

De ontwikkeling van de wijkagent

In het streven naar contextgedreven werken

Wim Westerveld

30-11-2012

Interne begeleiders:

Dr. A.J.J. Meershoek

Dr. M.S. De Vries

Externe begeleiders:

B.J.M Beuvink

P. Zwart

Een onderzoek in het cluster West van de regiopolitie Twente

Abstract

Al sinds de jaren zeventig is de politie in Nederland fors aan het transformeren. Er wordt al decennia geprobeerd om de politie zo goed mogelijk te integreren in de samenleving. De Nederlandse politie is altijd sterk verbonden geweest met lokale gemeenschappen en het lokale gezag. Lokale verbondenheid hoort bij ons land. De wijkagent is sinds eind vorige eeuw de meest vooruitgeschoven post van de Nederlandse politie. Hij is bij uitstek het aanspreekpunt voor de wijkbewoners.

Sinds enkele jaren heeft het contextgedreven werken bij de politie zijn intrede gedaan. Contextgedreven werken is het “van buiten naar binnen werken”. De buurt moet bepalen waar de politie haar prioriteiten legt. Dit vergt nogal een omslag, aangezien er bij de politie vooral in systemen en modellen wordt gedacht.

Dit onderzoek vond plaats binnen het cluster West. Eén van de vijf clusters van de regiopolitie Twente waarin de basispolitie is opgedeeld. Het onderzoek gaat vooral om de ontwikkeling van tien wijkagenten binnen dit cluster. In dit onderzoek is ook de houdbaarheid van een wijkagent in een bepaalde wijk meegenomen. Om de zes of acht jaar moet een wijkagent van wijk wisselen. Dit wordt gedaan om hun ontwikkeling te bevorderen en “vergroeiing” met de wijk tegen te gaan.

In dit onderzoek wordt de ontwikkeling van de wijkagenten onderzocht in het streven naar contextgedreven werken. De hoofdvraag luidt:

Hoe ontwikkelt het optreden van de wijkagent zich in de loop van de tijd waarin hij/zij aan een wijk is verbonden en wat is gezien het streven naar contextgedreven werken het optimale moment om van wijk te wisselen?

Om de ontwikkeling van de wijkagenten te meten zijn drie factoren belangrijk volgens dit onderzoek. *Language, Learning* en *Leadership* bepalen volgens Muir (1977) of de wijkagent doorgroeit naar een *Professional* of dat hij terugvalt in een van de drie andere rollen: *Reciprocator*, *Avoider* of *Enforcer*. Er zijn binnen dit cluster op basis van dit onderzoek drie *Professionals* werkzaam onder de tien wijkagenten. Verder zijn er vier *Reciprocators* en drie *Enforcers*.

Op het gebied van *Language* scoren de wijkagenten binnen dit cluster hoog. Alle tien wijkagenten hebben aangetoond al pratend problemen op te kunnen lossen. Op de maatstaf *Leadership* is erg veel variatie. De ene agent werkt precies zoals de leidinggevende dat van hem verlangt en de ander trekt nog teveel werk naar zich toe. *Learning* dient zich binnen dit cluster nog meer te ontwikkelen. Een lerende houding is voor veel wijkagenten nog moeilijk aan te nemen. Vaak wordt getracht problemen op te lossen vanuit een eigen (interne) oriëntatie. Daar waar een open oriëntatie beter zou passen. Het is de kunst om “kennen en gekend worden”, “ingeburgerd zijn in de wijk” en de drang naar leren en vernieuwing hand in hand laten lopen. Dat is een lastige kwestie voor enkele wijkagenten en dat zal niet op stel en sprong worden opgelost. Op basis van dit onderzoek is geen concreet optimaal moment, om te wisselen van wijk, aan te geven. Gezien het streven om tot contextgedreven werken over te gaan is het niet wenselijk om een vast moment aan te geven wanneer een wijkagent moet wisselen, zoals dat nu het geval is. De intentie om te wisselen en om een nieuwe uitdaging aan te gaan past in het plaatje van contextgedreven werken, echter is de manier waarop de regel nu wordt toegepast rigoureus.

Summary

The development of community police officers

Introduction

The Dutch police is transforming for many decades. Since 1977, when the report *Politie in Verandering* came out, there is a strong tendency to *gebiedsgebonden politie* (territorial police). The police must be seen more often out on the street and closer to the people. The Dutch police has always been strong connected to local communities and local authorities. Local connectedness is part of our country. The need to this local police work is nowadays visible due to *stadswachten* (city guards).

Since the nineties has the “community police officer-new style” been introduced. The community police officer must be the ideal contact for every safety problem in their neighborhood. There must be support for him available when he asked for help with this safety problems. His job was simply been upgraded. A community police officer is embedded in a local team. Such a police officer has a certain freedom of policy, to operate within the framework of the policy of the police force, in order to respond to specific problems that occur in his district.

Nowadays community police officers in the Netherlands are facing all kinds of problems in their work. For this master study I have worked on the teams Nijverdal-Hellendoorn, Wierden and Rijssen-Holten (cluster West of the police corps of Twente). In a few months it became clear that community police officers often get too much work to do. They often don’t get the required amount of support from other colleagues. There is a certain tension between the work of the community police officers and the planning department from the police.

It should not be forgotten that there is a solid foundation amongst the work of the Dutch police. Patrol and community police officers show themselves as “micro politicians” when they have a good balance between ‘feeling for the situation’ and enforcement tasks. This officers maintain their contact with citizens, police chiefs find their way in all different kinds of networks and the police teams are working every day and night to protect their citizens. The police corps of Twente is classified as one of the most neighborhood-oriented. The citizens of Twente are relatively satisfied with the performance of the police in their neighborhood. The police corps of Twente scores on almost all factors better than the national average. There is only one region in the Netherlands where the police scores better.

This research has taken place in the cluster West from the police corps of Twente. It contains three police teams: Hellendoorn-Nijverdal, Rijssen-Holten and Wierden. There are ten community police officers in this cluster and there are over 95 000 citizens. Hellendoorn and Rijssen are the biggest municipalities with over 35 000 citizens. There is a great variation among the age and experience of the community police officers.

The community police officers from cluster West from the police corps of Twente are all decent policemen. Most of them think their job is a “mission”, but some of them are doing the job because

of a possible promotion. In this study the community police officers will not be named but will be designated respectively as community police officer A, B, C, D, E, F, G, H, I and J. Not all ten community police officers live in the community where they work, but most of them do. Some of them are very familiar with their district and know their district not only through their work but also through leisure, a football club or through their children. Because some of the community police officers live and work in their district for a long time, they know not only their own district but also the rest of the community.

There is always a reason to change. The society changes every day, week and year and the police must adapt to this. The police is constantly trying to make new changes. One of those changes is the introduction of the "context driven approach". The context driven approach from policemen means that they work from outside to inside. The context (citizens) determines what the police is going to do. An policeman connects more with his citizens and is doing things that these people want them to do. Nowadays the police is working very internal-oriented. The police has introduced this approach in November 2010 with the start of nine pilots. One of those pilots has started within the team of Rijssen-Holten.

The main question in this research is about the development of community police officers within cluster West. If you look at the development of these policemen there is another question possible. When is the time to change to another district for a community police officer?

Since 2005 it is required for community police officers to change from district after six years. This measure is taken to prevent a community police officer to attach too much with his district. Community police officers need to take a professional distance when working with citizens. On the other hand, the police management wants to foster the personal development of community police officers with this measure. There are many police officers who have several arguments against this relatively new measure.

The main research question of his thesis is:

How is the development of a community police officer within the time he is connected to his district and what is the most ideal moment for him to change from district, seen the pursuit to a context driven police?

This main research question has five sub questions:

What is expected from a community police officer in Twente, what does the police executives expect from their development and on which base are district officers forced to change from neighborhood after several years?

Which factors influence the development of performing from the community police officers in the course of time?

How goes the development of a community police officer within the time he is connected to his district, seen the goal of a context driven police?

How can the development from the community police officers in cluster West from the police corps Twente be explained?

What is, also seen by other measures to improve the functioning of community police officers, the most ideal moment to change and transfer from district for a community police officer?

Methodology of this thesis

This study contains a qualitative research with some quantitative scales. These scales are made due to data which is assembled during the observations this year. The community police officers of the three teams in cluster West are monitored between February 2012 and October 2012. Each community police officer is interviewed before an observation took place. This interview contains several themes:

- Background of the community police officer
- Working style
- A possible previous transfer of the community police officer
- His own district (his context)
- His expected development during his or her career

The quantitative data in this thesis is assembled in three scales. This data is collected during fifteen observation days during this year. The community police officers of the teams Rijssen-Holten, Hellendoorn-Nijverdal and Wierden have been monitored in a period of more than eight months. The observations took place on normal "district"-shifts, where the community police officer worked in his own district during the day. They were also monitored in their own natural setting. The observer described in the logbook what the community police officer had done during the day and processed this data into a working plan (appendix 2). The findings (conclusions and recommendations) of this study can be generalized to other rural communities. The nature of the residents and the socio-economic level in the urban community are often not comparable to that of a rural community. Multiple complementing research methods are used, to conclude that the chosen method provides a reliable image of policing in the communities Rijssen-Holten, Hellendoorn-Nijverdal and Wierden.

The community police officer from Twente

A community police officer has a high amount of autonomy in his work. He or she can use a lot of own views and preferences in his work. This is called the "discretionary space". The community police officer must have a high amount of independency. The work of a community police officer contains an enormous versatility. Activities can differ on content, duration, uniqueness but also on their planned and structured character. This great diversity makes a short description difficult. However there are ten main activities which community police officers spent all their time.

-Direct contact with citizens: visibility, accessibility and accountability is important for community police officers.

-Activities on the street: surveillance, respond to phone calls, invigilate in a neighborhood

-Citizens assistance: this can be for the short of the long term. For example, people can have all sort of questions when they are going to give a statement.

-Tackle problems in their district: there must be a distinction between reactive and preventive acting.

-Detection activities: getting statements of witnesses, victims or suspects.

-Working together with external partners: meetings with the municipality or housing corporations.

-Link functions: the community police officer is the link between citizens and the police, but he is also the link between local government and citizens.

-Internal functions: The community police officer is the best source of information in a district for the police organization.

-Administrative work: entering data, making contact by phone with citizens and the search for information on the computer.

-Other tasks: for example the guiding and helping of young police officers

The community police officer is described as an outpost of the police. The motto "know and be known" is vital for this function. Being visible and attached to a district is needed. All the changes, which are mentioned in the introduction, are of great importance for the community police officer. He is the most important contact for the citizens to the police. He must determine if and when the police respond to safety problems in his neighborhood. The community police officer plays an important role in the information-driven police.

To become a community police officer in Twente you must pass two major selection rounds. First, a possible community police officer must send a motivation letter and the second selection round contains a criterion-based interview with a commission.

The police management wants community police officers which are employable in a great variety of activities. Because of this the community police officers must retrain and school themselves at the Saxion Hogeschool in Enschede. The executives from the police demand that the community police officer is developing himself during his career. Therefore they have introduced a measure that community police officer need to change from district after six years. Change is seen as something positive. With new experiences the community police officer can become a better police officer. On the other hand, this measure is taken to prevent the community police officer to attach too much with his neighborhood. When he works for a long time in the same district, he develops a certain preference for some people. This is not a desirable situation and therefore this circulation is introduced.

What is expected from a community police officer in Twente, what does the police executives expect from their development and on which base are district officers forced to change from neighborhood after several years?

These expectations from the executives are clear. Community district officers can be placed in a wide variety of activities during their work. The community police officers must develop themselves during their whole career. They must change from neighborhood to get more knowledge of human

nature. To force a community police officer to change from neighborhood the police is trying to get the community police officer new experiences. The second reason to change from district is from another nature. After a few years in the same district, the community police officer is developing automatically some preference for certain people. This is an undesirable situation and must be prevented at all times.

Community police officers and their professional development

There are many different authors who have identified different work styles and work types in police work. In this thesis the work types from William Ker Muir (1977) are used as a guideline.

Muir (1977) describes in *Streetcorner Politicians* four roles which police officers can fall in to. The types that are most relevant for this study are the types of community police officers according to Muir (1977):

Professionals: the *professional* police officer shows a lot of initiative both in enforcement situations as well as in many other situations. They are the first ones to intervene. *Professionals* are heavily engaged in their district. The *professional* police officer also has a broad and also caring interpretation of his work. Muir has indicated that the *Professional* has a proper integration of compulsion and sympathy. Furthermore, he indicates in his theory that a police officer is a *Professional* when he is communicating on a high level (Muir, 1977).

Reciprocators: the second type is the *Reciprocator*. Muir (1977) indicates that this group is being weak and too sympathetic and that they are incapable of taking decisions. They are too restrained to take control of tough situations.

Enforcers: the third type is the *Enforcer*. Muir described them as both cynical and compulsive. They are the "tough cops" and have a cynical perspective on the society.

Avoiders: they are described by Muir as police officers who avoid most of their work and don't care what is going to happen in their district. Their own interest is the most valuable thing for them.

The American police from the late seventies, is not really comparable with the Dutch community police officers from nowadays. Therefore the book *Wijkagenten en hun dagelijks werk* (Terpstra, 2008) is being used to shape those four types from Muir in to workable roles.

Three factors have a vital importance in the development of police officers according to Muir (1977). The factors Language, Learning and Leadership determine whether a policeman becomes a *Professional* or *Enforcer*, *Reciprocator* or *Avoider*.

Language

Policing demand eloquence. Every local police officer agreed on the point that verbal facility is from vital importance in every aspect of their job. "The crux of police work is that ability to talk to people"- one officer said to Muir (1977). To develop this ability it is mainly a task of the police officer himself (moral self-mastery). The factor *Language* in this thesis is about the way in which the community police officer managed to clear problems due to his talking skills. This is elaborated in appendix 2.

Learning

In *Street corner Politicians* from Muir (1977) learning relates to learn from more experience cops with a higher decoration. Almost every “rookie” was placed under the supervision of a higher decorated police officer with far more experience. In the cop culture in the USA it was a tradition that the rookie must prove himself to more experienced cops. The more experienced cops (Sergeants) had a lot of influence on these younger rookies. They could get higher salary and more decoration thanks to those Sergeants. *Learning* in this thesis is about how the community police officer learns from his colleagues and his district (neighborhood), but also how he acquires knowledge of human nature. This is also elaborated in appendix 2.

Leadership

Leadership is described by Muir (1977) as the possibilities from the “chief” to influence the development of the police officers. The highest chief in Laconia, New Hampshire (setting of *Street corner Politicians*) had not many resources to reward his officers, but he had many possibilities to punish them. *Leadership* among Dutch community police officers is about the control of and the control from these officers. Community police officers in the Netherlands have a high amount of autonomy in their work. This became clear when we looked at the expectations of the executives of the police department Twente. This autonomy makes the control of and from community police officers even more important. To monitor this factor I have looked at the relationships inside the different teams (Wierden, Hellendoorn-Nijverdal, Rijssen-Holten). Appendix 2 gives a clear look how this data is obtained.

Which factors influence the development of performing from the community police officers in the course of time?

According to the model of Muir (1977), three factors (*Language, Learning and Leadership*) determine how the community police officer will develop. He can fall in to four roles (*Professional, Reciprocator, Enforcer and Avoider*).

Community police officers in cluster West

There are ten community police officers working in cluster West from the police department Twente. Five of them are working in the team Rijssen-Holten, three of them work in Hellendoorn-Nijverdal and the last two are working in the team of Wierden. In this thesis we have categorized them in the four roles of Muir (1977) and Terpstra (2008). I have observed the community police officers in their own context during a “district-shift”, where we got into the neighborhood and talked to several citizens with a whole variety of problems. It was interesting to see the differences between the ten community police officers. There are some officers who are very cynical about their work, but other officers want to give their citizens a moral message. I was surprised to see so many differences between all the community police officers because of the goal to a certain standardization of police work from the police top. The idea that police departments and executives must make clear what they expect from their policemen is winning terrain. It was very surprising to see so many differences between the ten community police officers.

When we categorize the community police officers into the four roles from Muir (1977) and Terpstra (2008) we can see that there are no *Avoiders* amongst them. Every community police officer works

on his own way, but there is none of them who is avoiding his or her work. This became clear after the observations and the interviews. The ten community police officers from cluster West are *Professionals, Enforcers* and *Reciprocators*.

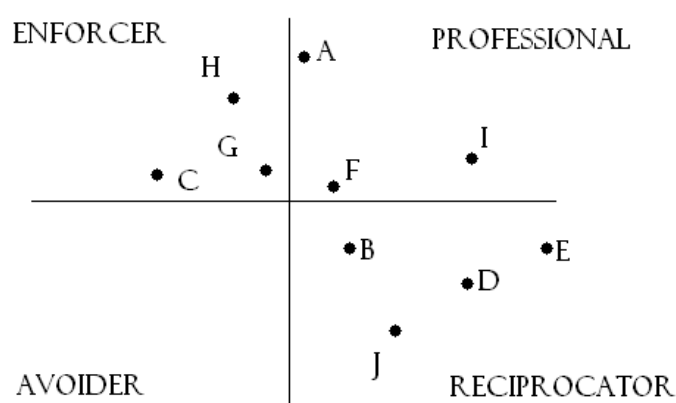
Community police officer X is working in a small village. He is very familiar with most of the people in that village and he makes a chat with many of them when he is doing his “district-shift” on his bike. He is strongly involved with the safety and personal problems from his citizens and wants to show his personal interest. He is strongly against performance contracts and does not give too many tickets during his shifts. He knows his ‘troublemakers’ in the neighborhood and has a tendency to take too much problems on his own shoulders. He has also problems with expending and maintaining his network. This is not always his fault. His transfer to this district, almost a year ago, was not well organized. He must learn to know his partners, citizens and troublemakers on his own.

“My district is very quiet and peaceful. De citizens in this district are not waiting for a community police officer who is constantly present in their neighborhood. The two days that I get for my district is more than enough. I can combine “emergency-shifts” with my neighborhood duties” – Community police officer C, personal contact, July 2012).

On the other hand:

“I have not enough shifts (days) for my district. I must deal with several problems from my citizens that I want to solve. I cannot combine this with “emergency-shifts” because of the possibility that I must quit the conversation and must go away. That is ridiculous. I want to give those people all the attention that they deserve. They must see that I want to respond on their questions and problems” – Community police officer A, personal contact, February 2012).

We can see, due to these examples, that there is a lot of difference between the intentions and working style of the community police officers. Thanks to a working plan, which is used during the observations, we can categorize the community police officers in the following table:



This table is operationalized in appendix 2.

How is the development of a community police officer within the time he is connected to his district, seen the goal of a context driven police?

There are three community police officers who could be identified as an *Enforcer*, four of them are *Reciprocators* and the other three are *Professionals*. The *Enforcers* are on average older and more experienced than the *Reciprocators* and *Professionals*. It is positive to see that there are no *Avoiders* amongst the community police officers in this cluster. This is by far the role with the most distance to the expectations from the executives.

The pilot of context driven police work takes place in the team Rijssen-Holten. The executives from this cluster (West) tries to promote this relatively new way of working. In a community police officers meeting on 22th of May 2012, it became clear that there are many ambiguities among this way of police work.

Explanatory factors for professional development

As mentioned earlier, in this thesis the development of community police officers is measured through three factors. *Language* is about the verbal ability to solve problems. *Learning* is about the quality to learn from other colleagues and their district. *Leadership* is about the quality to control and coach other police officers and also about the way the community police officers are coached by executives.

In appendix 2 this three factors are operationalized in the observations. For example, *Language* was measured by the amount of contacts with citizens and six other indicators. In the observations it became clear that the development of *Language* was high. Every community police officer can solve problems by talking to their citizens and this ability was showed many times.

Community police officer C visits an alcohol and drug addict every week. He lives in the same street. Many drug and alcohol institutions try to help this man for several months, but the man won't listen and do not want to leave his house. After several visits from C, the man is willing to leave his house. On the day of his transfer, he changes his mind and locks his door for the people of the drug and alcohol institution (Tactus). C is coming and for the second time he has success. The addict steps after a long talk with C in the car of Tactus.

There are many examples like this one above. Every community police officer is doing this kind of home visits to maintain and improve his network in their district.

