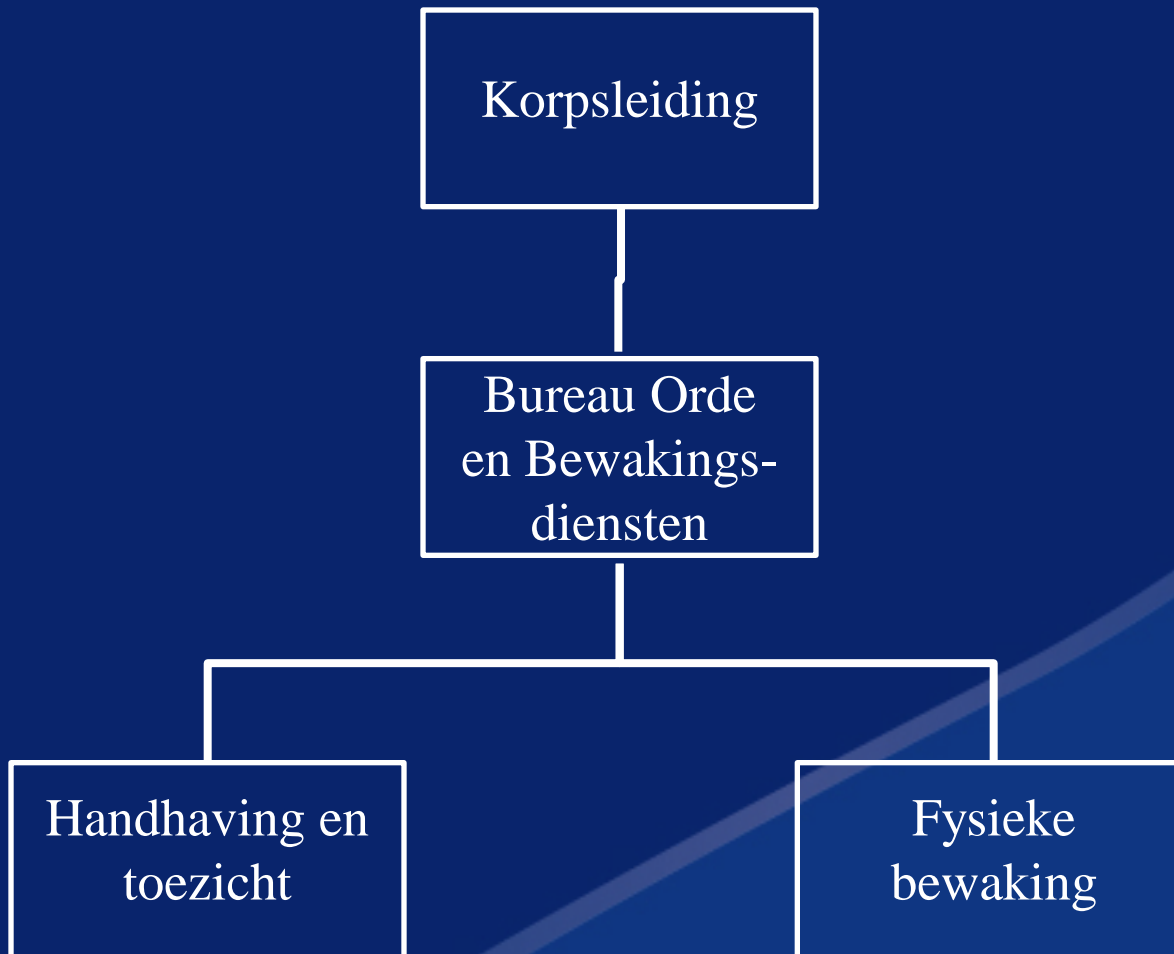


Kleine succesjes bepalen het grote succes

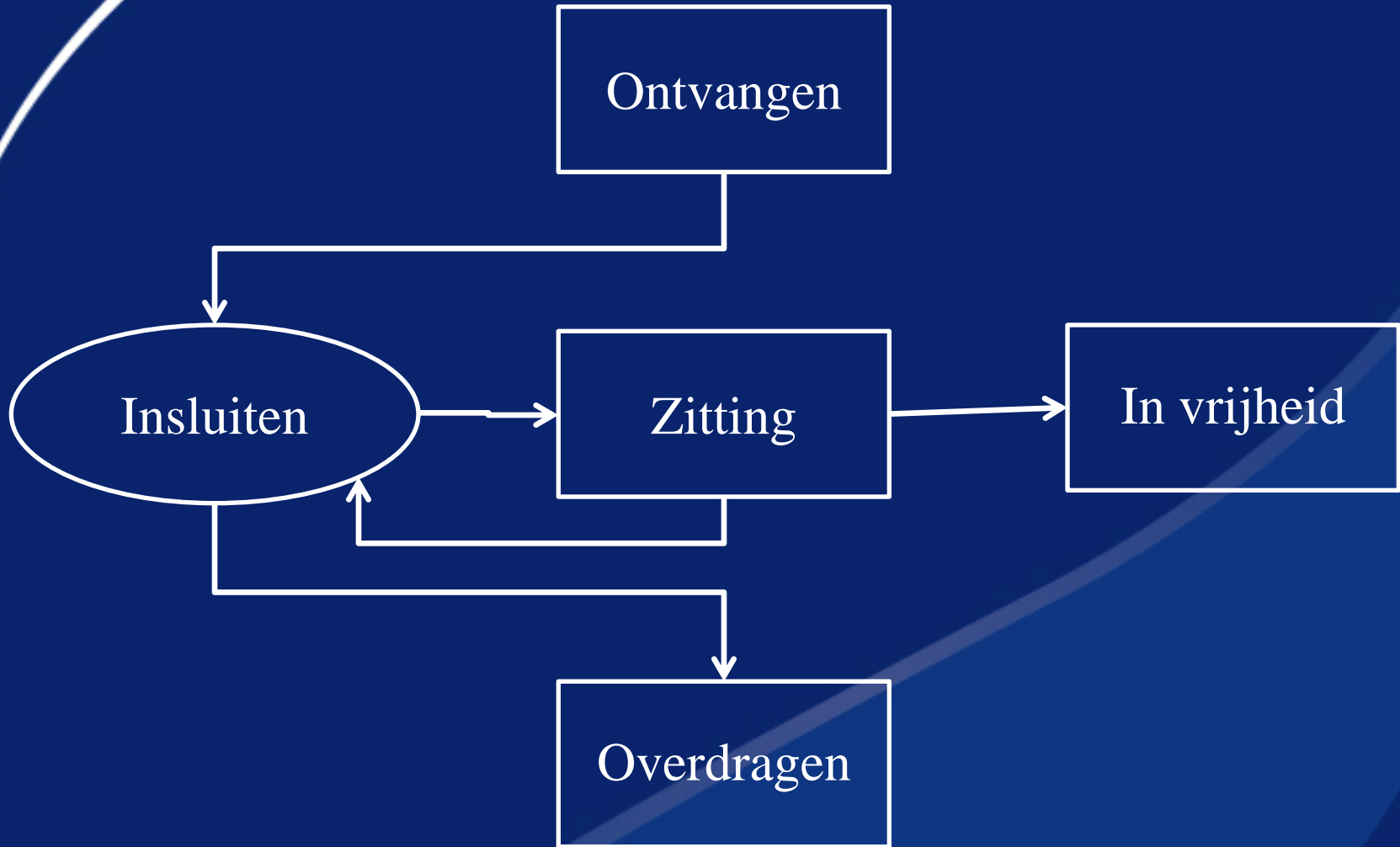
HRO bij de Politie

Plaats van BOB





Het proces aan het Paleis



Dagelijkse sturing

