zoals eerst goed kennismaken met de buurt), is het mapje, de omslag met aangifte, blijven liggen zonder dat er iets mee is gedaan. Ook tussentijdse signalen hebben het tij niet doen keren. Het blijkt dat verschillende collega's denken dat een andere collega iets doet terwijl er geen adequate acties volgen. Groot ongemak in de organisatie en bij Nicole Bogers: "Uiteraard is het nooit te zeggen of het slachtoffer nu nog in leven was geweest als wij die aangifte direct goed hadden opgepakt. Haar man heeft haar om het leven gebracht. Mijn ongemak is dat we het als organisatie echt beter hadden moeten en kunnen doen." Nadat ze het gehele verloop van deze casus goed heeft laten uitzoeken, moet de familie van het slachtoffer worden ingelicht. "Maar hoe vertel ik dit de familie van het slachtoffer?" Tijdens het zogenaamde slachtoffergesprek met de familie vertelt Bogers hoe een en ander is gelopen en zij krijgt aan het eind daarvan van de familie 'dank je wel' te horen. Bogers: "Het is het meest ongemakkelijke 'dank je wel' dat ik ooit heb gehoord".

Productief maken van ongemak

Het 'bakje- mapje systeem' klopte volgens Bogers wel. Maar het had overduidelijk niet gewerkt. Wat nu?

Bogers: "Ik heb toen een keuze gemaakt en het ongemak dat ik voelde productief proberen te maken voor de organisatie door, ter afdoening, een brief te overhandigen aan de zeven meest betrokken collega's bij de zaak. Bijzonder daarbij was dat ik formele verantwoordelijkheid en betrokkenheid nauw aan elkaar heb verbonden want de meeste van deze collega's zijn leidinggevend. 'Een ieder van ons is in meer of mindere mate betrokken geweest bij onprofessioneel handelen' zo schreef ik. Daar moeten we van leren. Deze kwestie moet een leerdossier worden. Aan allen werd gevraagd daar een bijdrage aan te leveren. Dit gaf ongemak in de organisatie, want 'welke bijdrage vraag je dan?' en 'waar zou dit allemaal toe leiden?' Niemand die het vooraf zeggen kon. Je merkt dat de ene leidinggevende reageert met een 'ja natuurlijk' en de ander straalt meer zoiets uit van 'moeilijk te verteren als zo'n confronterende brief de uitkomst van je verantwoordelijkheid als leidinggevende van een team is, terwijl niemand kan overzien wat er allemaal precies gebeurt binnen een team van enige omvang'."

Pas later toen ze haar zaak bij het managementteam presenteerde en men daar zei: “ik wist niet dat dit bij jouw team speelde, had het maar gezegd,” begreep ze dat ze ook voor zichzelf meer steun had kunnen organiseren. Voor het leertraject werden een filmmaker en een HR-professional ingezet. “Het voordeel van deze benadering is dat er gesprekken gevoerd kunnen worden waarin onbevangen vragen konden worden gesteld zonder vooroordelen. Zo van “Hoe gaat het hier?” “Waarom doen jullie het zo?” Hierdoor ontstond er een klik tussen de 2 en de 7 betrokkenen die goud waard bleek. Bogers zegt hierover: “De persoonlijke betrokkenheid bij het werk van deze zeven mensen is veranderd. Dat bereik je niet door het systeem te veranderen. Naar mijn overtuiging maakt aandacht het verschil. Voor die zeven mensen is de betekenis van ‘een mapje in een bakje stoppen’ voorgoed anders geworden

Lessen

Voordat in kleine groepen wordt stilgestaan bij de betekenis van dit verhaal voor het eigen werk, wordt stilgestaan bij de vraag: Welke lessen zijn nu uit deze casus te trekken?

1. Organiseer het ongemak. Vind voor de onrust binnen de organisatie een productieve vorm. Dat geeft nieuwe kansen om van slecht werk goed werk te maken. Allereerste stappen daarbij zijn: spreek mensen aan op hun verantwoordelijkheid en creëer ruimte voor onconventionele gesprekken.
2. Probeer als het even kan - tenminste bij kritieke momenten en cruciale zaken - ervoor te zorgen dat een zaak een gezicht krijgt. Ook al krijg je 120 zaken per dag, de mogelijke impact van kaarten in een bakje is groot.
3. Breng focus aan in wat je wel en niet doet.
4. Probeer niet te sterk in hokjes te denken, zodat bureaucratische procedures niet tot verkokering en versnippering leiden.
5. Het eerste contact met burgers is cruciaal. In deze casus was de slechte kwaliteit van de aangifte funest. Denk dus na waar je welke mensen met welke kwaliteiten in je organisatie inzet.

