

BLAUW DRUK?

Onderzoek naar de (vermeende) organisatiedruk van
teamchefs van politie IJsselland

Jogchem Pieter van Dijk, MSc
Afstudeerscriptie Bestuurskunde
Universiteit Twente

ONDERZOEKS- EN ADVIESGROEP

O&A





Blauw Druk?

Een onderzoek naar de (vermeende) organisatiedruk van teamchefs van de politie IJsselland.

Openbare versie

In deze versie zijn namen en bronverwijzingen verwijderd ten behoeve van de privacy van de respondenten.

Naam:	Jogchem Pieter van Dijk, MSc
Opleidingsinstituut:	Universiteit Twente, Enschede
Opleiding:	Public Administration (Track: Public Safety)
Afstudeerplek:	Politie IJsselland
Opdrachtgever:	Arend Kloosterman (wnd. Korpschef)
Begeleiders:	Dr. A.J.J. Meershoek (Universiteit Twente) Dr. G.H. Reussing (Universiteit Twente) Drs. I. Oostenenk (Politie IJsselland)
Datum:	November 2011

Voorwoord

Aan het einde een voorwoord schrijven klinkt als een contradictio in terminus. Toch is dit het laatste onderdeel van een belangrijke periode. Met het schrijven van dit voorwoord sluit ik niet alleen deze scriptie, maar ook een fase in mijn leven af. Ik heb mijn Master Public Safety op een mooie manier af kunnen ronden bij de politie IJsselland in Zwolle.

Allereerst wil ik daarom Ingrid Oostenenk van de politie IJsselland bedanken voor de mogelijkheid die ze mij heeft gegeven om in Zwolle af te studeren. Deze afstudeerstage bood niet alleen de mogelijkheid om in een prettige omgeving af te studeren, maar ook rond te kijken in de organisatie. Niet alleen in Zwolle, maar ook in Apeldoorn en De Bilt. Hier kreeg ik de kans inzicht te krijgen in de competenties en vaardigheden waarover een tactisch leidinggevende moet beschikken en de manier waarop de politie bestuurlijk in elkaar zit. Ook wil ik bij de politie Bas Veenig bedanken voor zijn immer snelle reactie en zijn feedback die deze scriptie ook voor de organisatie tot een interessant product hebben gemaakt. Graag wil ik alle collega's die ik tijdens mijn tijd in Zwolle heb gesproken bedanken. In het bijzonder de IJssellandse teamchefs die – ondanks hun drukke agenda – de tijd hebben genomen om mij te woord te staan. Zonder hun medewerking en die van twee directieleden en twee medewerkers uit de BPZ was de totstandkoming van deze scriptie niet mogelijk geweest.

Tijdens mijn afstuderen in Zwolle maakte ik deel uit van de Onderzoeks- en Adviesgroep (O&A). Het werken in deze O&A groep bood de mogelijkheid om samen met andere studenten op een prettige manier met elkaar samen te werken en van elkaar te leren. Daarnaast bood het de mogelijkheid om collega's te spreken over hun werk en naast de theoretische kennis die ik heb opgedaan op de universiteit, nuttige werkervaring op te doen. Ik wil alle leden van Onderzoeks- en Adviesgroep bedanken. Allereerst voor de gezellige tijd, maar ook voor jullie feedback, input en goede samenwerking.

Natuurlijk wil ik mijn begeleiders op de Universiteit bedanken. In de eerste plaats Guus Meershoek, die al enthousiast was voordat ik een opdracht had. Zijn affiniteit met de politie en kennis over haar organisatie en werking hebben mij geïnspireerd en geholpen bij het uitvoeren van mijn onderzoek. Daarnaast dacht hij altijd mee, was flexibel en – niet onbelangrijk – altijd goed bereikbaar, waarvoor dank. Rik Reussing wil ik graag bedanken voor zijn optreden als tweede lezer. Hij heeft er vooral voor gewaakt het onderzoek ook in een breder perspectief te blijven zien.

Op een meer persoonlijk vlak wil ik graag mijn ouders bedanken. Voor hun aanmoediging en af en toe de nodige aansporing. Het meedenken bij het maken van belangrijke keuzes en het relativeren van tegenslagen. En natuurlijk voor jullie hulp bij het tot stand komen van deze scriptie en het mogelijk maken van het volgen van een academische opleiding.

Mijn vrienden wil ik bedanken voor een geweldige studietijd. Voor de goede gesprekken of een kritische noot. En het zowel samen studeren als het samen recreëren.

Tot slot wil ik graag Marieke bedanken. Ik wil haar bedanken voor de ruimte die zij me gaf en het geduld dat ze had. Bedankt dat je er altijd voor me was. Wat fijn om te weten dat je er altijd voor me zult zijn.

Jogchem Pieter van Dijk
Enschede, November 2011

Samenvatting

Een van de belangrijkste speerpunten van de minister van Veiligheid en Justitie; Ivo Opstelten is het aanpakken van de administratie bij de politie. Dit speerpunt richt zich vooral op het niveau van de agent op straat. In dit onderzoek hebben we onderzocht of er ook sprake is van administratie en de eventuele lasten die daar uit voortkomen voor de leidinggevendenden van de politie. We hebben niet alleen een inventarisatie gemaakt van administratieve handelingen, maar ook onderzocht welke handelingen lasten veroorzaken, hoe deze ervaren worden en waar deze uit voortkomen. We hebben ons hierbij gericht op het interne aspect van de druk die – al dan niet – door de leidinggevendenden wordt ervaren. We hebben onderzocht in welke mate druk wordt ervaren die wordt veroorzaakt door elementen die uit de organisatie zelf voortkomen. We noemen dit organisatiedruk. Op basis hiervan hebben we de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In hoeverre hebben leidinggevendenden – op tactisch niveau – van de politie IJsselland te maken met (overmatige) organisatiedruk, waarin uit die zich en waar komt die uit voort?

Om het onderzoek te kunnen plaatsen is het goed om de gehanteerde begrippen eerst nader toe te lichten voor we ingaan op de beantwoording van de hoofd- en deelvragen.

Organisatiedruk

Een korte blik op internet leert ons dat er veel termen zijn die soms wat willekeurig door elkaar worden gebruikt om hetzelfde probleem of elementen hiervan te duiden. Zo gaat het over administratie, regels, lasten en druk of een combinatie van deze termen. Er is zelfs wetenschappelijk onderzoek verricht naar de term 'regeldruk'. Hieruit blijkt dat er geen eenduidige betekenis aan deze term kan worden toegekend. In dit onderzoek hanteren we de term organisatiedruk. Hieronder verstaan we de druk die voortkomt uit de eigen organisatie en niet van externe factoren of partijen afkomstig is. Hierbinnen kan een onderscheid gemaakt worden tussen subjectieve (ervaren) lasten en objectieve (meetbare) lasten. We zullen beiden behandelen. Onder regeldruk verstaan we de externe factoren. Hieronder vallen bijvoorbeeld de regels of werkwijzen die worden opgelegd door het ministerie. Organisatiedruk en regeldruk zijn verklarende factoren voor administratieve lastendruk. Hoewel we verwachten dat deze twee factoren beiden een grote invloed hebben op de (ervaren) lastendruk van de leidinggevendenden, hebben we er voor gekozen om de organisatiedruk te onderzoeken omdat dit het onderdeel is waar de organisatie zelf wat mee kan. Het aanpakken van de regeldruk vereist een externe aanpak en wordt in deze scriptie niet behandeld.

Teamchefs

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de politie IJsselland. We hebben ervoor gekozen om de teamchefs uit de basispolitiezorg (BPZ) onder de loep te nemen. Dit zijn leidinggevendenden op tactisch niveau. De leidinggevendenden op strategisch niveau en op operationeel niveau blijven in principe buiten beschouwing. De teamchef is een middenkader leidinggevende bij de politie.

Bij de politie IJsselland is een teamchef BPZ verantwoordelijk voor een gebied en heeft een gebiedsgebonden team onder zijn verantwoordelijkheid. Theoretisch gezien valt de teamchef organisatorisch tussen het operationeel en strategisch niveau in. De teamchef vormt de buffer en de brug tussen het strategisch management en de uitvoerende medewerkers. In de praktijk hebben we echter gezien dat het onderscheid tussen tactisch en operationeel niveau niet altijd evens scherp te maken is.

Theoretische benadering

We verwachten dat de positie van de teamchef in de organisatie er voor zorgt dat hij druk van “onder” en van “boven” ervaart door zijn positie tussen directie en medewerkers. Ook verwachten we dat deze positie zorgt voor een hoog werkaanbod en dat de teamchef hierdoor in een ‘spagaat’ komt te staan en zal moeten kiezen welke werkzaamheden hij uitvoert. We baseren deze verwachting op de theorie van Reuss-lanni & Ianni. Zij stellen dat er twee typen politieagenten zijn. Er zijn *street-cops*: agenten die bezig zijn met het dagelijkse politiewerk en er zijn *management-cops*: agenten die belast zijn met meer leidinggevende en organisatorische taken. De laatste categorie houdt zich meer bezig met de beleidsmatige kant en ziet het politiewerk op een andere manier dan de *street-cop*. Ze hebben meer een lange termijn visie en hebben wat Reuss-lanni & Ianni noemen meer een loyaliteit richting het “papier” in plaats van richting het personeel. De teamchefs vallen in deze tweedeling een beetje tussen wal en schip. We verwachten dat de superieuren van de teamchef echte *management-cops* zijn en de ondergeschikten van de teamchef echte *street-cops*. Dit betekent dat de teamchefs hier tussen in vallen. We verwachten dat het voor de teamchef lastig is om beide partijen tevreden te houden, deze hebben immers beide verschillende en wellicht conflicterende belangen.

Daarnaast verwachten we dat de teamchefs verschillende mechanismen gebruiken om om te gaan met de druk. Hiervoor kijken we naar de *street-level bureaucracy* benadering van Michael Lipsky. Hierin beschrijft hij *street-level bureaucracy's*. De politie is zo'n *street-level bureaucracy*. Mensen werkzaam in die organisatie zijn *street-level bureaucrats*. Een belangrijk kenmerk van *street-level bureaucrats* is dat ze over een hoge mate van discretionaire bevoegdheid beschikken. Door deze discretionaire bevoegdheid zijn het eigenlijk de *street-level bureaucrats* die het beleid maken. Lipsky beschrijft een drietal mechanismen waarop *street-level bureaucrats* omgaan met de druk die ze ervaren. Dit zijn: het maken van een selectie in de werkzaamheden die ze moeten verrichten, ze kunnen immers niet al het werk dat op hun pad komt uitvoeren. Ten tweede: het innemen van een dominante positie waardoor het voor de cliënt lastiger wordt om gebruik te maken van de diensten van de *street-level bureaucrat*. En ten slotte verwachten we dat de teamchef het werk waar hij wel aan toekomt herdefinieert als zijn echte werk. De taken waar hij niet aan toe komt ziet hij niet langer als een onderdeel van zijn werk. We verwachten dat de teamchef in min of meerdere mate gebruik zal maken van de beschreven mechanismen om met de druk om te gaan.

Methoden

Om te kijken of de verwachtingen die we op basis van de beschreven theorie hebben opgesteld juist zijn, hebben we een aantal deelvragen opgesteld. Op basis van deze vragen is een vragenlijst gemaakt die is voorgelegd aan zeven van de twaalf IJssellandse teamchefs. Ook zijn twee ondergeschikten van de teamchef en twee van zijn superieuren geïnterviewd om te kijken of de verwachting van de teamchefs overeenstemmen met de verwachtingen van superieuren en ondergeschikten. Op basis van deze gegevens en de ervaringen die we in het korps hebben opgedaan hebben we de deelvragen beantwoord.

De deelvragen beantwoorden

Om te kijken in welke mate er voor de teamchef druk bestaat en hoe hij deze ervaart hebben we eerst een vergelijking gemaakt tussen de taken die hij volgens de omschrijving van zijn functie uit moet voeren en de taken die hij daadwerkelijk uitoefent. We hebben onderzocht of hier een discrepantie tussen zit. Hieruit blijkt dat een teamchef een aantal taken uitvoert waarvoor hij volgens zijn functieomschrijving niet de aangewezen persoon is. We hebben gekeken welke werkzaamheden dit zijn, en waarom hij ervoor kiest deze werkzaamheden toch uit te voeren. Uit de interviews blijkt dat teamchefs regelmatig tijd besteden aan het uitvoeren van operationele taken. Volgens hun functieomschrijving moeten ze zich niet met deze werkzaamheden bezig houden. De teamchefs geven echter aan dat ze dit wel als een onderdeel van hun werk zien en vinden dit ook een leuk onderdeel.

De teamchefs geven aan dat ze in een gemiddelde week niet genoeg tijd hebben om al hun werkzaamheden uit te voeren. Dit betekent dat ze keuzes moeten maken in de uit te voeren werkzaamheden. Ze geven hier prioriteit aan taken die te maken hebben met de personeelszorg. Dit is voor de teamchefs het belangrijkste. Administratieve zaken blijven het meest liggen. Er is dus sprake van een feitelijke discrepantie tussen de uit te voeren taken en de taken die de teamchef daadwerkelijk uitvoert. De teamchefs ervaren dit echter niet zo.

Vervolgens hebben we onderzocht waarom een teamchef bepaalde werkzaamheden verricht. Zoals gezegd hebben we op basis van de bestudeerde literatuur verondersteld dat ze dit zullen doen omdat ze denken dat hun superieuren en ondergeschikten dit van hen verwachten. We hebben als eerste onderzocht wat de teamchefs denken dat er door deze twee partijen van hen wordt verwacht. Ook hebben we gekeken naar wat de teamchefs zelf voor hun functie belangrijk vinden. We hebben ze gevraagd in hoeverre ze de zaken die volgens de teamchefs voor de superieur en ondergeschikte belangrijk zijn, zelf ook belangrijk vinden en welke zaken ze zelf belangrijk vinden en of hier een verschil dan wel overeenkomst in zit. De teamchefs denken dat het behalen van (goede) resultaten voor hun superieur het belangrijkste is. Omdat teamchefs vinden dat goede resultaten alleen behaald kunnen worden met een goed draaiend team, verwachten ze dat de superieuren dit ook belangrijk zullen vinden. Hoewel ze zich er van bewust zijn te fungeren als tussenlaag en dat het halen van resultaten voor de organisatie belangrijk is, leggen ze hierop niet de nadruk.

De teamchefs verwachten dat het faciliteren van het werk en betrokkenheid en aanwezigheid de belangrijkste factoren zijn voor hun ondergeschikten. De teamchefs geven aan dit zelf ook belangrijk te vinden. Als een medewerker zijn werk goed wil doen moet hij daar toch op zijn minst de middelen voor hebben. Samen met betrokkenheid zien de teamchefs dit als smeerolie voor het team. En met een goed draaiend team kunnen dan ook de resultaten die voor de superieur belangrijk zijn worden gehaald. De wrijving tussen de twee niveaus die we op basis van de theorie verwachtten is volgens de teamchefs niet echt herkenbaar. Het kan wel eens voorkomen dat er sprake is van tegenstrijdige belangen, maar dit probleem is altijd te op te lossen volgens de teamchefs. Dit komt enerzijds door de betrokkenheid richting ondergeschikten waardoor die bereid zijn de teamchef te volgen, anderzijds door de ruimte voor overleg die er is richting superieur. Door samen na te denken en te spreken over knelpunten en door commitment en draagvlak te creëren, zijn teamchefs in staat deze situatie aan te pakken mocht die zich voordoen. Dit levert geen extra druk op. Daarnaast blijkt dat teamchefs zich naar eigen zeggen niet zo zeer laten leiden door wat hun superieur of ondergeschikten van hen verwachten. Zelf vinden ze de personeelszorg hun belangrijkste taak en functie. Ze kiezen er daarom voor taken die hiermee samenhangen prioriteit te geven. Ze vinden dit zelf ook het leukste aan hun functie. Zoals gezegd besteden ze ook veel tijd aan operationele taken. Dit ook omdat ze dit een leuk onderdeel vinden van hun werk. Zaken die ze minder leuk vinden, zoals administratieve handelingen geven ze een lage prioriteit. Hoewel teamchefs dit niet direct als een probleem zien of als een last ervaren blijven deze zaken feitelijk gezien vaak liggen.

Vervolgens hebben we gekeken welke zaken nu voor de superieur en ondergeschikte daadwerkelijk belangrijk zijn. Hieruit blijkt dat superieuren inderdaad het behalen van de resultaten als de belangrijkste werkzaamheid en verantwoordelijkheid voor de teamchef zien. Een teamchef moet sturen en coördineren. Hij moet er voor zorgen dat de resultaten worden gehaald. Hoe hij dit doet is voor de superieur minder van belang. Omdat volgens de superieur de teamchef tussen directie en medewerker in staat, is het is dan ook de taak van de teamchef om dat wat van “boven” komt te vertalen naar “beneden”. Qua tijdsbesteding geeft de superieur aan dat een teamchef in een week voldoende tijd heeft om zijn werkzaamheden uit te voeren.

De ondergeschikten geven aan dat ze het belangrijk vinden dat de teamchef zijn personeel kent. Dat hij weet wat er leeft op de werkvloer. Ook vinden ze het belangrijk dat de teamchef er voor zorgt dat ze hun werk op straat goed kunnen doen. Ze verwachten dat de teamchef verbinding heeft met de werkvloer.

Voor een groot deel komen de verwachtingen van de superieuren en ondergeschikten overeen met het beeld dat de teamchef hiervan heeft. We hebben gezien dat het behalen van de resultaten voor de superieur belangrijk is. Hoewel de superieur vindt dat het team de verantwoordelijkheid is van de teamchef, ligt hierop minder de nadruk dan de teamchefs verwachtten. De daadwerkelijke verwachtingen van de ondergeschikten komen redelijk overeen met wat de teamchefs hiervan dachten. Hierbij valt wel op dat aanwezigheid door de ondergeschikten minder belangrijk wordt geacht dan de teamchefs dachten. De ondergeschikten verwachten van hun teamchef meer dat deze zich bezighoudt met leidinggeven op tactisch niveau.

Dit geldt ook voor de superieuren, die aangeven dat ze willen dat een teamchef zich wat meer bezighoudt met bijvoorbeeld contacten richting lokaal bestuur. Op basis van deze bevindingen kunnen we zeggen dat een teamchef naar zijn eigen interpretatie meer lijkt op de *street-cop* dan op de *management-cop*. Superieuren en ondergeschikten verwachten echter dat hij meer *management-cop* is.

Ten slotte hebben we onderzocht welke werkzaamheden nu bijdragen tot de grootste (ervaren) lasten. De teamchefs geven aan niet echt organisatiedruk te ervaren. Deze zorgt kennelijk niet voor een psychische druk. Kwantitatief echter, zorgt de organisatiedruk ervoor dat er werkzaamheden blijven liggen. Teamchefs geven ook aan niet genoeg tijd te hebben om al hun werkzaamheden uit te voeren. Daarom hebben we gekeken welke omgangsmechanismen ze toepassen om de druk te hanteren. We hebben gezien dat ze werkzaamheden die ze niet leuk vinden zullen uitstellen. Vooral administratieve taken blijven hierdoor liggen. Volgens de superieuren besteden de teamchefs ook te weinig tijd aan het echte tactische werk. De teamchefs maken bij hun werk gebruik van de *selection*. Ze maken keuzes uit het werkaanbod aan laten andere zaken liggen. Ze gebruiken hier hun discretionaire bevoegdheid om keuzes te maken in het werk dat ze uitvoeren. Omdat ze naar hun eigen idee wel keuzes moeten maken in de uit te voeren werkzaamheden voelen ze zich hier ook senang bij. Dit mechanisme sluit aan bij het herdefiniëren het werk. Omdat ze dus niet in staat zijn al het werk dat op hun pad komt uit te voeren, herdefiniëren ze het werk waar ze wel aan toekomen als hun eigenlijke werk. Daardoor ervaren ze de druk niet. Hierin herkennen we twee van de door Lipsky genoemde mechanismen. Het mechanisme van domineren wordt niet echt herkend. Teamchef doen niet hun best om hun diensten zo moeilijk mogelijk bereikbaar te maken. Als een medewerker bijvoorbeeld zijn teamchef nodig heeft dan staat deze voor hem klaar.

Conclusie

Nadat we de deelvragen hebben beantwoord hebben we nogmaals gekeken naar de hoofdvraag en deze beantwoord. Het antwoord op de vraag bestaat uit twee delen. Aan de ene kant het kwantitatieve aspect. We hebben gezien dat er taken zijn waar de teamchef niet aan toekomt. Hij geeft aan in een normale week niet genoeg tijd te hebben om alle werkzaamheden die hij uit zou moeten voeren ook daadwerkelijk uit te voeren. Dit betekent concreet dat er zaken blijven liggen. Ook voert een teamchef een aantal taken niet uit waarvan zijn superieur verwacht dat hij dit wel doet. Dit zit vooral in het puur tactische aspect van het werk van de teamchef. Het gaat om punten als de tactische besluitvorming en contacten naar 'buiten'. Ook de ondergeschikten verwachten van de teamchef dat hij juist op het tactische niveau en richting het strategisch niveau de belangen van medewerkers behartigt. Dit is een niveau waar de medewerkers zelf geen invloed op hebben en ze zijn hier afhankelijk van hun teamchef.

