



Politieorganisatie introduceert Waardevrij Evalueren

Waardevrij evalueren binnen de blauwe muren

Als Monique Gaane, directeur bedrijfsvoering van een politieregio, in 2008 te maken krijgt met een lang slepend conflict tussen de ondernemingsraad en de directie van haar organisatie, weet ze dat de oplossingen deze keer niet langs gebaande paden gevonden worden. Ze herinnert zich een werkwijze die bij een vorige werkgever goede resultaten opleverde: waardevrij evalueren. Ze neemt contact op met degene die de methode heeft ontwikkeld: Shirine.

De aanleiding

Monique: “De directe aanleiding voor het inzetten van waardevrije evalueren was een conflict tussen de ondernemingsraad en de directie. Het wederzijds vertrouwen was opgezegd, terwijl het conflict eigenlijk helemaal niet nodig was. Het paste niet in de onderlinge relatie, maar toch gebeurde het. Er gebeurde niets, iedereen wees naar elkaar. De werkelijke vraag was nergens ‘afgeregeld’ en er was geen eigenaar van het vraagstuk.”

De politieorganisatie is volop in verandering op het moment dat Freek van Heeg, Human Resource Manager en Monique Gaane bij mij aan tafel zitten. Monique: **“Ik kende Shirine van een project in Amsterdam, waar ze de methode van ‘waardevrij evalueren’ had ingezet. De vorm ‘Reconstructie op Locatie’ is een van de vormen van waardevrij evalueren. Ik heb het confronterende effect ervan gezien. Die organisatie, waar ik toen werkte, kende veel technisch georiënteerde mensen, een type mens dat in elk geval niet gemakkelijk de eigen disfunctionele patronen ziet. Dat is in onze organisatie niet anders. Het toepassen van reconstructie op locatie maakte daar destijds veel los.”**

Shirine: “Waardevrij evalueren is het heel precies in observaties onderzoeken van een gebeurtenis. Door te kijken naar welke interacties tussen mensen hebben plaatsgevonden binnen die gebeurtenis, worden de disfunctionele interactiepatronen binnen een organisatie zichtbaar. Je ontdekt daarmee waar je de dingen met elkaar anders moet doen, wil je effectiever zijn. Je gaat daarbij niet op zoek naar schuldigen (‘blamefree’ of waardevrij), maar naar wat je onbewust onbedoeld met elkaar ‘in de muren’ hebt georganiseerd, waardoor je steeds weer ineffectief met elkaar handelt.

Monique: “De cultuur van evaluatie, trainen en leren zit bij de politie ingebakken. De politieorganisatie is gewend om veel te oefenen en te trainen. De praktijk wordt zo mogelijk direct in de training meegenomen. Op zich zou bovengenoemde al reden genoeg kunnen zijn om de methode in te zetten.”

Shirine: “Politiemensen zijn gewend om te oordelen. Dat is hun werk. Ik vermoedde dat het niet mee zou vallen om hen uit te nodigen werkelijk ‘blamefree’ (waardevrij), dus zonder schuldigen te zoeken, naar situaties te kijken.

Strange BV
Lloydstraat 54
3024 EA Rotterdam

KvK: 1014.4139
BTW: 8013.95.677
ABN AMRO: 467.37.94.24

M: 06 22 124 258
E: veranderen@shirine.nl
W: www.shirine.nl

Verbeter de wereld, begin bij jezelf

Shirine: “In een intakegesprek met Monique ontdekte ik, dat ze met haar afdeling Bedrijfsvoering mogelijkheden zag om vraagstukken binnen de politieorganisatie te onderzoeken met de methode waardevrij evalueren. Toen ik vroeg of de politieorganisatie dit zelf ook wilde, bleek dit niet het geval te zijn. De directie van de organisatie zat helemaal niet te wachten op deze methode! ‘Dus je wilt de ander veranderen’, constateerde ik: ‘Wat zouden jullie bij jezelf willen veranderen?’”

Monique: “In de beantwoording van die vraag, bleek het me te gaan om verbetering van de samenwerking en verstandhouding tussen de afdeling bedrijfsvoering en de ‘blauwe’ organisatie (de politiemensen). Onder de afdeling bedrijfsvoering vallen alle diensten die het primaire proces (het politiewerk) ondersteunen; Financieel, Informatie Management, Personeel en Organisatie, Communicatie en de Facilitaire dienst. We wilden de totale afdeling sterker op de kaart zetten én ons werk effectiever doen. Er was tot vóór aanvang van dit project maar weinig respect van de collega’s van het primaire proces voor onze expertise. We werden via e-mail vaak op neerbuigende toon bejegend.”