Learning is being monitored through five indicators which are also mentioned in appendix 2. An "external orientation" seems vital when a community police officer wants to score high on this factor. The results have a great variety. Four community police officers are scoring high and three out of four are *Professionals*. The *Professionals* seem to score higher on this factor than the *Enforcers* and *Reciprocators*.

"The people in my neighborhood need to solve their own problems. I am definitely supporting them with my assistance in the neighborhood. We are there for the people and they can come to us with solutions and with things they find important. It is up to us to deal with it on the right way. It is a significant change in my manner of acting the last years." – (Community police officer B, personal contact, June 2012)

On the other hand:

“With all my experience, I can solve many problems from my point of view. Most of the times I don’t need people to help me with that. Citizens are most likely colored and biased in conflicts and want to solve things to their own interest. I am unbiased to a certain point because I have no other interest but to solve the case which is suitable for most of the people.” – (Community police officer H, personal contact, may 2012).

The score on this factor can be a lot higher, but the police is not a *learning* organization. Experiences from the community police officers can help the police to be more incisive and decisively. Also learning from other organizations is very limited.

In the interviews and chats with community police officers became clear that many of them do not know how their colleagues, in towns next to their own district, are working. Context driven police work in Rijssen-Holten is for many colleagues indistinct.

Experiences from community police officers show that *learning* from other district officers can be very useful to gain some new ideas.

Community police officer F from Rijssen has been a week in a neighborhood in Rotterdam for an exchange. The police work and police organization have many differences with each other. Despite of that, F is very enthusiastic about some idea’s from his colleagues over there. A community police officer from Rotterdam had some complaints about to fast driving cars in a neighborhood with many kids. The community police officer have done some checks and asked the complainers to participate with him. This people feel their complaints are taking seriously.

New developments and improvements in context driven police work can be exchanged during “best practice”-meetings. A more effective transfer from active working styles is not possible. In internal-oriented organizations numbers, statistics and procedures are compared with different organizations. The specificity is lost very easily. “Best practices” are direct, cost less energy and are far more efficient.

Neighborhood problems are still being solved by community police officers from an own internal orientation. This became clear during the observations in 2012. From this approach, the causes of these neighborhood problems are not solved. When community police officers look with an external open orientation, causes are more likely to disappear.

The executives demand a *learning attitude* from their community police officers . In the observation became clear that some community police officers can learn a lot from other colleagues.

Leadership is measured through five indicators which are placed in appendix 2. This factor is mentioned by Muir (1977) as the way which a community police officer is coached and controlled. In this thesis this factor is also about the control of a community police officer to other colleagues. The sheriff from *Streetcorner Politicians* had influence on the development of police officers in a way which is hard to compare with the Dutch situation nowadays, but there are also some agreements.

The community police officer in cluster West from the police corps Twente scores variable on this factor. Community police officers are for an important part controlled by unexpected events, reports and incidents. The way which these officers are dealing with all these unexpected things reflects the way they think about their work and working style. As stated above community police officers have certain autonomy in their work. Expertise, professional skills and initiative are very important by this autonomy.

“The community police officer get a great amount of autonomy at our team. Two out of three community police officers are very experienced. I do not have to control them all the time. I am supporter of the motto: take your own initiative as a community police officer. Take your own chances. You are on your own responsible for a little district. Do it yourself” - (team leader, Hellendoorn-Nijverdal, personal contact, may 2012).

How can the development from the community police officers in cluster West from the police corps Twente be explained?

The development of a *Professional* can be explained because these three community police officers score high on each of the three factors (*Language, Learning, Leadership*). The three *Enforcers* score low on *Learning* and the four *Reciprocators* score low on *Leadership*. These findings correspond with *Streetcorner Politicians* from Muir (1977).

Transfer to another district: the difficult choice of the right moment

As mentioned in the introduction, community police officers have to switch from district after six or eight years. There is a lot of tension and the community police officers do not all agree with this measure. The measure is taken to stimulate the development of the police officers, but also to prevent him or her to in-arch too much in the neighborhood. There are no examples found for this “vergroeien” (attach to much in a neighborhood). All ten community police officers work no longer than five years in their district.

The police executives make their decision to switch two community police officers from district all on their own. There is no participation from the context (citizens, citizens council etc.). That is strange when we look at the intention to go to a context driven police.

The community police officers about this measure:

“I think it is good for a local police officer to switch to another environment. Change is positive and I have gained some great new experiences after I had switched. It works refreshing.” – (Community police officer E, personal contact, March 2012)

On the other hand:

“I think this measure is ridiculous. The motto that I hear most frequently is that we must “know and be knowed”. With this measure they throw all our hard work away. Police work is purely customized work and the rules within our organization need to be adapted to this” – (Community police officer B, personal contact, February 2012)

What is, also seen by other measures to improve the functioning of community police officers, the most ideal moment to change and transfer from district for a community police officer?

There is no connection between the period which a community police officer is working in his district and the role he is taking (*Enforcer, Professional, Reciprocator*) in this thesis. Together with the training at the Saxion Hogeschool this switch after six or eight years is a way to improve the development of a community police officer. When we look at the intention to go to a context driven police, it is strange that this measure to switch community police officers is very internal-oriented. Police work is very customized. The tension about this measure can be reduced when this measure get some working space to adept to every context. A community police officer who works perfect in one district deserves extra time to work there.

Conclusions and recommendations

How is the development of a community police officer within the time he is connected to his district and what is the most ideal moment for him to change from district, seen the pursuit to a context driven police?

The police executives have several objectives. The development of community police officers is one of them. They need to develop themselves during their whole career. They also want that community police officers integrate into the local society. Local integrated police is part of our culture. These two objectives need to go accompany. In the interviews and observations became clear that the factor *Language* is developing on a high level. On the factors *Learning* and *Leadership* there can be improvement. There is no ideal exchange moment for community police officers but due to the fact that the executives want a context driven police, it is not preferable that the rules are so tight.

The police must invest in itself to become a learning organization. “*Best practice-meetings*” where very successful in the past. They have led to new insights and ideas for community police officers. Community police officers must speak each other more often on this occasions.

The transfer of a community police officer to another district is not well organized. Despite the importance of a well organized transfer with a running-inn period. The development of community police officers has high priority. A well organized transfer is therefore indispensable.

“Rules are made to use in the context”. This is a statement from Dorien Pessers, a legist from Holland. This is not what is happening with the switch of community police officers. There must be some space within the rules to adept the switch to the context. A community police officer who works perfect in one district deserves extra time to work there.

To extend the previous recommendation it is strange that there is no serious investigation about the development of a neighborhood. This is strange because of the amount of attention the executives from the police give to the development of community police officers. The “neighborhood survey” which is used nowadays is too limited.

There is no vote from the context visible in the decision to assign or switch from community police officer. In a context driven organization it seems normal to involve the context (citizens and partner organizations) in decision making.

Voorwoord

In december 2011 ben ik begonnen met deze opdracht bij de regiopolitie Twente. Via Dhr. Meershoek ben ik in contact gekomen met Pauline Zwart en Bennie Beuvink, met wie de opdracht is geformuleerd. Vervolgens is de opdracht voortgezet in het cluster West van de politie Twente. Het gehele jaar door ben ik veelvuldig aanwezig geweest op de verschillende teams binnen dit cluster. Binnen de teams Rijssen-Holten, Hellendoorn-Nijverdal en Wierden was dit geen enkel probleem en iedere medewerker die ik tegenkwam heeft mij op een prettige manier geholpen. De wijkagenten binnen dit cluster hebben zich opengesteld op een manier die ik nooit voor mogelijk had gehouden. Mede door deze houding zijn er in het rapport enkele opvallende dingen vastgesteld. Ik wil de wijkagenten daarvoor bedanken.

Ook wil ik Guus Meershoek en Marsha de Vries bedanken voor hun snelle feedback, tips en aanwijzingen. Dit heeft het rapport naar een goed einde gestuwd. Al met al was het een prettige samenwerking.

Als laatste een bedankje aan mijn ouders en mijn vriendin. Zij hebben mij door dik en dun gesteund en waren altijd bereid mij op wat voor manier dan ook te helpen.

29 november, 2012

Wim Westerveld

Inhoud

Abstract	2
Summary	3
Voorwoord	14
1. Inleiding	17
1.1 Achtergrond van het onderzoek	17
1.2 Onderzoeksvragen	20
2. Onderzoeksopzet & uitvoering	22
2.1 Literatuurstudie	22
2.2 Inleidende interviews	22
2.3 De observatiefase	22
2.4 Het onderzoeksgebied	23
2.5 Reflectie op het onderzoek	23
3. De Twentse wijkagent: profiel en beleid	25
3.1 De wijkagent	25
3.2 De verwachtingen van de leidinggevenden	27
3.3 Contextgedreven werken	30
3.4 Conclusie	31
4. Wijkagenten en hun professionele ontwikkeling	32
4.1 Typen wijkagenten en werkstijlen	32
4.2 De ontwikkeling van wijkagenten	34
4.3 Conclusie	35
5. Wijkagenten in cluster West	36
5.1 Typen wijkagenten in cluster West	36
5.2 De ontwikkeling van de wijkagenten gezien het streven naar contextgedreven werken	38
5.3 Conclusie	39
6. Verklarende factoren voor professionele ontwikkeling	41
6.1 Ontwikkeling van de wijkagenten in cluster West	41
6.1.1 Ontwikkeling van Language	41
6.1.2 Ontwikkeling van Learning	43
6.1.3 Ontwikkeling van Leadership	45
6.4 Conclusie	47
7. Overdracht van wijk: lastige keuzes van het juiste moment	48
7.1 Het wisselen van wijk	48

7.2 Het moment van wisselen	49
7.3 Wijkagenten over deze regel	50
7.4 Conclusie.....	51
8. Conclusies en aanbevelingen.....	53
8.1 Conclusies van het onderzoek.....	53
8.1.1 Language	53
8.1.2 Learning	54
8.1.3 Leadership.....	55
8.2 Vervolgvrage	56
8.3 Aanbevelingen.....	56
Bibliografie	58
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden.....	60
Bijlage 2: Werkplan voor wijkagenten	61

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van het onderzoek beschreven. De achtergrond van het onderzoek is een belangrijk uitgangspunt om dit onderzoek te starten. Vervolgens worden de onderzoeksvragen kort toegelicht.

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Het politieapparaat in Nederland is de laatste decennia sterk aan het transformeren. Al vanaf 1977, toen het rapport *Politie in Verandering* uitkwam, wordt er op aangedrongen om de politie meer “gebiedsgebonden” te maken. De politie moet meer op straat en dichterbij de burger komen te staan (Projectgroep organisatiestructuren, 1977). De Nederlandse politie is altijd sterk verbonden geweest met lokale gemeenschappen en het lokale gezag. Lokale verbondenheid hoort bij ons land. Die behoefte tot lokale politiezorg komt heden ten dage tot uiting in bijvoorbeeld stadswachten (Kuiper, 2004, p.100).

Vanaf de jaren negentig wordt de “wijkagent-nieuwe-stijl” ingevoerd. De wijkagent moest het aanspreekpunt worden voor alle veiligheidsproblemen die in de wijk spelen. Lukte dit hem niet alleen, dan moest er ondersteuning voor hem beschikbaar zijn. De functie van wijkagent werd als het ware opgewaardeerd (Vakgroep Wijkgericht werken, 1996).

Vandaag de dag lopen wijkagenten echter nog steeds tegen allerlei problemen aan. In de maanden waarin op de bureaus in Nijverdal, Wierden en Rijssen-Holten is meegelopen is mij duidelijk geworden dat wijkagenten vaak te veel werk op hun bord krijgen (Wijkagenten C, F en G, persoonlijke communicatie, maart 2012). Daar waar het de bedoeling is dat er ondersteuning voor de wijkagent beschikbaar is wanneer hij daar om vraagt, komt dit er in de praktijk vaak niet van. Er heerst een spanningsveld tussen enerzijds de planning, anderzijds de werkzaamheden van de wijkagenten (Wijkagent I, persoonlijke communicatie, maart 2012).

Toch moet er niet vergeten worden dat er een solide fundament ligt onder het functioneren van de Nederlandse politie. Uitvoerende politiemensen tonen zich vandaag de dag micropolitici die in hun optreden gevoel voor de situatie en betrokkenen koppelen aan handhavende taken. Ze onderhouden contacten met burgers, politiechefs vinden hun weg in allerlei netwerken en de politie verzet elke dag en nacht werk dat ertoe doet (Van der Torre, 2011). Het politiekorps Twente staat omschreven als een heel wijkgericht/dorpsgericht korps, waarin veel agenten proactief werken (Commissie Toekomstvisie, 2005). De burgers in Twente zijn relatief tevreden over het optreden van de politie in de buurt. De Twentse politie scoort bij de burgers op bijna alle gebieden beter dan het landelijke gemiddelde (Integrale Veiligheidsmonitor rijk, 2009). Er is slechts één politiekorps in Nederland dat beter scoort.

Ook in het cluster West van de politie Twente zijn wijkagenten stuk voor stuk vakmensen die hun werk naar hart en ziel uitvoeren. De meesten zien het werk als een “roeping” en zijn het liefst tot hun pensioen in de wijk aanwezig. Toch is er altijd reden tot verandering. De politie is constant bezig een transformatie te maken, aangezien de samenleving onophoudelijk aan het veranderen is. Eén van die veranderingen binnen de politie is de invoering van het “contextgedreven werken”.

Contextgedreven werken is van buiten naar binnen werken. Een agent leeft zich zoveel mogelijk in de situatie in en verbindt zich met die specifieke omgeving, buurtbewoners en omstandigheden. Een agent moet niet alleen ingrijpen op ongewenste verschijnselen, maar zijn aandacht moet ook uitgaan naar het veranderen van de omstandigheden. Hiermee wordt bedoeld dat de politie niet meer veelal reactief politiewerk doet, zoals het constant rijden op meldingen, maar met de burgers in gesprek komt om de omstandigheden die deze meldingen veroorzaken te veranderen. Er wordt uitgenodigd tot ander gedrag. Het dwingt politieagenten tot intensiever samenwerken met gemeentelijke diensten en autoriteiten, verbinding met de burger en inlevingsvermogen (Sezen/Bascole, 2011).

Aan invoeren van het contextgedreven werken van de politie in Twente liggen meerdere aanleidingen ten grondslag. Het landelijk programma Gebiedsgebonden Politie is in november 2010 gestart met een pilot om in negen korpsen zogenaamde 'proeftuinen' voor contextgedreven politiewerk in te richten. Eén van die proeftuinen ligt binnen het onderzoeksgebied van dit onderzoek. Dat is namelijk het team Rijssen-Holten.

De tweede aanleiding voor het invoeren van contextgedreven werken bij de Politie kwam van Bryan Rookhuizen. Rookhuizen is korpschef in Limburg-Noord en is portefeuillehouder van de gebiedsgebonden politie. Stichting Sezen heeft bij een bijeenkomst ervoor gezorgd dat Rookhuizen 'gegrepen' werd door het contextgedreven politiewerk. Sindsdien vinden er gesprekken plaats tussen Sezen en de politie waarbij de vraag centraal staat: 'hoe kunnen we in de context van opschaling naar landelijke politie tegelijk blijven investeren in de versterking van het lokale, gebiedsgerichte politiewerk waarbij de politieman/-vrouw als professional samen met burgers en partners werkt aan veiligheid' (Zwart, 2010, p.2)?

Er zijn nog meer aanleidingen voor het contextgedreven werken van het politiekorps aan te geven. De administratieve lastendruk binnen de politie is een heet hangijzer. Agenten zijn steeds minder op straat en leidinggevenden ervaren een enorme werkdruk door dit administratieve werk. Contextgedreven werken zou hier een oplossing voor kunnen zijn. De buitenwereld moet weer bepalend zijn (Zwart, 2010). Ten slotte is een aanleiding te vinden in de maatschappelijke ontwikkeling binnen Nederland. De Nederlandse economie is een kennis- en diensteneconomie geworden. Maar klanten, burgers en professionals raken gefrustreerd door de effecten van systeemdenken en systeemsturing op de dienstverlening. De context dient leidend te zijn binnen die betreffende organisaties, maar door deze systeemsturing en het systeemdenken wordt dat vaak naar de achtergrond gedrongen. Een ander organisatieprincipe als contextgedreven werken zou een alternatief kunnen bieden (Zwart, 2010). Contextgedreven werken is een significante omslag voor politiemensen, omdat deze in de huidige situatie als het ware gedwongen worden om in systemen te denken (Sezen/Bascole, 2011).

Voorbeeld 1.1.1

In dorp A wordt een evenement gehouden. Wijkagent B heeft al enkele collega's benaderd om die dag een dienst mee te draaien. Deze collega's hebben daar allemaal positief op geantwoord. Wijkagent B heeft al vaker bij dit evenement gewerkt en weet uit ervaring dat er zelden of nooit problemen zijn. Vervolgens verneemt wijkagent B via de mail dat er een projectmanager van de politie op dit evenement is geplaatst. Deze projectmanager heeft op eigen houtje weer andere collega's vastgelegd die eigenlijk die dag niet zouden werken en heeft een eigen werkplan opgesteld. Na veel heen en weer getelefoneer tussen wijkagent B is er eindelijk overeenstemming over hoe het moet gebeuren. Vervolgens komt er een telefoontje van de planning. Agent C, die zou helpen bij het evenement, heeft teveel overuren staan. Voor hem moet er een vervanger worden geregeld. Iets wat in één middag door wijkagent B geregeld had kunnen worden, kost zo een hele week.

De centrale vraag uit dit onderzoek spitst zich toe op de mogelijkheid tot ontwikkeling bij de wijkagent binnen dit cluster. In hoofdstuk drie worden de verwachtingen van de leidinggevenden hierover weergegeven en in hoofdstuk vier wordt het model dat hiervoor wordt gebruikt uitgelegd. Het streven naar contextgedreven werken speelt daarin een steeds grotere rol. In het verlengde van die ontwikkelingsvraag wordt gekeken wanneer het optimale moment is om van wijk te wisselen.

Sinds een aantal jaren is het voor een wijkagent verplicht om van wijk te wisselen. Deze maatregel is genomen om te voorkomen dat een wijkagent 'vergroeit' met de wijk. Daarmee wordt bedoeld dat een wijkagent mensen mogelijk anders gaat behandelen binnen zijn werk wanneer hij deze mensen persoonlijk (te) goed kent. Het is voor een wijkagent belangrijk dat er altijd een 'professionele' afstand wordt bewaard met de wijkbewoners (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, april, 2012 & Van der Torre, 1998). Aan de andere kant wil de politieleiding met deze maatregel de persoonlijke ontwikkeling van de wijkagent bevorderen, waarbij 'verandering' wordt gezien als iets positiefs (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012). Hier zijn echter verschillende argumenten tegenin te brengen en er is behoorlijke kritiek op deze regel. In dit onderzoek wordt de vraag beantwoord wanneer een wijkagent het beste van wijk kan wisselen gezien het streven naar contextgedreven werken.

Voorbeeld 1.1.2:

Wijkagent A is al vele jaren wijkagent in dorp B. Hij zit er in het verenigingsleven en vele inwoners kennen hem als de wijkagent. Via het verenigingsleven en zijn sociale contacten in de wijk krijgt hij veel informatie over de wijk binnen. De mensen weten hem te vinden als wijkagent. Uit meerdere gesprekken met collega's en de teamleiding blijkt dat wijkagent A een informatiebron is binnen het bureau waar alle collega's vragen over het dorp bij neer leggen. Dit tot tevredenheid van de teamleiding. Toch wordt wijkagent A van zijn wijk afgehaald, ondanks dat zijn werk tot grote tevredenheid leidt bij de teamleiding. Dit zijn echter de regels die zijn vastgesteld op landelijk niveau.

1.2 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de onderzoeksvragen kort beschouwd. Het onderzoek is opgesplitst in een hoofdvraag en vijf onderzoeksvragen. Het antwoord van de vijf onderzoeksvragen wordt gebruikt om een onderbouwd antwoord te geven over de hoofdvraag.

De hoofdvraag luidt als volgt:

Hoe ontwikkelt het optreden van een wijkagent zich in de loop van de tijd waarin hij/zij aan een wijk is verbonden en wat is gezien het streven naar contextgedreven werken het optimale moment om van wijk te wisselen?