Daarnaast is er het kwalitatieve aspect. De vraag hoe teamchefs de organisatiedruk ervaren en hoe ze daar mee omgaan. Zelf geven de teamchefs aan dat ze niet echt organisatiedruk ervaren. Natuurlijk zijn er zaken die ze liever niet doen of in hun ogen te veel tijd kosten. Maar over het algemeen zijn ze goed in staat om op een manier met het werkaanbod om te gaan zodat ze hierbij geen psychologische druk ervaren.

Ze maken hierbij gebruik van het *selection* mechanisme en herdefiniëren het werk dat ze doen als hun eigenlijke werk. Hierdoor vinden ze het acceptabel dat ze niet aan alle werkzaamheden toekomen.

Op basis van de theorie die we hebben gebruikt om een verklaring te geven voor het ontstaan van organisatiedruk, hadden we de verwachting dat de positie en rol in de organisatie van de teamchef er voor zou zorgen dat hij organisatiedruk zou ervaren. Van de wrijving die we verwachtten is eigenlijk nauwelijks sprake. Dit zorgt hierdoor niet voor ervaren druk onder de teamchefs. Het blijkt dat de teamchefs zich meer laten leiden door wat ze zelf zien als een goede invulling van hun functie, dan wat superieuren en ondergeschikten daarvan vinden.

Toch hebben we gezien dat er een aantal taken zijn – vooral op operationeel gebied – die eigenlijk niet door de teamchef uitgevoerd moeten worden. Deze taken staan niet in zijn functieomschrijving, maar worden ook door de ondergeschikten niet van hem verwacht. Daarnaast komt hij mede hierdoor niet toe aan andere taken die hij wel zou moeten uitvoeren. De superieuren verwachten ook dat de teamchef zich meer bezighoudt met tactische zaken dan dat hij nu doet.

Zoals gezegd maken we een onderscheid tussen de ervaren lasten en de daadwerkelijke druk. Al met al zijn de teamchefs redelijk goed in staat zich te handhaven en geen problemen van de organisatiedruk te ondervinden. Er kan echter niet worden gezegd dat er geen sprake is van organisatiedruk. Vrijwel alle teamchefs geven aan dat ze in een normale werkweek niet genoeg tijd hebben om al hun werkzaamheden uit te voeren. Dit betekent dat er zaken zijn waar ze niet aan toekomen. We kunnen concluderen dat organisatiedruk wel wordt waargenomen, maar niet echt als belastend wordt ervaren. Deze organisatiedruk uit zich in het niet of (te) laat uitvoeren van werkzaamheden en komt voort uit administratie en afspraken enerzijds en het uitvoeren van taken die eigenlijk niet door de teamchef uitgevoerd horen te worden anderzijds.

Summary

One of the most important spearheads of the minister of Safety and Justice; Ivo Opstelten is dealing with the administrative burden of the police. This spearhead is mostly pointed at the executive (street) level of the police organization. In this research we have looked at the superintendents¹ of the police officers. Not only have we made an inventory of administrative activities, we also examined which activities create the biggest burden. The research focuses on how these burdens are perceived, where they come from and how they are dealt with. We specifically looked at elements that stem from the organization itself. We have called this internal aspect of the problem: organizational burden. We have formulated the following research question:

To what extent do superintendents – on the tactical level – of the Politie IJsselland experience or encounter (excessive) organizational burden. How is this burden perceived or expressed and where does it come from?

To point out the use of this research and to position it, we first explain the concepts that are used in this research. After that we will answer the research question and sub-questions.

Organizational Burden

If we take a quick look on the internet we can see that there are a lot of terms that are somewhat randomly used to describe (part of) the same problem. We see: administration, rules, burden or a combination of these terms. There has even been an academic research on the definition of regulatory burden. From this we can derive that there is not one single word used to explain the problem. As we have mentioned we will use the term organizational burden in this paper. Organization burden is the part of the administrative burden that comes from the own organization and not from external factors such as rules that come from the ministry. Within organizational burden we can distinguish two different forms, namely subjective and objective burdens. Experienced burdens are subjective burdens; they are the burdens that are felt by the superintendents. It is their personal opinion. Perceived burdens are the objectively measured burdens. We will discuss both. Regulatory burden are the external factors that contribute to administrative burden. Rules or working procedures that are imposed by the ministry are examples of the regulatory burden. We state that regulatory burden and organization burden together form the administrative burden. While we expect that both factors explain the burden of superintendents we only research organization burden. We have made this choice because we expect that, on an organizational level, the police can only do something about the internal factors. The external factors need to be addressed on a higher level.

¹ There is no exact translation for the Dutch word *teamchef* that fully covers the meaning. Therefore we will use the word superintendant when we talk about the *teamchef*. Superintendant is the function of the police officer and not intended to point out the rank of a certain police officer.

Superintendents

To understand the research it is important to understand the role and position of the superintendents. The research has been conducted within the Politie IJsselland. We have taken the superintendents of the basispolitiezorg (BPZ)² as our focus group. They operate on a tactical organizational level. The operational and strategic levels are no subject of research in this study. The superintendents are part of the middle management. The superintendents are responsible for the teams operating in a specific geographical area. They find themselves between the operational and strategic levels. The superintendent therefore is the bridge and link between the operational and strategic levels. In reality however we have seen that this distinction cannot always be made.

Theoretic approach

We expect that the position of the superintendent in the organization is part of the explanation why the superintendent is experiencing organizational burden. His position in the organization brings pressure to bear from his superiors as well as his subordinates. We also expect that this position influences the work load and puts the superintendent in a position where he has to choose between being loyal towards his superiors on the one hand and his subordinates on the other. We base this expectation on the theory by Reuss-Ianni & Ianni. They argue that there are two types of cops. There are *street-cops* who busy themselves with the daily police work and there are *management-cops* who have a greater responsibility toward the organization and operate on a managerial level. This last category looks at police work in a different way. There is a shift in loyalty from the personnel towards the 'paper' according to Reuss-Ianni & Ianni. The superintendents cannot really be shared among either category. We expect that the superintendents' superiors are real *management-cops* and his subordinates to be real *street-cops*. The superintendents fall somewhat in between. We expect the superintendents have a hard job in satisfying both his superiors and subordinates. The superiors and subordinates have different, and maybe even conflicting, interests. The superintendent has a responsibility towards both.

We also expect superintendents to develop several mechanisms to cope with the pressure. For this we look at the street level *bureaucracy* approach formulated by Michael Lipsky. Lipsky describes the police as a *street-level bureaucracy*. People working in a *street-level bureaucracy* are called *street-level bureaucrats*. One of the most important characteristics of a *street-level bureaucracy* is that the people who work there have great discretionary powers. Because of this great discretionary power, in fact the *street-level bureaucrats* make and decide on policy. Lipsky describes three mechanisms that *street-level bureaucrats* use to overcome the burden of their work. First they make a *selection* in the work they do. Because there is a great demand of their services they cream off the demand for their services and make a *selection* in which tasks they execute.

² The officers working in the *basispolitiezorg* (BPZ) are the police officers who are responsible for the main police work, this term is used to distinguish the support divisions and other subject-specific divisions.

Second they assume a dominant position to 'scare off' people who want the service of the *street-level bureaucrat*. Third and last they redefine the work they do get round as their actual work. They no longer see the tasks they do not get round as their work. We expect the superintendents to use these mechanisms, or at least some of them.

Methods

After having formulated the expectations we drew up four sub questions. Based on these sub questions we made a questionnaire. We have interviewed seven of the twelve superintendents using the questionnaire. We have also interviewed two subordinates and two superiors. By comparing the answers we want to see if the superintendents have the right idea about what their superiors and subordinates expect from them. By using these interviews and the experience we have gathered during a nine months internship at the police force, we have answered the sub questions.

Answering the sub questions

First we have looked at which tasks the superintendent executes. We compared the actual tasks with the task that are described in the superintendent's job description. We have examined if there is a discrepancy between those two. We have found that there are some tasks that the superintendent executes, whilst these are not his tasks according to his job description. From the interviews it has become clear that a superintendent carries out some tasks on the operational level, this is not in accordance with his job description. We have asked them why they perform these tasks. Superintendents respond that they do see it as a part of their job, and next to that, they also enjoy taking on the operational tasks.

They state that they do not have enough time in a week to do their work and come round to every task. This means that they have to make choices. Superintendents prioritize all tasks that are related to personnel matters. This is important for the superintendents. The work they do not come round to is mostly related to the administration. We can conclude that there is a discrepancy between the work that has to be done and the work that is actually done. However, superintendents do not experience this discrepancy as a problem.

Subsequently we have examined why a superintendent performs the tasks they perform. Based on the examined literature we expect that they perform their tasks because they think their superiors and subordinates expect this from them. Therefore we have examined what superintendents think their superiors and subordinates expect from them, and which tasks they perform because they think this is expected of them. We have also asked them which tasks they see as important themselves, and looked if there is a difference between these two. Regarding their superiors the superintendents think that achieving results is most important. They also think that their superiors expect them to keep their team going. Superintendents say that results can only be achieved with a team that functions properly. While they are aware of the importance of achieving good results, superintendents do not focus on these results. Concerning the subordinates they think facilitating the work, commitment and presence are expected from them.

Superintendents also recognize these are important items. If subordinates are facilitated and there is mutual commitment they are also able to achieve results.

The friction that we would expect between the operational en strategic level is, according to the superintendents, negligible. There might be some instances where friction occurs. Superintendents are almost always able to manage such a situation if it occurs. On the one hand they are able to do this if there is commitment towards the subordinates. On the other hand there is room for deliberation towards the superior. This situation does not create a burden for the superintendents. Furthermore it appears that they are not being led by the idea they have about the expectations of their superiors and subordinates. They follow their own idea of what work should be done. They think tasks related to personnel matters, are their most important job and therefore prioritize these. Superintendents tend to postpone or cancel tasks they do not like. Whilst they do not see this as a problem, the result is that these activities remain unsettled.

After examining which tasks superintendents think are the most important for their superiors and subordinates, we have asked the superiors and subordinates what they really think are the most important tasks of the superintendent. We have seen that achieving good results is the most important task according the superiors. This is also what the superintendents thought. According to the superior it is the task of the superintendents to coordinate and steer their team. They must make sure the results are achieved. How this is done is less important to the superiors. They expect that what comes from 'above' is translated to 'below'. The superiors say that the superintendents have enough time in a week to complete their tasks.

The subordinates indicate that it is important for them that the superintendent knows his personnel. He has to know what is going on, what's on people's minds. Subordinates also expect their superintendent to facilitate them, so they can do a proper job. They also expect commitment. For the bigger part the expectations correspond to the idea superintendents have about them. We have seen that achieving results is important to the superior. Whilst the superior thinks the team is the responsibility of the superintendent, they do not emphasize this as much as the superintendents would have thought. Regarding the subordinates it is striking that they do not expect their superintendent to be present, whilst the superintendents thought presence was an important aspect. The subordinates expect their superintendent to be more active on the tactical level. This is also true for the superiors. They expect a superintendent to spend more time with, for example, contacts with the local government. Based on these findings we can say that a superintendent, to his own interpretation, is more a *street-cop* than a *management-cop*. Superiors and subordinates however expect him to be more a *management-cop*.

Finally we have examined which activity contributes the most to the (experienced) burden. As we have seen, the superintendents do not really experience organizational burden. Apparently they do not experience psychological pressure. As we have also seen however, there are activities that are not being done. Superintendents also indicate that they do not have time to do all their work in a normal week. We have therefore looked which mechanisms, as described by Lipsky, the superintendents use to cope with the burden. We have seen that they postpone the activities they do not like. Especially there administrative activities are postponed or not being done at all.

This is at least what they say themselves. If we ask the superiors they say that also some of their real tactical activities are not being done. We could say that in a certain way the superintendents' cream off the supply of work, to keep things manageable. This is what Lipsky calls the *selection* mechanism. We can clearly see that this is being used by the superintendents. They choose between the activities they have to do, realizing that they are unable to do all of them. They utilize their discretionary liberty to make choices in the work offer. They also find this an acceptable way of work themselves, and therefore have no problem with this. This mechanism also fits within the third mechanism described by Lipsky. In fact the superintendents are redefining their work. They exclude the activities they do not come round. They accept the work they do as their real work. By redefining the content of their work and by selecting the activities they perform they are able to control the burden. In this we have seen two of the three mechanisms as described by Lipsky. We do not see the dominating mechanism. Superintendents do not try making their services hard to get. If a subordinate needs his superintendent, the latter will be available.

Conclusion

After answering the sub questions, we have answered the main research question. The answer to this question is twofold. On the one hand we have looked at the objective, perceived part of organizational burden. We have seen that there are activities that the superintendent does not come round. He says that in a normal week he does not have sufficient time to complete all his tasks. Concretely this means that some activities are not done, while his superior expects the superintendent to do this. These activities consist of the more tactical tasks like contact with the local government or tactical decision making. If we look at the subordinates we have seen that they also expect their superintendent to operate on the tactical level. They do not require his presence as long as they can reach him if necessary. They need their superintendent to represent them on the level on which they do not have influence themselves.

On the other hand we have looked at the subjective, experienced part. We asked the superintendents how they experience organizational burden and how they cope with it. They indicate that they do not really experience organizational burden. Obviously there are activities that they do not like to do, or that cost too much time. In general they are able to manage the workload and do not experience psychological pressure. In coping with the pressure they utilize the *selection* mechanism and redefine the activities that they do come round as their actual work. Through this they find it acceptable that they do not come round to all their activities.

Based on the theory that we have used to explain organization burden, we had expected that the role and position of the superintendent would have caused him to experience organizational burden. We have not seen the expected friction caused by the different interests of the superior and the subordinate. The factors do not cause the superintendents to experience a burden. It seems that superintendents are more led by their own perception of the job that needs to be done, than that they are influenced by the (alleged) expectations of the superiors and subordinates.

We have also seen that there are some activities that a superintendent does do, whilst this is formally not part of his job. The activities are for the most part operational tasks. Not only are these tasks not in their job description, it is also not what the subordinates expect from the superintendent. If this also causes the superintendent not to come round to activities that he should perform, he probably should find a way not to spend any time on these activities.

We have seen that there is a difference between the experienced and the perceived organization burden. Superintendents apparently are capable to cope with their workload and do not experience much pressure. It can however not be said organizational burden is absent. Superintendents do experience organizational burden. They do not have enough time to perform all their activities in a week. This means that there are activities to which they do not come round. We can conclude that organizational burden is perceived, but not really experienced. The organization burden is expressed in the failure to execute activities in time, or at all on the one hand and the execution of activities that do not belong to the superintendent on the other hand.

Afkortingen en begrippenlijst

Afkorting	Betekenis
AC	Algemeen Commandant
BKO	Bureau Korps Ondersteuning
BPZ	Basispolitiezorg
BVCM	Basis Voorziening Capaciteitsmanagement
BVH	Basis Voorziening Handhaving
GGP	Gebiedsgebonden Politie
GGPZ	Gebiedsgebonden Politiezorg
HOvJ	Hulp Officier van Justitie
HRM	Human Resource Management
MT GGT	Management Team Gebiedsgebonden Team
OC	Operationeel Commandant
OGB	Ontwikkeling Gericht Beoordelen
OM	Openbaar Ministerie
OvD	Officier van Dienst

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting	2
Organisatiedruk.....	2
Teamchefs	2
Theoretische benadering	3
Methoden	4
De deelvragen beantwoorden	4
Conclusie	6
Summary.....	8
Organizational Burden	8
Superintendents.....	9
Theoretic approach	9
Methods	10
Answering the sub questions	10
Conclusion	12
Afkorting en begrippenlijst.....	14
1 Inleiding.....	18
1.1 Aanleiding tot het onderzoek.....	18
1.1.1 Beroepstrots en Regeldruk	19
1.1.2 Administratieve lastenverlichting voor leidinggevend.....	19
1.1.3 Verschil met dit onderzoek.....	19
1.2 Onderzoeksterrein.....	20
1.3 Relevantie en beperkingen	22
2 Onderzoeksopzet.....	23
2.1 Hoofdvraag	23
2.2 Onderzoeksvragen.....	24
2.3 Onderzoeksmethoden en verantwoording	27
2.3.1 Afnemen van interviews	29
2.3.2 Verwerken van interviews	30
2.4 Korte Reflectie	31
2.4.1 Terminologie	31
2.4.2 Betrouwbaarheid.....	32
2.4.3 Verder onderzoek	32
3 Theoretisch kader	33
3.1 Leiding geven vanuit het midden	33
3.1.1 Rol en functie van de teamchef.....	33

3.1.2 De teamchef.....	33
3.1.3 De teamchef bij de politie IJsselland	35
3.2 Hoe ontstaat organisatiedruk: <i>Street-cops and Management-cops</i>	36
3.2.1 Twee typen politiemensen	36
3.2.2 'Cops code' versus beleid	37
3.2.3 Tussen wal en schip	38
3.3 De druk beheersen: <i>Street-level bureaucracy</i>	38
3.3.1 Drie kenmerken.....	39
3.3.2 Drie mechanismen om om te gaan met de druk	39
3.3.3 De teamchef als <i>street-level bureaucrat</i>	40
3.4 Verwachtingen	41
4 Werkzaamheden	42
4.1 Functieomschrijving	42
4.2 Daadwerkelijke taken	43
4.3 Tijdbesteding.....	45
4.3.1 Voldoende tijd	47
4.4 Discrepantie	48
5 Twee heren dienen	49
5.1 De superieuren	49
5.1.1 Ook belangrijk voor de teamchef	50
5.1.2 Vertrouwen en waardering	51
5.2 De ondergeschikten	52
5.2.1 Belangrijk voor de teamchef.....	53
5.2.2 Vertrouwen, gezag en sturing	54
5.3 Wrijving en coping.....	55
5.4 De eigen invulling.....	56
5.5 Geen probleem?	57
5.6 Motivatie.....	57
5.6.1 Plezier.....	58
5.6.2 Geen plezier.....	59
5.6.3 Waardering	60
5.7 Conclusie	60
6 De daadwerkelijke verwachtingen.....	62
6.1 De superieuren	62
6.1.1 Tijdsbesteding.....	63
6.1.2 Vertrouwen.....	64
6.1.3 Waardering	65
6.1.4 Wrijving en coping.....	66
6.2 De ondergeschikten van de teamchef.....	66
6.2.1 Vertrouwen en gezag.....	68
6.2.2 Wrijving en coping.....	69
6.3 Conclusie eigen verwachting en daadwerkelijke verwachting.....	70

7 welke werkzaamheden dragen het meeste bij aan de ervaren druk en waarom?.....	72
7.1 Administratie	73
7.1.1 Besluiten	73
7.1.2 Mail	74
7.1.3 Informatiesystemen.....	75
7.1.4 OGB.....	75
7.1.5 Het valt mee.....	75
7.2 Conclusie	78
8 Conclusies en aanbevelingen	79
8.1 Conclusie	79
8.1.1 Omgangsmechanismen	80
8.1.2 Street cops.....	80
8.2 Aanbevelingen	81
8.2.1 Besluiten	81
8.2.2 Operationele taken naar de operationeel leidinggevende.....	82
8.2.3 Het doorbreken van de cirkel	83
8.2.4 Ondersteuning	83
8.2.5 Bevordering van de samenwerking.....	83
8.2.6 Waardering	84
9 Literatuur.....	85
9.1 Beleidsdocumenten.....	86
9.2 Website's	87
9.3 Interviews.....	87
10 Overige geraadpleegde literatuur.....	89
Bijlage A: vragenlijst Teamchefs	I
Bijlage B: vragenlijst Directie.....	VI
Bijlage C: vragenlijst medewerkers	X
Bijlage D: The Cops Code.....	XIII

1 Inleiding

“Het ligt aan de ons opgelegde registratiedrift. De doorgeslagen formulierenmaffia die alle protecollaria tot in het kleinste detail heeft vastgelegd in vele voorschriften. Met boerenverstand en eigen creativiteit haal je geen punten meer. Pak het protocol maar. Rol het uit tot het gaatje en je scoort comfortabel maar vooral veilig op alle fronten. We zijn in de war. We zijn compleet de weg kwijt en dan zeg ik het nog netjes” (Oskam, 2010).

Zo eindigt een column uit de september 2010 uitgave van politievakblad “Blauw”. Dit citaat vertolkt de mening van veel agenten werkzaam in de basispolitiezorg (BPZ). Het volgen van allerlei protocollen en de daarbij horende administratie is voor veel politiemedewerkers een zeer vervelende ervaring. Natuurlijk begrijpen zij dat, gezien het werk dat zij verrichten, het van belang is dat alles correct en netjes gebeurt. Dat wil echter nog niet zeggen dat het daarom noodzakelijk is, om zelfs voor het kleinste vergrijp, alles in detail op papier (of in het systeem) te zetten. Uiteindelijk zal dit er voor zorgen dat bijvoorbeeld aan een kleine winkeldiefstal geen aandacht meer wordt geschonken, omdat het de moeite en tijd niet waard is. In dit geval zal de politie de overtreder dus maar laten lopen (Halt en Salduz, 2010). De minister van Justitie en Veiligheid, Ivo Opstelten, zegt in Blauw hierover het volgende:

“ik wil echt af van die verstikkende administratie, die certificaten en protocollen. Ik heb het wel eens gezien en erover gehoord. We gaan daar echt de beuk inzetten. Begin volgend jaar kom ik met een actieprogramma en dat zal niet mis zijn (Opstelten, 2010).