Monique steekt de hand in eigen boezem: **“Wij vertelden ánderen voortdurend hoe ze zaken anders moesten doen, maar keken niet (goed) naar onszelf. Hoe zat het eigenlijk met ons? Wat zegt de wijze waarop we bejegend worden eigenlijk over onszelf? Welke vraag moeten wij onszelf stellen? Dragen wij niet bij aan het totaal, o.a. het ‘hufferige’ gedrag? We hielden dingen in stand door steeds maar mee te rennen. Shirine en Mieke hielden ons een spiegel voor, waardoor we niet meer probeerden de ander te veranderen, maar onszelf.”**

Duinbranden

“We zijn een pragmatische organisatie van ‘in het gelid’, ‘structuur’ en ‘gáán’, maar we schieten daarin vaak door. We vragen ons niet af wat de vraag is die erachter zit. We denken impliciet na en gaan, zonder evaluatie, hup, lopen en doen. Dat brengt risico’s met zich mee.”

“We zijn ook een emotionele organisatie. Iedereen bemoeit zich met alles en dus is alles per saldo van niemand meer. Het zit ‘m in de betrokkenheid en de passie van de mensen. Ook al hebben we ergens niets mee te maken, toch willen we ons stempel erop drukken.”

Monique heeft het over een “cc”-cultuur: “Er zit daadkracht en betrokkenheid onder. Dat is soms effectief, maar soms ook niet. Neem nou de duinbranden. Een collega reed erlangs en liet meteen alles uit zijn handen vallen (ook al was het zijn taak niet). Iedereen wist ook (protocol) wie wat waar moest doen. Het kan buiten functioneel zijn om je overal mee te bemoeien, binnen is dat disfunctioneel. Ieder zijn eigen duinbrand. Als er geen vraag is, moet je je er niet tegenaan bemoeien.”

Freek: “Het komt neer op ‘respect voor expertise’. Als je respect toont voor de expertise van je collega, bemoei je je niet met hem als er geen vraag is. Deze aandachtverlegging wordt nu bij de vorming van de nationale politie toegepast en (lachend) echt als een systeembreuk ervaren!”

De eerste keer

“Op een zekere ochtend vond de eerste waardevrije evaluatie plaats. In kleine kring hebben we een onverwachte gebeurtenis doorgenomen”. Freek legt uit wat (bij hem) vooraf ging aan deze ochtend en welk effect de waardevrije evaluatie voor hem had: “Ik was vooral bezig met ‘hoe overleef ik hier’”. Tijdens de waardevrije evaluatie viel het kwartje: “Ik probeerde uit te leggen hoe ik erin zat en zei tegen de groep: ‘Sorry, zo had ik het niet moeten doen’. Ik werd me ervan bewust dat ik een collega had laten zitten met een probleem. Hij had vervolgens het probleem opgepakt en onder de arm genomen. Toen ik ‘sorry’ had gezegd tegen hem, nam hij het me niet eens kwalijk. Hij zei: ‘Ik heb er zelf voor gekozen om met het probleem aan de loop gegaan’. Het was heel fijn om dit tegen elkaar uit te spreken”.

Contracteren

Monique: “Op een gegeven moment zagen de *keyplayers* in de organisatie wel in dat de evaluaties en interviews zoals die tot dan toe gedaan werden, niet afdoende waren. De reconstructies op Locaties en de waardevrije evaluaties maakten zoveel los, dat je langzaam de bewustwording zag groeien. Collega’s die deelnamen werden gedurende het traject steeds positiever.”

“Toen werden we enthousiast. We waren heel ambitieus en wilden graag verder én hoog inzetten. Shirine daagde ons daartoe uit. Ze wilde de hele directie erbij betrekken, dus tot en met de korpschef.”

“Shirine en Mieke leerden ons dat het beter op de kaart zetten van de afdeling bedrijfsvoering staat of valt met het goed contracteren van het managementteam, o.a. voor het creëren van draagvlak, maar ook het beklijven, de continuïteit en het doorwerken van de positieve effecten door de héle organisatie. We wilden met de waardevrije evaluaties nadrukkelijk de blauwe organisatie confronteren met de disfunctionele patronen in de organisatie  n hun houding in de samenwerking met ons.”

Monique: “De contractering met de directie had echter – op zijn zachts gezegd – nogal wat voeten in de aarde. Niet iedereen zag de toegevoegde waarde. De korpschef deed wel mee maar ging er niet echt in. Ook voor de andere directeuren gold dat het niet echt ‘hun ding’ werd. Ze deden wel mee aan een aantal Reconstructies op Locatie, maar adopteerden de methode niet. Ze lieten mij het gevecht doen. Meer commitment kreeg ik niet. Ze namen deel, maar gingen er niet echt voor staan.”