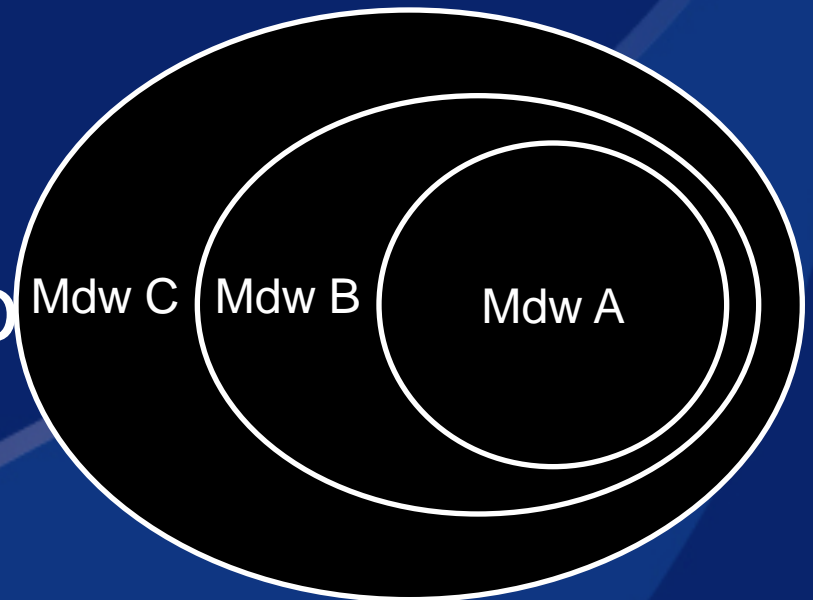
- Teamchef: tactische leiding
- Ploegchef: vooral gericht op externe invloeden
- Mdw C: procesmanager
- Mdw B: wachtcommandant op een post
- Mdw A: uitvoering