Natuurlijk is de tegenovergestelde situatie ook niet wenselijk. Het is niet de bedoeling dat de politie ‘maar wat doet’, regels en richtlijnen zijn daarom noodzakelijk. Aan de andere kant kan het natuurlijk nooit de bedoeling zijn dat de politie niet toekomt aan haar werk door allerlei formulieren, regels en protocollen. De juridificering en registratiedrift die ervoor zorgt dat de korpschef of de minister op de meest uiteenlopende en vreemde vragen uit de Tweede Kamer een antwoord kan geven (Kloosterman, 2010). Naast dat er veel voorbeelden te noemen zijn in de BPZ, worden deze lasten ook door de leidinggevendenden in de BPZ ervaren. Met dit onderzoek zal worden onderzocht of de vermeende administratieve lasten van leidinggevendenden er daadwerkelijk zijn en wat hier dan aan gedaan kan worden.

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

De toename van de administratieve lastendruk is een veel gehoorde klacht bij de politie. Recent onderzoek door Bureau Internetspiegel naar beroepstrots en regeldruk toont aan dat er binnen de politie IJsselland een overmaat aan administratieve lasten is (ICTU, 2010). Dit bevestigt het beeld dat binnen de politie IJsselland aanwezig is met betrekking tot deze administratieve lasten (vgl. Van Hagen, 2010; Kloosterman, 2010). Door verschillende oorzaken komen steeds meer taken op het bord van de teamchef. Een voorbeeld hiervan is het draaien van diensten als hulpofficier van justitie (HOvJ).

Deze taak kost vooral veel tijd als de HOvJ belast wordt met het opleggen van een tijdelijk huisverbod. Door deze verantwoordelijkheid – die oorspronkelijk bij de burgemeester ligt – te delegeren naar een leidinggevende binnen de politie is het de bedoeling een betere uitvoering te geven aan de mogelijkheid om bij huiselijk geweld de dader (tijdelijk) uit huis te laten plaatsen. Gemiddeld kost het de HOvJ echter 6,5 uur om te beoordelen of een tijdelijk huisverbod opgelegd kan worden (Binnenlands Bestuur, 2010). Dit levert dus zo veel extra werk op dat andere zaken dan blijven liggen. Dit is slechts een voorbeeld van de vele taken die de leidinggevende uit moet voeren. Door deze extra administratieve lasten komt hij niet toe aan andere zaken die ook aandacht vereisen³. Het probleem is echter “van alle tijden” en tijdens dit onderzoek zullen dan ook niet alleen de recente ontwikkelingen onder de loep worden genomen.

1.1.1 Beroepstrots en Regeldruk

Voordat we dieper ingaan op ons onderzoek zullen we de onderzoeken die aanleiding zijn voor het uitvoeren van dit onderzoek nader beschrijven. Het onderzoek dat door Bureau Internetspiegel is uitgevoerd gaat over beroepstrots en regeldruk in de openbare sector. Niet alleen de politie, maar ook gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen hebben aan dit onderzoek meegewerkt. Door middel van een online vragenlijst zijn verschillende vragen gesteld die betrekking hebben op beroepstrots. Beroepstrots wordt door Bureau Internetspiegel verklaard door: een goede inhoud van het werk, persoonlijk loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en goede onderlinge samenwerking, leidinggeven vanuit vertrouwen en tot slot vakmanschap. Een hoge beroepstrots leidt tot: een betere prestatie van de organisatie, beroepsloyaliteit en een lager verzuim. Regeldruk heeft een negatief effect op de prestatie van de organisatie en de beroepsloyaliteit. Er zijn aan de geënquêteerden zevenentachtig (87) vragen voorgelegd. Voor de antwoorden is een vijfpunts Likert schaal gebruikt (Babbie, 2004 p. 169). Er waren 7705 respondenten (47% respons). Uit het onderzoek komt onder andere naar voren dat bij de politie sprake is van een hoge regeldruk en dat deze vooral komt door administratie (het invullen van formulieren en systemen). Bijna alle respondenten uit de BPZ geven aan hier last van te hebben.

1.1.2 Administratieve lastenverlichting voor leidinggevenden

Het tweede onderzoek dat als aanleiding voor ons onderzoek gezien kan worden is van Hans van Hagen die heeft gekeken naar administratieve lastenverlichting voor leidinggevenden. Dit onderzoek heeft zich gericht op de politieregio Noord en Oost Gelderland. De leidinggevenden zijn via de email benaderd en hebben een enquête ingevuld. Via een steekproef zijn de respondenten gekozen (van Hagen, 2010 p.20). Uit dit onderzoek komt vooral naar voren met welke handelingen de leidinggevenden bezig zijn. We hebben hier in ons onderzoek ook rekening mee gehouden.

1.1.3 Verschil met dit onderzoek

Het onderzoek van Bureau Internetspiegel is groot opgezet en maakt alleen gebruik van kwantitatieve data. In dit onderzoek richten we ons specifiek op de rol van de leidinggevende. We kijken of er druk is en hoe deze wordt ervaren.

³ Waar hij of hem staat kan ook zij of haar worden gelezen.

Uit het onderzoek van Van Hagen blijkt dat 100% van de geïnterviewde leidinggevendenden binnen de BPZ aangeven administratieve lasten te ervaren. Dit wordt echter vastgesteld door het, in een enquête, stellen van één enkele vraag. Tijdens dit onderzoek zullen we dieper ingaan op het ervaren van deze lasten, of en wanneer ze worden ervaren. We gebruiken de gegevens uit beide onderzoeken als handvat.

1.2 Onderzoeksterrein

Er is veel geschreven over administratieve lastendruk. De terminologie op dit gebied loopt ook nog wel eens door elkaar. Deze lastendruk kan worden verklaard door een combinatie van interne en externe druk. De term regeldruk wordt veel gebruikt en kent geen eenduidige definitie, zo blijkt uit een literatuurstudie naar de definitie van het woord regeldruk (Van Gestel & Hertogh, 2006). In dit onderzoek willen we kijken naar de interne druk. Dit is de druk die voortkomt uit de eigen organisatie. Onder regeldruk verstaan we in dit onderzoek de druk voor medewerkers in een organisatie die voortkomt uit extern opgelegde regelgeving. Hoewel het voor kan komen dat interne procedures extern worden opgelegd, richten we ons op de factoren die druk veroorzaken voortkomend uit de eigen organisatie. Omdat we zullen kijken welke druk voortkomt uit de eigen organisatie hanteren we de term organisatiedruk. We richten ons op de organisatiedruk omdat we verwachten dat hier ook wat aan gedaan kan worden op organisatieniveau. Een eventuele oplossing voor externe regeldruk is op een hoger niveau te vinden.



Afbeelding 1. Schematische weergave organisatiedruk

We hebben overwogen hier de term werkdruk te hanteren. “Op het moment dat de balans tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer verstoord raakt, spreekt men van werkdruk. Werkdruk treedt dus op als je je werk niet binnen de gestelde tijd af kunt krijgen of niet meer aan de gestelde eisen kunt voldoen” (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2011). Werkdruk is eigenlijk het te veel aan werk waar werknemers niet aan toe komen omdat ze te veel taken uit moeten voeren. Er is een verschil hoe ze hiermee omgaan.

Werkdruk is hiermee een te veel omvattend begrip en kadert het onderzoek onvoldoende in. Bovendien willen we ons in dit onderzoek richten op de interne druk. Het verschil met organisatiedruk zoals wij het hier hebben gedefinieerd is dat werkdruk ook voort kan komen uit externe regeldruk. Vervolgens kan er een onderscheid gemaakt worden tussen subjectieve en objectieve organisatiedruk. Subjectieve druk is de druk die door de leidinggevendenden wordt ervaren, werkzaamheden waarvan ze het gevoel hebben dat het druk oplevert. Omdat dit per individu verschilt verwachten we dat dit voor de een meer belastend zal zijn dan voor de ander. De objectieve druk is de tijd die het kost om werkzaamheden uit te voeren. Ook houden we hierbij rekening met taken die niet uitgevoerd worden vanwege een gebrek aan tijd. Het zou voor kunnen komen dat een leidinggevende iets niet als belastend ervaart (geen subjectieve druk), maar dat hij daardoor aan een andere taak niet toekomt (objectieve druk). Dorbeck-Jung, Oude Vrielink- van Heffen, & Reussing (2005) maken het onderscheid tussen kosten (materiële regeldruk) en irritatie (immateriële regeldruk) die verbonden zijn aan de naleving van regels. Naar de definitie van het Adviescollege toetsing administratieve lasten (Actal) zijn administratieve lasten de kosten (in tijd en geld) om te voldoen aan informatieverplichtingen voortvloeiend uit wet- en regelgeving van de overheid (Actal, 2011).

Deze organisatiedruk en administratieve lastendruk worden door veel werknemers in de publieke sector en ook daarbuiten, in het bedrijfsleven ervaren. In de publieke sector beperkt deze regeldruk zich niet tot de politie. Ook in het onderwijs, de zorg en het openbaar bestuur worden deze administratieve lasten waargenomen. Het is een actueel onderzoeksterrein, en de gevolgen van lastendruk worden door betrokkenen vaak als negatief bestempeld. Hoewel het onderwerp voor meerdere organisaties relevant is, zal dit onderzoek zich richten op de politie.

Door het opstellen van regels en afspraken, die het doel hebben het rechtsproces en het bestuurlijk optreden zo eerlijk en correct mogelijk te laten verlopen, kan het voor komen dat er extra lasten komen te liggen in de uitvoering. Noordegraaf en Sterrenburg (2009) zeggen dat veel van de extra lasten voortkomen uit een eerder gemaakte rechterlijke dwaling. Weliswaar geen rechterlijke dwaling maar wel een goed voorbeeld van een uitspraak van de rechter die erg veel extra werk met zich meebrengt, is het Salduz arrest (EHRM, 2008). Hierin is bepaald dat iedere verdachte (inclusief minderjarigen) vóór het eerste verhoor recht heeft op rechtsbijstand.

Dit arrest dient wanpraktijken tijdens het initiële verhoor door de politie te voorkomen en is ontstaan naar aanleiding van een wansituatie in Turkije waar een verdachte onder zware druk een (valse) verklaring heeft afgelegd tegenover de politie. Dit arrest zorgt er voor dat een agent die bijvoorbeeld een verdachte aanhoudt op verdenking van diefstal (al is het maar een pakje kauwgom), verplicht is om eerst een advocaat te waarschuwen voor dat hij ook maar een vraag aan de verdachte kan stellen. Vervolgens moet hij wachten tot de advocaat er is. Indien de verdachte minderjarig is dient de agent ook nog eens een Halt-dossier van 36 pagina's in te vullen. Al met al zijn ze voor een dergelijke simpele zaak meer dan vier uur bezig (Oskam, 2010). Dit is een voorbeeld van een situatie waarin het een keer verkeerd is gegaan en waar vervolgens getracht wordt dit in de toekomst te voorkomen door extra regels op te stellen. Het gevolg is echter vaak dat deze regels ook toegepast moeten worden in situaties die hier niet om vragen, zoals bovengenoemd voorbeeld illustreert.

De extra tijd en moeite dient er echter in te worden gestoken. Hoewel het voorbeeld vooral effect heeft op de agent op straat, loopt zijn leidinggevende – zowel op operationeel als tactisch niveau – tegen veel meer zaken aan. De top drie ergernissen onder leidinggevendens bestaat volgens Van Hagen (2010) uit: gebruiksonvriendelijke en arbeidsintensieve automatiseringssystemen, een grote hoeveelheid (ongericht geadresseerd) e-mailverkeer en het gebruik van onduidelijke of ingewikkelde formulieren. Deze drie punten komen ook voor in de top-5 knelpunten van administratieve lasten voor de politie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010; Andersson Elffers Felix, 2009). Enkele van deze punten worden door de minister in het aanvalsplan “minder regels, meer op straat” verwerkt om zo de administratieve last te verminderen (Opstelten, 2010).

1.3 Relevantie en beperkingen

Het onderzoek dat door Bureau Internetspiegel is uitgevoerd toont aan dat binnen de politie IJsselland regeldruk op de derde plaats staat als wordt gevraagd waarom je liever niet meer bij de politie zou willen werken. De politie scoort het slechtst van de vier groepen (zorg, onderwijs, gemeenten en politie) als we het hebben over regeldruk. Vooral wanneer we kijken naar de teams in de BPZ is duidelijk dat er veel regeldruk wordt ervaren. Binnen de andere teams is dit in mindere mate het geval. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de politie IJsselland en ter afronding van de master Public Administration aan de Universiteit Twente. Hoewel het onderzoek in eerste instantie voor en binnen deze politieregio wordt uitgevoerd verwachten we dat de resultaten ook binnen andere politiekorpsen te herkennen zijn. Het uiteindelijke doel van de opdracht aan de kant van de opdrachtgever is, allereerst vast te stellen of daadwerkelijk sprake is van organisatiedruk. Omdat het voor een individueel politiekorps lastig is om zaken te veranderen die buiten het eigen korps liggen en op een hoger niveau aangepakt moeten worden is gekeken naar problematiek die voortkomt uit de eigen organisatie, werkwijzen en afspraken. Vervolgens is gekeken naar mogelijke oplossingen om deze druk te reduceren. Tijdens het onderzoek zijn ook zaken naar voren gekomen die niet op organisatieniveau aangepakt kunnen worden. Het opleggen van een tijdelijk huisverbod door een HOvJ is hiervan een goed voorbeeld. Het vermijden van de hieruit voortkomende lasten is echter op korpsniveau moeilijk te realiseren omdat deze vooral voortkomen uit extern opgelegde regels (regeldruk). In zekere zin zijn dit onvermijdbare lasten. We hebben in dit onderzoek de focus gelegd op vermijdbare lasten. We verwachten dat de vermijdbare lasten meer in het bedrijfsmatige domein te vinden zullen zijn. Zoals onder meer blijkt uit het onderzoek van Van Hagen is een van de belangrijkste bronnen van ergernis het gebruik van email. Teamchefs geven aan dat ze veel email ontvangen en ook veel tijd kwijt zijn aan het beantwoorden van mail. Daarnaast zorgen de IT-systemen binnen de politie nogal eens voor klachten. Omdat naar deze onderwerpen al veelvuldig onderzoek is gedaan zullen we die dan ook slechts beperkt in beschouwing nemen. De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortkomen, kunnen op organisatieniveau worden toegepast. Hoewel beleidsontwikkeling en -implementatie geen onderdeel zijn van het deze opdracht, zal dit voort kunnen vloeien uit de aanbevelingen.

2 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek willen we op zoek gaan naar mogelijkheden om de organisatiedruk die wordt ervaren door leidinggevenden op tactisch/operationeel⁴ niveau bij de politie IJsselland te verlagen. De keuze om het strategisch niveau niet mee te nemen in dit onderzoek komt voort uit het feit dat de klacht – volgens plaatsvervangend korpschef Arend Kloosterman – vooral te horen is op het te onderzoeken niveau. Dit sluit ook aan bij de uitkomsten van de in het vorige hoofdstuk besproken onderzoeken, die aanleiding zijn voor dit onderzoek. We zullen ons in dit onderzoek richten op de teamchefs van IJssellandse BPZ-teams. In paragraaf 2.3 wordt deze keuze nader toegelicht. Daarnaast is het belangrijk om het onderzoek in te kaderen om het uitvoerbaar te houden. Er wordt gekeken naar zowel de feitelijke kwantitatieve (administratieve) werkzaamheden, alsmede naar de ervaren lasten die deze werkzaamheden met zich mee brengen. Hoewel deze twee elkaar niet uitsluiten kan er een groot verschil zitten tussen deze twee factoren. Leidinggevenden kunnen een bepaalde (administratieve) handeling of taak als noodzakelijk of wenselijk zien en derhalve niet als last beschouwen (Noordegraaf & Sterrenburg, 2009). Een voorbeeld hiervan – dat uit het onderzoek van Van Hagen (2010) naar voren komt – is dat leidinggevenden het niet als een last ervaren dat ze in het capaciteitsmanagementsysteem uren moeten fiatteren voor medewerkers die gewijzigde uren hebben gewerkt. Ze zien dit als een onderdeel van hun werk. Ze ervaren dit wel als een last als ze ditzelfde moeten doen voor ongewijzigde diensten. Deze laatste handeling ervaren zij niet als een taak voor de leidinggevende. Het ervaren van administratieve lasten wordt volgens Van Hagen (2010) onder andere bepaald door de verwachting die leidinggevenden hebben van de werkzaamheden die ze moeten verrichten. Zoals in het eerste hoofdstuk is beschreven richten we ons op het interne aspect van de politieorganisatie. De focus ligt dus op de organisatiedruk. We verwachten dat een teamchef veel te maken krijgt met verwachtingen van zijn superieuren, zijn ondergeschikten en zijn eigen verwachtingen van de invulling van zijn functie. We willen onderzoeken of hier een conflict tussen bestaat, welke keuzes de teamchef maakt en waarom hij er juist voor kiest om deze werkzaamheden uit te voeren. We verwachten dat een groot deel van de ervaren lasten hierdoor te verklaren zijn.

2.1 Hoofdvraag

Nu de achtergrond van de opdracht duidelijk is willen we de onderzoeksvragen behandelen. Hiervoor is het goed om eerst de probleemstelling zoals die door de opdrachtgever is geformuleerd te vermelden. Het onderzoek en de onderzoeksvragen zijn hier immers op gebaseerd. De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kunnen de administratieve lasten voor leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau worden gereduceerd?

⁴ De scheiding tussen operationeel en tactisch niveau is in de praktijk bij de politie IJsselland niet altijd even duidelijk. Vaak lopen taken door elkaar of zijn ze moeilijk te scheiden. In de loop van deze scriptie wordt hierop dieper ingegaan.

Om dit vermeende probleem aan te pakken is het allereerst van belang te onderzoeken of er daadwerkelijk sprake is van het beschreven probleem. Indien we constateren dat het probleem er daadwerkelijk is kunnen we op zoek gaan naar mogelijke oplossingen. Op basis van de probleemstelling hebben we daarom de volgende hoofdvraag geformuleerd:

In hoeverre hebben leidinggevendenden – op tactisch en operationeel niveau – van de politie IJsselland te maken met (overmatige) organisatiedruk, waarin uit die zich en waar komt die uit voort?

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven ervaren leidinggevendenden administratieve lasten. We verwachten dat deze lasten – in elk geval voor een deel – voortkomen uit de organisatiedruk. De Politie IJsselland wil graag dat deze lasten worden gereduceerd. Het idee leeft dat leidinggevendenden zich door de lasten niet meer bezig kunnen houden met het aansturen van hun team, maar vooral bezig te zijn met andere (administratieve) werkzaamheden, zo blijkt uit een gesprek met plaatsvervangend korpschef Arend Kloosterman (2010). Zoals gezegd zijn administratieve lasten meer dan het uitvoeren van administratieve handelingen. We verwachten dan ook dat een oplossing van het probleem te vinden is in het aanpakken van de organisatiedruk. Zoals gezegd hebben we de verwachting dat er binnen de organisatie een aantal taken zijn die veranderd moeten en kunnen worden waardoor de druk afneemt. Dit verschilt van een aanpak waar wordt gekeken naar overkoepelende regels op rijksniveau zoals opgesteld door het ministerie. Daarnaast ligt het niet binnen het kader van de opdracht om te kijken naar de effectiviteit en verbeterpunten in de ICT-voorzieningen.

2.2 Onderzoeksvragen

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden en op basis van het antwoord op deze vraag met aanbevelingen te komen, is het noodzakelijk een aantal deelvragen te beantwoorden. Op basis van gesprekken met politiemedewerkers en op basis van de literatuur formuleren we de volgende verwachting: De (ervaren) organisatiedruk wordt veroorzaakt door de verwachtingen die de leidinggevende heeft en de verwachtingen die superieuren, ondergeschikten en taakomgeving⁵ van de leidinggevende hebben en de manier waarop de leidinggevende hier mee omgaat. Zoals gezegd richten we ons in dit onderzoek op factoren en knelpunten binnen de organisatie. We zullen daarom de taakomgeving – welke een externe factor is – buiten beschouwing laten. In de volgende deelvragen gaan we dieper in op het vinden van een verklaring voor de organisatiedruk.

1. Welke werkzaamheden hoort een teamchef uit te voeren volgens zijn functieomschrijving en de bestaande afspraken in de organisatie, welke taken voert hij daadwerkelijk uit en bestaat er en/of ervaart hij hier tussen een discrepantie?

Het is van belang te onderzoeken uit welke componenten het werk van de teamchef bestaat zodat er kan worden gekeken waar hij de meeste tijd aan kwijt is.

⁵ Onder de taakomgeving verstaan we in navolging van Hasenfeld (1983) de externe omgeving van een organisatie.