Het optreden van een wijkagent bestaat uit de activiteiten die in hoofdstuk drie worden besproken. Onder andere rechtsreeks contact met burgers, activiteiten op straat en hulpverlening vallen hieronder.

Deze hoofdvraag valt uiteen in een vijftal onderzoeksvragen:

- 1. Wat verwacht de regiopolitie Twente van haar wijkagenten, hoe schatten zij hun ontwikkeling in de loop der tijd in en waarop baseert zij het besluit hen van wijk te laten wisselen?**

Bij onderzoeksvraag 1 wordt gekeken naar de verwachtingen van de regiopolitie Twente over de wijkagenten. Welke werkstijl dient de werkagent te hanteren en welke rol dient de wijkagent in de wijk op zich te nemen? Dit is vastgesteld aan de hand van interviews met de directeur Basispolitie Twente, clusterchef van het cluster West, de plaatsvervangende clusterchef en met de coach van de wijkagenten in Twente. Ook heb ik enkele korpsdocumenten gebruikt, zoals de werkmap *De Dialoog*, waarin de vereiste competenties van een wijkagent staan.

- 2. Welke factoren beïnvloeden de ontwikkeling van het optreden van wijkagenten in de loop der tijd?**

Deze vraag wordt beantwoord door naar de bestaande onderzoeksliteratuur over dit onderwerp te kijken. Deze literatuur bestaat uit het boek *Streetcorner Politicians* van Muir (1977) waarin Muir beschrijft hoe 28 agenten uit Laconia, USA zich ontwikkelen in de loop der jaren. Tevens is het boek *Wijkagenten en hun dagelijks werk* van Jan Terpstra (2008) als handvat gebruikt om factoren die uit de studie van Muir (1977) naar voren kwamen, te operationaliseren.

- 3. Hoe ontwikkelen wijkagenten in het cluster West zich in de loop van de tijd waarin zij aan een wijk zijn verbonden, in het bijzonder tegen de achtergrond van het streven naar contextgedreven werken?**

Bij deze vraag wordt puur gekeken naar de waarnemingen die zijn gedaan in het cluster West. Daarnaast wordt onderzocht hoe de ontwikkeling van de agenten overeenkomt met het streven naar contextgedreven werken in het politiekorps Twente.

- 4. Hoe kan de ontwikkeling van wijkagenten in het cluster West worden verklaard?**

Deze verklarende vraag is een vervolg op onderzoeksvraag 3. Bij deze vraag is nagegaan in hoeverre de bevorderende factoren voor ontwikkeling als een *Professional*, die Muir (1977) in zijn onderzoek beschrijft (*Language, Leadership and Learning*), aanwezig zijn bij de wijkagent. Het antwoord van onderzoeksvraag drie wordt in deze vraag verklaard.

5. Wat is, mede tegen de achtergrond van andere mogelijkheden om het functioneren van wijkagenten te verbeteren, het optimale moment van een overdracht van wijk?

Op basis van de eerste gesprekken met medewerkers van het politiekorps Twente kwam de vraag al bovendrijven hoe de overdracht van wijken op een wenselijke manier voor alle partijen kan verlopen. Dit vraagstuk ligt gevoelig binnen het korps (Coach van de wijkagenten, persoonlijk contact, maart 2012) en de meningen lopen sterk uiteen. De beantwoording van de vraag is gebaseerd op de observaties die zijn gedaan binnen het cluster. Er is gekeken of er een verband bestaat tussen het type wijkagent en het aantal jaren dat de wijkagent in zijn wijk werkzaam is.

2. Onderzoeksopzet & uitvoering

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet en de onderzoeksmethodes besproken die bij de onderzoeksvragen worden gebruikt. Het onderzoek bestaat uit drie fases die apart besproken zullen worden.

2.1 Literatuurstudie

Er is zoals aangegeven in de inleiding wel degelijk literatuur beschikbaar over de ontwikkeling van agenten en de factoren die invloed hebben op die ontwikkeling. In meerdere studies worden verschillende typen agenten onderscheiden. Muir (1977) en Klootwijk (2005) maken een onderscheid in deze typen, terwijl Bervoets, van der Torre, Besselink en Van Bolhuis (2009) en Terpstra (2008) onderscheid maken in werkstijlen. De studies van Muir (1977) en Terpstra (2008) zullen echter leidend zijn in dit onderzoek. Muir (1977) geeft als enige een verklaringsmodel, waarom agenten een bepaalde rol aannemen. De studie van Terpstra (2008) is relevant, omdat het een zeer gerichte wijkagentstudie is waar veel herkenbare wijkagent-gerelateerde zaken worden onderzocht.

Verder zal de politieorganisatie worden bekeken vanuit het perspectief van contextgedreven werken. De theorie van Wim van Dinten & Imelda Schouten (2011) zal daarbij als handleiding gebruikt worden.

2.2 Inleidende interviews

Om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden is er met de teamleiding van het cluster West gepraat en met de directeur van de basispolitie Twente. In deze interviews zijn verschillende thema's besproken. Allereerst zijn de verwachtingen van de leidinggevenden, over de ontwikkeling van de wijkagenten, onderzocht. Vervolgens werden de beweegredenen om een houdbaarheidstermijn bij een wijkagent in te voeren behandeld en als laatste zijn er enkele vragen gesteld over de ervaringen van de leidinggevenden met de wijkagenten.

Verder zijn er inleidende "kennismakingsinterviews" gehouden met de wijkagenten zelf. Daarin stonden de volgende onderwerpen centraal. De achtergrond van de wijkagent kwam als eerste aan bod. Vervolgens zijn er enkele vragen gesteld over zijn of haar werkstijl. Als derde werd de overdracht van de wijkagent onderzocht en daarna zijn of haar verwachte ontwikkeling. Als laatste werd de wijkagent gevraagd om wat over de context te vertellen waar hij of zij werkzaam is.

De interviews zijn gehouden op de politiebureaus waar de agenten werkzaam zijn (Rijssen-Holten, Hellendoorn-Nijverdal en Wierden). De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder en daarna verwerkt.

2.3 De observatiefase

Ondanks dat de interviews al veel informatie hebben opgeleverd bleven er vragen onbeantwoord over de werkwijze, opvattingen en ontwikkeling van de wijkagent. Om dit in beeld te krijgen zijn de tien werkzame wijkagenten binnen het cluster geobserveerd in hun dagelijkse context. Dit deel van het onderzoek heeft de opzet van een casestudy. Statistische generalisatie is niet zozeer het doel.

Toch wordt verondersteld dat de verschijnselen die aan de orde komen, evenals de interpretaties daarvan, een algemenere geldigheid hebben voor de overige clusters in het politiekorps Twente en enkele vergelijkbare regio's. Dit blijkt ook uit het interview dat is gehouden met Bart Willemsen, adviseur gebiedsgebonden Politie in de regio Noord- en Oost-Gelderland. De wijkagenten worden bijvoorbeeld in Gelderland en Overijssel op dezelfde manier opgeleid en de context is in grote lijnen vergelijkbaar met elkaar.

Het is het vooral belangrijk om inzicht te krijgen in uiteenlopende praktijken binnen het werk van de wijkagent in hun dagelijkse context. Dit is nodig om zicht te krijgen op de factoren en processen die bijdragen aan diversiteit in werkwijzen en werkstijlen (Yin, 1989).

Het observeren in de dagelijkse context heeft als volgt plaatsgevonden. Er is per wijkagent minimaal één wijkdienst meegelopen. Tevens is er een Journal bijgehouden met daarin de dagelijkse dingen die zijn opgevallen binnen de bureaus met betrekking tot de wijkagent.

2.4 Het onderzoeksgebied

Het onderzoek heeft zich hoofdzakelijk gericht op de situatie in het cluster West, één van de vijf clusters in de politieregio Twente. Echter, in de hele politieregio Twente speelt deze problematiek en er zijn tal van voorbeelden te noemen waar wijkagenten het niet eens zijn met de gang van zaken. Interessante voorbeelden zijn daarom meegenomen in dit onderzoek. Toch heeft dit onderzoek grotendeels plaatsgevonden in de teams van Hellendoorn-Nijverdal, Rijssen-Holten en Wierden.

De wijkagenten die Terpstra beschrijft in *Wijkagenten en hun dagelijks werk* zijn bijna allemaal mannen. Volgens hem weerspiegelt dit het feit dat wijkagent overwegend een mannenberoep is. In het cluster West werken echter vier vrouwelijke wijkagenten. In dat opzicht kan dit onderzoek een verrijking zijn. Terpstra verwacht dat wat beschreven is in zijn boek *Wijkagenten en hun dagelijks werk* ook van toepassing is op vrouwelijke wijkagenten (Terpstra, 2008, p53). De bevindingen in dit onderzoek kunnen dit mogelijk bevestigen.

2.5 Reflectie op het onderzoek

In deze paragraaf zal er een beoordeling van de betekenis van dit onderzoek worden gegeven. Het is belangrijk om te kijken in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden en of deze betrouwbaar zijn.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder alle tien wijkagenten die in het cluster West van de politie Twente werkzaam zijn. Er is besloten om met alle wijkagenten minimaal één dienst mee te lopen en een interview te houden. Zodoende is er een compleet beeld ontstaan van hoe de agenten van elkaar verschillen en hoe er in het algemeen wordt gewerkt door de wijkagenten binnen dit cluster. Vanwege de verscheidenheid in leeftijden, opleidingen, de manier waarop de wijkagenten in het leven staan en hun werk doen, is er een betrouwbaar beeld ontstaan. Dit beeld wordt bevestigd door de teamleiding (Teamchef Hellendoorn-Nijverdal, persoonlijke communicatie, april 2012). Het onderzoek heeft plaatsgevonden in drie plattelandsgemeenten die toch erg van elkaar verschillen (Teamchef Hellendoorn-Nijverdal, persoonlijke communicatie, juli 2012). In Rijssen heerst er

bijvoorbeeld een heel andere cultuur dan in Wierden. Ook de manier waarop door de bevolking naar de rol van de politie wordt gekeken verschilt nogal (Wijkscan Rijssen & Wijkscan Wierden, 2012). Zelfs binnen één team kunnen de verschillen groot zijn volgens de geïnterviewde wijkagenten. Rijssen en Holten verschillen bijvoorbeeld veel van elkaar (Wijkagent D, persoonlijke communicatie, mei 2012). Beleid dat wordt opgelegd of geïmplementeerd heeft daardoor niet overal dezelfde betekenis (Wijkagent B, persoonlijke communicatie, februari 2012). Het cluster West van de politie Twente wordt gezien als een plattelandscluster. De bevindingen uit dit onderzoek zouden kunnen dienen als generalisatie naar andere vergelijkbare clusters. Uit een interview in de regio Noord- en Oost- Gelderland is gebleken dat de opleiding en selectie van wijkagenten op dezelfde manier gaat als in Twente (Adviseur GGP, persoonlijke communicatie, september 2012).

Een betrouwbaar onderzoek is een onderzoek waarbij we bij herhaling van het onderzoek naar hetzelfde object dezelfde resultaten krijgen (Babbie, 2007, p.143). Tijdens dit onderzoek zijn alle wijkagenten binnen dit cluster geïnterviewd en geobserveerd. Deze methodes vullen elkaar aan en leveren daardoor een positieve bijdrage aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Toch kleven er ook nadelen aan deze methodes. Het gevaar bestaat dat er inaccurate en selectieve waarnemingen zijn geweest, omdat de onderzoeker bepaalde verwachtingen heeft (Babbie, 2007, p6 & 7). Er is echter geprobeerd om zo neutraal mogelijk binnen te stappen bij de politie en zo veel mogelijk te documenteren. Dit heeft geresulteerd in meer dan 90 pagina's aan interviews, bijeenkomsten en Journals, waarin tal van interessante waarnemingen zijn verricht.

3. De Twentse wijkagent: profiel en beleid

In dit hoofdstuk gaat het over de Twentse wijkagent. In eerste instantie worden de activiteiten van de wijkagent in het algemeen genoemd. In de volgende paragraaf wordt dit dan gepaard met de specifieke verwachtingen van de team- en clusterleiding. In paragraaf 3.3 wordt het contextgedreven werken binnen het cluster beschreven om vervolgens een duidelijk antwoord te kunnen geven op onderzoeksvraag 1: *Wat verwacht de regiopolitie Twente van haar wijkagenten, hoe schat zij hun ontwikkeling in de loop der tijd in en waarop baseert zij het besluit hen van wijk te laten wisselen?*

3.1 De wijkagent

In deze paragraaf worden de basisprincipes van het werk van een wijkagent weergegeven. Deze informatie is grotendeels gebaseerd op de inzichten uit *Wijkagenten en hun dagelijks werk* van Jan Terpstra (2008).

Een wijkagent in Nederland heeft een behoorlijke mate van autonomie. De agent kan veel eigen inzichten en voorkeuren gebruiken in zijn activiteiten. Deze vrijheid in handelen wordt de discretionaire ruimte genoemd. Hierdoor wordt er een hoge mate van zelfstandigheid van de wijkagent gevraagd (Van den Brink, 2010).

Het werk van een wijkagent bevat een enorme veelzijdigheid. Activiteiten kunnen verschillen wat betreft inhoud, complexiteit, duur en eenmaligheid. Ze kunnen echter ook in hun vooraf geplande en gestructureerde karakter sterk uiteenlopen (Terpstra, 2008, p.71). De grote diversiteit maakt een beknopte beschrijving niet eenvoudig. Daardoor is een categorisering niet gemakkelijk, want activiteiten kunnen meerdere functies dienen (Terpstra, 2008, p.71). Het volgende voorbeeld maakt dit duidelijk. Het betreft een voorbeeld van Terpstra (2008), maar dit specifieke voorbeeld komt sterk overeen met eigen observaties uit dit onderzoek:

Voorbeeld 3.1.1:

Eén van de wijkagenten besluit op een vroege ochtend door zijn wijk te fietsen, met als doel bij te dragen aan de zichtbaarheid van de politie en daarmee burgers gerust te stellen. Tegelijk wordt met deze fietstocht andere functies gediend. Zo controleert hij meteen of er bij de basisschool in de wijk geen auto's dubbel geparkeerd staan waartegen handhavend moet worden opgetreden. Ook gaat hij even kijken bij een flatgebouw waar vernielingen zijn gemeld. Vervolgens fietst hij langs een plek waar weleens spijbelaars worden gesignaleerd en rijdt hij langs een clubgebouw om na te gaan of daar volgens afspraak de rommel is opgeruimd. Het meest algemene doel van deze fietstocht is nog wel dat hij zo al fietsend informatie verzamelt over problemen in de wijk en op grond daarvan eventueel partners kan aanzetten tot nieuwe, gerichte activiteiten (Terpstra, 2008, p.72).

Ondanks dat het geven van een categorisering van de verwachte werkzaamheden van een wijkagent niet gemakkelijk te geven is, beschrijft Terpstra in *Wijkagenten en hun dagelijks werk* (Terpstra, 2008) een tiental activiteiten die de wijkagenten dagelijks uitvoeren.

- *Rechtstreeks contact met burgers.* Zichtbaarheid, bereikbaarheid en aanspreekbaarheid in de buurt is voor een wijkagent belangrijk om te bevorderen. Verder wordt er een vertrouwensrelatie opgebouwd en wordt het onveiligheidsgevoel tegengegaan door middel van zichtbaarheid van de politieagent. Veel agenten in het cluster West van de politie Twente spelen hier gretig op in door het liefst met de fiets, of lopend, de buurt in te gaan om met willekeurige burgers een praatje te maken.
- *Activiteiten op straat.* De volgende activiteiten worden hieronder verstaan: in een wijk surveilleren, meldingen rijden waarbij men binnen een bepaalde tijd bij de melding dient te zijn, toezicht houden en handhavend optreden en tot slot het bevestigen van normen hetgeen voornamelijk een symbolische en preventieve uitstraling heeft (bijvoorbeeld het strikt houden aan verkeersregels voor fietsers).
- *Hulpverlening.* Dit kan gaan om hulpverlening van korte of van lange duur. Mensen kunnen allerlei vragen hebben wanneer ze aangifte doen. Hulpverlening kan ook het langdurig begeleiden of observeren zijn van een ex-alcoholist, wat bij wijkagent C het geval is.
- *Problemen in de wijk aanpakken.* Dit kan op verschillende manier worden gedaan. Het onderscheid wordt gemaakt tussen het reactief aanpakken van acute problemen, het preventief aanpakken van overlast en criminaliteit, escalatie van spanningen en conflicten in de buurt preventief aanpakken en de probleemgerichte aanpak van Goldstein (Terpstra, 2008, p.77). Deze laatste aanpak wordt omschreven als een werkwijze waarin achterliggende factoren van gelijksoortige incidenten op basis van het systematisch verzamelen van informatie worden aangepakt.
- *Activiteiten in het kader van opsporing.* Dit kan gaan om het horen van getuigen, slachtoffers of verdachten of bijvoorbeeld het opnemen van een aangifte aan huis.
- *Samenwerking met externe partners.* Iets dat steeds belangrijker wordt voor de hedendaagse wijkagent (Teamchef Hellendoorn-Nijverdal, persoonlijk contact, april 2012) De samenwerkingsrelaties met externe partners dienen opgebouwd of in stand gehouden te worden. De wijkagent moet als het ware 'de spin in het web' zijn.
- *Schakelfuncties.* De schakel tussen burgers en politie is de eerste functie. De wijkagent is in meerdere opzichten de vertegenwoordiger van de politieorganisatie voor de burgers van de wijk. Informatie in zijn wijk moet bij andere onderdelen van de politie terecht komen en anderzijds moet de wijkagent informatie aan de burgers in de wijk zelf verspreiden. De schakel tussen bestuur en straat is de laatste functie. De wijkagent is de schakel tussen de lokale overheid en de burgers. Als laatste is hij de schakel tussen politie en andere instanties. Mensen van bureau Jeugdzorg zijn bijvoorbeeld afhankelijk van het verkrijgen van informatie van de wijkagent.
- *Interne functies.* Zoals we ook in het cluster West zien, is de wijkagent een bron van informatie voor zijn collega's. Vooral de wat oudere wijkagenten werken al tientallen jaren in

een bepaald gebied en kennen daardoor de dorpen en wijken op hun duimpje. Daarnaast komt het een enkele keer voor dat zij richting de burgers voor hun collega's als contactpersoon functioneren.

- *Administratief en bureauwerk.* Voorbeelden hiervan zijn het invoeren van gegevens, contact opnemen met burgers of partners en het opzoeken van informatie. Dit neemt bij sommige agenten meer tijd in beslag dan ze eigenlijk zouden willen.
- *Overige taken.* Hierbij valt onder andere te denken aan het begeleiden van jonge politiemensen.

(Terpstra, 2008)

Het Referentiekader Gebiedsgebonden politiewerk omschrijft de wijkagent als een 'vooruitgeschoven post van de politie' waarbij de noodzaak van kennen en gekend worden steeds wordt benadrukt (Referentiekader Gebiedsgebonden politie, 2006). Ook hierbij staan zichtbaarheid en betrokkenheid in de wijk centraal.

Al de veranderingen die in hoofdstuk 1 zijn geschetst, zoals het invoeren van gebiedsgebonden werken sinds de jaren 70, zijn enorm belangrijk voor de wijkagent. Hij is immers het aanspreekpunt voor de wijk of het dorp. Hij bepaalt vaak hoe de politie op bepaalde veiligheidsproblemen in de wijk reageert. De wijkagent vervult tegenwoordig een belangrijke rol in de informatiegestuurde politie. Hij levert informatie over een wijk aan, waar andere afdelingen ook wat aan hebben. Hij heeft zicht op het criminaliteit- en veiligheidsbeeld van de wijk en is zodoende een onmisbare spin in het web om het veiligheidsniveau in de wijk hoog te houden (Referentiekader Gebiedsgebonden politie, 2006). Zoals eerder gezegd is de wijkagent het aanspreekpunt van de wijk. Hij is bij uitstek de 'street-level bureaucrat' waar iedereen uit de wijk of het dorp bij terecht kan (Referentiekader Gebiedsgebonden politie, 2006).