Positionering mdw C

Niet zo



Maar zo



Aanleiding (2010)

- Afgelopen jaren de zaken op orde gebracht (disciplinering, scholing, procesbeschrijving)
- We willen meer: medewerkers die hun gezonde verstand gebruiken
- Anders gezegd: activeren medewerkers

Chronologisch overzicht

- Augustus 2010 Voorlichtingsbijeenkomsten
- September 2010 Invullen en verwerken enquête
- Oktober 2010 Ploegoverleggen: evalueren uitkomsten en bepalen gezamenlijke HRO-behoefte
- November 2010 Samenstellen werkgroepen HRO
- Januari-juni 2011 Praktische uitwerking HRO-behoefte
- Juli 2011 Start uitrol HRO-resultaat
- December 2011 Evaluatie incl ploegoverleggen

Teamdagen opzet

1. Voorstellen en verwachtingen
 2. Successen en zorgen (drietallen)
 3. Presentatie successen, zorgen, wat hielp in het gesprek
 4. Wat is HRO, presentatie resultaten enquête
 5. Indikken lijst verbeterpunten
 6. Stemmen op verbeterpunten (top 3)
 7. Uitwerken top 3 verbeterpunten (in groepen)
 8. Presentatie aanpak & Evaluatie
-
- ```
graph TD; 4[4. Wat is HRO, presentatie resultaten enquête] --> 5[5. Indikken lijst verbeterpunten]; 3[3. Presentatie successen, zorgen, wat hielp in het gesprek] --> 5;
```

## Teamdagen resultaten

| Ploeg A                                                                  | Ploeg B                                                                        | Ploeg C                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bevorder betrokkenheid van medewerkers                                   | Bevorderen veiligheidsbewustzijn en alertheid                                  | Zorg voor werkklimaat waarin faalbaarheid, zorgen, twijfels, problemen en fouten bespreekbaar zijn                 |
| Communicatie kwalitatief verbeteren waaronder Ongewenst Eigen Initiatief | Hoe bereiken we meer betrokkenheid/ verantwoordelijkheid van alle collega's    | Verbeter de professionele houding en risicobewustzijn van de collega's (bijvoorbeeld te vriendschappelijke omgang) |
| Bevorder het risicobewustzijn bij collega's                              | Waardeer en bevorder dat collega's mogelijke problemen/ zorgen/ twijfels uiten | Maak een plan hoe BOB de kennis en vaardigheden (IBT) van medewerkers ontwikkelt                                   |

## Taak werkgroepen

- Verhogen risicobewustzijn
- Vergroten vakmanschap
- Verduidelijken werkproces
- Verbetering werkklimaat

## Kleine succesjes bepalen het grote succes

- Plastic beker vs beker van karton
- Foto's risicovolle momenten
- Alarmeringslijst MO
- IGP
- Aanscherping liftgebruik
- Ophoudcel RC
- Check transportlijst in rustperiode voor zittingen

## Afsluiting Projectfase Er mee aan de slag!

- Vanaf juli 2011 stapsgewijze invoer van bereikte resultaten
- Is een “levend” proces
- Hou jezelf en elkaar opmerkzaam!!