Freek: “Ik heb vergaderingen gehad waarin elke keer weer variëteit werd toegevoegd, werd geproblematiseerd; bijvoorbeeld: ‘Hoe is het ook alweer zo gekomen?’, ‘Waarom doen we het zo?’. Op een gegeven moment kwam ik niet meer. Dan zei ik: “Vertel me wat we wanneer moeten doen om de klus te klaren. Dan weet ik ook weer wanneer we het goed doen. **We hadden problematiseren tot kunst verheven, om maar geen resultaten te hoeven leveren. Shirine en haar collega, Mieke, hebben ons leren waardevrij te kijken en vervolgens te contracteren.”**

De doorbraak

Monique: "Ik besloot de methode Reconstructie op Locatie met hulp van Mieke en Shirine toe te gaan passen. Elke kleine regio, verbonden aan de grotere politieregio, heeft een eigen baas. Elke baas heeft een eigen portefeuille; woninginbraak, fietsendiefstal enzovoort. We merkten in de reguliere overleggen dat het bij het onderdeel portefeuille altijd stil werd. Bij doorvragen naar feiten en cijfers kregen we ontwijkende reacties als: "We hebben het al zo druk, dat weet ik niet" of "Dat moet je aan die en die vragen". Mijn medewerkers gingen dan keihard aan het werk, gaven enorm veel energie om antwoorden te krijgen, om ze te faciliteren enz. We vroegen ons op een gegeven moment af hoe ze eigenlijk aan die portefeuille kwamen, hoe die werden benoemd en toegewezen aan elk hoofd. Het leek me een mooie case om langs een reconstructie op locatie uit te werken."

Monique: "Inmiddels wist ik via via al dat de portefeuilles inderdaad 'met de dobbelsteen' werden verdeeld en toegewezen. Als je 'even bukte' lag het op je bordje'. Het werd door de hoofden als extra energievretend ervaren. Ik heb met ze gesproken en ze voorgelegd waarom en op welke manier ik de zaak wilde aanpakken. Via een Reconstructie op Locatie wilde ik niet alleen uitzoeken hoe de portefeuilleverdeling tot stand komt, maar ook hoe bedrijfsvoering dat vervolgens faciliteert en in stand houdt. De korpschef, 2 van de 3 directeuren, de afdelingshoofden, en de beleidsondersteunende diensten wilden meedoen. Ik heb daarop verschillend casussen gezocht die zo dicht mogelijk op ieders vakgebied lagen."

We hebben 5 Reconstructies op Locatie gedaan, waarbij we zoveel mogelijk mensen van het primaire proces hebben betrokken. Er was echt uitwisseling tussen de blauwe, grijze (opsporing) collega's en bedrijfsvoering. Dat gaf energie. Men kijkt nu op een andere manier. Langzamerhand worden disfunctionele patronen herkend.

Waardevrije evaluatie als methode binnen de Politie

Monique: "Het was mijn bedoeling om op den duur zelfstandig de waardevrije evaluaties uit te voeren en zelf onze mensen op te leiden. De politiemensen zijn gewend en hebben geleerd om te ondervragen. Bedrijfsvoering heeft die ervaring niet en moest dat nog leren, vooral om open en waardevrij te leren ondervragen en bevragen. Het moet gemeengoed worden in onze organisatie. Shirine en Mieke hebben een vijftiental mensen binnen onze organisatie getraind in de methode."

Recent heb ik nog een waardevrije evaluatie gedaan op het proces van de samenstelling van de jaarrekening. Ik heb nu drie keer zo'n proces meegemaakt en het verloopt telkens weer zeer moeizaam, waarbij niet duidelijk is wie nu wat moet doen op welk moment. Deze waardevrije evaluatie vormt voor mij de afronding van de opdracht om de expertise van de afdeling bedrijfsvoering te versterken, patronen te zien, *owners* te organiseren voor delen van de cases en de communicatie te verbeteren. Met deze waardevrije evaluatie hebben met name *de blauwen* moeten leren om hun vraagarticulatie te verbeteren; om preciezer te zijn in wat ze nodig hebben op het gebied van geld, mensen, middelen (euro's)."

Freek: “Naar aanleiding van de ervaringen met waarde vrij evalueren werk ik nu heel anders met mijn afdeling. Ik heb regelmatig tactisch overleg met de hele afdeling, dus afdelingshoofd, adviseurs, juristen, iedereen. We lopen niet meer te lang rond met casuïstiek. We bespreken wat we hebben gedaan en hoe we de zaken hebben aangepakt. We wegen de belangen die er zijn en hoe we elkaar, soms ondanks deze belangen, toch kunnen blijven vinden. Er is meer bewustwording in het team. We denken meer en sneller na aan de vóórkant van het project en wat ieders rol erin is”.

Monique: “Inmiddels is waarde vrij een veelzeggend begrip geworden in de organisatie. We zijn ons er nu heel bewust van, dat we, alleen al vanwege het politiewerk, niet vanzelfsprekend waarde vrij in ons denken zijn. Als Politie moeten we immers oordelen (houdt deze burger zich aan de wet of niet). **We zijn ons nu bewust dat we oordelen en wat dat met mensen doet. Zoals Shirine dat ook zegt: Oordelen is functioneel. Door te oordelen kun je keuzes maken. Het is alleen zo jammer dat mensen ook oordelen als ze niet hoeven te kiezen.**”