3.2 De verwachtingen van de leidinggevenden

Om wijkagent te worden in een wijk of dorp in Twente zijn er twee selectierondes. Ten eerste moeten alle kandidaat-wijkagenten een motivatiebrief schrijven en deze naar de zogeheten 'schaal 8'-commissie sturen. Deze commissie bestaat uit een voorzitter, twee vaste commissieleden (waaronder een teamchef), de teamchef van het ontvangende team, een lid van de ondernemingsraad en een medewerker van personeelszaken. De samenstelling van de commissie kan per wijk dus verschillen. Deze commissie maakt een eerste selectieronde op basis van de motivatiebrieven die zijn opgestuurd. Vervolgens worden de overgebleven kandidaten uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

Tijdens het gesprek worden verschillende competenties besproken die voor de functie van wijkagent essentieel zijn volgens de commissie: gezag, probleemanalyse, inlevingsvermogen, kwaliteitsgerichtheid, motivatie/oriëntatie, samenwerken, netwerkvaardigheid, klantgerichtheid en organisatievermogen. Elke competentie wordt middels enkele vragen getoetst. Gevraagd wordt om concrete voorbeelden en wordt constant doorgevraagd om het concreter te beschrijven. Deze

methode heet 'criterium gericht interviewen'. Bij deze methode worden aan alle kandidaten dezelfde, op competenties gebaseerde, vragen gesteld om eerlijk te kunnen vergelijken. Ook wordt uitgegaan van het principe dat ervaringen uit het verleden een voorspellende waarde hebben voor toekomstig gedrag. Tevens is het sociaal wenselijk antwoorden moeilijk geworden aangezien de interviewers constant doorvragen aan de sollicitant om concrete voorbeelden te noemen bij de antwoorden. Wanneer alle sollicitatiegesprekken erop zitten, is er een score bekend. Elk lid van de commissie heeft voor verschillende competenties en het 'onderbuik'-gevoel een score berekend van 1 (zwak) tot 5 (uitmuntend). Degene met de hoogste score hoeft niet perse de gevraagde wijkagent te worden. De scores dienen enkel als hulpmiddel. In een laatste overlegronde wordt door de commissie uiteindelijk de wijkagent gekozen uit de sollicitanten.

De korpsleiding in Twente zet heel sterk in op breed inzetbare politieagenten. De wijkagent moet naast zijn werk in de wijk ook Senior van dienst kunnen zijn of andere "schaal 8- functies" kunnen uitvoeren (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012). Mede daardoor wordt een wijkagent verplicht om zich te laten bijscholen door middel van een eenjarige wijkagentenopleiding aan de Saxion Hogeschool. Oudere wijkagenten worden ook verplicht om zich in enkele vakken te laten bijspijken.

"Wijkagenten moeten zich verbinden met burgers en omgeving. Van de wijkagent specifiek verwacht ik dat hij meer dan anderen bekend is in de wijk en dat zijn partners weten wat hij kan betekenen en andersom. Dat moet meer worden benut. Nog meer dan gewone agenten moet de wijkagent dit als zijn specialiteit zien. Hij moet mensen kunnen mobiliseren" (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012).

De leidinggevenden binnen het cluster en het korps willen dat de wijkagent zich gedurende zijn carrière doorontwikkelt. Hij moet zich steeds meer leren verbinden met netwerkpartners en burgers. Hij moet de spin in het web zijn. Als een "manager" moet hij op de wijk zitten. Om te zorgen dat de wijkagent dit steeds beter leert en zichzelf doorontwikkelt, wil de politieleiding dat een wijkagent na een aantal jaren van wijk wisselt. Dit houdt in dat de wijkagent in 'beweging' blijft, leert en nieuwe indrukken opdoet gedurende zijn carrière.

"In elke 5 tot 10 jaar maken mensen een ontwikkeling door. Daarom geloof ik dat het goed is om te blijven leren en met verandering om te kunnen gaan. Je raakt op de een of andere manier toch vergroeid met de wijk na een aantal jaren. Je hebt je netwerken op orde na een aantal jaren. Je hebt je breukjes opgelopen met enkele burgers en netwerkpartners. Je hebt namelijk altijd wel ontevreden mensen. Voor al die mensen is het dus goed dat er na een periode gewisseld wordt. Je krijgt zelf een nieuwe start en de wijk ook" (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012)

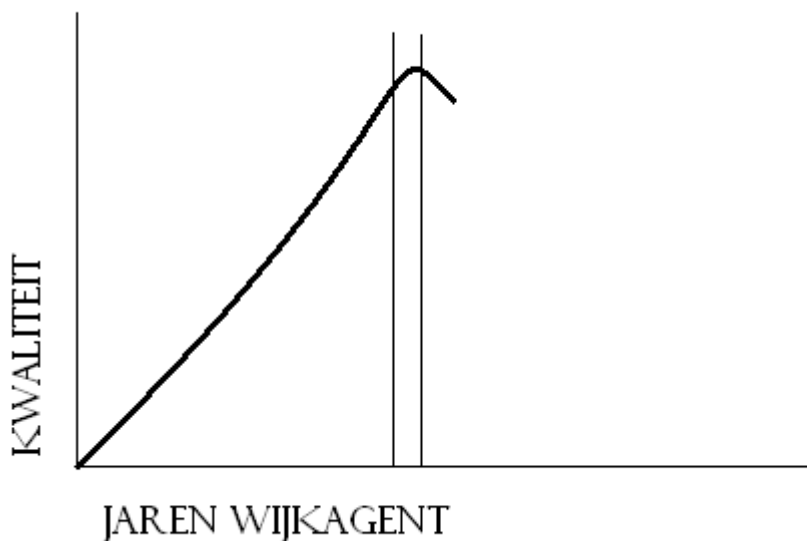
"Zo blijf je fris in je werk, is het motto wat hieraan is verbonden. Wanneer je heel lang op een plek zit ben je onderdeel van het systeem en wanneer je gaat wisselen na verloop van tijd blijf je jezelf ontwikkelen. Je blijft je verbazen over een aantal dingen. Stel dat je tien jaar op een vaste plek zit, dan zie je een aantal dingen niet meer. Mobiliteit moet je stimuleren. Daar zit wel veel weerstand, maar aan de andere kant hoor ik ook van mensen die de switch hebben gemaakt: dit had ik veel eerder moeten doen" (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012).

De motieven om een wijkagent van wijk te wisselen zijn dus tweeledig. Aan de ene kant wordt er verondersteld dat het beter voor de wijk is dat er na verloop van tijd een nieuwe wijkagent komt. De vergroeiing door persoonlijke relaties met bewoners wordt als slecht ervaren. De wijkagent zou bewoners kunnen gaan voortrekken of hij zou een voorkeursbehandeling kunnen geven. Ook loopt hij tegen behoorlijk wat conflicten aan in de jaren dat hij werkzaam is in een wijk. Mensen zouden daardoor niet meer naar de wijkagent toe willen stappen. Wanneer er een nieuwe wijkagent komt zijn deze “breukjes” er niet meer (Directeur Basispolitie, persoonlijke communicatie, juli 2012).

Aan de andere kant wordt er verondersteld dat het ook beter is voor de ontwikkeling van de wijkagent zelf. Een wijkagent die na een aantal jaren in een andere wijk of functie terecht komt, doet nieuwe ervaringen op. Dit wordt als positief ervaren. Door nieuwe indrukken op te doen en zich in een nieuwe omgeving te settelen, moet de wijkagent beter worden in zijn werk.

“Ik vind dat het in ieder geval goed is voor een wijkagent dat hij op een andere functie of in een andere omgeving terecht komt. Je ziet vaak dat dit verfrissend werkt. Wanneer je wacht tot een wijkagent niet meer goed functioneert ben je al te laat naar mijn mening.”
(Clusterchef cluster West, persoonlijk contact, april 2012)

Op basis van de interviews met de leidinggevendenden kunnen we de volgende tabel opstellen:



In de bovenstaande tabel is op de x-as het aantal jaren weergegeven dat een wijkagent werkzaam is in een wijk. De y-as geeft de kwaliteit van de wijkagent weer. De leidinggevendenden willen de wijkagent op zijn “top” uit de wijk halen om zich verder te ontwikkelen in een andere wijk. Wanneer een wijkagent vervolgens langer in de wijk blijft, wordt verondersteld dat de kwaliteit van het politiewerk omlaag gaat (Directeur Basispolitie, persoonlijke communicatie, juli 2012).

3.3 Contextgedreven werken

De nieuwe manier van werken bij de politie is al kort besproken in de inleiding. Contextgedreven werken vergt voor politiemensen een hele ommezwaai in hun werk. Modellen en systemen worden door leidinggevendenden vaak als antwoord gezien op problemen. Vanuit hun eigen oriëntatie worden problemen of heikele punten benaderd. Daarmee worden deze problemen eerder versterkt dan verzwakt (Van Dinten & Schouten, 2011, p157). De invoering van prestatiecontracten, managementrapportages (maraps) en het capaciteitsmanagementsysteem worden gezien als een middel om directer te kunnen sturen en afrekenen (Van Dinten & Korte, 2010). Op lokaal niveau lopen veel wijkagenten tegen veel administratief werk aan als gevolg van deze modellen en procedures waar elke agent zich aan dient te houden.

De laatste jaren is er sprake van een opkomst van een beeldcultuur (Sezen/Bascole, 2011). Bij bijna elk incident wordt er tegenwoordig gefilmd of foto's gemaakt, die vervolgens weer razendsnel voor bijna alle burgers beschikbaar zijn. Bedrijven en organisaties weten niet altijd hoe ze hier goed mee om moeten gaan. De context is vaak voor iedereen direct zichtbaar. De simpele oplossing hiervoor is dat alles uitlegbaar en verdedigbaar moet zijn. Muren van een organisatie moeten worden afgebroken. Bij extern georganiseerde organisaties is de context een onlosmakelijk deel van de dienstverlening. Die kan niet zonder (Van Dinten & Schouten, 2011).

Kwaliteit in politiewerk is een lastig onderwerp. Kwaliteit is wat iemand beleeft op datgene wat voor hem van betekenis is. Dat verschilt natuurlijk per oriëntatie. Kwaliteit bij de politie kun je niet maken. Die is subjectief, contextgebonden en ontstaat al dan niet in relaties tussen mensen (Van Dinten & Schouten, 2011).

De politieorganisatie lijkt eraan gewend, net als heel veel andere organisaties, om doelen systeemgericht te behalen en te organiseren (Van Dinten & Schouten, 2011). Maar vaak is een doel binnen een dienstverlenende organisatie alleen door externe oriëntatie en contextgedreven organiseren te bereiken. Natuurlijk kan er nog steeds systeemgedreven organiseren en schaalvergroting na worden gestreefd, maar als bijzonderheid en niet als vanzelfsprekendheid (Van Dinten & Schouten, 2011).

Door meerdere aanleidingen, die genoemd worden in de inleiding, is het contextgedreven werken binnen de politie in Twente terecht gekomen. Dit is voorzichtig opgezet. Clusterchef Carina Ijmker hierover:

“ Wij werken niet als totaal cluster contextgedreven, maar alleen in Rijssen-Holten gebeurt dit. De context moet leidend zijn in wat de politie doet en gaat doen. Dit doen we niet alleen, maar we doen dit samen met burgers en andere netwerkpartners. Dit proces klinkt ontzettend mooi en aantrekkelijk, maar het gaat met ups en downs. Er worden kleine successen geboekt, maar het is een proces dat de tijd moet krijgen. Wanneer je kijkt naar jeugdoverlast: voorheen waren we gewend om het op een bepaalde manier op te pakken, vooral de jeugdagenten waren hier erg druk mee. Nu wordt het in een breder perspectief betrokken. Er was een man in Rijssen die heel erg veel overlast meldde en dit leidde tot wat irritatie bij collega’s. Toen zijn ze met dat team de wijk ingegaan om te horen wat er nu eigenlijk speelde. Veel meer mensen beleefden deze overlast, maar die mensen hebben dat gewoon niet gemeld. Toen hebben we niet alles naar ons toegetrokken, maar heel erg sterk gekeken wat bijvoorbeeld partners als jongerenwerk, de gemeente en natuurlijk de jongeren zelf daarvoor kunnen betekenen. Alle partijen werden daarbij betrokken. Daardoor ontstond veel meer begrip voor elkaars situatie, omdat ze in gesprek waren. Dit resulteerde in een gezamenlijke oplossing met wederzijds tevredenheid. Burgers zelf wijzen op hun verantwoordelijkheid in het geheel is een goed punt.” (Clusterchef cluster West, persoonlijk contact, april 2012).

3.4 Conclusie

Wat verwacht de regiopolitie Twente van haar wijkagenten, hoe schat zij hun ontwikkeling in de loop der tijd in en waarop baseert zij het besluit hen van wijk te laten wisselen?

De verwachting van de regiopolitie Twente over de ontwikkeling van een wijkagent is duidelijk. De wijkagent moet een breed inzetbare diender worden die als een “spin in het web” zich door een groot netwerk begeeft. Hierin zijn en worden de wijkagenten in het cluster West geschoold door middel van een eenjarige opleiding aan de Saxion Hogeschool. Ook oudere wijkagenten worden bijgeschoold. Van de wijkagenten wordt verwacht dat ze zich gedurende hun carrière doorontwikkelen en verder groeien als diender. Meer mensenkennis opdoen om situaties beter te kunnen inschatten, beter samenwerken met netwerkpartners en collega’s mobiliseren om meer vanuit de context te denken. Dit zijn zomaar wat voorbeelden van wat door de leidinggevenden wordt gezien als een positieve ontwikkeling van een wijkagent. Door een wijkagent te verplichten om te wisselen van wijk wordt getracht de wijkagent constant nieuwe ervaringen op te laten doen. Hierdoor moet de wijkagent doorgroeien in zijn functie en een steeds betere en completere wijkagent worden. Een tweede reden om een wijkagent na een aantal jaar van de wijk af te halen is gebaseerd op de veronderstelling dat een wijkagent teveel ‘vergroeid’ aan een wijk raakt. Hij raakt teveel gehecht aan de wijk en is niet meer in staat om een professionele afstand te houden met zijn bewoners. Wanneer dit gebeurt kan de wijkagent, volgens de leidinggevenden binnen het cluster, zijn werk niet meer goed doen en kunnen er misstanden ontstaan.

4. Wijkagenten en hun professionele ontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt de literatuur over wijkagenten en hun professionele ontwikkeling beschreven. In de eerste paragraaf worden de typen wijkagenten beschreven zoals deze zijn herkend door verschillende auteurs. In paragraaf 4.2 wordt de ontwikkeling van een wijkagent besproken aan de hand van de beschikbare literatuur over dit onderwerp. In de laatste paragraaf wordt onderzoeksvraag 2 beantwoord: *Welke factoren beïnvloeden de ontwikkeling van het optreden van wijkagenten in de loop der tijd?*

4.1 Typen wijkagenten en werkstijlen

Er zijn verschillende auteurs die verschillende wijkagenten en werkstijlen hebben geïdentificeerd. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de types van Muir (1977) te gebruiken. Muir geeft als enige een verklaringsmodel waarom de wijkagent in deze rollen (typen) vallen. Dit zal in paragraaf 4.2 worden behandeld.

William K. Muir (1977) deelt in *Streetcorner Politicians* agenten in vier rollen in. Dit doet hij op basis van twee dimensies, te weten: 'de mate waarin politiemensen bereid zijn dwang te gebruiken en de mate waarin bij hen cynische opvattingen overheersen over burgers' (Terpstra, 2008). De vier agenten die Muir onderscheidt zijn:

- *Professionals*. Professionele agenten nemen zowel bij handhaving als bij andere situaties het initiatief. De verbondenheid met de wijk is sterk aanwezig. De professional heeft ook een brede en hulpverlenende opvatting over zijn werk. Deze professionals zijn meer dan andere agenten bereid om probleemgericht te werken en de zelfredzaamheid van burgers te bevorderen. Ordehandhaving binnen hun werk beschouwen ze bovendien ook als hun taak (Terpstra, 2008, p33). Muir (1977) geeft aan dat een agent een professional is wanneer hij goed communiceert. Verder is volgens hem kenmerkend, een goede integratie van dwangmatigheid en sympathie.
- *Reciprocators*. Deze groep wordt door Muir (1977) omschreven als te slap en te sympathiek. Ook kunnen deze agenten moeilijk beslissingen nemen. Terpstra (2008, p33) voegt toe dat de 'reciprocators' reactieve agenten zijn. Deze groep is volgens hem het grootst. De hulpverlening wordt beperkt tot de groep die hun hulp verdienen. Deze moeten wel eerst om hun hulp vragen. Op het gebied van handhaving nemen deze agenten echter wel het initiatief.
- *Enforcers*. Dit zijn de agenten die worden omschreven als cynisch en dwangmatig. Deze categorie richt zich voornamelijk op "crime-fighting". Aan het verlenen van hulp geven zij weinig prioriteit. Ze laten hun gezag snel gelden en gebruiken eerder dwang dan dat ze verbaal de strijd aan gaan (Terpstra, p33)

- *Avoiders*. Deze groep wordt beschreven als agenten die hun werk vermijden. Ze verzamelen louter hun salaris. Deze agenten nemen zelden het initiatief om te komen tot oplossingen bij problemen en proberen het contact met burgers te vermijden (Terpstra, 2008, p33). Tevens tonen de agenten weinig medeleven en sympathie met mensen die in een moeilijke situatie zitten.

Zoals eerder gezegd worden in meerdere studies diverse typen agenten geïdentificeerd. De studie van William Ker Muir is echter de enige die een verklaringsmodel (waarom een agent in een bepaalde rol terecht komt) in zijn theorie heeft verwerkt. De *Professional* wordt gezien als het meest wenselijke type. De werkstijlen van Terpstra (2008) uit *Wijkagenten en hun dagelijks werk* komen in hoge mate overeen met de typen van Muir (1977).

Om een *Professional* te worden en te blijven moet een agent zich ontwikkelen op twee belangrijke gebieden (Muir, 1977). Muir beschrijft twee belangrijke ontwikkelingen bij een agent: *The Development of Understanding en the Development of Morality*. Bij het ontwikkelen van *Understanding* vormt de politieman concepten en classificaties om mensen en situaties te beoordelen. Dit ontwikkelt hij in de loop der jaren tot gewoontes (Muir, 1977, p153-154). De ontwikkeling van *Morality* ligt iets complexer. De agent ontwikkelt zogeheten “bench marks” (korte termijn doelen die een agent wil bereiken voor zichzelf). Het ultieme doel in het leven van een agent beeldt hij uit aan de hand van die “bench marks”.

Zoals hierboven al werd vermeld komen de werkstijlen die Terpstra (2008, p329) beschrijft sterk overeen met de typen die Muir geeft in *Streetcorner Politicians*. Terpstra heeft de typen toegesneden op de Nederlandse politie en in het bijzonder op wijkagenten. Terpstra deelt wijkagenten in de volgende specifieke werkstijlen in.

Communicatief, weinig handhaving

Deze wijkagent is sterk op persoonlijk contact gericht. Hij wil graag een persoonlijk contact opbouwen met zoveel mogelijk mensen en beperkt zijn aandacht niet tot specifieke politieproblemen. Hij schrijft niet veel PV's (proces verbaal) uit hoewel hij wel vindt dat dit bij het werk van een wijkagent hoort. Hij is sterk tegen prestatiecontracten en is sterk betrokken bij de wijkproblematiek. Hij kan hier zijn grote betrokkenheid tonen. Hij kan het best omschreven worden als een “praktische moralist” (Terpstra, 2008, p330). Hoewel de werkstijl niet helemaal overeenkomt worden deze agenten in dit onderzoek *Avoiders* genoemd.

Tweedelijnsfunctie

Deze wijkagent functioneert op tamelijke afstand. Hij komt relatief weinig in de wijk en is voornamelijk gericht op het samenwerken met externe partners. Het principe “kennen-en-gekend-worden” heeft voor hem weinig betekenis. Zijn werkwijze benadert van alle wijkagenten het meest het beeld van een probleemgerichte aanpak (Terpstra, 2008, p330). De stijl van deze wijkagent zou daarom ‘reactief’ kunnen worden genoemd. Deze agent komt sterk overeen met de *Reciprocator* van Muir (1977).