## Evaluatietraject

1. Audit
2. Vragenlijsten en interviewronde met teamchef en ploegchefs
3. Bijeenkomst ploegchefs
4. Vragenlijsten en interviewronde met medewerkers C
5. Bijeenkomst medewerkers C
6. Bijeenkomst ploegchefs
7. Vragenlijsten en bespreking in ploegdagen

## Uitkomsten audit

- Het ligt niet aan de mensen
- Pareltjes van vakmanschap
- Opmerkzaamheid aanwezig
- Kleine successen ook echt gezien

### Aanbevelingen

- Blijf elkaar aanspreken: ook als het 'altijd' goed gegaan is
- Ontwikkel debriefing en AAR verder
- Perfect organiseren bestaat niet: roei met de riemen die je hebt
- Creëer rust als het mogelijk is
- Jullie mogen assertiever zijn

## Uitkomsten traject

- Medewerkers kijken met een andere bril
- De regels naar de geest: niet te gedetailleerd, niet zwart/wit
- Actief deelgenomen (1/3) geeft een positiever beeld!
- Begrip van 'geen nieuws is slecht nieuws'
- Partners waarderen het en vragen ernaar
- Als leidinggevende een eigen fout vertellen werkt!
- IBT op maat cruciaal
- Bouw rust in waar dat kan (doen en denken)

### Probleem

- Oefenen tijdens de dienst



## Veranderende omstandigheden

- Samenvoeging met arrestantenzorg van Haaglanden en Hollands Midden
- Niet alleen op de vloer, maar ook in de ondersteuning

## “Lessen”

- Geen project, maar geïntegreerd in de dagelijkse praktijk
- Noem het vakmanschap/ professionaliteit
- Een slecht verhaal (afstraffen) blijft lang leven
- Het gaat om leiderschap
- Medewerkers zijn te activeren
- Naar een proactieve instelling (weg van brandjes blussen)

# Perspectief Peter Gieling

(districtchef Gooi en Vechtstreek)

# Perspectief Herman de Bruine

(begeleider en onderzoeker Haagse Hogeschool)

| Element                        | Observaties                                                                         | Aanbeveling                                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Vakmanschap                    | Iedereen ziet het belang.<br>IBT op maat groot succes.                              | Naast periodieke training, 'dagelijks' onderhoud.                                |
| Leiderschap                    | Nog niet overal eenduidig beeld van leiderschap .                                   | Leiderschapsontwikkeling in het dagelijks werk.                                  |
| Regels, discipline, compliance | Genoeg regels.<br>Goede gewoontes ontstaan.                                         | Bespreek regels en richtlijnen regelmatig.<br>Gebruik het begrip goede gewoonte. |
| Besluitvorming                 | Rolverdeling wachtcommandanten / ploegchefs helder.<br>Verschillen in rolopvatting. | Beloon 'goede' rolopvatting.<br>Bespreek 'ongewenst' gedrag.                     |
| Overzicht op het geheel        | Overzichtsdocument geactualiseerd.<br>Draagvlak voor IGP.                           | Houdt materiaal actueel.<br>Saneer IGP (hanteerbaarheid).                        |

|                                           |                                                                                                       |                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gerichtheid op verstoringen</b>        | <b>Proactieve medewerkers (vaker briefen).<br/>'Geen nieuws is slecht nieuws' leeft.</b>              | <b>Beloon en lok nog meer opmerksaam gedrag uit (ook het 'ongemakkelijke').</b>                                      |
| <b>Terughoudendheid tot simplificeren</b> | <b>Helderheid diepgang regelgeving en gebruik gezond verstand.<br/>Meer betrokkenheid / feedback.</b> | <b>Feedback als basiselement van vakmanschap.<br/>Discussie over checklists in het openbaar.</b>                     |
| <b>Behoedzaamheid met ervaringen</b>      | <b>IGP breed gedragen (risico overdaad).<br/>Verhalen die niet altijd positief zijn.</b>              | <b>Collectief leren van incidenten. "Incident" of "Opmerksaamheid" van de week.<br/>Meer inspelen op 'verhalen'.</b> |
| <b>Gevoeligheid voor de uitvoering</b>    | <b>Er wordt vaker gebrieft en gedebrieft.<br/>Informatie stroomt meestal goed.</b>                    | <b>Leiding rondlopen, niet overnemen.<br/>Briefing / debriefing nog gestructureerder.</b>                            |
| <b>Toewijding aan veerkracht</b>          | <b>Meer initiatief en assertiever gedrag naar partners.</b>                                           | <b>Feedback geven een plaats in trainingen.<br/>Richt teamdagen interactiever in.</b>                                |
| <b>Respecteren deskundigheid</b>          | <b>Ruimte deskundigheid medewerkers.<br/>Denkers wat ondergewaardeerd.</b>                            | <b>Gebruik denkers om doen en denken snel af te wisselen</b>                                                         |