Op deze manier willen we kijken waaruit de kwantitatieve lasten van de teamchef bestaan en willen we achterhalen wat de organisatiedruk van de leidinggevende veroorzaakt. Het is goed te kijken of er verschil zit in de werkzaamheden die in de taakomschrijving staan geformuleerd en waarvan is afgesproken dat dit onderdeel is van de werkzaamheden van de leidinggevende. Vervolgens kijken we dan of deze al dan niet overeenkomen met de werkzaamheden waar de leidinggevende zich daadwerkelijk mee bezig houdt. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat een leidinggevende te veel taken op zich neemt en niet in staat is die te delegeren. Bij het beantwoorden van deze vraag zullen we onderzoeken in hoeverre de leidinggevende zich bezighoudt met de taken waar hij mee bezig moet zijn. Hieruit zou mogelijk afgeleid kunnen worden welke punten voor verbetering vatbaar zijn. Komt dit puur omdat de taken die toebedeeld zijn aan de teamchef te veel tijd kosten of komt dit omdat ze te veel taken op zich nemen (of afgeschoven krijgen)? Door deze vraag te beantwoorden kunnen we inzicht krijgen in de daadwerkelijke, kwantitatieve organisatiedruk en in hoeverre dit overeenkomt of verschilt met de ervaren lastendruk.

Nadat we hebben onderzocht welke taken een teamchef uitvoert is het van belang te kijken naar de motivatie achter het uitvoeren van deze taak. Wat zorgt ervoor dat een teamchef juist hier mee bezig is? Waarom geeft hij prioriteit aan bepaalde taken. Om een antwoord te geven op deze vragen stellen we de volgende deelvraag:

2. Welke als belastend ervaren (administratieve) werkzaamheden vloeien voort uit het idee dat de teamchef heeft over:
 - 2.1 De verwachting van zijn superieuren?
 - 2.2 De verwachting van zijn ondergeschikten?
 - 2.3 Zijn eigen idee van een goede vervulling van de functie?

We verwachten dat deze factoren een belangrijke rol spelen in de prioriteit die de teamchefs aan de taken geven. Ook kan het voorkomen dat de verwachtingen van superieuren en ondergeschikten conflicteren. Een teamchef kan als zeer goed worden bestempeld door zijn ondergeschikten maar tegelijkertijd als slecht door zijn superieur (Reuss-Ianni & Ianni, 1983). We verwachten op basis hiervan dat het voor een teamchef erg lastig is om het voor beide partijen goed te doen. Nadat we hebben gekeken naar de vermeende verwachtingen van de superieuren en ondergeschikten willen we kijken naar de daadwerkelijk verwachtingen van zijn superieuren en ondergeschikten. Om hier op in te kunnen gaan stellen we de vraag:

3. Wat zijn de daadwerkelijke verwachtingen over de functie vervulling van:
 - 3.1 De superieuren van de teamchef?
 - 3.2 De ondergeschikten van de teamchef?

Naast de vergelijking die we maken tussen de vermeende verwachtingen van zijn superieuren en ondergeschikten en de daadwerkelijke verwachtingen van deze actoren, is het van belang om te kijken wat de teamchef zelf voor verwachting van zijn werk heeft.

Komen de werkzaamheden overeen met zijn verwachting van de functie, of is de teamchef met heel andere dingen bezig? Komen er lasten voort uit het verschil tussen de verwachting en daadwerkelijke invulling? Aansluitend hierop stellen we de vraag:

4. Welke werkzaamheden dragen het meeste bij aan de ervaren druk en waarom?

Deze vraag stellen we om te achterhalen welke lasten als het zwaarst worden ervaren en welke als minder zwaar worden ervaren. Worden sommige lasten als vanzelfsprekend ervaren, of als onderdeel van het werk? En welke invloed heeft dit op het gewicht van de lasten? We verwachten dat lasten die als onderdeel van het werk worden ervaren wel veel tijd kunnen kosten, maar niet als belastend worden bestempeld.



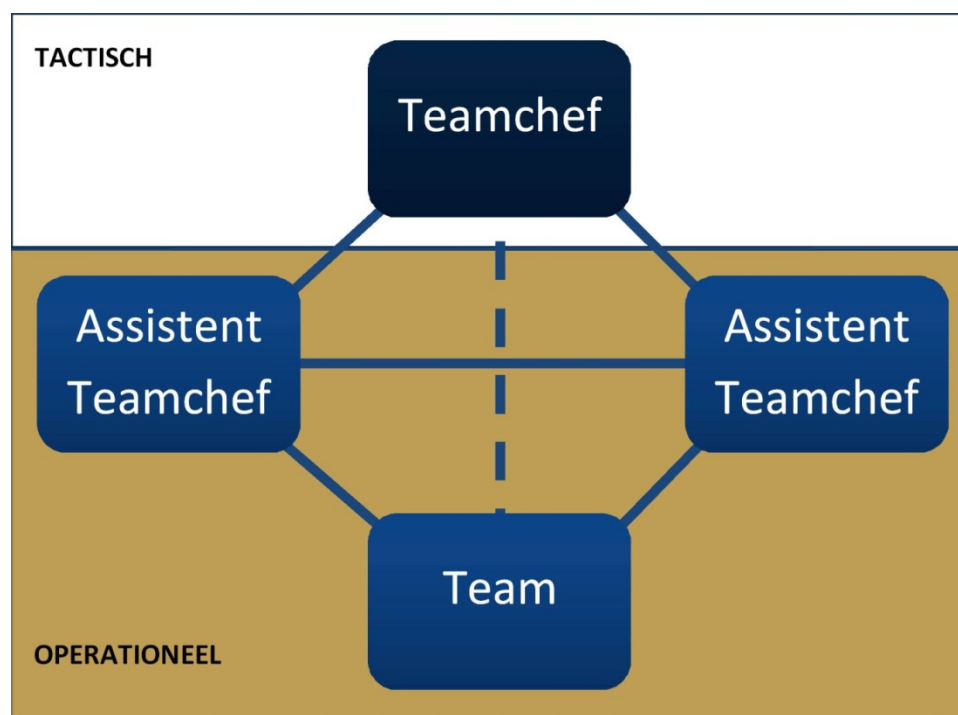
Afbeelding 2. Model lasten.

We verwachten dus dat er een verschil zit tussen de ervaren lasten en het uitvoeren van taken die daadwerkelijk veel tijd kosten, maar die niet als last worden ervaren. Leidinggevendens kunnen een bepaalde administratieve handeling als noodzakelijk zien en derhalve niet als administratieve last ervaren (Noordegraaf & Sterrenburg, 2009). Hierbij is ook het onderscheid tussen materiële en immateriële lasten te herkennen. Ook willen we bij het beantwoorden van deze vraag kijken welke faciliteiten er voor de teamchef beschikbaar zijn om de administratieve druk te verminderen, of dit daadwerkelijk effectief is en hoe hier naar wordt gekeken door de teamchef.

Uit de beantwoording van deze vragen hopen we tot enkele aanbevelingen te komen. Er wordt onderzocht of er taken zijn die door de teamchef worden uitgevoerd die eigenlijk niet binnen zijn takenpakket vallen en misschien uitbesteed zouden kunnen worden. Op basis van de in hoofdstuk drie beschreven literatuur verwachten we dat het voor zal komen dat de teamchef taken uitvoert die door niemand als essentieel worden gezien, maar waar de teamchef van verwacht dat deze belangrijk worden gevonden.

2.3 Onderzoeksmethoden en verantwoording

Bij het uitvoeren van het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling en verwerking. De methode waarop een onderzoek wordt uitgevoerd is mede bepalend voor de kwaliteit hiervan (Van Thiel, 2007). We hebben voor dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve benadering. We zijn van mening dat de in de vorige vraag beschreven probleemstelling en onderzoeksvraag het beste beantwoord kan worden op deze wijze. Daarnaast is er onder andere door Bureau Internetspiegel al onderzoek gedaan op kwantitatief niveau. Hoewel de generaliseerbaarheid bij een kwalitatieve onderzoeksmethode misschien minder is, zijn we van mening dat op deze wijze meer relevante en diepgaandere informatie naar boven komt. Het doel van dit onderzoek is niet enkel het beschrijven van het probleem, maar ook te zoeken naar een verklaring. Daarom zijn we eerst op zoek gegaan naar eerdere onderzoeken op dit gebied. Hier viel op dat er vooral veel onderzoek is gedaan naar de positie en lastendruk van de wijkagent of de rechercheur. Beide zijn voorbeelden van functies op operationeel niveau. Naar de leiding (op tactisch en strategisch niveau) is veel minder gekeken. In dit onderzoek nemen we de leiding op tactisch niveau onder de loep. Een team binnen korps IJsselland wordt aangestuurd door een teamchef. Daarnaast zijn er twee assistent teamchefs, die ook wel taakveldchef⁶ worden genoemd.

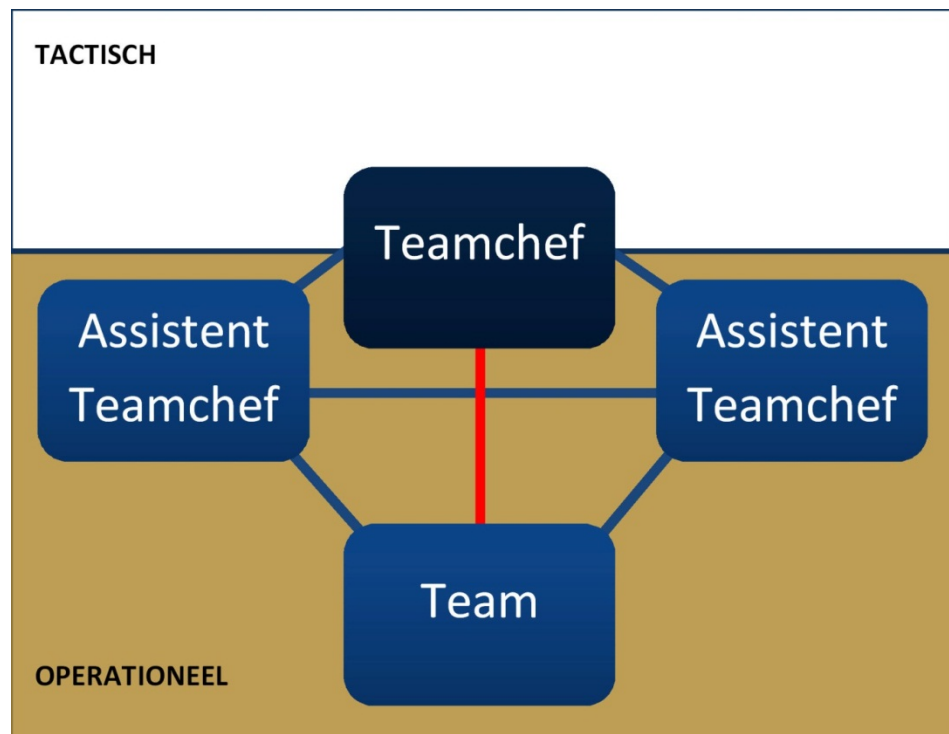


Afbeelding 3. Theoretische verdeling aansturing team.

De operationele aansturing geschiedt volgens dit model door de assistent teamchefs. Dit wordt weergegeven door de doorgetrokken lijnen. De teamchef is verantwoordelijk voor zijn team en voert bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met zijn medewerkers. Dit wordt weergegeven door de stippellijn.

⁶ De twee taakveldchefs zijn ieder verantwoordelijk voor een van de twee taakvelden: opsporing en handhaving.

Binnen de regio IJsselland zouden de teamchefs als tactisch leidinggevende kunnen worden beschouwd en de taakveldchefs als operationeel leidinggevende. Zo worden hun functies ook formeel genoemd in de functieomschrijving. Uit de interviews blijkt dat dit onderscheid echter niet altijd even scherp te maken is. Onderstaand overzicht geeft dan ook weer hoe de situatie er in de praktijk uitziet.



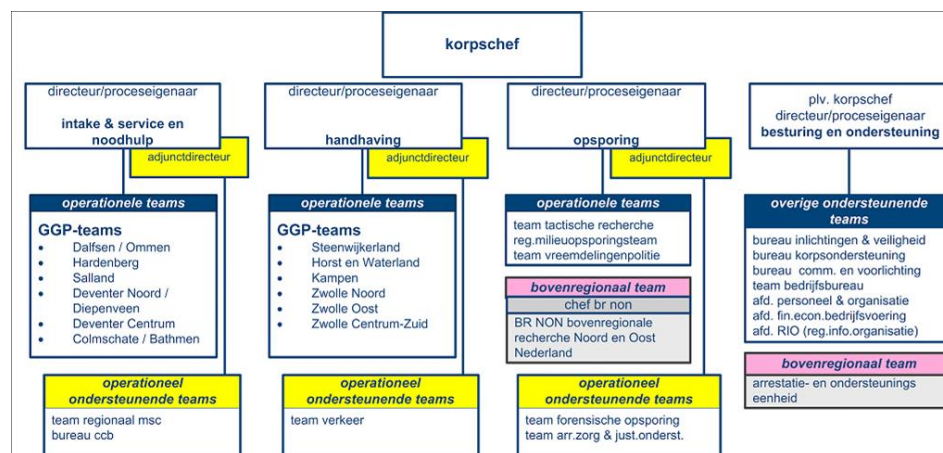
Afbeelding 4. Daadwerkelijke verdeling aansturing team.

De teamchef houdt zich niet alleen bezig met tactische zaken, maar ook met operationele. Vandaar dat het vakje van de teamchef wat is gezakt ten opzichte van de vorige afbeelding. De rode lijn symboliseert het directe contact en de (operationele) aansturing van het team die soms door de teamchef wordt gedaan.

We leggen in dit onderzoek dus de nadruk op de teamchef. We hebben er voor gekozen de teamchefs van de (twaalf) gebiedsgebonden teams van de BPZ te onderzoeken. Uit het onderzoek van Van Hagen blijkt dat leidinggevend in de gebiedsgebonden politie (GGP) de meeste lasten ervaren. Daarom hebben we er voor gekozen om juist de leidinggevend van deze operationele teams onderwerp van onderzoek te maken. Daarnaast is het niet haalbaar om binnen de duur en omvang van dit onderzoek alle onderdelen van de regio IJsselland onder de loop te nemen. Omdat in de regio IJsselland het districtsniveau is verdwenen komen veel taken van de oude districtsleiding op de schouders van de teamchef. Volgens Van der Torre (2007, p. 9) kunnen de districtchefs tot het strategisch niveau worden gerekend. Dit betekent dat een teamchef theoretisch bezig zou zijn met het strategisch, tactisch en operationeel niveau. De voormalige districtchefs maken in de twee lagen structuur⁷ deel uit van de directie en zullen vanuit die functie de strategische taken op zich nemen.

⁷ Door het verdwijnen van de districtslaag blijven de twee lagen: Directie en wijk/team niveau over.

Toch blijven er dan nog de operationele en tactische taken over, waar zoals gezegd, niet altijd een goed onderscheid in aan te brengen is. De taakveldchefs sturen meer direct de operatie aan, dit zijn wat Van der Torre 'operationele chefs' zou noemen.



Afbeelding 5: Organogram politie IJsselland

(<http://www.politie.nl/IJsselland/OverDitKorps/Organogram/>)

Na de oriënterende fase waarin is gelezen en gesproken over organisatiedruk en administratieve lastendruk voor de politie en in het algemeen, heeft allereerst een bronnenonderzoek plaatsgevonden om te kijken wat er binnen het takenpakket van de teamchef valt. Hiervoor hebben we de werkzaamheden zoals die in de functieomschrijving zijn gedefinieerd bekeken. En hebben we onderzocht welke afspraken er verder in dit kader zijn gemaakt.

2.3.1 Afnemen van interviews

Vervolgens zijn zeven interviews gehouden met de teamchefs van de politieregio IJsselland. We hebben bij het selecteren van de teamchefs rekening gehouden met geografische ligging van de gebieden van de teams. Er zijn twee van de drie teamchefs in zowel Deventer als Zwolle geselecteerd en drie van de zes uit de buitengebieden. We hebben dit gedaan om uit te sluiten dat onze bevindingen beïnvloed zouden worden door deze geografische ligging en de verschillen die hierbij horen. Een teamchef uit een buitengebied heeft in principe dezelfde taken en verantwoordelijkheden dan een teamchef in een van de grote steden. We verwachten dat de invulling hiervan anders zal zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het contact met de burgemeester, dat in de grote steden door een directielid wordt verzorgd, maar bij de kleinere gemeenten door de teamchef wordt opgepakt. Na deze voorselectie hebben we de teamchefs random met een dobbelsteen geselecteerd. De vragenlijst die is gebruikt bij het afnemen van de interviews met de teamchefs is te vinden in bijlage A. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. In deze vorm is er van tevoren een vragenlijst opgesteld door de interviewer, waarin de globale lijn van het interview wordt aangegeven. Er bestaat echter wel ruimte voor de respondent om zijn eigen verhaal te doen; het interview is niet volledig van tevoren vastgelegd maar alleen de grote lijnen zijn bekend. Verder is er veel ruimte voor eigen inbreng vanuit de respondent. Op deze manier worden de vragen beantwoord maar is er toch ook ruimte voor informatie en gespreksstof die misschien niet van tevoren bedacht was (Van Thiel, 2007, p. 109).

Daarnaast hebben we ons gerealiseerd dat het onderwerp misschien enige frustratie naar boven brengt en door op deze manier te interviewen beogen we respondenten de ruimte te laten hier over te spreken. Om een beeld te krijgen van de daadwerkelijke verwachting van de superieuren en ondergeschikten hebben we uit beide categorieën twee personen geïnterviewd. Van de superieuren is de plaatsvervangend korpschef geïnterviewd omdat die samen met de korpschef verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van visie en strategie en de ontwikkeling van algemeen korpsbeleid, zo blijkt uit de functieomschrijving. Daarnaast is de directeur intake en noodhulp geïnterviewd, omdat deze meerdere operationele teams onder zich heeft (zie organogram) en daardoor regelmatig direct contact heeft met een aantal teamchefs. Van de ondergeschikten zijn twee medewerkers uit de BPZ geïnterviewd. We hebben hier twee medewerkers uitgezocht die al wat langer meedraaien en dus ook al wat leidinggevenden hebben zien komen en gaan. Ook hier hebben we semigestructureerde interviews gehouden. De vragenlijsten die we hiervoor hebben gebruikt zijn te vinden in respectievelijk bijlage B en C. Zoals gezegd is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Gevoel en ervaring zijn in dit onderzoek erg belangrijk. We hebben er daarom voor gekozen met een kleiner aantal respondenten dieper in te gaan op de vraagstukken dan er voor te kiezen om een groot aantal respondenten op een meer algemeen vlak te interviewen.

2.3.2 Verwerken van interviews

Van alle interviews zijn geluidsopnamen gemaakt. De interviews zijn vervolgens woordelijk getranscribeerd. Op deze wijze blijft het originele antwoord bewaard en kunnen we in het onderzoek verwijzen naar fragmenten in de letterlijke bewoording van de respondenten. Omdat er tijdens een gesprek ook informatie naar voren komt die misschien minder interessant is voor het onderzoek, of niet echt een antwoord is op de vraag maar bijvoorbeeld meer ter inleiding of illustratie dient, zijn de transcriptieverslagen vervolgens gecodeerd. Dit zorgt er ook voor dat de antwoorden van de respondenten onderling te vergelijken zijn. Dit coderen is gebeurd volgens de methode die Boeije (2008) en Van Thiel (2010) beschrijven. Een interview dient dan in fragmenten te worden ingedeeld. Relevante stukken worden gelabeld met een zelf te beschrijven code. Dit levert een samengevat stukje tekst op (Boeije, 2008, p. 85). Door dit bij alle interviews te doen ontstaan codes die onderling vergeleken kunnen worden. Omdat er bij de interviews gebruik is gemaakt van een vragenlijst werd het coderen vergemakkelijkt. De vragen geven immers al een opzet voor de te gebruiken code. Vervolgens zijn alle codes bekeken en eventueel aangepast, dit noemt men axiaal coderen (Boeije, 2008, p. 98). Om ervoor te zorgen dat de juiste stukken tekst op de juiste wijze zijn gecodeerd en de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te doen toenemen, heeft een medeonderzoeker uit de Onderzoeks- en Adviesgroep van de politie IJsselland random een aantal stukken transcriptieverslag gecodeerd met de codes die door ons zijn gemaakt. Vervolgens is gekeken in hoeverre er verschil zat in de geselecteerde stukken tekst alsmede in de daaraan toegewezen code. Hier zat op een enkele regel extra toelichting na, op een antwoord van de respondent, geen verschil in. We gaan er daarom dan ook vanuit dat aan de fragmenten tekst de juiste code is toegekend.

We hebben alle gegevens van de interviews op anonieme wijze verwerkt. Dit hebben we van te voren met de respondenten afgesproken. We verwachten dat de respondenten op deze manier openhartiger zullen zijn en de vergaarde data betrouwbaarder.