Nabij, maar ook optredend

Een wijkagent met deze werkstijl heeft persoonlijk contact met een groot aantal inwoners en ondernemers in zijn wijk. Hij is tevens sterk betrokken bij zijn werk. De functie van wijkagent is voor hem niet alleen een beroep, maar ook een roeping. Handhaving neemt een belangrijke plaats voor hem in. Zijn persoonlijke relaties met veel bewoners en de geringe afstand die hij heeft tot zijn werk, staan naar zijn opvatting repressief optreden niet in de weg. De mensen moeten daarbij wel het gevoel krijgen dat ze met 'respect' worden behandeld door de politie. Externe partners spelen een minder prominente rol bij deze wijkagent. Hij kan het best worden omschreven als "in de eerste plaats politiemann, maar dicht bij de burgers" (Terpstra, 2008, p331). Deze agent lijkt sterk op de *Professional* van Muir (1977).

Afstandelijke handhaver

Deze wijkagenten zijn minder gericht op relaties met "gewone" burgers. Ze hebben een cynische opvatting over de maatschappij. Handhaving vormt een belangrijk onderdeel van hun werk. Met behulp van handhaving proberen ze hun gezag in de wijk te laten gelden. Deze agent lijkt het sterkst van alle vier werkstijlen op de *Enforcer* van Muir (1977).

Drie van de vier werkstijlen lijken sterk op de typen van Muir (1977). Alleen de werkstijl *Communicatief, weinig handhaving* is daar aan toegevoegd door Terpstra (2008). Deze vier werkstijlen zijn gebruikt om verschillen te ontdekken tussen de wijkagenten. In hoofdstuk vijf zal worden ingegaan op de vraag welke werkstijlen in het cluster West zijn ontdekt. In het werkplan is het herkennen van deze werkstijlen verder geoperationaliseerd.

4.2 De ontwikkeling van wijkagenten

Het bevorderen van de ontwikkeling ("Morality" en "Understanding") van een agent wordt gekenmerkt door drie factoren (Muir, 1977, p). Dat zijn *Language*, *Learning* en *Leadership*.

Bij *Language* gaat het erom om tijdens het werk "welsprekendheid" te ontwikkelen. Alle 28 ondervraagde agenten door Muir in *Streetcorner Politicians* waren het met elkaar eens dat dit enorm belangrijk is in elk aspect van politiewerk. Volgens Muir (1977, p227) is dit voornamelijk een taak van de agent zelf (*moral self-mastery*). Bij *Language* in dit onderzoek gaat het over de manier waarop de wijkagent al pratend problemen oplost in zijn wijk. Om dit te toetsen is bijvoorbeeld gekeken naar het aantal contacten met bewoners tijdens de wijkdienst die is meegelopen met de wijkagent. Ook is gekeken naar hoeveel de wijkagent beschikbaar en aanwezig is in zijn wijk. Dit staat verder uitgewerkt in bijlage 2, het werkplan.

Learning heeft in de studie van Muir (1977) betrekking op het leren van gewone agenten van een meer ervaren agent met een hogere rang. Bijna elke "rookie" werd in zijn beginperiode toegewezen om te werken met een meer ervaren agent. De politiecultuur in de Verenigde Staten was zo dat een beginnening zich erg moest bewijzen in zijn werk. De ervaren agenten (Sergeants) hadden zoveel invloed dat ze heel duidelijk hun stempel konden zetten op de hele "division" (Muir, 1977, p238) en met name op jonge agenten, door deze te belonen met bijvoorbeeld extra salaris en een hogere rang. Het *Learning* in dit onderzoek gaat over de manier waarop de agent leert binnen zijn werk, hoe

de agent leert van de buurt en mensenkennis verwerft. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd wat de wijkagent met de mening van andere collega's, wijkbewoners en ketenpartners doet. Staat hij open voor andere meningen of reageert hij over het algemeen gesloten op andere meningen? In het werkplan (bijlage 2) staat verder beschreven hoe deze vaardigheid in dit onderzoek is getoetst.

Leadership wordt in de studie van Muir (1977) beschreven als de mogelijkheden van de "chief" om de ontwikkeling van de agenten te beïnvloeden. De hoogste baas van de politie in Laconia had weinig mogelijkheden (middelen) om agenten te belonen, maar had wel veel mogelijkheden om agenten te straffen (Muir, 1977, p249). Onder *Leadership* bij de Nederlandse wijkagenten valt vooral de sturing van wijkagenten en de sturing door wijkagenten. Wijkagenten hebben in Nederland een aanzienlijke autonomie. Dit is ook terug te lezen bij de verwachtingen van de leidinggevendenden in hoofdstuk drie. Juist die autonomie maakt de vraag naar sturing in hun werk des te belangrijker. Om deze vaardigheid te toetsen is vooral gekeken naar hoe de verhoudingen binnen het team van de wijkagent liggen. De sturing van de ene wijkagent verloopt immers op een andere manier dan de sturing van de andere wijkagent (Terpstra, 2008). Is er in sommige teams sprake van "eilandjes" of werkt dit cluster als een hecht team? Door te observeren hoe de wijkagent met andere collega's werkt en hoe hij ze aanstuurt kan bepaald worden of de wijkagent deze vaardigheid beheerst. Evenals de andere twee vaardigheden staat in bijlage 2 beschreven hoe deze vaardigheid in dit onderzoek is getoetst.

4.3 Conclusie

Welke factoren beïnvloeden de ontwikkeling van het optreden van wijkagenten in de loop der tijd?

Volgens Muir (1977) beïnvloeden de begrippen *Language*, *Learning* en *Leadership* de manier waarop een agent zich ontwikkelt en in welke rol (*Professional*, *Reciprocator*, *Enforcer* of *Avoider*) de agent valt. Geprobeerd is om deze begrippen zoveel mogelijk naar de Nederlandse situatie om te vormen met behulp van *Wijkagenten en hun dagelijks werk* van Terpstra (2008). *Language* is de manier waarop de wijkagent zijn 'welsprekendheid' verbetert. *Learning* is de manier waarop een wijkagent van zijn collega's leert. *Leadership* is de manier waarop een wijkagent andere agenten aanstuurt en hoe hij wordt gestuurd door de politieorganisatie. Deze drie kernbegrippen worden in de hoofdstuk zes getoetst op de wijkagenten in het cluster West van de politie Twente. Daardoor wordt in dit onderzoek hun ontwikkeling verklaard.

5. Wijkagenten in cluster West

Er zijn tien wijkagenten in het cluster West van de politie Twente. Drie wijkagenten zitten in Nijverdal-Hellendoorn, vijf in Rijssen-Holt en twee in Wierden. In dit hoofdstuk worden deze wijkagenten nader beschreven. In de eerste paragraaf worden de wijkagenten ingedeeld in de typen van Muir (1977), gebaseerd op de werkstijlen van Terpstra (2008). In paragraaf twee wordt de ontwikkeling van de wijkagenten beschreven in het streven naar contextgedreven werken. In de laatste paragraaf wordt de onderzoeksvraag beantwoord: *Hoe ontwikkelen wijkagenten in het cluster West zich in de loop van de tijd waarin zij aan een wijk zijn verbonden, in het bijzonder tegen de achtergrond van het streven naar contextgedreven werken?*

5.1 Typen wijkagenten in cluster West

In de observaties die hebben plaatsgevonden in de eerste maanden van 2012 is met elke wijkagent in het cluster West een wijkdienst meegelopen. Door het hanteren van een vast werkplan dat door observatie en interviews is ingevuld, is het mogelijk om een wijkagent in een bepaalde rol in te delen.

Wijkagenten verschillen in algemene zin nogal van elkaar, ondanks dat er door de politietop wordt gestreefd naar een zekere standaardisering van het uitvoeren van gebiedsgebonden politiewerk (Terpstra, 2008, p.324). In de mate waarin wijkagenten bijvoorbeeld handhavend optreden op straat en daarbij gebruikmaken van repressieve middelen zit een enorm verschil (Terpstra, 2008, p. 325). De redenen hiervoor lopen uiteen. Sommigen zijn te weinig in hun wijk aanwezig, terwijl anderen als argument aanvoeren dat zij “in de regel problemen op een andere wijze oplossen”, menen dat handhaving en repressie niet zouden passen bij hun werk of een groter belang toekennen aan andere (vaak preventief gerichte) werkzaamheden (Terpstra, 2008, p.325). Toch wint de drang naar standaardisatie het voorlopig in het politieveld. Het idee dat korpsen en politiebazen duidelijk dienen te maken wat de juiste manier van werken is onder bijvoorbeeld moeilijke omstandigheden wint terrein (Gielsing, 2010; Van der Torre e.a, 2010). Het past bij die visie om het politiepersoneel te trainen op professionele standaards en bekend te laten raken met noodzakelijke kennis, zoals wetskennis, de ambtsinstructie of het geweldsprotocol (Hoogenboom, 2009). Het is des te opvallend om te zien dat er binnen het cluster West van de politie Twente verschillen te zien zijn in de wijze waarop wijkagenten hun werk uitvoeren.

Wanneer we de wijkagenten van het cluster West in de vier typen proberen in te delen stel ik vast dat die van de afstandelijke handhaver (*Avoider*) niet voorkomt. Elke wijkagent in het cluster doet zijn werk op z'n eigen manier, maar er is geen één te bekennen die handhaving als zijn of haar belangrijkste taak ziet. Dit blijkt uit de interviews en de diensten die zijn meegelopen met de wijkagenten. We zien dat de andere drie types wel voorkomen.

Voorbeeld 5.1.1

Wijkagent X is werkzaam in een dorp. Hij is er zeer bekend en gaat zoveel mogelijk met de fiets of lopend een praatje maken met mensen die toevallig op straat staan. Hij is sterk betrokken bij de problemen van de mensen uit zijn wijk en wil zijn oprechte interesse tonen. Het begrip "kennen en gekend" worden wil hij zoveel mogelijk uitdragen. Hij is een tegenstander van prestatiecontracten en schrijft naar eigen zeggen in de praktijk niet al teveel PV's uit. Hij kent zijn pappenheimers in de wijk en is geneigd soms teveel problemen naar zich toe te trekken in plaats van dit weg te zetten bij collega's. Ook met het vormen en het onderhouden van een netwerk heeft X moeite zo is te zien. Dit ligt niet altijd aan X zelf, maar ook aan zijn gebrekkige overgang naar de wijk ongeveer een jaar geleden. Hierdoor moet hij zijn hele netwerk zelf leren kennen.

Voorbeeld: 5.1.2

Wijkagent Y werkt in een groot dorp. Hij is een wijkagent voor wie de afstand tot de wijk en zijn bewoners in vele opzichten klein is. Hij woont zelf in zijn werkgebied en heeft veel persoonlijk contact met een groot aantal bewoners en ondernemers via zijn werk en de voetbalclub waar Y nauw bij betrokken is. Zijn functie is niet alleen een beroep, maar wordt door hem als een 'roeping' gezien. Aan handhaving doet hij ook, hij bekeurt regelmatig jongeren die overlast veroorzaken, en zijn persoonlijke relaties met veel bewoners staan zijn repressieve optreden niet in de weg.

En zo zou je nog op elke wijkagent een profielschets en typologie kunnen plakken. De verschillen zitten vooral in de wijze waarop de wijkagent met de burgers in de wijk omgaat.

"Mijn wijk is vrij rustig. De bewoners van de wijk zitten niet te wachten op een wijkagent die contant aanwezig is in de wijk. Ik heb genoeg aan de 2 dagen die ik in de week krijg voor mijn wijk en kan ook nog eens veel wijkwerk doen tijdens het draaien van noodhulpdiensten" (Wijkagent A, persoonlijke communicatie, maart 2012).

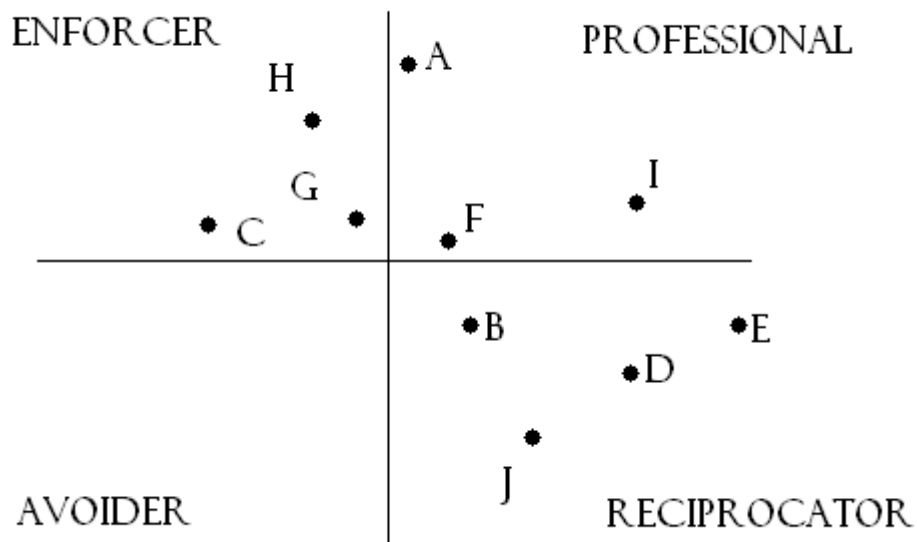
En aan de andere kant:

"Ik vind dat ik aan die 2 dagen die ik krijg om in mijn wijk aanwezig te zijn niet genoeg heb. Ik heb te maken met problemen van verschillende bewoners die ik graag wil helpen en dan wordt er gezegd dat ik dat eventueel ook tijdens de noodhulp kan doen. Dat is onzin. Ik moet rustig met die mensen een gesprek aan kunnen gaan en niet meteen weg moeten. Die mensen moeten ook echt zien dat ik veel tijd voor hun problemen over heb" (Wijkagent B, persoonlijke communicatie, februari 2012).

Aan de hand van deze voorbeelden kunnen we zien dat er nogal wat verschil zit in het type wijkagent dat werkzaam is binnen het cluster. Dit bleek ook uit een interview met de plaatsvervangende clusterchef die het dichtst van de leidinggevendenden bij de wijkagenten staat als portefeuillehouder

gebiedsgebonden politiezorg. Ook in de regio Noord- en Oost- Gelderland zit er nogal wat verschil in de wijze waarop wijkagenten hun werk doen (Adviseur GGP, persoonlijk contact, september 2012).

Op basis van de observaties en de interviews, is de volgende tabel opgesteld:



In het werkplan (bijlage 2) zijn de twee dimensies van dit schema (mate waarin repressief wordt opgetreden en de morele betrokkenheid) geoperationaliseerd. Er zijn drie wijkagenten die als *Enforcer* omschreven kunnen worden, drie wijkagenten komen het dichtst bij de *Professional* en vier wijkagenten zijn echte *Reciprocators*. De drie *Enforcers* zijn gemiddeld ouder en meer ervaren als wijkagent dan de vier *Reciprocators* en de drie *Professionals*.

5.2 De ontwikkeling van de wijkagenten gezien het streven naar contextgedreven werken

Er zijn een aantal wijkagenten in het cluster die al contextgedreven werken. Deze wijkagenten werken in de proeftuin in het team Rijssen-Holten. De leiding van het cluster probeert echter wel om de manier van denken die belangrijk is bij een contextgedreven organisatie breed te stimuleren. Dat dit nodig is, blijkt uit een bijeenkomst op 22 mei 2012. Tijdens dit wijkagentenoverleg ging het over de vraag hoe contextgedreven werken binnen dit cluster het beste kan worden doorgevoerd en hoe het zich heeft ontwikkeld sinds het begin van de proeftuin in Rijssen-Holten.

Uit de gesprekken met wijkagenten en deze bijeenkomst blijkt dat het contextgedreven werken van wijkagenten binnen dit cluster een proces is van vallen en opstaan. Voor veel collega's is het nog niet precies duidelijk wat deze manier van werken precies inhoudt en wat er voor nodig is om deze ommezwaai te maken. Er worden kleine successen geboekt, maar de wijkagent die nu contextgedreven werkt loopt nogal eens aan tegen collega's die op een andere manier denken. Ook de clusterleiding ziet successen.

Voorbeeld 5.2.1

“Wanneer je kijkt naar jeugdoverlast: voorheen waren we gewend om het op een bepaalde manier op te pakken, vooral de jeugdagenten waren hier erg druk mee. Nu wordt het in een breder perspectief betrokken. Er was een man in Rijssen die heel erg veel overlast meldde en dit leidde tot wat irritatie bij collega’s. Toen zijn ze met dat team de wijk ingegaan om te horen wat er nu eigenlijk speelde. Veel meer mensen beleefden deze overlast, maar die mensen hebben dat gewoon niet gemeld. Toen hebben we niet alles naar ons toegetrokken, maar heel erg sterk gekeken wat bijvoorbeeld partners als jongerenwerk, de gemeente en natuurlijk de jongeren zelf daarvoor kunnen betekenen. Alle partijen werden daarbij betrokken. Daardoor ontstond veel meer begrip voor elkaars situatie, omdat ze in gesprek waren. Dit resulteerde in een gezamenlijke oplossing met wederzijds tevredenheid”
(Clusterchef cluster West, persoonlijke communicatie, april 2012).

“Het is misschien goed om op kleine successen af te gaan. De positieve reacties moeten verzameld worden en er moet veel minder gedrukt worden op prestaties, dat is een tendens die de laatste jaren nogal sterk aanwezig is” (Wijkagent I, persoonlijke communicatie, mei 2012).

Het contextgedreven werken staat in de steigers binnen dit cluster. Deze manier van denken wordt door steeds meer mensen omarmd, maar veel agenten zijn nog zoekende hoe ze dit het beste kunnen toepassen binnen hun wijk. Vrijwel alle wijkagenten zijn voorstander van deze manier van werken. Toch stuit het contextgedreven werken op problemen. Alle wijkagenten zijn het erover eens dat er een mentaliteitsverandering moet komen binnen de politie, wil deze manier van werken een groot succes worden.

“Ik heb te weinig tijd om echt contextgedreven te gaan werken. Dan kom je onherroepelijk met het rooster en de planning in de knoei. We verzanden in onze eigen ambities”
(Wijkagent C, persoonlijke communicatie, mei 2012).

5.3 Conclusie

In deze paragraaf wordt onderzoeksvraag drie beantwoord. *Hoe ontwikkelen wijkagenten in het cluster West zich in de loop van de tijd waarin zij aan een wijk zijn verbonden, in het bijzonder tegen de achtergrond van het streven naar contextgedreven werken?*

Op basis van het werkplan voor wijkagenten (bijlage 2) zijn de agenten ingedeeld in het schema in paragraaf 5.1. In het cluster werken drie wijkagenten als *Professionals*, drie als *Enforcer* en vier als een *Reciprocator*. Deze rollen zijn behandeld in hoofdstuk vier. De *Avoider* komt niet voor in dit cluster. Dit is positief te noemen omdat dit type wijkagent het verste afstaat van de gewenste wijkagent (zie hoofdstuk 3). Een opvallende bevinding in dit onderzoek is dat de drie wijkagenten die als *Enforcer* aan te merken zijn, gemiddeld ouder zijn en veel meer ervaring hebben als wijkagent.

Op het gebied van contextgedreven werken worden kleine successen geboekt. De vraag, “wat is het rendement van contextgedreven werken”, komt weleens intern opborrelen. Dat is nu juist een vraag

die totaal niet past bij contextgedreven denken. Er moet juist niet op prestaties worden gestuurd, maar op een gevoel dat de burgers krijgen bij het optreden van de politie (Van Dinten & Schouten, 2011). Wanneer deze manier van werken echt van de grond wil komen, zal er een mentaliteitsverandering binnen de politie moeten intreden.

6. Verklarende factoren voor professionele ontwikkeling

In hoofdstuk zes worden de verklarende factoren voor de in hoofdstuk vijf uitgelegde ontwikkeling gebruikt om een verklaring te geven voor de ontwikkeling van de wijkagenten binnen het cluster West van de politie Twente. Als laatste wordt onderzoeksvraag vier beantwoord: *Hoe kan de ontwikkeling van wijkagenten in het cluster West worden verklaard?*

6.1 Ontwikkeling van de wijkagenten in cluster West

Zoals aangegeven in hoofdstuk vier, wordt de ontwikkeling van wijkagenten op drie factoren getoetst. De ontwikkeling van *Language*, *Learning* en *Leadership* wordt in deze paragraaf nader beschouwd en wordt vervolgens gebruikt om een verklaring gegeven voor de in hoofdstuk vijf aangegeven ontwikkeling.