Slecht werk en goed werk

Uit de vervolggesprekken in kleine groepen komt naar voren dat slecht werk werken is op de automatische piloot, zonder voldoende aandacht. In dit geval het meermaals doorgeven van een aangifte zonder het vermogen tot reflectie op de betekenis van het werk in breder verband. Goed werk is betrokken werk met focus, waarbij zaken een gezicht krijgen en niet onder papier bedolven raken. Goed werk heeft te maken met geloofwaardig gezag en heldere, betrokken communicatie, met het nemen van morele verantwoordelijkheid. Opvallend is dat het leertraject niet tot systeemwijzigingen heeft geleid. Deelnemers gaven aan dat in hun organisatie in een soortgelijk geval meteen het hele systeem aangepast zou worden, zonder ook maar een moment aandacht te schenken aan de betrokkenheid van de medewerkers.

Het leertraject heeft er ook voor gezorgd dat mensen minder strikt in hun hokje blijven zitten en beter met elkaar samenwerken. Veelal is dat ook de kernvraag binnen organisaties: hoe organiseer ik verbinding? Hoe zorg ik dat mensen veel voor elkaar over hebben? Het krachtige van deze casus is dat het onbehagen over disfunctioneren van de organisatie door een actie van iemand die zijn nek heeft uitgestoken, is getransformeerd tot een verbindende kracht binnen de organisatie.

Reflectie op verantwoordelijk handelen

Verantwoordelijk handelen, wat betekent dat eigenlijk? Je bent verantwoordelijk jegens jezelf, jegens anderen, jegens de werkvloer of de afdeling, jegens je domein of beroepsgroep of de samenleving. Wat doe je wanneer die verschillende verantwoordelijkheden botsen? Wat zijn de leerpunten in situaties die in het werk minder goed zijn gegaan en wat vraagt dat van jou, van de leidinggevende?

In kleine groepen wordt over deze vragen doorgepraat. Enkele inzichten uit deze gesprekken zijn:

1. Veelal lopen veranderingen binnen de organisatie stuk op miscommunicatie en misverstanden tussen leidinggevend en inhoudelijk betrokken. Goede communicatie is meer dan het transporteren van informatie, het is gericht op het transformeren van de sociale orde, het laten geboren worden van iets nieuws. Communicatie in die laatste betekenis legt de basis voor het stichten van een gemeenschap.*)
2. De gevolgen van verantwoordelijk handelen zijn per definitie niet in te schatten. Het vraagt om lef en het vermogen om met lege handen te staan.
3. Aanpreken van anderen op fout en goed gedrag hoort bij het nemen van verantwoordelijkheid, het schaden van personen niet.
4. Investeer in relaties met leidinggevend en met collega's, ga het gesprek met elkaar aan over wat je belangrijk vindt voor de organisatie en wat jij nodig hebt om goed te kunnen functioneren.

Zelfreflectie, professionaliteit en meesterschap

Zoals ook uit de gekozen casus blijkt: Het vermogen tot zelfreflectie is een cruciale opmaat voor verantwoordelijk handelen. Dat houdt ook in stilstaan bij de betekenis van het eigen handelen en de eigen gevoelens. Zelfreflectie is oprecht, staat open voor de omgeving en voor kritiek van anderen. Alleen wanneer je ook in je zelfreflectie op het eigen functioneren open staat voor ongemak, kan professionaliteit tot meesterschap uitgroeien

*) **Zie link:**

<http://www.beroepseer.nl/nl/video/andere/item/888-hoe-kan-ik-beter-communiceren-op-de-werkvloer/>

Verslag geschreven door Jan Prij

Foto Maurits Hoenders

Redactie/vormgeving: A. Gabrielli

Deze bijeenkomst maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*, ontwikkeld door Stichting Beroepseer en wordt mogelijk gemaakt door het programma *Beter Werken Openbaar Bestuur* van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

www.beroepseer.nl