Zeker omdat het bij de interviews ook gaat om de verwachtingen en het functioneren van mensen is er voor gekozen geen namen te noemen. We zullen naar de teamchefs verwijzen als TC1 tot en met TC7. Voor de directieleden zijn dit DL1 en DL2, voor de medewerkers uit de BPZ gebruiken we BPZ1 en BPZ2. Omdat door het verwijzen naar sommige citaten wellicht achterhaald kan worden van welke respondent het citaat afkomstig is, hebben we in deze versie alle verwijzingen verwijderd.

De interviews vormen de hoofdmoot van de dataverzameling gedurende het onderzoek. Daarnaast heeft de onderzoeker geruime tijd gewerkt in de politieorganisatie, tijdens deze periode hebben er vele informele gesprekken plaatsgevonden met collega's uit de BPZ, directie, ondersteunende afdelingen en Human Resource Management (HRM). Ook is er een aantal diensten meegedraaid. Hoewel deze informatie niet direct te reproduceren is, heeft deze participerende observatie wel bijgedragen aan de beeldvorming met betrekking tot het onderwerp. Van der Torre (2007, p. 11) geeft aan dat deze wijze van dataverzameling wellicht wat onorthodox is, maar daarom zeker niet minder belangrijk.

2.4 Korte Reflectie

Om duidelijk te maken in welk licht dit onderzoek gelezen kan worden willen we in deze paragraaf kort reflecteren op het onderzoek. We bespreken de waarde van de gehanteerde begrippen en kijken naar de betrouwbaarheid van het onderzoek. Ook geven we aan wat voor nader onderzoek er gedaan zou kunnen om de waarde van dit onderzoek uit te breiden. Het is goed om dit bij het lezen van deze scriptie in het achterhoofd te houden.

2.4.1 Terminologie

Allereerst willen we reflecteren op de gehanteerde kernbegrippen. In de probleemstelling van waaruit we zijn vertrokken wordt de term administratieve lastendruk gehanteerd. We hebben gezien dat dit geen valide term is omdat deze uit meerder onderdelen bestaat en in de literatuur en ander onderzoek meerdere verschillende betekenissen heeft. Meet het bijvoorbeeld de hoeveelheid tijd iemand kwijt is aan een (administratieve) handeling of in welke mate hij die taak vervelend vindt? Beide worden gebruikt. Het is niet duidelijk wat dit begrip nu precies meet. Dit maakt het eigenlijk onmogelijk om op basis van deze term een vergelijking te maken. Ditzelfde geldt voor regeldruk. Door gebruik te maken van het begrip organisatiedruk hebben we een valide term die daadwerkelijk beschrijft wat we willen meten. Door hier nog een onderscheid te maken in de objectieve en subjectie organisatiedruk maken we het verschil tussen de meetbare druk en de mate waarin die wordt ervaren. Hierdoor kan de term ook worden gebruikt om een vergelijking te maken met eventueel ander onderzoek waar gekeken wordt naar organisatiedruk.

2.4.2 Betrouwbaarheid

Als we kijken naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn er twee kanten die belicht moeten worden. Aan de ene kant is er het concreet meetbare, zoals de gebruikte termen en beschrijving van de taken die we in de vragenlijst hebben gebruikt. Indien deze vraag opnieuw gesteld zou worden zal hetzelfde antwoord gegeven worden. Er bestaat geen onduidelijkheid over de gehanteerde begrippen. Dit blijkt ook het resultaat van het controleren van de verschillende codes die we in de vorige paragraaf hebben besproken.

Aan de andere kant hebben we het subjectieve oordeel van teamchefs gevraagd. Dit kan niet alleen onderling verschillen, maar kan ook veranderd zijn als we de teamchefs dezelfde vraag een jaar later stellen. Het is bij het stellen van deze vragen niet de bedoeling een antwoord te krijgen dat bij een volgend onderzoek wordt herhaald, dit kan ook niet worden verwacht als gevraagd wordt naar de subjectieve opvatting. Omdat het antwoord op de vragen met betrekking tot ervaring subjectief is, maakt het niet uit dat er een klein aantal respondenten is.

2.4.3 Verder onderzoek

Om dit onderzoek uit te breiden zou kwantitatief onderzoek gedaan kunnen worden, gebruik makend van de bevindingen uit dit onderzoek. We hebben ervoor gekozen om ons vooral te richten op de teamchefs. Allereerst zou het onderzoek uitgebreid kunnen worden naar de assistent teamchefs. We hebben gezien dat er in de praktijk overlap zit in de werkzaamheden van de teamchef en de assistent teamchef. Deze onderlinge verdeling zou kritisch onderzocht kunnen worden. De objectieve organisatiedruk zou verder gemeten kunnen worden door feitelijk en precies te meten hoeveel tijd een teamchef kwijt is aan bepaalde werkzaamheden. Dit zegt echter niets over hoe dit wordt ervaren, en in hoeverre dit als last wordt gezien. Op basis van gesloten vragenlijsten – die opgesteld kunnen worden met behulp van de resultaten uit dit onderzoek – zouden we kunnen onderzoeken wat nu voor alle directieleden en medewerkers belangrijk is. Op basis hiervan zouden we op een meer kwantitatieve wijze aan kunnen tonen wat een medewerker bijvoorbeeld van een teamchef verwacht.

3 Theoretisch kader

Nu duidelijk is wat het onderzoeksterrein is en wat de onderzoeksvragen zijn, willen we stil staan bij de relevante literatuur op dit gebied. We willen de literatuur gebruiken om in de eerste plaats de rol van de teamchef te beschrijven. Vervolgens willen we onderzoeken wat de verwachtingen zijn die uit deze rol en positie in de politieorganisatie naar voren komen. Als laatste willen we zoeken naar een verklaring voor de methoden die teamchefs kunnen gebruiken om met de ervaren druk om te gaan. Om de rol en functie van de teamchef te beschrijven maken we gebruik van de onderzoeken naar de politie door Edward van der Torre. Hij beschrijft in zijn onderzoek naar het middenkader van de politie verschillende typen leidinggevenden, die elk een eigen methode van aansturen hanteren en op verschillende wijze omgaan met vraagstukken die op hun pad komen. De beschrijving van Van der Torre is goed om de rol en de positie van de teamchef binnen de politieorganisatie te begrijpen. Vervolgens willen we verklaren hoe de organisatiedruk ontstaat. Hiervoor kijken we naar de *street-cop*, *management-cop* benadering van Reuss-Ianni & Ianni (1983). Zij beschrijven twee typen agent: de *street-cop* en de *management-cop*. Omdat de teamchef tussen de directie en de medewerkers in staat verwachten we dat hij in deze positie met tegenstrijdige of conflicterende belangen te maken krijgt. We verwachten dat door het verschil in cultuur tussen de *street-cop* en *management-cop* organisatiedruk ontstaat. Ten slotte willen we kijken welke mogelijkheden er zijn voor de teamchef om met deze druk om te gaan. Lipsky (1980) geeft in zijn streetlevel *bureaucracy* benadering een aantal mechanismen die helpen de druk te hanteren en te beheersen.

3.1 Leiding geven vanuit het midden

3.1.1 Rol en functie van de teamchef

Dit onderzoek richt zich op de functie van tactisch leidinggevende. Deze middenkader leidinggevende wordt bij de politie IJsselland teamchef genoemd. In andere korpsen wordt de teamchef soms groepschef, unitchef of wijkchef genoemd. We willen eerst de rol en functie, alsmede de plaats van de teamchef in de organisatie uitleggen. Eerst zullen we de functie van de teamchef op een algemeen niveau beschrijven, vervolgens zullen we dit toespitsen op de teamchefs binnen de politie IJsselland.

3.1.2 De teamchef

Volgens Van der Torre vormen de teamchefs de buffer en de brug tussen het strategisch management en de uitvoerende medewerkers (Van der Torre, 2007, pp. 17-18). Dit geeft hen een belangrijke, maar tegelijkertijd lastige positie. De leidinggevende in het middenkader speelt, volgens oud directeur van de politieacademie Lex Mellink (2003), een belangrijke rol. Het middenkader vormt de onmisbare schakel tussen het werk op straat en de veiligheidsstrategieën van de politie en de politietop. De inzet van het middenkader is volgens Mellink (2003) van doorslaggevende betekenis om grote kwaliteitsverbetering te bereiken. We onderzoeken wat voor gevolg deze positie heeft en of dit de lastendruk helpt verklaren.

Kernfuncties van middenkadermanagement bij de politie – leiderschap vanuit het midden zoals Van der Torre het noemt – zijn: beleidsmatige functie en visie, organisatorische functie, diplomatieke functie en relatiebeheer. Er is bij de politie vaak sprake van overvraging. De politie is veel en vaak nodig op verschillende locaties, ook vaak buiten kantooruren. Dit levert een enorme druk op (Van der Torre, 2007, p. 40). Van der Torre maakt een onderscheid tussen de tactisch en operationeel leidinggevend. Hij verdeelt deze twee groepen in ieder drie soorten leidinggevend. Het operationeel management kent de straatchef, bureauchef en de *linking pin*. Van der Torre zegt dat de operationele chef als ‘ware’ professional sterk gericht is op het vak en daarbij het organisatiebelang nogal eens uit het oog verliest. De teamchefs bij de politie IJsselland kunnen naar de beschrijving van Van der Torre beter worden getypeerd als tactische leiders; we gaan daarom niet dieper in op de beschrijving van de operationele chef. Op het tactisch niveau onderscheidt Van der Torre de: politiebaas, de politiemanager en de politiebureaucraat. Deze chefs positioneren zich volgens Van der Torre doorgaans onder de korpsleiding en de districtchef. Dit is bij de politie IJsselland ook het geval.

3.1.2.1 De politiebaas

De politiebaas is een teamchef die de politieschool heeft gedaan en vervolgens als agent aan de slag is gegaan. Hij heeft ervaring op gedaan “op straat” en gebruikt deze bij het aansturen van zijn team. Hij vertrouwt sterk op de professionaliteit van zijn medewerkers. Hij vertrouwt op de door schade en schande gevormde straatwijsheden en vuistregels. Hij komt vaak in de agentenwacht en is goed bekend bij zijn medewerkers. Hoewel hij zeer geneigd is het beleid dat “van boven” komt te implementeren en door te voeren, vindt hij het belangrijk dat dit “zinnig” beleid is, dat hij ook uit kan leggen aan zijn medewerkers. De politiebaas kijkt niet ver in de toekomst en is meer bezig met het hier en nu (Van der Torre, 2007 pp. 74-75).

3.1.2.2 De politiemanager

De politiemanager hanteert een wat langere tijdshorizon. Hij is meer gericht op de toekomst. Ook is hij minder operationeel gericht. Hoewel hij de operatie begrijpt en zaken praktisch weet over te brengen, maakt hij meer gebruik van wetenschappelijke informatie. Hij is bereid om geldende regels en routines te doorbreken als er naar zijn mening betere alternatieven beschikbaar zijn. Hij maakt op praktische wijze gebruik van bureaucratische principes (Van der Torre, 2007 pp. 74-75).

3.1.2.3 De politiebureaucraat

De politiebureaucraat ten slotte is een chef die veel meer gericht is op allerlei meetinstrumenten, benchmarks en resultaten. “De werkvloer vindt dat hij zich vastklampt aan politiemodes, zoals kwaliteitsbeleid, persoonlijke ontwikkelingsplannen of wijkplannen” (Van der Torre, 2007 pp. 74-75).

3.1.2.4 Lastig leidinggeven

Naast deze drie typering geeft Van der Torre aan dat veel leidinggevend zich laten leiden door de waan van de dag. Hierdoor zijn ze niet in staat een belangrijke rol te spelen en te beïnvloeden. Leidinggevend kunnen niet goed “nee” zeggen, waardoor ze om kunnen komen in het werk dat ze op zich nemen. Het is voor leidinggevend soms lastig om agenten aan te sturen. Dit komt onder andere doordat deze, volgens van der Torre, erg goed zijn in het “ja” zeggen, om vervolgens “nee” te doen. De Caluwé en Vermaak noemen dit ook wel het pocket veto (vgl. De Caluwé & Vermaak, 2006).

Verder noemt Van der Torre nog een aantal valkuilen bij het leidinggeven. Zo trachten leidinggevendenden te voorzien in sturing zonder de collegialiteit aan te tasten. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze veel waarde hechten aan persoonlijk leiderschap: ze houden goed in de gaten hoe de uitvoering verloopt, tot op het niveau van de individuele medewerkers. Ze geven de voorkeur aan sterk gedragsmatige en verbale sturing, maar het valt daarentegen wel op dat allerhande *bureaucratische* personele taken (bijvoorbeeld het voorbereiden van een functioneringsgesprek) alles bij elkaar wel erg tijdrovend kunnen zijn (Fijnaut, Muller, Rosenthal, & Van der Torre, 2007).

3.1.3 De teamchef bij de politie IJsselland

Van der Torre beschrijft de rol van de teamchef op een algemeen niveau. Hoewel de typering van Van der Torre zeer herkenbaar is binnen de politie IJsselland, is het goed om deze op sommige punten wat verder toe te lichten of te beschrijven. Dit zullen we daarom nu (kort) doen. Bij de beantwoording van de deelvragen zullen de rol en de positie, alsmede de werkzaamheden van de teamchef uitgebreider aan bod komen.

3.1.3.1 Tactisch en operationeel

Door de verplating van de politie IJsselland is het onderscheid tussen tactisch en operationeel niveau niet meer zo helder als voorheen. Teamchefs kunnen worden gezien als tactisch leidinggevendenden, maar houden zich ook vaak bezig met meer operationeel leidinggevende taken⁸. Vergelijk hiervoor ook het onderzoek van collega onderzoeker Krista Smid (2000, p16.). Zoals gezegd positioneren deze chefs zich volgens Van der Torre doorgaans onder de korpsleiding en de districtchef, maar boven de taakveldchef (operationele chef) en de “gewone” agenten. De politie IJsselland kent geen districtsniveau meer. In plaats hiervan is er een grotere directie. Naast de korpsleiding die bestaat uit de korpschef en plaatsvervangend korpschef – die ook tevens directeur besturing en ondersteuning is – is er een directeur Intake en Noodhulp, Handhaving, en Opsporing. Daarnaast is er voor de laatste drie processen ook een adjunct-directeur. Het districtsniveau is door reorganisatie *Focus 2010* komen te vervallen. De voormalige districtchefs zijn directeur geworden. Hoewel veel van de taken van de districtchef over gegaan zijn naar de directie, betekent dit dat de teamchefs ook een aantal taken hebben overgenomen van de voormalige districtchef. De teamchefs zijn de laag rechtstreeks onder de strategische laag (directie). Mede op basis daarvan en gezien de taken die ze volgens hun functieomschrijving uit moeten voeren, kunnen ze worden beschouwd als het tactisch niveau.

Er zijn korpsen waar de noodhulp⁹ en het gebiedsgebonden werk zijn gescheiden. Volgens Van der Torre (2007) heeft een teamchef in een dergelijk team vooral contact met het lokaal bestuur en houdt zich bezig met de aansturing van een team van vaak maximaal vijftien man. Doorgaans zitten hier ook een aantal operationele werkzaamheden bij. Dit is ook mogelijk omdat de teamchef verantwoordelijk is voor een klein team. Meestal is de noodhulp echter georganiseerd vanuit de gebiedsgebonden teams. Ook bij de politie IJsselland is dat het geval. Concreet houdt dat in dat alle politietaken door hetzelfde team worden vervuld. Zwolle vormt binnen IJsselland een uitzondering.

⁸ We hebben dit in paragraaf 2.3 reeds kort behandeld.

⁹ Noodhulp is de dienst die surveilleert en reageert op meldingen van incidenten (Politie, 2011).

De politieagenten in de noodhulp komen wel uit de gebiedsgebonden teams en vallen ook onder de verantwoordelijkheid van de betreffende teamchef, maar de noodhulp wordt voor heel Zwolle centraal georganiseerd. Dat wil zeggen dat voor de noodhulp agenten uit alle Zwolse teams ingezet worden en samenwerken in het totale Zwolse werkgebied. Dit is zo georganiseerd om het capaciteitsprobleem op te vangen en efficiënter met de beschikbare capaciteit om te gaan. In de overige gebieden binnen IJsselland wordt de noodhulp verzorgd door agenten uit het gebiedsgebonden team. De teamchef geeft dus leiding aan een team dat alle onderdelen van het basispolitiewerk omvat. De teams verschillen onderling nogal qua omvang. Zo bestaat het kleinste team van de politie IJsselland (per 01-09-2010) uit 27.2 fte¹⁰ en het grootste team uit 62.5 fte. Van der Torre geeft aan dat het binnen een klein team (dus tot 15 medewerkers) nog mogelijk is om een aantal operationele taken uit te voeren. De teams van de politie IJsselland zijn echter een stuk groter. We verwachten daarom dat het niet mogelijk is voor een teamchef om naast de tactische werkzaamheden zich ook nog bezig te houden met het operationele proces.

3.2 Hoe ontstaat organisatiedruk: *Street-cops and Management-cops*

Nu we de rol en functie van de teamchef hebben beschreven willen we kijken naar een verklaring voor het ontstaan van de organisatiedruk voor de teamchef. We maken hiervoor gebruik van de theorie van Reuss-Ianni & Ianni. We hebben in de vorige paragraaf gezien dat de teamchef de laag vormt die tussen het strategisch niveau – de directie – en het operationeel niveau – het team – instaat. We verwachten dat deze positie voor organisatiedruk zorgt omdat er aan beide kanten – al dan niet tegenstrijdige – dingen van de teamchef worden verwacht.

3.2.1 Twee typen politiemensen

Reuss-Ianni & Ianni stellen dat er twee typen politieagenten zijn. Aan de ene kant zijn er de *street-cops*. Agenten die op straat in de uitvoering werken, die vaak op ad-hoc basis beslissingen moeten nemen, meestal in lastige situaties; echte *street-level bureaucrats* naar de definitie van Lipsky¹¹. Kort gezegd zijn dit de zelfstandige professionals die hun werk deden en de dienst uitmaakten. Door deze agenten wordt vaak gerefereerd aan de “goeie oude tijd”, toen de burger nog respect had voor de politie, waar je nog kon rekenen op je collega's en waar de baas deel uitmaakte van de “familie”. Agenten werden gezien als professionals die weten wat ze doen. Hoewel het de vraag is of dit beeld correct is, is dit wel het beeld dat de *street-cops* hebben. Daarom vinden ze ook dat dit de manier is waarop politiewerk gedaan zou moeten worden. Het management, dat vroeger op straat werkte maar nu een leidinggevende positie heeft, vergeet volgens de *street-cop* hoe het is om op straat te werken. Zij zorgen er – door allerlei regels en richtlijnen – voor dat de diender op straat niet meer in staat is zijn werk goed te doen. Deze politiemanager wordt door hen dan ook de *management-cop* genoemd. Bij de *management-cop* treedt een verschuiving op van loyaliteit van het personeel naar het papier (Reuss-Ianni & Ianni, 1983 p. 299).

¹⁰ fulltime-equivalent, rekeneenheid waarin de personeelssterkte of een betrekking wordt uitgedrukt (Van Dale, 2011)

¹¹ We komen hier in paragraaf 3.3 op terug.

Deze verschuiving zorgt voor een steeds grotere kloof tussen de *street-cop* en de *management-cop*. Met alle gevolgen van dien. Reuss-Ianni & Ianni noemen: ontevredenheid, stress, groeiende problemen met integriteit die er mede voor zorgt dat agenten sceptisch staan tegenover elke verandering. Elke verandering – bijvoorbeeld het aanpassen van beleid om allochtonen of minderheden aan te nemen, alsmede vrouwen de voorkeur te geven – doet afbreuk aan de solidariteit die gevoeld wordt door de *street-cops*.

“De politiecultuur wordt gekenmerkt door de overtuiging een waardevol en bijzonder beroep uit te oefenen, door solidariteit, door een sterk geloof in de eigen moraliteit, door cynisme en door het belang dat street-cops hechten aan common sense” (Van der Torre, 1999 p. 15)

Het creëren van de *management-cop* cultuur is erop gericht de voordelen van bureaucratisch werken in de politieorganisatie te implementeren. Dit houdt hoofdzakelijk in het creëren van: een efficiënte organisatie gebaseerd op rationele beslissingen waarbij op een kostenefficiënte manier wordt gewerkt en op basis van feitelijke informatie verantwoording plaatsvindt (Reuss-Ianni & Ianni, 1983 p. 301). Dit betekent ook dat elke afdeling hiërarchisch is georganiseerd, waarbij een lagere afdeling onder de supervisie valt van een hogere. In de praktijk werkt dit niet zo. Agenten hebben immers een grote discretionaire ruimte bij het uitvoeren van hun taken en werken vaak zonder directie supervisie. *Street-cops* gaan ook uit van deze ruimte en functioneren op basis van deze ruimte, ze gaan uit van de professionele agent, die in staat is om op basis van zijn ervaring situaties te herkennen en daar naar te handelen. Dit is vooral gericht op het lokale niveau. Hier zit ook meteen een groot verschil met de *management-cop* die veel meer gericht is op een meer omvattend niveau. De discretionaire ruimte van de agenten wordt ook steeds meer beperkt door de *management-cop*, door besluitvorming steeds verder te centraliseren en op een hoger niveau te laten plaatsvinden. Daarnaast zit er een verschil tussen hoe *management-cops* en *street-cops* elkaar beoordelen; dit verschil kan zorgen voor spanning. Een teamchef die niet ingrijpt als zijn ondergeschikten bezig zijn met privé zaken onder werktijd – maar die er staat als dat nodig is – wordt door de agenten waarschijnlijk gewaardeerd, maar door zijn superieur misschien gezien als een slecht leidinggevende (Reuss-Ianni & Ianni, 1983 p. 305).