Ontwikkeling wordt in de breedste zin van het woord omschreven als een proces waarin een persoon andere of meer gedrag- en handelingsmogelijkheden verwerft. Ook het vergroten van kennis, bekwaamheden of andere vaardigheden voor specifieke handelingen wordt vaak genoemd als de betekenis van ontwikkeling. In dit onderzoek kunnen we moeilijk naar een proces kijken. Er is immers maar één of twee keer met een desbetreffende wijkagent een wijkdienst meegelopen. Er is in de interviews en observaties wel gevraagd naar het verkrijgen van specifieke vaardigheden om de functie van wijkagent te kunnen vervullen. Ook is er gekeken naar de manier waarop de drie factoren (*Language*, *Learning* en *Leadership*) worden ingevuld door de wijkagenten zelf. Volgens Muir (1977) bepalen die drie factoren of een wijkagent uitgroeit tot een *Professional* of dat hij terugvalt in één van de drie andere rollen van *Avoider*, *Enforcer* of *Reciprocator*.

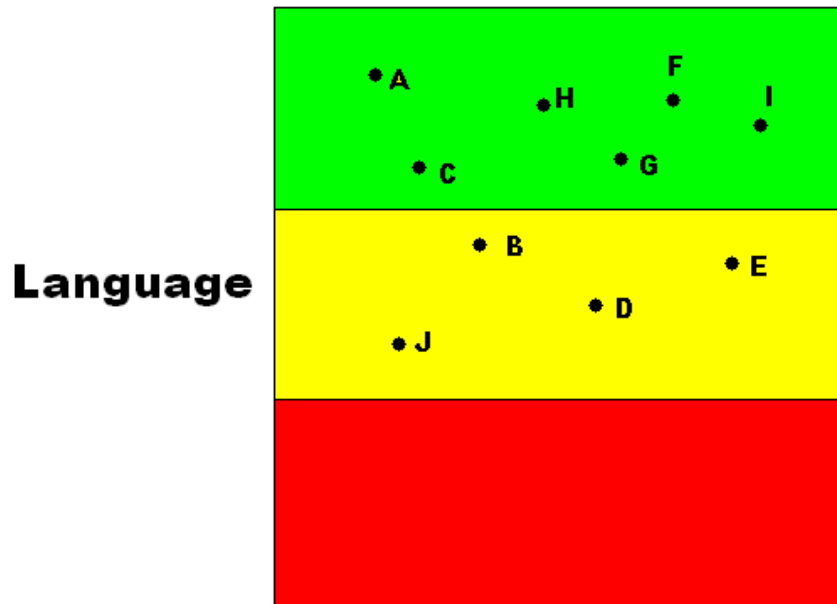
Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven zijn er geen *Avoiders* onder de wijkagenten. Dit is logisch als je ziet welke selecties een agent moet doorlopen om wijkagent te worden. Een wijkagent moet communicatief vaardig zijn en initiatief durven te grijpen, daar wordt in de sollicitatieprocedure al veelvuldig op getoetst. Daar komt bij dat alle wijkagenten tegen de prestatiesturing op een proces verbaal zijn.

“We worden geacht om mensen te bekeuren die vergeten hun parkeerkaart op het dashboard te leggen, terwijl er genoeg ruimte is om te parkeren in het centrum. Wanneer ik dan mijn quotum van bonnen nog niet heb gehaald, moet ik dan maar achter elkaar de bonnen gaan uitdelen? Hoe denk je dat die mensen mij dan gaan aankijken?” (Wijkagent B, persoonlijke communicatie, april 2012).

6.1.1 Ontwikkeling van Language

Language wordt in dit onderzoek gemeten bij de wijkagent aan de hand van zeven indicatoren die in het werkplan (bijlage 2) zijn uitgewerkt. In onderstaande tabel zijn de scores van de wijkagenten weergegeven. Groen staat voor een hoge score, geel staat voor een gemiddelde score en rood betekent

een lage score. Deze categorieën zijn vastgesteld aan de hand van de interviews met leidinggevend en de rollen die Terpstra (2008) en Muir (1977) hebben vastgesteld, waarbij veel betrokkenheid en veel contacten als goed wordt gezien en afstandelijkheid en een afwachtende houding als slecht.



Bij *Language* gaat het erom om tijdens het werk “welsprekendheid” te ontwikkelen, zoals in hoofdstuk vier wordt uitgelegd. Volgens Muir (1977, p227) is dit voornamelijk een taak van de agent zelf (*moral self-mastery*). Alle wijkagenten vullen dit begrip op hun eigen manier in, maar elke wijkagent weet met het gebruik van de juiste verbale kwaliteiten dingen in hun werk voor elkaar te krijgen.

Voorbeeld 6.1.1.1:

Tijdens een wijkdienst van wijkagent C in een klein dorp gaan we op bezoek bij een oudere meneer. Hij schijnt het hondje van zijn buurman geraakt te hebben met zijn auto en voelt zich nu bedreigd door zijn buurman. Volgens de desbetreffende buurman moest het hondje hierdoor geopereerd worden. Wijkagent C twijfelt hierover. De volgende dag had hij een grote kras op zijn auto. De situatie maakt duidelijk dat zijn buurman hier de dader van is, al is dat natuurlijk niet te bewijzen. Na een gesprek met beide heren afzonderlijk (in dialect), wordt door C gevraagd om weer toenadering met elkaar te zoeken en de verzekering hierbij in te schakelen. Uiteindelijk is voor een groot deel de kou weer uit de lucht tussen de beide heren.

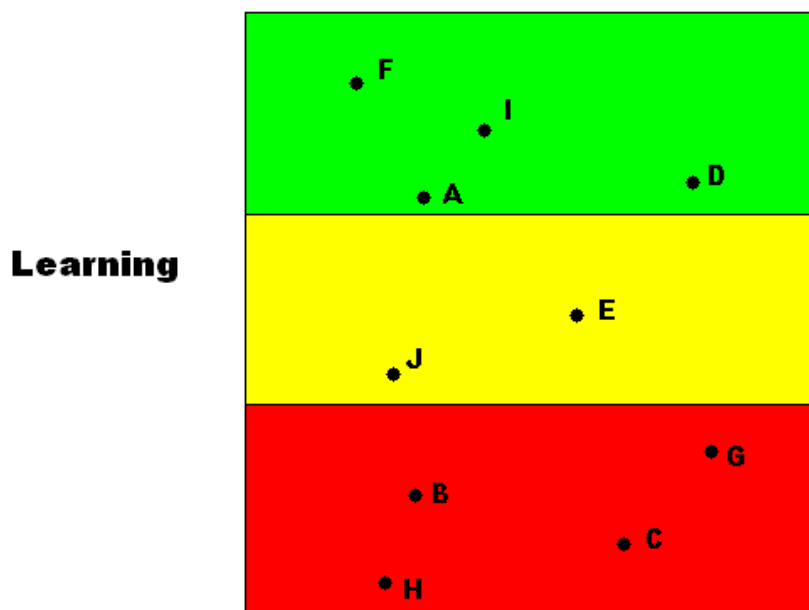
Voorbeeld 6.1.1.2

Wijkagent A gaat elke week eens buurten bij een alcoholverslaafde die bij hem in de buurt woont. Verschillende instanties proberen de man al maandenlang te helpen, maar de man moet daar niks van weten en wil niet weg uit zijn huis. A weet na enkele bezoeken hem toch zover te krijgen om zijn huis te verlaten en naar een instelling voor alcoholverslaafden te gaan. Op de dag dat de instelling hem komt ophalen doet hij de deur niet open en krijgen de hulpverleners geen contact met de man. A wordt opgebeld en gaat in zijn vrije tijd bij de man langs en weet hem, na enig aandringen, toch zover te krijgen om in de auto van de hulpverleners te stappen.

Zo zijn er nog tal van voorbeelden te noemen van wijkagenten uit het cluster West die op deze manier hun kwaliteiten binnen dit begrip van *Language* laten zien. Vrijwel alle agenten gaan minimaal één keer per week op huisbezoek de wijk in. In alle dagen dat er observaties van wijkagenten hebben plaatsgevonden lieten de wijkagenten hun 'welsprekendheid' zien. Door het invullen van het werkplan bij elke wijkagent (zie bijlage 2), was te zien dat vrijwel alle wijkagenten op dit aspect hoog scoren. Het "al pratend" problemen oplossen tussen verschillende mensen, ging de tien wijkagenten over het algemeen goed af.

6.1.2 Ontwikkeling van Learning

Learning wordt in dit onderzoek getoetst aan de hand van vijf indicatoren die in bijlage 2 staan beschreven. Een hoge score op dit onderdeel is gebaseerd op de interviews met de leidinggevenden en op de theorie van Van Dinten en Schouten (2011), die stellen dat een open oriëntatie cruciaal is bij het leren binnen een organisatie. Op basis van de interviews en de observaties is de volgende tabel samengesteld:



Vier wijkagenten scoren, op basis van de observaties en interviews, hoog op dit onderdeel. In lijn met de typen van Muir (1977) zitten hier alle *Professionals* bij. Opvallend is het om te zien dat liefst vier wijkagenten laag scoren.

Bij het begrip *Learning* gaat het erom op welke manier de wijkagent leert van collega's en hoe hij zijn eigen kennis doorgeeft. De wijkagent heeft in Nederland zelf een sturende/coördinerende functie ten opzichte van andere collega's (Terpstra, 2008, p107). *Learning* komt ook om de hoek kijken bij een overdracht en wisseling van wijk door een wijkagent. Tevens is het de manier waarop de wijkagent zijn wijk leert kennen en mensenkennis verwerft.

Bij deze factor valt nog veel winst te halen door het cluster en de hele politieorganisatie in het algemeen. Dit wordt ook onderkend door Spelier (2011), die aangeeft dat de politie toe moet naar een *lerende* organisatie (in hoofdstuk acht komt dit onderwerp uitgebreider aan bod). In de interviews en gesprekken met wijkagenten werd duidelijk dat veel wijkagenten veel zaken niet weten van hun collega's die vlakbij werken. Op welke manier de wijkagent werkt in de "proeftuin" van contextgedreven werken in Rijssen, was voor veel collega's in het cluster onbekend (Wijkagent J, B en F, persoonlijk contact, mei 2012).

Uit de ervaringen van enkele wijkagenten blijkt dat het *leren* van andere collega's zeer nuttig is om nieuwe ideeën op te doen.

Voorbeeld 6.1.2.1:

Wijkagent F uit Rijssen is een week in een wijk in Rotterdam geweest tijdens een uitwisseling met een andere wijkagent. Qua werk en organisatie verschillen de werkgebieden nogal met elkaar, toch is F zeer enthousiast over enkele ideeën van de wijkagent uit Rotterdam. De wijkagent uit Rotterdam had nogal eens klagende burgers over de vloer die klaagden over te hard rijdende auto's in de wijk. Toen is de wijkagent gaan controleren en heeft enkele klagende burgers meegevraagd. Zo zien die mensen dat er wat wordt gedaan met hun kritiek en voelen ze zich serieus genomen. De resultaten van de politiecontrole worden vervolgens op internet gezet.

Voorbeeld 6.1.2.2:

Wijkagent H heeft aan een uitwisseling meegedaan met een collega uit Horst (Gelderland). In Horst waren erg veel woninginbraken in die tijd. Een collega van het bureau in Horst bedacht een initiatief om dit tegen te gaan. Hij vroeg zich af: wie laat er in de avond de hond uit? Hondenbezitters konden zich aanmelden bij de politie om een oogje in het zeil te houden in de wijk. Dit aantal groeide gestaag. Of het initiatief daadwerkelijk het aantal woninginbraken heeft verminderd, is moeilijk te meten. Wel zijn er in die maand 3 inbrekers op heterdaad betrapt na een tip van deze hondenbezitters.

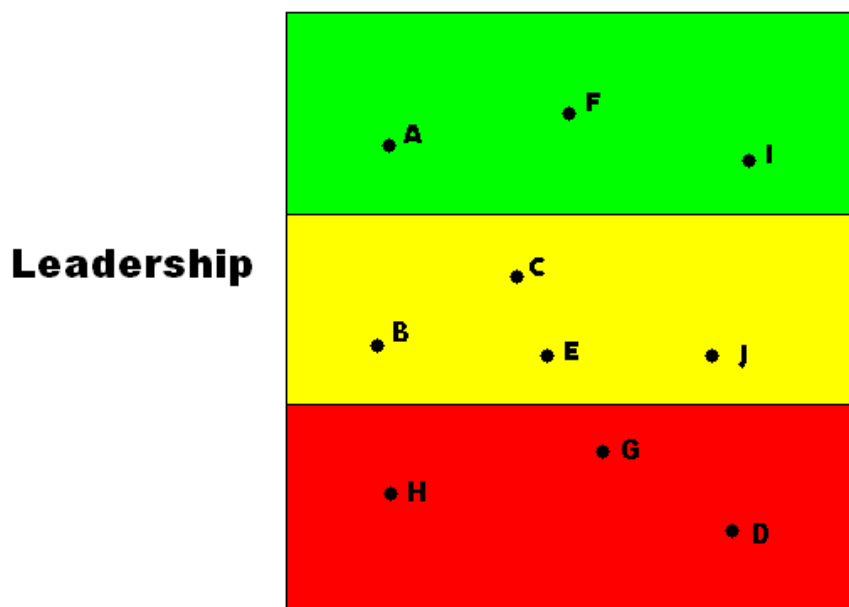
Wijkproblematiek wordt nog steeds vaak vanuit een eigen oriëntatie bestreden door de wijkagenten. Hierdoor worden de oorzaken van deze problematiek vaak niet aangepakt. Door vanuit een open oriëntatie naar problemen te kijken en ideeën van andere wijkagenten te gebruiken, kan de wijkagent nog een stuk slagvaardiger en daadkrachtiger worden (Spelier, 2011). De wijkagent heeft in

Nederland zelf een sturende/coördinerende functie ten opzichte van andere collega's (Terpstra, 2008, p107). Hoe hij van deze collega's leert is belangrijk, zo wordt onderkend door de leidinggevend. Ook het leren van buurtbewoners en het leren kennen van de wijk zijn meegenomen in dit onderzoek.

Deze "lerende" houding wordt dus door de team- en clusterleiding geëist (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012 & Teamchef Hellendoorn-Nijverdal, persoonlijk contact, juli 2012). Uit de observaties blijkt echter dat hier nog veel te winnen valt.

6.1.3 Ontwikkeling van Leadership

Leadership in dit onderzoek is gemeten aan de hand van vijf indicatoren die zijn gemeten tijdens het kennismakende interview en de observaties (zie bijlage 2). Deze vragen zijn vervolgens in de volgende tabel verwerkt. Zo zien we de scores van de wijkagenten A tot en met J. Daarbij wordt groen als hoog wordt aangemerkt, geel is gemiddeld en rood is laag.



Leadership wordt in de studie van Muir (1977) beschreven als de mogelijkheden van de "chief" om de ontwikkeling van de agenten te beïnvloeden. Onder *Leadership* bij de Nederlandse wijkagenten valt vooral de sturing van en door de wijkagenten. Wijkagenten hebben in Nederland een aanzienlijke autonomie. Zoals eerder vermeld in hoofdstuk vier maakt die autonomie de vraag naar sturing van hun werk des te belangrijker. Wijkagenten worden voor een belangrijk deel gestuurd door de vele onverwachte gebeurtenissen, meldingen, incidenten en vragen die voortdurend op hun afkomen (Terpstra, 2008, p109).

Deze autonomie hebben de wijkagenten in het cluster West ook. Wijkagenten worden voor een groot deel vrij gelaten in hun aanpak van de veiligheidsproblematiek in de wijk.

“De wijkagenten krijgen bij ons heel veel vrijheid. Twee van de drie wijkagenten zijn zeer ervaren agenten die al tientallen jaren bij de politie werken. Die hoef ik niet actief te sturen.”

“Ik ben heel erg voor eigen initiatief. Pak je eigen kansen. Jij bent verantwoordelijk voor een stukje gebied. Ik vind dat ze zelf dat moeten regelen” (Portefeuillehouder gebiedsgebonden politiezorg cluster West, persoonlijk contact, juli 2012).

De sturing door de wijkagent is ander deel van de factor *Leadership*. Op basis van de observaties blijkt dat de ene wijkagent meer moeite mee heeft met het sturen van andere agenten dan de andere wijkagent.

Voorbeeld 6.1.3.2:

Wijkagent C heeft, met al zijn goede bedoelingen, de neiging om alle problemen naar zich toe te trekken en het zelf op te lossen. Dit deelt hij of zij dan niet met het team, met als gevolg dat het team niet op de hoogte is van de laatste gang van zaken met een drugsverslaafde man die mogelijk vuurwapengevaarlijk is. Dit is juist de belangrijkste eigenschap van de wijkagent-nieuwe-stijl. Werk moet weggezet worden en de wijkagent moet netwerkpartners en collega's aan het werk zetten.

De kwaliteit van *Leadership* wisselt nogal binnen het cluster, zo is ook te zien in de tabel in deze paragraaf. Daar waar sommige wijkagenten al helemaal volgens de verwachtingen van de leidinggevenden werken, trekken andere wijkagenten nog teveel werk naar zich toe en werken niet volgens de verwachtingen.

Wijkagenten worden voor een belangrijk deel gestuurd door de vele onverwachte gebeurtenissen, meldingen, incidenten en vragen die voortdurend op hun afkomen (Terpstra, 2008, p109). De wijze waarop wijkagenten omgaan met deze gebeurtenissen van buitenaf reflecteert hun opvatting over het werk en hun werkstijl. Leidinggevenden gaan er in de regel vanuit dat wijkagenten een bepaalde mate van autonomie hebben. In hun ogen hebben wijkagenten deze autonomie nodig om algemeen beleid en prioriteiten te vertalen naar specifieke situaties en behoeften van het werkgebied van de wijkagent. Dit vereist niet alleen autonomie, maar ook deskundigheid, professionele vaardigheden en initiatief (Terpstra, 2002). Het stellen van algemene beleidsprioriteiten is een belangrijke manier voor leidinggevenden om de wijkagent te sturen. Er zijn echter ook andere manieren waarop dit gebeurt. Deels gebeurt dat op afstand en in algemene zin: door opleidingen aan te bieden (soms ook verplicht) of door capaciteit en organisatorisch draagvlak te creëren voor het gebiedsgebonden politiewerk. Daarnaast vindt er sturing plaats op een meer directere manier. Dit kan gebeuren bij een briefing of een werkoverleg, maar ook informeel in de koffiepauze of op de gang. Uit onderzoek blijkt ook dat wijkagenten waarde hechten aan hun autonomie, maar dat zij wel verwachten dat zij altijd

bij hun leidinggevende terecht kunnen. Deze moet dan ook, volgens de wijkagent, vaak fungeren als vraagbaak en klankbord (Terpstra, 2008, p114). Uit eerder onderzoek blijkt ook dat de professionele ondersteuning van wijkagenten bij hun werk in de praktijk nogal eens tamelijk beperkt (Terpstra, 2002).

6.4 Conclusie

Hoe kan de ontwikkeling van wijkagenten in het cluster West worden verklaard?

De in hoofdstuk vijf beschreven ontwikkeling kan wisselend tot positief genoemd worden. Daar waar sommige wijkagenten al als een *Professional* werken en bijna aan alle verwachtingen van de team-, cluster- en korpsleiding voldoen, schieten sommige op basis van observaties en interviews nog tekort en zijn zij nog teveel *Enforcer* en *Reciprocator*. Op het gebied van *Language* ontwikkelen de wijkagenten zich goed. Verschillende voorbeelden tonen aan dat de wijkagenten door hun jarenlange ervaring zich verbaal goed staande kunnen houden. Door de specifieke problematiek binnen het cluster krijgen wijkagenten genoeg kansen om hun *Language* te verbeteren. Op het gebied van *Learning* dienen verschillende wijkagenten, maar ook de politieorganisatie nog stappen te maken. Een verklaring hiervoor ligt waarschijnlijk in het teveel denken in modellen en systemen en het ontbreken van een leergerichte houding van wijkagenten door een interne oriëntatie. Dit ligt ook ten grondslag aan de soms moeizame ontwikkeling van het contextgedreven werken. *Leadership* betreft de sturing van en de sturing door de wijkagent. Dit “sturen” gaat de ene agent beter af dan de andere. *Leadership* wordt steeds belangrijker en agenten worden hierin ook geschoold op de wijkagentenopleiding. Uit de observaties bleek dat een enkele wijkagent nog weleens moeite heeft om dit op de manier uit te voeren die door de leiding als wenselijk wordt ervaren.