3.2.2 ‘Cops code’ versus beleid

Van belang is dat het vaak de *peer group* is die bepaalt hoe en wat er gebeurt en in veel mindere mate de organisatie en de leiding van de organisatie. Vaak wordt er bij hervormingen en vernieuwingen meer rekening gehouden met wat beleidsmakers en planners vinden en denken, dan met wat er nu daadwerkelijk in de praktijk op straat speelt. Dit resulteert erin dat werkwijzen en methoden die op kantoor mooi bedacht lijken, vaak in de praktijk anders uitpakken dan verwacht (Reuss-Ianni & Ianni, 1983 p.298). Agenten zullen eerder een keuze maken gebaseerd op de waarde die ze toekennen aan informatie dan dat ze hun keuze baseren op de informatie sec. Hierbij houden ze rekening met de verwachte keuzes van anderen uit die groep. Dit geldt voor zowel de *street-cop* als de *management-cop*. Reuss-Ianni & Ianni hebben tijdens hun onderzoek gezien dat het in de praktijk vaak de *street-cop* cultuur is die uiteindelijk bepaalt hoe het politiewerk eruit ziet.

Street-cops werken vanuit een aantal regels die door Reuss-Ianni & Ianni zijn samengevat in een twaalfstal regels die samen de *cops-code* vormen (zie bijlage D). Deze ongeschreven regels bevatten onder ander afspraken over loyaliteit en integriteit. Er wordt door de *street-cops* van agenten verwacht dat ze zich aan deze regels houden. *Management-cops* echter – die op strategische manier de politieorganisatie vormgeven en waarbij management, efficiency, en verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen een belangrijke rol spelen – zijn meer gericht op de formele regels en niet zo zeer op de ongeschreven en informele *cops-code*.

3.2.3 Tussen wal en schip

De teamchefs waar dit onderzoek zich op richt vallen eigenlijk een beetje tussen wal en schip in deze tweedeling. Ze geven doorgaans leiding aan de echte *street-cops* maar zijn zelf weer ondergeschikt aan de *management-cops*. Deze positie zorgt er voor dat het voor de teamchef lastig is om beide partijen tevreden te houden. Rekening houdend met deze dubbelrol van de teamchef willen we onderzoeken welke keuzes de teamchef maakt. In het slechtste geval doet een teamchef iets waar zijn ondergeschikte niet blij mee is, omdat hij van zijn superieur verwacht dat hij dit belangrijk vindt, terwijl dit in feite niet zo is. In dit geval zal de teamchef zijn tijd besteden aan de verkeerde werkzaamheid. Vooral wanneer deze werkzaamheid voor organisatiedruk zorgt is het zaak dit te voorkomen.

We verwachten dat er een conflicterende verwachting ontstaat tussen wat de superieur als *management-cop* en de ondergeschikte als *street-cop* wil. We verwachten dan ook dat de teamchef geconfronteerd zal worden met keuzes waarbij hij of voor de ene of voor de andere kant moet kiezen. De teamchef zal proberen te voorzien in sturing zonder de collegialiteit aan te tasten. Hij wil solidair zijn aan zijn ondergeschikten, maar heeft ook een verantwoordelijkheid richting zijn superieur (Van der Torre, 2007). We willen onderzoeken waarop de teamchef zijn keuzes en prioriteiten baseert.

3.3 De druk beheersen: *Street-level bureaucracy*

We verwachten dus dat de rol en positie van de teamchef voor organisatiedruk zorgt. Daarom willen we weten hoe de teamchef hier mee omgaat. We zoeken hiervoor aanknopingspunten bij de door Michael Lipsky (1980) beschreven *street-level bureaucracy*. Volgens deze theorie zou de politie als een *street-level bureaucracy* omschreven kunnen worden. Mensen werkzaam in die organisatie zijn *street-level bureaucrats*. Michael Lipsky definieert dit als volgt: *Public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work, are called street-level bureaucrats. Public service agencies that employ a significant number of street-level bureaucrats in proportion to their work force are called street-level bureaucracies* (Lipsky, 1980, p. 3). Het werk als *street-level bureaucrat* brengt inherent veel druk met zich mee. Deze druk komt vaak voort uit een overvloed aan regels en kan een belemmering vormen voor de *street-level bureaucrat*. Een belangrijk kenmerk van de *street-level bureaucrat* is dat hij over een grote discretionaire bevoegdheid en vrijheid beschikt.

Lipsky geeft hiervan als voorbeeld de agent die bij het constateren van een overtreding over de vrijheid beschikt om de overtreder een proces verbaal te geven of slechts een waarschuwing. De agent zal dit af laten hangen van de situatie (Lipsky, 1980). Door deze discretionaire bevoegdheid zijn het eigenlijk de *street-level* bureacrats die het beleid bepalen (Lipsky, 2010).

3.3.1 Drie kenmerken

Volgens Lipsky krijgt een *street-level bureaucracy* te maken met een ongelimiteerde vraag naar haar diensten. De vraag zal het aanbod dan ook overschrijden. Dit zorgt ervoor dat een *street-level bureaucrat* zelf moet bepalen welke zaken behandeld worden en aan welke zaken een lagere prioriteit toegekend wordt. *Street-level bureaucrats* hebben vaak niet de tijd om de aan hen gemandateerde taken uit te voeren (Lipsky, 1980 p.29). Volgens Lipsky is er bij *street-level* bureaucracies vaak ook sprake van extra druk door de administratieve werkzaamheden die inherent zijn aan het werk in de *street-level bureaucracy* (Lipsky, 1980, pp. 30-31). Een toename van personeel biedt geen oplossing omdat de hoeveelheid werk dan vanzelf ook toeneemt. Lipsky geeft het voorbeeld van het verbreden van wegen. Dit werkt misschien even, maar uiteindelijk zorgt het er voor dat er gewoon meer mensen gebruik zullen maken van de weg (Lipsky, 1980, pp. 30-35). Er zijn echter wel oplossingen denkbaar; zo geeft Lipsky aan dat het aanstellen van specialisten een grotere impact heeft dan het aanstellen van nog een extra (gewoon) personeelslid. Om het probleem op te lossen zou het beter zijn specialisten aan te stellen om zo de lasten te verlichten (Lipsky, 1980, p. 36). Een voorbeeld hiervan dat bij de politie toegepast kan worden, is te vinden in het aanvalsplan dat door de minister van Veiligheid en Justitie is opgesteld. Dit is de zogenaamde front office, back office (FOBO) methode, een initiatief uit het regiokorps Hollands Midden. De minister stelt voor dat processen-verbaal door administratief personeel worden afgehandeld. Hierdoor hebben de agenten meer tijd om de straat op te gaan (Ministerie van veiligheid en justitie, 2011). Een ander voorbeeld dat meer gericht is op het werk van de teamchef is het gebruik maken van ondersteuners die bijvoorbeeld de gebiedsscan maken zodat de teamchef dit niet zelf hoeft te doen. Goede ondersteuning is een methode om te zoeken naar een verlichting van de organisatiedruk.

Andere kenmerken van de *Street-level bureaucracy* die Lipsky noemt zijn: Nonvoluntary cliënts, wat kort inhoudt dat de cliënten van een *street-level bureaucracy* dit niet vrijwillig zijn. Dit kan bijvoorbeeld iemand zijn die medische hulp nodig heeft of een slachtoffer van een mishandeling die aangifte wil doen (Lipsky, 1980, p. 54). Verder krijgen *street-level bureaucrats* te maken met tegenstrijdige doelen. Lipsky geeft hiervan een voorbeeld voor de politie: This conflict comes to public attention perhaps most noticeably in the case of police complaints that the public demands pursuit of law and order in ways always consistent with norms of fairness and due process (Lipsky, 1980, p. 41).

3.3.2 Drie mechanismen om om te gaan met de druk

Lipsky omschrijft een drietal methoden hoe *street-level bureaucrats* omgaan met de ervaren druk. Dit zijn ten eerste: het aanpassen van de werkwijze zodat de vraag daalt en het gebruik van middelen geoptimaliseerd kan worden door een selectie te maken en het aanbod van werk af te romen. Ten tweede het veranderen van de doelen en de conceptie van de werkzaamheden.

Ten derde het aanpassen van het beeld dat ze van de diensten die ze leveren hebben, om het gat tussen de beschikbare middelen en de te halen doelstellingen te overbruggen (Lipsky, 1980 p.82). Deze mechanismen geven de *street-level bureaucrat* de mogelijkheid om, ondanks de complexe interacties met de mensen waaraan ze dienstbaar zijn, toch op een authentieke wijze werk te doen dat de moeite waard is (Lipsky, 2010). Lipsky geeft als voorbeeld van het eerste mechanisme: Police behaviour is so highly specified by statutes and regulations that policemen are expected to invoke the law selectively. They could not possibly make arrests for all the fractions they observe during their working day (Lipsky, 1980, p. 14). Op deze manier wordt de dienst die de agent levert verdeeld. *Street-level bureaucrats* zullen, zolang taken complex blijven en menselijke interactie noodzakelijk is, gebruik maken van beleidsvrijheid in de publieke dienstverlening (Liedenbaum, 2003). Ze maken op de manier een selectie in het werk dat ze doen.

Het tweede mechanisme is het innemen van een dominante positie. Zoals beschreven heeft een *street-level bureaucracy* vaak te maken met non-voluntary clients. Er is zeker bij de politie vaak sprake van afhankelijkheid. Om de vraag te beperken kan de politie drempels creëren die het voor de burger moeilijker maken om gebruik te maken van de diensten die de *street-level bureaucrat* levert. Door die afhankelijkheid is de *street-level bureaucrat* in staat de context en omstandigheden te bepalen waaronder hij een cliënt helpt. Deze afhankelijkheid zorgt ervoor dat het gedrag van een cliënt zo wordt beïnvloed dat deze wel meewerkend zal zijn. Op deze manier probeert de *street-level bureaucrat* zijn beperkte tijd en middelen zo efficiënt mogelijk te verdelen.

Als laatste noemt Lipsky het herdefiniëren van het probleem. Omdat een *street-level bureaucrat* begrijpt dat hij het werk dat hij moet doen en zou willen doen, nooit kan doen voor alle mensen die van zijn diensten afhankelijk zijn, doet hij dit voor een deel van deze mensen. En herdefinieert dit als zijn werk en het probleem dat hij aan moet pakken (Lipsky, 1980). Wat daarnaast ook kan gebeuren is het neerleggen van de schuld bij de cliënt, "blaming the victim". Door dit te doen verschuift de aandacht van de *street-level bureaucrat* naar zijn cliënt. En beschermen ze zich tegen kritiek gericht op henzelf of de organisatie waar ze voor werken.

3.3.3 De teamchef als *street-level bureaucrat*

De drie genoemde kenmerken zijn duidelijk te herkennen in het werk van de teamchef. Er is een vrijwel onophoudelijke vraag naar zijn diensten. De politie is veel en vaak nodig op verschillende locaties, ook vaak buiten kantooruren. Dit levert een enorme druk op (Van der Torre, 2007, p. 40). Duidelijk is dat een teamchef druk is met interne en externe contacten. Zo heeft hij te maken met het personeel dat hij moet aansturen en waar hij de zorg voor draagt. Hij is het beeld van de politie naar buiten, naar zijn gebied. Daarnaast moet hij bij veel van zijn werkzaamheden rekening houden met allerlei wettelijke kaders en richtlijnen. Indien hij bijvoorbeeld optreedt als hulpofficier van justitie en een tijdelijk huisverbod oplegt, dient hij hiervoor exact de juiste procedure te volgen, dit kost veel tijd en zorgt er dus voor dat andere dingen blijven liggen; de vraag overstijgt dus het aanbod.

Dat een teamchef te maken heeft met *nonvoluntary cliënts* geldt voor de politie als organisatie in het algemeen. Er staat voor veel zaken geen alternatief open, je kunt niet anders dan naar de politie. Indien er een voetbalwedstrijd gespeeld gaat worden, moet de gemeente overleggen met de politie op het gebied van veiligheid en openbare orde. Meer specifiek op het niveau van de teamchef komt het voor dat een medewerker iets wil of ergens mee zit en daarmee naar zijn teamchef gaat. Die beoordeelt hem en is verantwoordelijk voor hem. De medewerker heeft hierin niet de keuze naar welke teamchef hij stapt. Ditzelfde geldt voor andere – interne of externe – actoren. Als die iets willen, of iets moeten, zullen ze hiervoor geen ander keuze hebben dan aan te kloppen bij de teamchef.

Daarnaast heeft de teamchef te maken met tegenstrijdige doelen. Zo moet hij er bijvoorbeeld aan de ene kant voor zorgen dat het rooster gevuld is en dat er voldoende mensen zijn die diensten draaien, 24 uur per dag. Aan de andere kant dient hij rekening te houden met de medewerkers die hij op deze diensten inzet. Ook kan het voorkomen dat er vanuit de directie eisen komen waar zijn medewerkers het niet mee eens zijn en andersom. Tot slot beschikt de teamchef over een grote discretionaire ruimte waarbinnen hij handelt en kiest welke werkzaamheden hij wanneer en waarom uitvoert. Dit maakt een teamchef dus een *street-level bureaucrat* volgens de definitie van Lipsky.

3.4 Verwachtingen

Op basis van de beschreven theorie verwachten we dat de rol en functie van de teamchef binnen de organisatie zorgt voor organisatiedruk. Dit omdat de teamchef tussen de *street-cop* en *management-cop* – zoals beschreven door Reuss-Ianni & Ianni – invalt. Het zal daarom voor de teamchef lastig zijn beide partijen tevreden te houden. Ondanks dat er voor de teamchefs sprake is van organisatiedruk, verwachten we dat zij – door gebruik te maken van de door Lipsky beschreven mechanismen – in staat zijn deze druk te hanteren. Door het beantwoorden van de deelvragen zullen we zien in hoeverre deze verwachtingen uiteindelijk naar voren komen. Is er daadwerkelijk wrijving tussen de verwachtingen die superieuren en ondergeschikten van de teamchef, levert dit druk op en in hoeverre maken teamchefs op een succesvolle wijze gebruik van de verschillende mechanismen.

4 Werkzaamheden

Om de organisatiedruk te onderzoeken is het van belang eerst een beeld te hebben van de werkzaamheden van de teamchef. Het is belangrijk dat zijn positie binnen de organisatie duidelijk is. Vanuit de theorie verwachten we dat de teamchef zich tussen de directie en de medewerkers bevindt. We verwachten dat er een verschil bestaat tussen de werkzaamheden die een teamchef uit zou moeten voeren en de werkzaamheden die hij daadwerkelijk uitvoert. We verwachten dat deze discrepantie zorgt voor organisatiedruk. Ook willen we weten wat de teamchef nu belangrijk vindt en willen we onderzoeken wat hem beweegt en waarop hij zijn keuzes baseert. In dit hoofdstuk willen we daarom antwoord geven op de eerste deelvraag: "Welke werkzaamheden hoort een teamchef uit te voeren volgens zijn functieomschrijving en de bestaande afspraken in de organisatie, welke taken voert hij daadwerkelijk uit en bestaat er en/of ervaart hij hiertussen een discrepantie?" We willen hiertoe eerst kijken naar de formele functie van de teamchef en de taken die daar bij horen. We zullen kijken in hoeverre de formele taken van de teamchef overeenkomen met de taken die hij daadwerkelijk uitvoert, waar dit door komt en of dit – indien deze niet overeenkomen – een probleem is. Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben aangegeven verwachten we dat een teamchef ook zal zoeken naar mogelijkheden om met de organisatiedruk om te gaan. Omdat we hier willen kijken of er al dan niet een discrepantie is en hoe de teamchef dit ervaart, gaan we er hier nog niet in op hoe de teamchef hier mee omgaat. Dit zullen we in hoofdstuk zeven behandelen.

4.1 Functieomschrijving

Om de eerste deelvraag te beantwoorden zullen we onderzoeken met welke taken de teamchef zich volgens zijn functieomschrijving en de daaruit voortvloeiende gemaakte afspraken bezig zou moeten houden. We willen zien of dit ook de daadwerkelijke werkzaamheden van de teamchef zijn. Allereerst kijken we hiervoor naar de functieomschrijving waar het profiel en de werkzaamheden van de teamchef in staan. De taken volgens de functieomschrijving zijn verdeeld in vijf clusters. De vijf clusters zijn:

Onderdeel A: tactische beleidsvorming komt neer op het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van de gebiedsgebonden teams en het vertalen en implementeren van beleid naar het team.

Onderdeel B: procesmanagement. Dit houdt in dat de teamchef verantwoordelijk is voor een optimale verdeling van de beschikbare capaciteit, de planning en realisatie van kwaliteit, kwantiteitsnormen bewaakt en informatie verzamelt ten behoeve van projecten waar hij mee bezig is. Ook richt hij hiertoe informatiestromen in. Hij zorgt ervoor dat hij interne en externe contacten onderhoudt zodat relevante ontwikkelingen bekend zijn binnen het team. Daarnaast stuurt hij operationeel leidinggevenden aan en hij is eindverantwoordelijk voor zijn werkgebied.

Onderdeel C: personeelsmanagement bestaat uit het geven van de algehele leiding aan personeel ten behoeve van een organisatieonderdeel. Om dit te bereiken maakt de teamchef werkafspraken met medewerkers en heeft hij functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers¹². Ook coacht en ondersteunt hij medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling. Ten slotte bewaakt hij de voortgang van afspraken en schept condities die het nakomen van afspraken bevorderen.

Onderdeel D is het middelenmanagement dat bestaat uit het bepalen van de inzet van de middelen, het beheren van budgetten, het afleggen van verantwoording daarover en het verzorgen van managementinformatie.

Onderdeel E ten slotte beslaat het onderhouden van contacten, zowel intern als extern. Daarnaast treedt de teamchef op als HOvJ en kan hij deel uitmaken van de lokale driehoek. In IJsselland geldt dit laatste niet voor de teamchefs van de twee grote steden, Zwolle en Deventer. Hier wordt het overleg met het bestuur gevoerd door een van de leden van de directie.

We begrijpen dat deze onderdelen af en toe vrij abstract zijn, maar ze zijn richtinggevend voor het werk dat een teamchef volgens zijn functieomschrijving moet doen. We gebruiken de functieomschrijving als leidraad voor de werkzaamheden die een teamchef uit zou moeten voeren. Afhankelijk van de grootte van een team zijn er verschillende functieomschrijvingen; deze verschillen echter enkel van naam¹³ en bijbehorende salarisschaal, gebaseerd op de grootte van het team. Inhoudelijk zijn ze hetzelfde. Qua werkzaamheden maakt de grootte van het team dus niet uit.

4.2 Daadwerkelijke taken

Nu we de onderdelen uit de functieomschrijving van de teamchef kort hebben samengevat is het van belang te kijken welke taken de teamchef daadwerkelijk uitvoert en hoeveel tijd hij hier aan kwijt is. Het is hierbij de vraag of de omschreven taken overeenkomen met de daadwerkelijk uitgevoerde taken van de teamchef. We hebben hiertoe de teamchefs gevraagd of ze de beschreven onderdelen herkennen en hoeveel tijd ze hier aan kwijt zijn. Daarnaast hebben we onderzocht of er nog andere taken zijn die een teamchef uitvoert, maar die niet in de functieomschrijving staan genoemd. Als we kijken naar de taken die genoemd staan, geven de teamchefs aan de meeste te herkennen. Ze geven aan bezig te zijn met onderdeel A, de tactische besluitvorming. Ook onderdeel B, het procesmanagement maakt daadwerkelijk deel uit van hun werkzaamheden. Het personeelsmanagement, onderdeel C, wordt door de teamchefs herkend. Ze geven aan dat dit voor hen een belangrijk onderdeel is, waar ze vaak ook veel tijd aan kwijt zijn. We gaan hier later dieper op in. Het valt op dat de teamchefs onderdeel D, het middelenmanagement eigenlijk niet herkennen. Het beheren van budgetten is maar een heel klein deel waar teamchefs eigenlijk geen invloed op hebben.

¹² Dit wordt bij de politie IJsselland een OGB gesprek genoemd. OGB staat voor ontwikkeling gericht beoordelen.