7. Overdracht van wijk: lastige keuzes van het juiste moment

In dit hoofdstuk wordt het thema van de overdracht van de wijk besproken. In het verlengde van de ontwikkelingsvraag, ligt de regel om een wijkagent na enige tijd van wijk te laten wisselen.

In paragraaf 7.1 wordt het wisselen van wijk besproken. In 7.2 wordt het specifieke moment van wisselen besproken en in 7.3 komen de wijkagenten aan het woord over deze regel. Vervolgens wordt het antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *Wat is, mede tegen de achtergrond van andere mogelijkheden om het functioneren van wijkagenten te verbeteren, het optimale moment van een overdracht van wijk?*

7.1 Het wisselen van wijk

De regel om een wijkagent van wijk te laten wisselen na zes of acht jaar is gebaseerd op een visie van de Raad van Korpschefs in 2005. Doordat het zo belangrijk, zo niet onmisbaar, werk is wat de wijkagent uitvoert, komen er natuurlijk vragen boven drijven over de houdbaarheid van een agent in een wijk of dorp. In het rapport *Wijkgericht werken* uit 1996 staat geschreven dat de wijkagent 20% van de tijd mee moet draaien in 'districtelijke lasten', bijvoorbeeld de noodhulp. Dit om te voorkomen dat de wijkagenten de 'feeling' kwijtraken met de rest van het werk en andere wijken of gebieden (Wijkgericht werken, 1996, p4). Deze 80/20-regel is overigens afgeschaft binnen het politiekorps Twente. Er wordt gevreesd dat de wijkagent zich teveel met de wijk gaat identificeren, waardoor de agent minder goed is staat is om als 'agent' te functioneren. Hij kan geen professionele afstand meer bewaren met zijn wijk, waardoor hij misschien overtreders die hij goed kent laat weggelaten met een waarschuwing (Van der Torre, 1998). Deze reden wordt ook gegeven door de team- en clusterleiding.

De maximale aanstellingstijd is in eerste instantie gesteld op zes jaar en de minimale aanstellingstijd is drie jaar. Er zijn echter binnen het politiekorps Twente enkele varianten van deze regels in de contracten van wijkagenten opgesteld. De ene wijkagent heeft een termijn gekregen (in een wijk) van zes jaar maximaal, daar waar de andere wijkagent tussen de zes en acht jaar weg moet. Dit onderwerp ligt echter wel erg gevoelig binnen het politiekorps Twente.

Voorbeeld 7.1.1

Wijkagent X moet op het gegeven moment een probleemwijk in een grote stad verlaten. De desbetreffende wijkagent heeft de ontwikkeling van de wijk van dichtbij meegemaakt. Ongeveer 15 jaar geleden was de wijk een puinhoop. Er waren grootschalige rellen bij een nabijgelegen winkelcentrum. Tevens was er sprake van grootschalige verpaupering in de wijk. Vanaf dat moment is het alleen maar beter gegaan in de wijk. Beetje bij beetje is de wijk weer opgebouwd en de wijkagent voelt zich hier nauw bij betrokken. De buurtraad is bijzonder gelukkig met de wijkagent en wil eigenlijk niet dat de wijkagent weggaat.

De wijkraad krijgt een vinger in de pap in het overleg over het profiel van de nieuwe wijkagent in de wijk. Wijkagent X stelt voor dat de wijkraad ook in de sollicitatiecommissie komt te zitten. Dit gaat de politieleiding echter een brug te ver. Er wordt gekozen voor twee deeltijd wijkagenten die allebei in de wijk gaan werken. Wijkagent X vindt het enorm belangrijk dat zijn werk goed wordt voortgezet. Hij zorgt dat de twee deeltijdagenten een aantal maanden met hem meelopen. Stukje bij beetje nemen deze twee wijkagenten het werk van X over. Na een aantal weken komen er verschillende wijkraadleden bij X en vragen : "Deze twee wijkagenten doen het ontzettend goed, kun je nu alvast niet weggaan?"

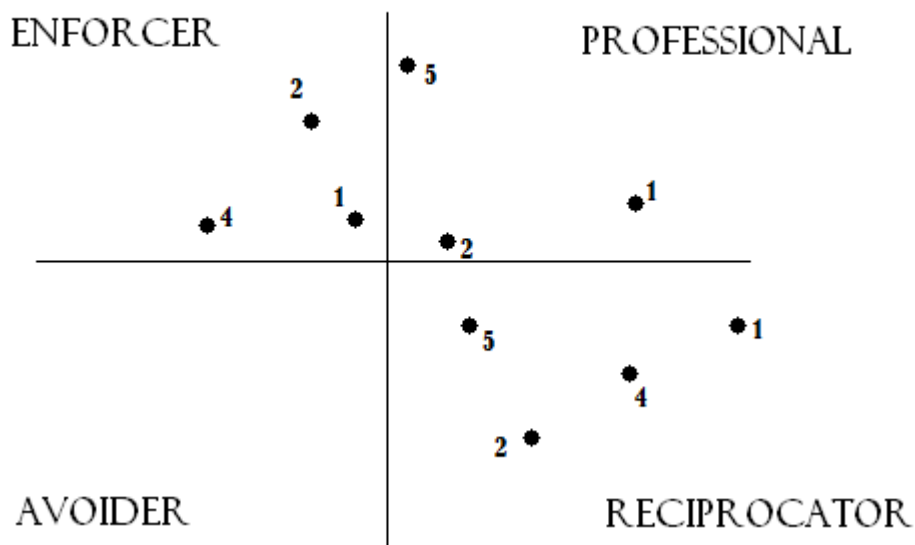
Voorbeeld 7.1.1 is een uitzondering. De wijkraad heeft een stem gekregen in het proces om de nieuwe wijkagent(en) van de wijk te zoeken. De politie is bij uitstek een dienstverlenende organisatie waar de context leidend dient te zijn. Dit zien we ook in de verwachtingen van de leidinggevendenden, waarin kreten als "van buiten naar binnen werken", "de context moet bepalen wat wij gaan doen" en "doe wat de burger van je verlangt" veel voorbij kwamen in de interviews. In het licht daarvan is het op z'n minst vreemd te noemen dat de context vrijwel nooit een stem heeft in het proces om een nieuwe wijkagent aan te stellen. Door een sterk intern gerichte commissie wordt bepaald wie de wijkagent in de wijk wordt. Dit druist in tegen het basisprincipe van contextgedreven werken, waar de burger als het ware de werkzaamheden van politiemensen gaat bepalen.

7.2 Het moment van wisselen

De regel van zes jaar in een wijk is het gevolg van een onderhandelingsproces dat aan deze regel vooraf is gegaan tussen vakbonden en de politietop. In de verwachtingen van de teamleiding is terug te lezen dat de wijkagent op zijn "hoogtepunt" of "top" uit de wijk moet worden gehaald. Wanneer de prestaties afnemen ben je al te laat, zo valt terug te lezen in de interviews met de korps- en clusterleiding.

Het moment om te wisselen ligt nu voor elke wijkagent nagenoeg gelijk, terwijl de ontwikkeling van elke wijkagent weer anders is. Daarom komen er geluiden op om die 'harde' zes jaar te vervangen in een wat ruimere regel. Tussen zes en tien jaar wisselen van wijk bijvoorbeeld.

In de volgende tabel zijn de hele jaren weergegeven hoelang de desbetreffende wijkagent werkzaam is in zijn of haar wijk.



In de praktijk zien we dat er niet direct een verband bestaat tussen het aantal jaren in de wijk en het werken als een *Professional*. De drie wijkagenten die als *Professional* werden aangemerkt, zijn verschillende periodes werkzaam in hun wijk (vijf, twee en één jaar). Wanneer de *Professionals* significant dicht bij elkaar hadden gelegen, had er een ideaal wisselpunt aangegeven kunnen worden op basis van dit werkplan.

Het blijkt echter dat er voor een leidinggevende geen instrument is om te zien wanneer een wijkagent zijn “top” heeft bereikt in een wijk. Ook is de manier waarop een overdracht gaat vaak niet goed geregeld binnen het cluster, ondanks dat het belang van een goede overdracht overal wordt benadrukt.

“Hoe pas je regels toe?” Is een belangrijke vraag in deze kwestie. Volgens hoogleraar Andries Baart moet een organisatie regeltoepassing niet onverbiddelijk maken. Hij ontwikkelde de *Presentietheorie*. De vraag die je vanuit de presentietheorie steeds weer moet stellen is of je eigen regelgeving wel goed genoeg is in het geval van die specifieke situatie met de wijkagent. Dat betekent dat er *durf* aanwezig moet zijn om kritisch naar je eigen aandeel en regels in deze moet kijken. Dat vraagt niet alleen goed luisteren en kijken, maar ook bereid zijn om de regel daadwerkelijk aan te passen (Baart, 2007).

7.3 Wijkagenten over deze regel

De meningen over deze regel lopen sterk uiteen. Van de tien wijkagenten binnen dit cluster zijn er enkele wijkagenten fel tegen de maatregel, maar er zijn ook wijkagenten die zich herkennen in het beeld dat de leiding voor ogen heeft.

“Ronduit een slechte zaak. Een hele slechte zaak. Het credo binnen de politie Twente is: kennen en gekend worden. Ik heb in dorp A gewerkt. Daar kende ik de mensen, ik zat in het verenigingsleven en noem maar op. Daar leer je mensen ook kennen. Andersom leren ze jou kennen. Dat heeft zoveel nut, dat moet je niet onderschatten” (Wijkagent A, persoonlijke communicatie, februari 2012).

“Ik vind dat er maar lukraak een regel wordt gesteld. Het is puur maatwerk, het politiewerk. Waarom gelden dezelfde regels voor wijkagenten in Enschede als hier in dorp X. Die wijken zijn totaal niet vergelijkbaar. Ik weet het nog niet zo goed wat ik ervan vind. Ik heb er zelf nog niet mee te maken gehad. Om echt goed in je werk te komen heb je sowieso al wel twee jaar nodig. Zes jaar is natuurlijk zo voorbij. Ik vind dat je het per wijk en per agent moet bekijken. Of het goed is voor de wijk die wisseling weet ik niet. Iemand kan vergroeid raken inderdaad, maar ik denk dat het toch maatwerk is. Ik vind het moeilijk om te zeggen. Ik vind dat in een dorp een wijkagent best langer kan zitten”(Wijkagent B, persoonlijke communicatie, maart 2012).

Toch zijn er ook positievere geluiden te horen:

“Ik merk aan mezelf dat ik er profijt van heb gehad om te wisselen van wijk. Hierdoor kom je in een nieuwe omgeving en dat heeft voor mij verfrissend gewerkt”(Wijkagent F, persoonlijke communicatie, augustus 2012).

“Ik vind dat het sowieso goed is voor een wijkagent dat hij op een andere functie of in een andere omgeving terecht komt. Je ziet vaak dat dit verfrissend werkt. Wanneer je wacht tot een wijkagent niet meer goed functioneert ben je al te laat naar mijn mening”(Wijkagent F, persoonlijke communicatie, april 2012).

De reden waarom enkele wijkagenten tegen de maatregel zijn is vaak hetzelfde. Wanneer een wijkagent in een aantal jaren iets heeft opgebouwd en hij moet wisselen, voelt hij dat als een verlies in kennis. De nieuwe wijkagent moet weer van voor af aan beginnen terwijl de desbetreffende wijkagent zijn hele netwerk op orde heeft en zijn werk uitstekend kan uitvoeren. Wijkagenten die voor de regel zijn, benadrukken de positieve impuls die een wisseling van wijk aan de wijkagenten heeft gegeven. Andere inzichten en een nieuwe werkomgeving zorgen voor een verbetering van de persoonlijke ontwikkeling, zo geven verschillende wijkagenten aan.

7.4 Conclusie

Wat is, mede tegen de achtergrond van andere mogelijkheden om het functioneren van wijkagenten te verbeteren, het optimale moment van een overdracht van wijk?

Samen met het aanbieden van een speciale wijkagentenopleiding is het wisselen van wijk de manier om een wijkagent te laten ontwikkelen. Nu is de regel gesteld op zes jaar met een maxima van 8 jaar voor sommige wijkagenten. Op basis van de tabel die is opgesteld in paragraaf 7.2 is er geen optimaal wisselpunt aan te geven. Wanneer de *Professionals* significant dicht bij elkaar hadden gelegen, was dit anders geweest.

Wanneer we echter het streven naar contextgedreven werken bekijken en de “contextloze” manier waarop een nieuwe wijkagent nu wordt aangesteld, verdient het echter de voorkeur om regels toe te passen binnen de context en deze starre regel iets te verruimen. Het omgaan met regels is in veel organisaties een moeilijk onderwerp (Baart, 2007). Nu is de politie er voor de buitenwereld vooral om regels, waarden en normen te handhaven. Het is de kunst echter om de regels zo te maken dat maatwerk mogelijk is. Politiewerk is maatwerk en daar moet de organisatie mee leren omgaan.

Regels moeten zo worden opgesteld dat er speelruimte is voor de wijkagent, het team waar hij werkzaam is, en de schaal 8 commissie die wijkagenten selecteert. In vrijwel alle interviews geven de wijkagenten aan dat ze na een aantal jaren pas hun netwerk op orde hebben in de wijk. Zes jaar wordt als kort ervaren en ook de leidinggevenden spreken over een termijn tot tien jaar als ideaal om van wijk te wisselen.

Voorbeelden van ‘vergroeiing’ aan de wijk zijn niet waargenomen, mogelijk door het feit dat er geen enkele wijkagent langer dan zes jaar in zijn of haar wijk zat.

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt het antwoord op de hoofdvraag gegeven. *Hoe ontwikkelt het optreden van een wijkagent zich in de loop van de tijd waarin hij/zij aan een wijk is verbonden en wat is gezien het streven naar contextgedreven werken het optimale moment om van wijk te wisselen?*

Allereerst worden in de eerste paragraaf de antwoorden op alle onderzoeksvragen weergegeven. Daarna wordt de hoofdvraag beantwoord. In paragraaf 8.2 worden mogelijke vervolgvragen voor onderzoek weergegeven. In paragraaf 8.3 worden aanbevelingen gegeven, die op basis van dit onderzoek zijn opgesteld.

8.1 Conclusies van het onderzoek

Gedurende dit onderzoek is gebleken dat wijkagenten in het algemeen tot tevredenheid van de wijk en hun leidinggevendenden werken. Vrijwel alle agenten zijn, voor zover de observaties en gesprekken duidelijk maken, vakmensen die allemaal een verschillende weg hebben afgelegd om uiteindelijk wijkagent te worden. De ene wijkagent vindt het werk “een roeping”, terwijl de andere wijkagent het werk ziet als een opstapje naar een andere functie. De verwachtingen van de korps- en clusterleiding zijn eenduidig. De wijkagent moet uitgroeien naar een breed inzetbare diender die zich als een spin in het web door zijn netwerk begeeft. Daarbij moet hij zelf de leiding kunnen nemen. Dit past helemaal in het beeld om nog meer tot contextgedreven werken over te gaan.

Binnen het werk is het voor agenten in dit cluster goed mogelijk om hun verbale vaardigheden te ontwikkelen en situaties steeds beter in te schatten. Ook tijdens de wijkagentenopleiding van de Saxion Hogeschool worden vakken aangeboden die een agent kunnen helpen om situaties in te schatten.

8.1.1 Language

Het cluster West van de politie Twente wordt aangeduid als een plattelands cluster, met in elk dorp de eigen specifieke veiligheidsproblematiek. In Hellendoorn-Nijverdal werken drie wijkagenten, in Rijssen-Holten vijf en in Wierden twee wijkagenten.

Wat meteen opviel binnen het cluster is dat er veel huiselijk geweld en gezinsproblematiek plaatsvindt, met name in Nijverdal en Rijssen. Ook is er veel problematiek tussen buurtbewoners. Dit werd bevestigd door de teamleiding (Teamchef Hellendoorn-Nijverdal, persoonlijk contact, juli 2012). Dit zijn als geen andere situaties waarin een wijkagent zijn “welsprekendheid” en verbale vaardigheden kan ontwikkelen, door te bemiddelen tussen buurtbewoners.

Voorbeeld 8.1.1.1

Mevrouw B krijgt elke week 4 pakjes met spullen toegestuurd die ze nooit heeft besteld. Het vermoeden bestaat dat dit wordt besteld door een andere mevrouw waar B vroeger ruzie mee heeft gehad. Wijkagent C, gaat bij de dame langs die hiervan verdacht wordt. In eerste instantie reageert de beschuldigde vrouw furieus wanneer ze de verdenkingen van de wijkagent hoort. Na een lange praatssessie is de vrouw echter gekalmeerd en geeft ze tussen neus en lippen door dat zij toch echt de pakketjes heeft gestuurd. De mevrouw wordt gevraagd hiermee te stoppen, waarop ze aangeeft het niet te hebben gedaan. Sinds de ontmoeting is er echter geen enkel pakketje meer verstuurd.

Zo zijn er tal van praktijkvoorbeelden te noemen waarin de wijkagent binnen dit cluster deze vaardigheden kan ontwikkelen. De politieorganisatie biedt in de wijkagentenopleiding ook vakken aan die deze ‘welsprekendheid’ trainen.

8.1.2 Learning

Eén van de aanbevelingen uit *Onderweg naar een Nationale politie?! (Spelier, 2011)* is dat de Nederlandse politie een lerende organisatie moet worden. Het ICT-dossier (met alle fouten die zijn gemaakt omtrent dit onderwerp) wordt hierbij als symbolisch voorbeeld gebruikt van hoe het niet moet.

De bevordering van het leren als organisatie van (praktijk)ervaringen van de werkvloer evenals het “slimmer organiseren van processen” zouden meer aandacht moeten krijgen. Ook staat het leren van andere organisaties en sectoren nog in de kinderschoenen. Via inbedding van deze leerprocessen in de organisatie kan de Nederlandse politie slagvaardiger en daadkrachtiger worden (Spelier, 2011).

“Het lastige van het begrip lerende organisatie is dat het een zelfstandig naamwoord is en daardoor bij ons de suggestie wekt dat er een status quo te bereiken is van een organisatie die vanaf een zeker moment altijd leert. (...) Dat zal niet werken. Iemand die in goede conditie is, maar stopt met trainen, zal immers na een week of twee, drie, minder presteren omdat de conditie terugloopt. (...) Het zou passender zijn te spreken over een organisatie waarin mensen een leergerichte houding hebben. Dat wil zeggen dat mensen de instelling hebben om steeds op zoek te blijven gaan naar andere of nieuwe manieren om te werken” (Sprenger, 2008: 9).

Uit de gesprekken met de leidinggevenden bleek ook dat volgens hen niet de structuur van de organisatie het belangrijkste is, wanneer men naar een lerende politieorganisatie wil, maar deze “leergerichte houding”.

Een verklaring voor dit gebrek aan leergerichtheid komt mogelijk uit het feit dat er nog steeds veel in systemen en modellen wordt gedacht. Ook binnen het cluster West van de politie Twente. Zoals eerder gezegd in hoofdstuk drie worden modellen en systemen door politiemensen vaak als antwoord gezien op problemen. Vanuit hun eigen oriëntatie worden problemen of heikele punten vaak aangepakt. Daarmee worden deze eerder versterkt dan verzwakt (Van Dinten & Schouten, 2011, p157). Terwijl wijkagenten vaak veel meer van elkaar kunnen leren door een open oriëntatie aan te houden en de oplossing door bewoners of andere organisaties te laten aandragen.