¹³ Tactisch leidinggevende A, B of C

“De begroting, daar gaan we bijna nergens meer over. Je bent dan echt een chef lege dozen, het gaat om zo’n klein beetje”

Sommigen geven aan dat er voor een team wel een budget is, maar dit gaat om marginale bedragen. De teamchef bepaalt wel wie waar en wanneer aan het werk is, maar niet hoeveel man of budget hij tot zijn beschikking heeft. De beslissingsvrijheid op dat vlak is vooral afgenomen met de invoering van de twee lagen structuur¹⁴. Dit werk wordt nu voornamelijk uitgevoerd door gespecialiseerde stafafdelingen. Aan de ene kant is het goed dat dit onderdeel vanuit ondersteunende afdelingen gebeurt, maar aan de andere kant is het voor de teamchef soms lastig dat hij niet zelf de controle heeft. Bovendien zorgt dit er voor dat het nemen van een beslissing vaak langer duurt dan wanneer de teamchef de beslissing zelf zou kunnen nemen. Daarnaast is het maken van management informatie maar een klein deel, dat ook nog eens voor een groot deel door de ondersteunende afdelingen wordt uitgevoerd. Veel van deze informatie komt voort uit systemen en wordt automatisch gegenereerd, al moet de teamchef hiervoor wel de juiste data invoeren. Bij onderdeel E valt – zoals verwacht – op dat de Zwolse en Deventer teamchefs wel optreden als hulpofficier van Justitie (HOvJ), maar dat ze zich niet bezighouden met de communicatie tussen lokaal bestuur en de politie. Dit doen respectievelijk de directeur Handhaving en de directeur Intake en Noodhulp. Dat wil niet zeggen dat de teamchefs helemaal geen rol hebben naar buiten.

“Ja, het gezicht, en het zijn taken, hoe gaan we met externe partners om, hoe hebben we dat weggezet, hoe zetten we het plaatje van politie goed naar buiten weg. Want van binnen naar buiten is ook belangrijk”

Als we de teamchefs vragen welke taken niet beschreven staan in de functieomschrijving maar die wel door de teamchef worden uitgevoerd, dan valt op dat de teamchefs toch ook veel met de operatie bezig zijn. Bijna alle teamchefs voeren taken uit in de operatie als Officier van Dienst (OvD) of als Algemeen Commandant (AC) of Operationeel Commandant (OC).

“Dus echt het operationeel leidinggeven, dat staat er niet tussen maar hoort wel bij je functie!”

Deze taken staan niet beschreven in de functieomschrijving van de teamchef en moeten eigenlijk weg worden gezet binnen het operationeel niveau. Het staat ook wel in de functieomschrijving van de assistent teamchefs, die volgens hun functieomschrijving operationeel leidinggevend zijn. Toch komt het vaak voor dat teamchefs deze taken uitvoeren. Hieruit blijkt weer dat het onderscheid tussen het tactisch en operationeel niveau niet zo eenvoudig te maken is. Wat hierbij vooral opvalt is dat slechts enkele teamchefs zelf aangeven dat dit eigenlijk niet bij hun werkzaamheden hoort zoals deze beschreven staan in de functieomschrijving.

“Maar ik doe stiekem ook nog wel een groot deel operationeel werk”

¹⁴ het eerder besproken verdwijnen van de districtslaag

Kennelijk zien een aantal teamchefs dit ook als onderdeel van hun werk. Deze teamchefs geven daarbij aan dat ze het operationele werk en het aanwezig zijn bij activiteiten of evenementen als OC erg leuk vinden.

“Dat komt ook omdat ik daar mijn hart aan verloren heb. Dat vind ik dus ook niet erg”

Hierbij zit wel een verschil tussen de Zwolse en Deventer teams, en de “buiten” teams. Volgens de teamchefs wordt dit deels verklaard door het feit dat in de steden meer evenementen zijn of bijvoorbeeld voetbalwedstrijden plaatsvinden. In dat geval is de teamchef erg druk met het operationeel aansturen van zijn team. Dit staat niet als dusdanig beschreven in de functieomschrijving. Gezien de grootte van de IJssellandse teams is het de vraag of het verstandig is de teamchefs ook nog eens operationele taken uit te laten voeren naast de tactische zaken waar ze zich mee bezig moeten houden. Van der Torre (2007) geeft ook aan dat dit een probleem op kan leveren. Bijna alle teamchefs geven aan dat ze inderdaad veel met operationele taken bezig zijn. Slechts een van de teamchefs vormt hierop een uitzondering. Hij geeft aan:

“Taakveldchefs zijn in de regel gewoon operationeel, dus zijn zij er en ben ik er, dan vind ik dat de operationele taken door hen gedaan moeten worden. Zij zijn ook gewoon verantwoordelijk voor die klus”

De andere onderdelen uit de functieomschrijving worden door de teamchefs herkend en ze geven aan dat ze zich in hun dagelijkse werkzaamheden hier mee bezig houden. Er zijn verder geen andere werkzaamheden naar voren gekomen waar teamchefs zich mee bezig houden naast hun beschreven werkzaamheden. In de volgende paragraaf beschrijven we hoe de bestede tijd is verdeeld.

4.3 Tijdbesteding

Zonder al te gedetailleerd in te gaan op de exacte hoeveelheid tijd die een teamchef kwijt is aan de verschillende onderdelen hebben we de teamchefs gevraagd een indicatie te geven van de hoeveelheid tijd die ze kwijt zijn aan de verschillende onderdelen. Alle teamchefs geven aan dat ze dit een lastige vraag vinden omdat veel onderdelen elkaar overlappen of onderdeel van elkaar uit maken. Daarnaast is geen week hetzelfde en kan de bestede tijd per week dus zeer verschillen. Toch hebben we geprobeerd om op basis van de informatie die we van de teamchefs hebben gekregen een beeld te schetsen van de tijdsbesteding. Dat brengt ons tot de verdeling op de volgende pagina.

Onderdeel	Percentage tijd
Tactische beleidsvorming	10 %
Procesmanagement	25 % ¹⁵
Personeelsmanagement	40 %
Middelenmanagement	5 %
Contacten	20 %

Tabel 1. Tijdbesteding teamchefs

Wat uit tabel 1 en de interviews met de teamchefs duidelijk naar voren komt is dat het personeelsmanagement (onderdeel C) erg veel tijd kost. Dat gaat om het team. Dit wordt door de teamchefs als zeer belangrijk ervaren.

“Personeelszorg ja dat is een ding, dat komt in alle processen terug, vandaar ook dat ik zeg dat is 38 van de 40 uur in de week”.

Ze geven hierbij wel aan dat de andere onderdelen ook onlosmakelijk gekoppeld zijn aan het personeelsmanagement. De teamchefs geven aan dat ze onderdeel C dus wel erg belangrijk vinden, maar dat ze hier niet altijd de tijd in kunnen steken die ze daar in zouden willen steken. Aan de andere kant is het een proces dat nooit eindigt en zo zou je er dus een onbeperkte hoeveelheid tijd in kunnen investeren en dan nog te kort komen. Bijna alle teamchefs geven desgevraagd aan dat de personeelszorg hun grootste en belangrijkste onderdeel is. Een van de teamchefs geeft aan dat de afdeling HRM een terugtrekkende beweging aan het maken is, waardoor nog meer zaken met betrekking tot het personeel op de schouders van de teamchef zullen komen. De politie IJsselland wil deze taken ook meer bij de teamchef neerleggen. Deze opmerking van de teamchef sluit aan bij het doel “HRM in de lijn” te organiseren.

Veel teamchefs geven dus aan dat ze zich eigenlijk zo min mogelijk met het middelenmanagement (onderdeel D) bezig houden omdat ze hier naar hun mening eigenlijk niks over te zeggen hebben. De extra taken die de teamchefs verrichten – het gaat hier dus voornamelijk om de operationele taken – worden niet expliciet genoemd als een onderdeel dat een bepaalde hoeveelheid tijd in beslag neemt. Wel wordt gezegd dat indien de situatie zich voordoet, dit veel tijd kan kosten. Een aantal teamchefs geeft dus aan dat dit niet tot een van de vijf onderdelen behoort, de andere zeggen dat ze dit onder E meerekenen omdat hier ook de taken als HOvJ zijn opgenomen. Deze taken zijn voor zo ver van toepassing opgenomen onder punt E. Onderling zitten tussen de antwoorden van de teamchefs geen grote verschillen.

Omdat het draaien van operationele diensten dus veel tijd kost hebben we de teamchefs gevraagd of zij zichzelf de juiste persoon vinden voor het uitvoeren van deze, niet beschreven, taak. De teamchefs zijn hierover – op een na – gelijkgestemd en vinden dat dit bij hun werkzaamheden hoort. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat het ten koste gaat van de tijd die je hebt voor andere zaken zoals het personeelsmanagement. Het personeelsmanagement is ook het onderdeel waar teamchefs meer tijd aan zouden besteden als ze die tijd zouden hebben.

¹⁵ Hier zitten wel uitschieters bij. Zo zegt een van de teamchefs 40% van zijn tijd hier aan kwijt te zijn, terwijl een andere teamchef aangeeft hier ongeveer een dag (20%) aan kwijt te zijn.

4.3.1 Voldoende tijd

We hebben de teamchefs gevraagd of zij vinden dat ze in een gemiddelde werkweek voldoende tijd hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. Uit de interviews blijkt dat een teamchef tussen de zesendertig en veertig uur per week werkt, volgens zijn contract. Het verschil van vier uur bepaalt niet of een teamchef al dan niet voldoende tijd heeft. Vijf van de zeven teamchefs geven aan dat ze vinden dat ze in een week te weinig tijd hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. Ze komen er dan ook niet aan toe al het werk dat er ligt uit te voeren.

“Bij een normale werkweek? Nee, volmondig nee”

Twee teamchefs geven aan dat het wel druk is en dat er genoeg weken zijn waarin ze niet uitkomen in de tijd, maar dat ze over het algemeen voldoende tijd hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. Opvallend hierbij is dat de twee teamchefs die dit zeggen beiden werkzaam zijn in Deventer.

“Is het een normale week, dan heb je aan die veertig uur genoeg”

Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat deze teamchefs alle telefoontjes die buiten werktijd worden gepleegd niet meerekenen. Ze vinden het vanzelfsprekend dit niet mee te rekenen gezien hun functie. Als je dat er bij op telt dan heb je aan de zesendertig of veertig uur niet genoeg. We hebben de teamchefs ook gevraagd aan welke werkzaamheden ze dan niet toekomen. Dit ligt vooral in de administratie. Bijvoorbeeld het verwerken van OGB gesprekken of het bijhouden van een ziektedossier. Wat hierbij voor de teamchefs vooral belangrijk is, is of het direct merkbaar is als het werk niet wordt gedaan.

“De uitwerking van die gesprekken. Daar moet je tijd voor nemen, ik loop achter in BVCM en BVH, de administratie dus eigenlijk. Ik vraag me dan af: vloeit daar bloed uit? Nee niet direct”.

Teamchefs maken hier een keuze om het werk wat in hun ogen geen prioriteit heeft uit te stellen, of het liefst soms in zijn geheel niet te doen. Daarnaast geven de teamchefs aan dat ze het gevoel hebben nooit voldoende te kunnen doen aan de personeelszorg. Ze geven hier over het algemeen wel de hoogste prioriteit aan. Opvallend is dat een van de teamchefs aangeeft dat omdat “het werk af moet”, dit ten koste gaat van de contacten in het team. Hij geeft daarbij aan dat dit vervelende gevolgen kan hebben als je hierdoor de aansluiting met de medewerkers verliest. Dit hoeft daarmee overigens nog niet per definitie te gebeuren. Hij geeft aan dat – ondanks dat er het een en ander gedelegeerd kan worden – een groot deel van het werk nog steeds door hem zelf gedaan wordt en daarom het contact met de collega's beperkt moet worden. Deze teamchef is hiermee ook de enige die niet aangeeft dat de administratie blijft liggen. Dit is ook een van de teamchefs die zegt in een normale werkweek voldoende tijd te hebben.

Volgens de directie heeft een teamchef in een week voldoende tijd om zijn werkzaamheden uit te voeren. Hoewel het werk van de teamchef veel aanbod gestuurd is – dat wil zeggen dat het werk niet van te voren is bepaald maar op te teamchef afkomt – heeft het volgens de directie te maken met de perceptie van de teamchef of hij zelf over zijn tijd gaat. Dit bepaalt of hij daarin geleefd wordt of niet.

Een teamchef heeft de ruimte om zelf te kiezen welke accenten hij legt en welke werkzaamheden hij oppakt en wordt dus niet geëleefd. Sommige teamchefs gaan daar beter mee om dan de anderen. Dat heeft vooral te maken met hoe een teamchef zijn werk organiseert. Het gebrek aan tijd is meer een eigen keuze dan een gevolg van het werkaanbod aldus een van de directieleden.

4.4 Discrepantie

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag – of er een discrepantie bestaat tussen de werkzaamheden die een teamchef uit moet voeren en de werkzaamheden die hij daadwerkelijk uitvoert, en hoe dit wordt ervaren – is tweeledig. Aan de ene kant voert de teamchef de taken uit die hij volgens zijn functieomschrijving uit moet voeren. Naar eigen zeggen is de teamchef bezig met de werkzaamheden die binnen zijn takenpakket vallen. Ze geven zelf aan geen discrepantie te ervaren.

Aan de andere kant blijkt dat er taken door de teamchef worden uitgevoerd die eigenlijk niet tot zijn takenpakket behoren. Het uitvoeren van deze operationele taken staat niet in zijn functieomschrijving en hoort volgens HRM ook niet bij de functie van de teamchef. De teamchefs geven zelf echter aan dat dit wel een onderdeel van hun werk vormt. Als er meer tijd in het operationele werk gestoken moet worden is het mogelijk dat ze zich minder concentreren op het leidinggeven op tactisch niveau. Dit is ook een zorg van een van de gesproken directieleden. Er bestaat hier dus een discrepantie tussen het werk dat de teamchef uit zou moeten voeren en het werk waar hij mee bezig is. Opvallend is dat de geïnterviewde directieleden aangeven dat deze werkzaamheden onderdeel uitmaken van het werk van de teamchef. Daarnaast geven de teamchefs bijna allemaal aan dat ze niet altijd overal aan toe komen. Ze geven hierbij aan dat ze niet genoeg tijd hebben om alle werkzaamheden uit te voeren. De taken die blijven liggen zijn voornamelijk administratief van aard zoals het uitwerken van ziektedossiers of OGB gesprekken. Toch komt het ook voor dat het andere werkzaamheden zijn die blijven liggen. Dit zijn zaken waar de teamchef een lage prioriteit aan toekent. Waarom hij aan deze zaken een lage prioriteit toekent, zullen we later bespreken. Er is dus feitelijk een discrepantie tussen de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden en de werkzaamheden die daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dit wordt echter door de teamchefs niet als zodanig ervaren.

5 Twee heren dienen

In het vorige hoofdstuk hebben we aangetoond dat de teamchef naast de taken die hij volgens zijn functieomschrijving uitvoert ook nog een aantal andere, met name operationele, taken uitvoert. Ook geven de meeste teamchefs aan dat ze in een normale werkweek niet voldoende tijd hebben om alle werkzaamheden die ze uit moeten of willen voeren uit te voeren. Hij zal dus keuzes maken of op een andere manier omgaan met de organisatiedruk die ontstaat. In het vorige hoofdstuk hebben we aangetoond dat er van enige discrepantie sprake is. Aan de andere kant geven de teamchefs aan dat ze geen discrepantie ervaren. Er bestaat dus wel een discrepantie tussen wat hij doet en zou moeten doen, ook al vindt de teamchef het zelf wel goed zo. In dit hoofdstuk willen we onderzoeken waarom teamchefs de taken uitvoeren waar ze mee bezig zijn. Op basis van de theorie van Reuss-Ianni & Ianni verwachten we dat een teamchef voor een deel bezig is met zaken die hij doet omdat hij denkt dat zijn superieur of zijn ondergeschikte dit van hem verwacht. Daarnaast zal hij dingen doen omdat hij zelf vindt dat dit past bij een goede invulling van zijn functie. In dit hoofdstuk zullen we onderzoeken in hoeverre hiervan sprake is.

Zoals we in hoofdstuk vier hebben betoogd verwachten we dat de functie van teamchef tussen de door Reuss-Ianni & Ianni beschreven *street-cop* en *management-cop* in valt. We willen onderzoeken of dit daadwerkelijk waar is, of dat een teamchef misschien meer een van die twee is. We verwachten dat een conflict kan ontstaan tussen wat de superieur van de teamchef verwacht en wat de ondergeschikte van de teamchef verwacht. Om erachter te komen wat de teamchefs doen hebben we ze gevraagd welke werkzaamheden ze denken dat hun superieuren en ondergeschikten van hen verwachten, en wat hun eigen idee is van een goede invulling van de functie. In hoofdstuk zes zullen we onderzoeken of de daadwerkelijke verwachting van de superieur en ondergeschikte overeenkomt met het beeld dat de teamchef daarvan heeft.

5.1 De superieuren

Allereerst hebben we de teamchefs gevraagd wat zij denken dat hun superieur hun belangrijkste taak vindt en waarom dit voor hen belangrijk is. Ook hebben we gevraagd hoe belangrijk ze deze taak zelf vinden en hoeveel tijd ze hier daadwerkelijk aan besteden. Alle teamchefs geven aan dat ze verwachten dat de directie de resultaten het belangrijkst vinden. Daarnaast verwachten ze dat de directie het belangrijk vindt dat het team goed draait en dat alles met betrekking tot het personeelsmanagement op orde is, een goed draaiend team met een laag ziekteverzuim.

“Resultaten gekoppeld aan een goed draaiend team”

Hoewel de antwoorden van de teamchef qua formulering soms wat verschillen, komen ze in essentie allemaal neer op deze twee punten. De teamchefs geven aan dat dit komt omdat het korps IJsselland een resultaatgericht korps is dat vaak bovenaan staat als het gaat om allerlei lijstjes met betrekking tot behaalde resultaten. Omdat het korps resultaatgericht is wordt veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van competenties.

Het sturen op en behalen van resultaat is hiermee dan ook zeker niet iets slechts. Het is wel van belang om deze resultaten niet als een doel op zich te zien maar als een middel.

“Die mensen buiten zijn er niet voor ons, het is andersom! Wij zijn er voor hen en dat moet je zo goed mogelijk doen. Maar daarbij moet je wel realistisch zijn en blijven nadenken”.

Een van de teamchefs geeft aan dat hij het belangrijk vindt om als politie een goede en betrouwbare partner te zijn naar buiten en dat je dit doet door onder andere gemaakte (resultaat) afspraken na te komen. Hij geeft aan dat het naar zijn mening af en toe wel een beetje te veel over de resultaten gaat. Dit mag van hem wel wat minder. Het zou volgens hem goed zijn als de superieur wat meer gericht zou zijn op hoe het team draait. Goede resultaten haal je volgens de teamchefs dan ook alleen met een goed draaiend team. Het is belangrijk dat de sfeer in het team goed is.

“Ja, ik kan wel resultaten halen op een individueel niveau maar daar heb je echt helemaal niets aan”.

5.1.1 Ook belangrijk voor de teamchef

We hebben de teamchefs gevraagd of ze punten waarvan ze verwachten dat deze voor hun superieuren belangrijk zijn zelf ook belangrijk vinden. Hoewel de teamchefs aangeven deze punten zelf ook belangrijk te vinden en te snappen waarom dit voor hun superieur belangrijk is, geven ze aan dat resultaten voor hen geen hoge prioriteit hebben. Ze geven aan dat ze als teamchef tussen de medewerkers die het beleid moeten uitvoeren en de directie die het beleid maakt inzitten en dat het hun taak ook is om deze doelstellingen te vertalen naar het concrete werk op straat. Dit is de ‘brug’ functie die we eerder hebben besproken en sluit aan bij de verwachting die we op basis van de literatuur van Reuss-Ianni & Ianni hadden.

“Resultaten hebben we wat discussie over gehad, het is natuurlijk belangrijk, maar is dat nu zo belangrijk dat het (negatieve) gevolgen kan hebben voor de sfeer? Ik roep altijd als mensen fluitend naar hun werk kunnen en ze gaan nog harder fluitend weer naar huis, dan ben ik tevreden”

Ze benadrukken hierbij wel dat het team voor hen prioriteit heeft, mede omdat ze van mening zijn dat je pas resultaten kunt halen als je team goed functioneert.

“Jongens, ik vind maar twee dingen belangrijk: sfeer en resultaten en daar zit een causaal verband tussen”

Indien de sfeer goed is en je als teamchef kunt zeggen dat je er bent voor je team en dingen voor elkaar krijgt voor je team, dan kun je ook dingen van je team verwachten en ze er op aan spreken als dit niet gebeurt. Dan mag je ook resultaten verwachten. Op die manier kunnen de resultaten gehaald worden. De resultaten staan ook niet op zich maar zijn uiteindelijk een middel om bij te dragen aan de veiligheid. Een van de teamchefs geeft aan dat niet de *output*, maar de *outcome* belangrijk is. Wat ligt er nog meer achter, wat ligt er aan ten grondslag? Waarvoor hebben we nu die cijfers, de resultaten. Wat bereiken we daarmee. Uiteindelijk is het veiligheidsgevoel van de burger belangrijk.

Bij de vraag hoeveel tijd teamchefs besteden aan de punten die volgens hun superieur belangrijk worden gevonden, zeggen ze dat de nadruk ligt op het team. Als het het team op orde is, heeft de teamchef tijd om kritisch te kijken naar welke resultaten er worden gehaald en hoe hier op gestuurd kan worden. Het moet in deze volgorde aldus een van de teamchefs.