“We moeten elkaar met het leer-virus besmetten en andere collega’s daarin meehelpen. Wanneer we als verschillende teams binnen het cluster nauwer gaan samenwerken levert dat onherroepelijk betere politiewerk op” (Wijkagent I, persoonlijke contact, mei 2012).

Op het gebied van *Learning* kan er nog veel gewonnen worden. Het feit dat de politie toe moet naar een *lerende* organisatie wordt onderkend door de leidinggevendenden, maar ook enkele wijkagenten kunnen zelf hun houding ten aanzien van dit begrip nog veranderen.

8.1.3 Leadership

In *Streetcorner politicians* (1977) beschrijft William Keir Muir de situatie omtrent de politie in Lanconia, USA. De invloed van de Sheriff op de ontwikkeling van nieuwe agenten was enorm, zo valt te lezen. De Sheriff had invloed op de agenten op een manier die niet te vergelijken is met de situatie van de politie in Nijverdal, Rijssen-Holten en Wierden van nu. *Leadership* van nu is samen te vatten in het sturen van de wijkagent en de sturing die de wijkagent aan andere collega's geeft. Dit wordt getraind in de nieuwe Wijkagentenopleiding op de Saxion Hogeschool. Ook in het streven naar contextgedreven werken binnen het cluster wordt het sturen door een wijkagent als een steeds belangrijkere kwaliteit ervaren. Zoals in paragraaf 5.2 naar voren kwam worstelt een enkele wijkagent hier nog weleens mee. Het is van belang dat hier genoeg op wordt toegezien. Uit het gesprek met de directeur Basispolitie werd duidelijk dat de korpsleiding toe wil naar teams die zichzelf organiseren. Dus met steeds minder leidinggevendenden invloeden op de werkvloer. De zelfsturende capaciteiten van de wijkagenten worden dus steeds belangrijker.

"We moeten toe naar zelfsturende teams. Een team van 12 personen kan zichzelf uitstekend organiseren en beoordelen. Daar hoeft geen leidinggevende tussen te staan" (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012).

De verwachting is dat het begrip *Leadership* binnen de politieorganisatie een andere betekenis gaat krijgen. Wijkagenten worden in de nieuwe nationale politie een stuk belangrijker voor het team waarin ze werkzaam zijn en moeten ook in staat zijn om zelf leiderschap te tonen en andere agenten te kunnen aansturen. De organisatie kan groeien naar "zelfsturende" teams, waarin enkele wijkagenten de leiding hebben. De leden van de groep moeten elkaar helpen en elkaar beoordelen, waardoor er wordt afgestapt van de *Dialogo*-methodiek die nu wordt gebruikt bij functionering- en beoordelingsgesprekken (Directeur Basispolitie, persoonlijk contact, juli 2012).

Veranderen wordt als goed ervaren door de leidinggevendenden. De intentie om na een periode in een nieuwe omgeving terecht te komen wordt sterk omarmd door alle leidinggevendenden en de meeste wijkagenten. Dit wordt ook ondersteund door wetenschappelijk onderzoek (Simons, 1994). *Hoelang blijft iemand productief?* Vaak blijft er toch altijd wrevel over dit soort kwesties. Wijkagenten hebben een ideale baan, ze wonen op steenworp afstand van het bureau en kennen de wijk op hun duimpje. Hun netwerk houden ze ook in stand door via bijvoorbeeld een voetbalvereniging, waar ze lid van zijn en door heel veel mensen worden aangesproken. Het motto "kennen en gekend worden" is op deze wijkagenten perfect van toepassing. Iedereen binnen de wijk weet wie de wijkagent is en hoe hij deze kan bereiken.

Het is de kunst om "kennen en gekend worden", "ingeburgerd zijn in de wijk" en de drang naar leren en vernieuwing hand in hand te laten lopen. Dat is een lastige kwestie en dat zal niet op stel en sprong worden opgelost.

Hoe ontwikkelt het optreden van een wijkagent zich in de loop van de tijd waarin hij/zij aan een wijk is verbonden en wat is gezien het streven naar contextgedreven werken het optimale moment om van wijk te wisselen?

Op basis van de interviews en observaties ontwikkelen de wijkagenten binnen het cluster West van de politie Twente zich op het gebied van *Language* goed. Op het gebied van *Learning* en *Leadership* kunnen de politieorganisatie en de wijkagenten nog duidelijk winst behalen. De lerende houding van wijkagenten binnen het cluster is wisselend, maar de mogelijkheden die zij krijgen om ook daadwerkelijk te leren van elkaar zijn op dit moment nog niet groot. Gezien het streven om tot een contextgedreven manier van werken over te gaan is het niet wenselijk om een vast moment aan te geven wanneer een wijkagent van wijk moet wisselen. De intentie om te wisselen en om een nieuwe uitdaging aan te gaan past in het plaatje van contextgedreven werken, de manier waarop de regel nu wordt toegepast is echter vrij star.

Er wordt onderkend dat de context belangrijk is bij het kiezen van een nieuwe wijkagent, toch heeft deze geen stem in de keuze voor een nieuwe wijkagent. Dat is op zijn minst opvallend te noemen.

8.2 Vervolgvrage

Er staan voor de politie belangrijke maanden op het programma. De nationale politie, met zijn robuuste basisteams, komt eraan. Evenals de regel dat er een wijkagent moet komen op elke 5000 burgers. Dit leidt in sommige dorpen en steden tot een verdubbeling van het aantal wijkagenten. De rol van de wijkagent wordt daardoor nog belangrijker, zo is de verwachting (Directeur Basispolitie, persoonlijke communicatie, juli 2012).

In het contextgedreven werken is het nog zoeken voor de politie Twente. De manieren om van buiten naar binnen te werken zijn divers, maar voor veel mensen nog onbekend. Hoe kan het contextgedreven werken nog sneller en beter worden ingevoerd door het desbetreffende cluster?

In het wijkagentenoverleg gaat het regelmatig over het invoeren van contextgedreven werken. Wijkagenten zijn vaak zoekende over de manier waarop ze het beste de buurt in z'n geheel kunnen benaderen. Dit kwam ook naar voren in de conferentie over contextgedreven werken op 11 oktober in het Theaterhotel in Almelo. *Hoe bereik je de mensen in een wijk of dorp en hoe betrek je die mensen bij het politiewerk?*

8.3 Aanbevelingen

De beantwoording van de onderzoeksvragen levert de volgende aanbevelingen op:

- Het is voor de politieorganisatie een must om te blijven investeren om tot een *lerende* organisatie te komen. Er zijn stapjes in de goede richting zichtbaar, maar te vaak werken wijkagenten langs elkaar heen en acteren solistisch. “*Best-practices*”-bijeenkomsten hebben in het verleden geleid tot nieuwe ideeën en inzichten bij de wijkagenten. Wijkagenten moeten meer met elkaar spreken over nieuwe ideeën en nieuwe inzichten, zodat het *leren* binnen de organisatie wordt bevorderd. Het frequenter organiseren van dit soort bijeenkomsten zou een stap in de goede richting zijn.

- Gezien het belang van een goede overdracht voor de ontwikkeling van de wijkagent is het verwonderlijk dat dit lang niet altijd goed geregeld is. Wijkagenten zijn in een nieuwe wijk vaak nog zoekende en het overnemen van het netwerk van de oude wijkagent vergt tijd en moeite. Dit terwijl de leidinggevenden willen dat de wijkagenten zich na een wisseling van wijk doorontwikkelen in hun nieuwe wijk. Geen goede overdracht betekent onherroepelijk veel opstartproblemen voor een wijkagent.
- *“Regels zijn gemaakt om toe te passen binnen de context”*. Dat is een uitspraak die rechtsgeleerde Dorien Pessers deed bij het programma Pauw & Witteman in mei 2006. Zij deed dat na aanleiding van de uitspraak van Rita Verdonk over de mogelijke uitzetting van Ayaan Hirsi Ali : *“Regels zijn regels”*. Hoogleraar Andries Baart (2007) hierover:

“In Nazi Duitsland was regel is regel. Dan leg je wet en moraal bovenop elkaar. Als je de wet hebt, heb je dus geen moraal meer om die wet heen van waaruit je de wet toepast. Zo werken regels niet.”

De politie moet niet te strak en star met regels omgaan, maar de regels altijd vanuit de context toepassen. Wanneer een wijkagent zes jaar op een wijk zit en er komen wat gebeurtenissen aan in de wijk die het niet wenselijk maken dat een ingewerkte wijkagent daaruit vertrekt, moet het mogelijk zijn om langer te blijven voor een wijkagent. Per geval kan dit natuurlijk worden besproken. In gesprek met de leidinggevenden en de wijkagenten kwam ik tot de conclusie dat het misschien beter is om een ruime marge in de regel op te bouwen. Een wisseling tussen de zes en tien jaar bijvoorbeeld. Dat is een hele andere benadering dan een zes jaar waarna de wijkagent ook direct moet verhuizen.

- De ontwikkeling van de wijkagent wordt door de politieorganisatie bevorderd op verschillende manieren. Er wordt een speciale wijkagentenopleiding aangeboden aan de Saxion Hogeschool en een wijkagent wordt verplicht om te “bewegen”, door van wijk te moeten wisselen. De ontwikkeling van de context wordt echter alleen met een vrij algemene wijkscan in beeld gebracht. Wanneer de ontwikkeling van een wijk wat gedetailleerder in kaart zou worden gebracht, zou dit een extra factor kunnen zijn die bepaald of een wijkagent uit de wijk moet of niet.
- De stem van de context is zelden of nooit zichtbaar in het kiezen van een nieuwe wijkagent voor een wijk of dorp. Een contextgedreven organisatie betreft zijn burgers bij dit soort cruciale beslissingen. Er zou bijvoorbeeld aan een wijkraad kunnen worden gevraagd wat zij belangrijk vinden aan een wijkagent en wat de wijk van de politie verlangt.

Bibliografie

Baart, A. (2007) Lezing over *Hoe om te gaan met regels?* Video verkregen op 12 Oktober van: http://www.youtube.com/watch?v=Vfcy_3GEu-8

Bervoets, E., Torre, E. van der, Besselink, A. & Bolhuis, V. van (2009) *Bij de tijd: wijkagenten in Hollands Midden*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Commissie Toekomstvisie Politie Twente (2005) *Balans in Veiligheid: veiligheid in balans*, De rol van de regiopolitie in de veiligheidsketen, Enschede

De Dialoog (2004) *Werkmap voor sollicitatie- en functioneringsgesprekken bij de politie Twente*, Politieacademie Apeldoorn

Gieling, P. (2010). *Sterker Blauw*. Apeldoorn: Politieacademie

Hoogenboom, A.B. (2009) *Bringing the police back in: Notes on the lost and found character of the police in police studies*. (S.l.): Stichting Maatschappij Veiligheid en Politie

Integrale Veiligheidsmonitor (2010) *Landelijke rapportage*, CBS, Den Haag.

Klootwijk, R. (2005) *Gekleurd blauw, Small changes, large issues. Eindverslag van een analyse- en interventietraject Organisatie, Cultuur en Management*. Universiteit Utrecht: Politie Rotterdam-Rijnmond.

Kuiper, J. (2004) *Een toekomst voor de politie*. In J. Kuiper, H.C.J.L. Borghouts, & B.J.A.M. Welten, *Rust'loos wakend* (p.95-107). Alphen aan de Rijn: Kluwer

Muir, W. K. Jr. (1977) *Police. Streetcorner Politicians*. Chicago: The University of Chicago Press.

Projectgroep Organisatiestructuren (1977), *Politie in Verandering; een voorlopig theoretisch model*. Den Haag .

Referentiekader GGP (2006) *Uit de publicatiereeks van het lectoraat Gemeenschappelijke Veiligheidskunde*, Apeldoorn

Sezen/Bascole (2011) *Omdat de samenleving eraan toe is*, Naar een lokaal, regionaal en landelijk systeemgedreven Nederlandse Nationale Politie, Wijk bij Duurstede

Simons, P.R.J. (1994) *Het verloop van leerprocessen*, vakgroep onderwijskunde, K.U Nijmegen

Spelier, R.F.J (2011) *Onderweg naar een nationale politie?* Kennispunt Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht.

Sprenger, C (2008) *Innovatieve leerpraktijken, lerend werken in de frontlinie*. Lectorale rede uitgesproken bij de officiële aanvaarding van het ambt. Apeldoorn: Politieacademie.

Terpstra J. (2002), *Sturing van politie en politiewerk. Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl*, Zeist: Kerckebosch

Terpstra J. (2008) *Wijkagenten en hun dagelijks werk. Een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk*. Den Haag: Reed Business.

Vakgroep Wijkgericht Werken (1996) *Rapportage Oktober 1996*, Regiopolitie Utrecht, Utrecht

Van den Brink, G. (2010) *Empathie & handhaving*. Apeldoorn: Politieacademie.

Van der Torre E.J. (1998) *Beroepsprofielen van politieagenten: de kwaliteit en dilemma's van het politiewerk*. Deventer: Gouda Quint

Van Dinten W. & Schouten I. (2011) *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij het organiseren*, Eburon, Delft

Yin , R.K.(1989) *Case Study Research. Design and methods*, Newbury Park: Sage Publications

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden

Voor deze opdracht zijn de volgende leidinggevendenden geïnterviewd:

Rik de Boer, directeur Basispolitie Twente

Carina Ijmker, clusterchef Twente West

Harry Sjoers, plaatsvervangend clusterchef en portefeuillehouder gebiedsgebonden politiezorg

Bennie Beuvink, coach en toezichthouder van de wijkagenten in Twente

Bart Willemsen, adviseur gebiedsgebonden politie Noordoost Gelderland

Henk Schuler, teamchef Rijssen-Holten

De volgende wijkagenten zijn geïnterviewd:

Wim Nieuwenhuis, Nijverdal-Zuid

Christina Geritsen, Nijverdal-Kruidenwijk & Daarle

Bert van Eijk, Nijverdal-Centrum

Rudi Niks, Wierden

Henri Aversch, Enter

Zorica Rajic, Rijssen-Noord

Debby Toebes, Holten-Centrum

Joop Assink, Holten-Buiten

Jeroen Busschers, Rijssen-Centrum

Nicole Beltman, Rijssen-Zuid

Bijlage 2: Werkplan voor wijkagenten

Werkplan wijkagenten cluster West

“Ontwikkeling” staat in dit onderzoek niet voor de algemene cognitieve ontwikkeling van de wijkagent als persoon. Dit onderzoek spitst zich toe op de ontwikkeling als wijkagent. Hierbij worden de verwachtingen van de regiopolitie Twente als leidend gezien. De ontwikkeling van een wijkagent wordt bekeken aan de hand van drie invalshoeken (*Language, Learning, Leadership*) die zijn afgeleid van William Ker Muir in *Streetcorner Politicians*. De indicatoren staan tussen haakjes.

Language

Hoeveel nadruk legt de wijkagent op handhaving? (Aantal PV's)

Hoeveel nadruk legt de wijkagent op communicatie met de wijk? (Aantal gesprekken met buurtbewoners)

Hoeveel is de wijkagent beschikbaar voor de wijk? (Aantal uren, percentage van zijn werktijd gecombineerd met bijv. noodhulp)

Hoeveel is de wijkagent aanwezig in de wijk? (Aantal uren, percentage van zijn werktijd gecombineerd met bijv. noodhulp)

Hoe is de wijkagent beschikbaar voor zijn wijk? (Via telefoon, inloopuren, etc.)

Hoe staat het met de persoonlijke bekendheid binnen de wijk? (Buurtbewoners ondervragen)

In hoeverre is de wijkagent in staat om problemen al pratend/bemiddeld op te lossen? (Aantal incidenten die al pratend of via andere kanalen zijn opgelost in de observaties, gevraagd wordt naar andere incidenten die door hem of haar zijn behandeld)

Sturing

Het begrip sturing is in dit onderzoek afgeleid van het begrip “Leadership” dat door Muir (1977) wordt geïntroduceerd. In het boek van Muir wordt “Leadership” omschreven als de invloed die een “chief” heeft op andere agenten in een sterk hiërarchische organisatie. Wanneer we dit operationaliseren naar de Nederlandse situatie kom je bij het begrip sturing. Een wijkagent moet in zijn werk zelf sturing geven, maar krijgt daarentegen ook sturing van zijn collega's en door middel van beleidsprioriteiten. De mate waarin zij zich hierdoor laten sturen verschilt nogal per wijkagent (Terpstra, 2008).

Hoe verloopt de sturing binnen het bureau? (Hoeveel en in welke aard verlopen de gesprekken hierover?) (De rol van de wijkagent bij de briefing en bij het werkoverleg, structureel of incidenteel)

Is er een grote afstand met leidinggevendenden? (Mate of hoeveelheid waarin de wijkagent persoonlijk wordt aangestuurd door zijn senior van dienst, teamchef, clusterchef of plaatsvervangend clusterchef)

Hoe vaak wordt de wijkagent “overruled”? (Hoe vaak moeten er zaken in de wacht worden gezet om voorrang te geven aan andere zaken)

Hoe vaak stuurt de wijkagent andere agenten aan? (aantal keren dat de wijkagent werk uitdeelt of “wegzet” naar andere agenten)

In hoeverre weet de wijkagent wat er van hem gevraagd wordt? (ondervragen tijdens interview)

Leren binnen de organisatie en daarbuiten

Het begrip leren is afgeleid van “Learning” van Muir (1977). Een wijkagent doet in zijn werk ervaringen op en leert daar weer van.

Op welke manier leert de wijkagent van andere collega’s? (Vragen aan de wijkagent wat hij met de evaluaties en meningen van andere collega’s doet)

Op welke manier leert de wijkagent van zijn ‘context’? (Wat doet de wijkagent met de meningen en evaluaties van de wijkbewoners? Observeren en vragen aan de wijkagent zelf)

In hoeverre is er Persoonlijke Ontwikkeling Plan (POP) van de wijkagent beschikbaar en wat wordt hiermee gedaan? (POP doornemen en zelf proberen vast te stellen)

In hoeverre werkt de agent zelfstandig? (Zoekt de agent vaak contact met collega’s om zaken te behandelen of werkt de agent vaak in zijn eentje?)

Wat doet de agent om zijn wijk te leren kennen en zijn netwerk op te bouwen? (Bevragen in interview en tijdens observaties kijken hoe vaak de wijkagent dingen te weten wil komen in de wijk en met netwerkpartners contacten opdoet).

Type wijkagent

Om de wijkagenten in typen in te delen (hoofdstuk 5) zijn nog enkele indicatoren meegewogen. In de typologie van Muir (1977) zitten twee dimensies verwerkt.

De doortastendheid van de wijkagent

Deze dimensie gaat over de vraag of de wijkagent bereid is om daadwerkelijk repressief op te treden. Dit wordt ook al getoetst onder de factor *Language*.

De bereidheid en het vermogen om mensen als individuen te behandelen

Dit gaat over de morele betrokkenheid van de wijkagent bij burgers die zich in een problematische situatie bevinden. Muir (1977) noemt dit het *dramatic perspective*.

In dit onderzoek is de wijkagent naar voorbeelden gevraagd waarin burgers hulp van de wijkagent vroegen. Ik heb vooral gevraagd hoe ze omgaan met dit soort verzoeken.

Sommige wijkagenten vinden bepaalde bewoners die zonder goede reden vaak een beroep op de politie doen vooral "lastig" en "vervelend" en houden hun bij voorbaat af. Je hebt ook wijkagenten die zich sterk moreel betrokken voelen bij deze mensen en deze burgers ook blijven zien als unieke individuen met specifieke problemen, vragen en omstandigheden.

Niet alle indicatoren zijn kwantitatief in te delen. Daarom zijn de verwachtingen van de leidinggevenden meegenomen in het beoordelen van de wijkagenten. Hoe dichterbij een antwoord van de wijkagent in de buurt van het antwoord van de leidinggevenden kwam, des te hoger valt de score op dat onderdeel uit.

Na deze observatieperiode wordt er een afsluitend gesprek gehouden waarin de wijkagent wordt gevraagd of de meegelopen periode een goed beeld heeft gegeven van de werkzaamheden van de wijkagent. Bevestigt de agent dit niet, dan zal er nog een periode worden meegelopen. Net zolang tot de agent aangeeft dat de meegelopen periode een goed beeld van zijn werkzaamheden geeft.