“Ik wil ook resultaat hebben, jij krijgt hiervoor tijd van mij, maar ik wil ook resultaten zien”

De teamchefs zijn van mening dat de punten die volgens hen voor de directie van belang zijn ook een onderdeel uitmaken van hun werk. Zoals gezegd zien ze zichzelf als een schakel tussen de operatie en de korpsleiding. Ervoor zorgen dat resultaten worden gehaald zien ze ook als een onderdeel van hun werk, maar je moet dan wel de tijd krijgen om de resultaten te halen. En dat lukt volgens de teamchefs zoals gezegd alleen met een goed draaiend team.

5.1.2 Vertrouwen en waardering

Teamchefs geven aan dat ze de ruimte willen hebben om de resultaten te halen en hun andere werkzaamheden uit te voeren. Vertrouwen moet hiervoor de basis zijn. Veel regels en de gewoonte om alles vast te leggen komen regelmatig voort uit een cultuur van wantrouwen en indekken (vgl. KPMG, 2008,2009)(vgl. Van Dijk, 2011)

Het gaat dan vaak ergens eerst een keer fout. Dan wordt er geen ruimte gelaten voor het maken van fouten. Vervolgens wordt hierna alles vastgelegd in regelgeving en protocollen, waar je in de overige figuurlijke honderd situaties alleen maar last van hebt.

Het kan daarom goed voorkomen dat veel werk voortkomt uit een gebrek aan vertrouwen en om alles te kunnen verantwoorden. De overmatige juridificering van de samenleving zorgt ervoor dat alles vastgelegd moet worden zodat er altijd verantwoording kan worden afgelegd. We hebben de teamchefs gevraagd of ze vanuit de directie voldoende vertrouwen krijgen om hun werkzaamheden uit te voeren en waar nodig zelf in te vullen. Hoewel de teamchefs over het algemeen zeggen dat ze voldoende vertrouwen krijgen van hun superieuren kan dit op sommige punten wat worden genuanceerd.

“Het krijgen van verantwoordelijkheid betekent ook dat er vertrouwen gegeven moet worden”.

Zo moet het vertrouwen wel verdiend worden en wordt er eerst gecontroleerd, maar als de teamchef heeft laten zien dat het vertrouwen verdiend is dan wordt het ook gegeven. Daarnaast krijgen de teamchefs naar eigen zeggen wel genoeg ruimte, maar worden de te bewandelen paden soms wel duidelijk uitgestippeld. Teamchefs ervaren dit doorgaans niet als vervelend en vinden het prettig dat er heldere kaders zijn waarbinnen nog genoeg ruimte is. Teamchefs waarderen dit ook en zeggen dat het ook moet kunnen om een keer een fout te maken. Natuurlijk mag je daar dan ook op worden aangesproken.

5.1.2.1 Directie tevreden

Als we de teamchefs vragen of ze het idee hebben dat hun superieur tevreden is over hun werkzaamheden, geeft meer dan de helft aan dat ze dit eigenlijk niet goed weten. Alle teamchefs hebben, als er doorgevraagd wordt, wel het idee dat hun superieur tevreden is. Al is het maar omdat er niet gezegd wordt dat ze ontevreden zijn.

“Ik heb in ieder geval niet gehoord dat ze niet tevreden zijn. Ik heb wel het gevoel dat ze tevreden zijn”

Toch wordt dit kennelijk niet heel duidelijk uitgesproken. Natuurlijk wordt er wel gesproken over hoe het gaat en over de al dan niet gehaalde resultaten, maar niet echt over de tevredenheid van de superieur. Ook worden ze er op aangesproken als iets niet gaat zoals het zou moeten. Meerdere teamchefs geven aan dat ze niet zo goed weten wat hun superieuren van hen vinden en ervaren een gebrek aan waardering.

“Dat is mijn verwijt ook nog wel eens aan hen, het gebrek aan waardering”.

Dit past wel weer een beetje in de cultuur zoals die eerder is beschreven. Het uitspreken van waardering gebeurt niet zo veel. Waar de teamchefs desgevraagd aangeven dat ze het niet zo erg vinden dat ze weinig uitgesproken waardering krijgen, blijkt hieruit toch dat ze dit wel op prijs zouden stellen. Op het belang van waardering gaan we in paragraaf 5.4 dieper in.

5.2 De ondergeschikten

In hoofdstuk drie hebben we gezegd dat we verwachten dat de positie van de teamchef tussen de superieur en de ondergeschikte voor wrijving zal zorgen. Om te onderzoeken of dit daadwerkelijk zo is zullen we kijken wat de teamchefs denken dat hun medewerkers van hen verwachten. De teamchefs zijn bij het beantwoorden van deze vraag iets minder eensgezind dan bij de superieur. Ze noemen wel dezelfde punten, maar in een andere volgorde. Ten eerste het faciliteren van het werk, er voor zorgen dat de medewerkers over voldoende middelen beschikken om hun werk goed te doen.

“Gewoon het faciliteren, dat ze gewoon hun werk op straat kunnen doen, dat is gewoon de basis. Dat vinden ze het belangrijkste. Met goed materieel, op een veilige manier hun werk kunnen doen”.

Het rooster maken is een door sommige teamchefs als onderdeel van dit faciliteren ervaren, maar door sommigen van hen apart genoemde werkzaamheid. Het is belangrijk dat het rooster op orde is. Medewerkers moeten weten waar ze van uit kunnen gaan. Wanneer ze moeten werken en wanneer ze vrij zijn. Natuurlijk kan het voorkomen dat er een keer iets wijzigt door omstandigheden, maar er moet 'rust' zitten in het rooster.

Als laatste noemen de teamchefs betrokkenheid. Er is wel verschil van mening tussen de teamchefs waar het zwaartepunt ligt. Binding, verbinding, aanwezigheid, er zijn als het nodig is, sturing, betrokkenheid. Deze dingen komen – als we doorvragen – in essentie op hetzelfde neer.

Het is voor de medewerkers van belang dat een teamchef er is als het nodig is en dat de medewerker daar op terug kan vallen. Dat er sturing is, dat er contact is tussen de chef en zijn team.

“Je bent niet voor niets TEAM-chef”

Een teamchef moet het voorbeeld zijn voor zijn medewerkers. Aandacht, humor en werkhouding zijn hierbij belangrijk. Aandacht voor personeel en de aspecten die daarbij komen kijken, ook aandacht voor de processen, systemen en resultaten van de medewerkers. Humor om te relativeren, want agenten komen op straat soms zaken tegen die een grote impact kunnen hebben, ook op hun persoonlijk leven. Bovendien moet een teamchef simpelweg het goede voorbeeld geven. Dit doet hij door een actieve werkhouding te hebben. Dit draagt er toe bij voor dat de medewerkers de teamchef volgen.

“Met goede dienders is het goed boeven vangen”

5.2.1 Belangrijk voor de teamchef

We hebben hier de vraag gesteld aan de teamchef in hoeverre ze deze punten zelf ook belangrijk vinden. Wat het faciliteren betreft vinden de teamchefs dat dit ook wel het minste is dat een medewerker van zijn leidinggeven mag verwachten. Hij moet immers zijn werk goed uit kunnen voeren. Ook het rooster is belangrijk, omdat een groot deel van het privé leven van de medewerker wordt bepaald door het rooster.

“Het rooster bepaalt of je naar die verjaardag kunt of niet. Wij plannen eigenlijk hun leven”

Ook naar buiten toe is het goed als de medewerkers gemotiveerd zijn en het naar hun zin hebben. Het beeld van de politie wordt immers grotendeels bepaald door het gedrag van de medewerkers tijdens hun dagelijkse werk op straat. Er voor zorgen dat de medewerkers op een goede manier hun werk kunnen doen zorgt hiervoor. Teamchefs zien hier dus ook het belang van in. Daarnaast vinden ze het ook belangrijk dat er sprake is van betrokkenheid. Medewerkers hebben niks aan een leidinggevende die ze niet zien. Als medewerkers goed en op een betrokken manier gefaciliteerd worden en op een goede manier hun werk kunnen doen, dan stralen ze dit ook uit naar de burger. Op die manier snijdt het mes ook aan twee kanten. Dan worden ook de resultaten die juist voor de superieuren zo belangrijk zijn gehaald. Dit sluit aan bij het punt dat de teamchefs maken dat eerst het team op orde moet zijn voordat je je bezig kunt houden met het behalen van resultaten. Qua tijdsbesteding is eigenlijk al duidelijk dat personeelsmanagement het grootste deel van de tijd van de teamchef in beslag neemt.

“Als er personeel binnen komt schuif ik de rest aan de kant”

De teamchefs zouden af en toe meer tijd willen besteden aan die betrokkenheid die volgens hen voor de medewerkers erg belangrijk is.

Maar omdat er ook aandacht besteed moet worden aan andere belangrijke dingen, zijn ze voor hun gevoel niet altijd even goed in staat genoeg tijd te steken in het personeel. Alle teamchefs geven zonder uitzondering aan dat de genoemde punten zeker bij hun werkzaamheden horen en passen binnen de verwachting die ze van hun functie hebben.

5.2.2 Vertrouwen, gezag en sturing

Net als voor de superieur is het belangrijk dat een teamchef ook het vertrouwen heeft van en in zijn ondergeschikten. Het kan voor een teamchef als dat nodig is ook belangrijk zijn een keer “op zijn strepen te gaan staan”. Daarom willen we weten of een teamchef denkt voldoende gezag te hebben onder zijn medewerkers. In het volgende hoofdstuk komen we terug op de vraag of dit ook daadwerkelijk zo is.

Alle teamchefs verwachten dat ze bij hun medewerkers voldoende vertrouwen hebben. Dit vertrouwen verdienen ze volgens hen door hun ervaring. De meeste teamchefs zijn zelf ook agent geweest en hebben het werk “op straat” geleerd. De betrokkenheid komt ook hier weer terug. Weten wat de medewerkers doen, weten waar ze mee bezig zijn, waar ze tegen aan lopen. Daarnaast geeft een aantal teamchefs aan dat het voor het gezag en vertrouwen belangrijk is dat je zogezegd zelf “met je poten in de modder hebt gestaan”. Een van de teamchefs die geen “blauwe” achtergrond heeft, geeft aan dat hij in het begin wel het gevoel had dat hij met een achterstand begon en deze heeft moeten inhalen. Door verantwoordelijkheid te nemen, maar ook door gewoon mee de straat op te gaan. Gezag ontstaat ook uit vertrouwen. Als laatste geven ze aan dat het belangrijk is om eerlijk en open te zijn. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Ook in de manier waarop je met elkaar omgaat. Zorg dat je medewerkers weten wat ze aan je hebben. Het hebben van vertrouwen en gezag bij de ondergeschikten is ook belangrijk om het team aan te kunnen sturen. Een teamchef geeft, samen met zijn taakveldchefs, leiding aan *street-level bureaucrats*. Zoals gezegd hebben deze *street-level bureaucrats* een behoorlijke discretionaire vrijheid bij het uitvoeren van hun taken. Toch blijken teamchefs volgens Lipsky goed in staat om dit werk te sturen, en de prestaties van de *street-level bureaucrats* en het gewenste beleid bij elkaar te brengen (Lipsky, 2010). We hebben de teamchefs dan ook gevraagd op welke manier ze hun team aansturen. De meeste teamchefs geven aan dat ze medewerkers de vrijheid en ruimte willen geven om zelf hun werk in te vullen. Vaak maken ze duidelijk wat de doelstellingen zijn, maar bepalen ze niet hoe deze gehaald moet worden (vgl. KPMG, 2009 pp. 24-25). Hiervoor leggen ze de verantwoordelijkheid bij de medewerkers neer.

“Je merkt dat als je mensen de verantwoordelijkheid en het vertrouwen geeft, dat ze die verantwoordelijkheid dan ook nemen”

Wel is het volgens een aantal teamchefs belangrijk om te kijken welke medewerker je aanstuurt, voor de een geldt dat het goed is om ruimte te geven, maar de ander moet je directer aansturen. De situatie is ook bepalend voor de manier waarop de medewerkers worden aangestuurd.

“empowerment is een heel mooi begrip, maar slechts geldig voor, een schatting: 50% van de medewerkers”

Het geven van ruimte, ook de ruimte om fouten te maken, vinden de teamchefs belangrijk. Deze manier van aansturen zorgt er voor dat de medewerkers zelf op hun professionaliteit worden aangesproken. Dit zorgt er ook voor dat de teamchef (of in dit geval vaak de taakveldchef) niet te veel tijd kwijt is aan het rechtstreeks aansturen van zijn team.

5.3 Wrijving en coping

Op basis van de theorie van Reuss-Ianni & Ianni verwachtten we dat er wrijving zou zijn tussen wat de superieur van de teamchef verwacht en wat de ondergeschikte van de teamchef verwacht. In de vorige paragrafen is gebleken dat het met deze wrijving wel meevalt. We hebben de teamchefs niet gehoord over een onoverkoombaar verschil tussen de directie en de medewerkers. Toch zijn er af en toe wel zaken die botsen. We hebben de teamchefs gevraagd hoe ze hier mee omgaan, dit is wat we bedoelen met coping: het totaal van mechanismen om met de druk om te gaan, hoe ze het hoofd kunnen bieden tegen de druk en hoe ze er tegen op kunnen. Mocht een dergelijk situatie zich voordoen. Teamchef herkennen de wrijving tussen de belangen van de superieur aan de ene kant en de ondergeschikte aan de andere kant.

“er wordt iets bedacht met een bepaalde blik door laat ik maar zeggen vijf directeuren. Die zeggen dat gaan we zo doen. Maar dat wordt in een team soms helemaal niet begrepen”

In sommige gevallen hebben ze echt het gevoel er tussen in te zitten. Belangrijk hierbij is dat ze, hoewel het probleem herkend wordt, dit niet echt als een probleem ervaren. Ze begrijpen dat het onderdeel uitmaakt van de functie van teamchef om de vertaalslag van de directie naar de medewerkers te maken. Zij zitten immers tussen die twee niveaus in.

“Als je kijkt naar de functie van teamchef, waar je staat in de organisatie, dat je van boven en onder klappen krijgt...”

In het geval dat er wel sprake is van wrijving gaat het vaak om zaken die van ‘bovenaf’ worden bedacht en moeten worden geïmplementeerd op de werkvloer. Het kan voorkomen dat medewerkers het hier niet mee eens zijn. De teamchefs geven aan dat het dan belangrijk is om commitment te zoeken en draagvlak te creëren. Uiteindelijk moeten de werknemers het uitvoeren.

“Ook al heb je het nog zo goed bedacht en is het nog zo goed voor het bedrijf, maar als je personeel het niet pikt dan blijft het onuitvoerbaar”.

Het is belangrijk voor een teamchef dat hij kan uitleggen waarom bepaalde besluiten worden genomen of waarom bepaalde dingen moeten gebeuren. Ze vinden het zelf ook belangrijk dat ze in staat zijn dit uit te leggen. Uit de interviews blijkt wel dat dit een voorwaarde is voor nagenoeg alle werkzaamheden die ze uitvoeren. Ze willen weten waarom ze iets doen en ze willen er achter staan.

“Ik ga geen dingen uitleggen die ik zelf niet uit kan leggen, want dan moet ik liegen”

De teamchefs geven aan dat het van belang is dat afspraken ook met hen worden gemaakt, zodat er ook vanuit de kant van de teamchefs sprake is van commitment. Ze geven aan het gevoel te hebben dat het mogelijk is met goede argumenten de directie er van te overtuigen dat sommige plannen of beleid dat door de directie wordt gemaakt geen goed idee is. Het kan echter voorkomen dat er zaken zijn die zonder gemor doorgevoerd moeten worden. Om dit voor elkaar te krijgen, is het dus weer belangrijk dat er verbinding is met de werkvloer.

“Als je op verbinding zit, dan doen ze wel eens dingen waar ze niet achter staan, maar dan doen ze het voor jou”

Dan kun je ook uitleggen dat je het er als teamchef misschien zelf ook niet mee eens bent, maar dat sommige dingen gewoonweg moeten gebeuren. Omdat je dan soms als teamchef ook met handen en voeten bent gebonden. Als je het vertrouwen hebt van je medewerkers is het ook eenvoudiger om iets voor elkaar te krijgen.

Het belangrijkste hierbij is dat – ondanks dat er af en toe wrijving kan ontstaan – er zowel vanuit de teamchef als vanuit de directie begrip is voor de situatie. Door samen na te denken en te spreken over knelpunten en door commitment en draagvlak te creëren of duidelijk uit te leggen waarom het knelt, zijn teamchefs goed in staat deze situaties aan te pakken. Deze leveren daardoor geen extra druk op.

5.4 De eigen invulling

We hebben gezien dat een teamchef zich in principe bezig houdt met de zaken die zijn superieuren en ondergeschikten van hem verwachten. Van de verwachte wrijving is niet echt sprake. Er komt niet erg sterk naar voren dat hij zich bezig houdt met zaken omdat de directie of medewerkers dit nu juist van hem verwachten. Daarom willen we kijken naar de derde factor. We onderzoeken in hoeverre een teamchef zich laat leiden door zijn eigen idee van een goede invulling van zijn functie. Zoals in de vorige paragraaf ook is gebleken, komen een aantal zaken overeen. Het halen van resultaten echter is voor de teamchef minder belangrijk. Aan de andere kant geven ze aan dat voor het halen van resultaten een goed draaiend team het middel is. De resultaten zijn dan eigenlijk een uitvloeisel van een goed functionerend team. Naast de vraag of ze de zaken die de superieur en ondergeschikte volgens hen belangrijk vinden, is hen gevraagd wat ze nu zelf het belangrijkste vinden. Hieruit komt naar voren dat teamchefs de personeelszorg het belangrijkste vinden. Ervoor zorgen dat de medewerkers lachend naar het werk gaan en op een goede manier hun werk kunnen doen is belangrijk voor de teamchefs. Het team is ook het instrument waarmee de doelen van het korps en de resultaten worden bereikt.

“Mijn belangrijkste taak is voor de veiligheid binnen mijn gebied te zorgen en daarvoor is mijn team het instrument. Dat instrument moet ook gewoon goed opgepoetst zijn en moet goed functioneren, zodat het zo goed mogelijk ten bate kan komen van het geheel”

Veiligheid in het gebied is dan ook een belangrijk aspect van het werk van de teamchefs. Maar veiligheid en goede resultaten zijn volgens de teamchefs enkel te bereiken als het team goed draait. Medewerkers moeten op een veilige en goede manier hun werk kunnen doen, de rest komt er dan min of meer vanzelf wel achteraan. Hoewel teamchefs hier een groot deel van hun tijd aan besteden, is het voor hun gevoel vaak niet genoeg en zouden ze, indien ze de gelegenheid hadden, hier meer tijd aan besteden.

“ik merk op dit moment dat ik daar toch te weinig aan toe kom. In mijn ogen zou ik dat veel meer mogen en kunnen, of willen doen eigenlijk”

5.5 Geen probleem?

De werkzaamheden die de teamchefs uitvoeren omdat hun superieuren dit van hen verwachten ervaren ze niet als een last. Ze vinden dit zelf een belangrijk onderdeel van het werk. Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor het werk dat ze uitvoeren omdat ze denken dat hun ondergeschikten dit van hen verwachten. Volgens de teamchefs is er geen sprake van als belastend ervaren werkzaamheden die voortvloeien uit de verwachting van de superieur of ondergeschikte. Ook ondervinden ze niet echt last van hun positie tussen de korpsleiding en de collega's op straat. Belangrijk is dat de teamchefs het team zien als een instrument en een eerste prioriteit om andere (resultaat) doelen te bereiken. Eigenlijk kunnen we dus zeggen dat door aan de verwachting van de ondergeschikten (faciliteren, betrokkenheid) te voldoen, de teamchefs in staat zijn te voldoen aan de verwachtingen van de superieur (resultaten halen). Op basis van de theorie van Reuss-Ianni & Ianni hadden we hier een andere uitkomst verwacht.

Toch is het te vroeg om te stellen dat er helemaal geen probleem is. In hoofdstuk vier hebben we immers gezien dat de teamchefs aangeven dat er toch zaken zijn waar ze niet aan toekomen. Omdat deze werkzaamheden toch uitgevoerd moeten worden ligt hier wel een probleem. Kwantitatief blijft er werk liggen. De organisatiedruk zorgt kennelijk niet direct voor een psychologische druk voor de teamchefs. Zoals we echter in hoofdstuk drie al hebben aangegeven verwachten we dat teamchefs een aantal mechanismen toepassen om met de organisatiedruk om te gaan. Hier zullen we in hoofdstuk zeven dieper op in gaan.

5.6 Motivatie

Uit de interviews blijkt dat teamchefs de werkzaamheden die ze uitvoeren niet zo zeer uitvoeren omdat hun superieuren of ondergeschikten dit van hen verwachten. We willen weten waarom ze bepaalde werkzaamheden wel en andere niet uitvoeren. Natuurlijk bepalen de twee voornoemde factoren wel voor een groot deel het werkaanbod, maar hebben minder invloed op dat wat de teamchef nu daadwerkelijk doet. Daarom hebben we bij de teamchefs doorgevraagd naar hun motivatie. Om dieper in te kunnen gaan op de motivatie van de teamchef om bepaalde werkzaamheden te prioriteren en andere werkzaamheden uit te stellen of te laten liggen, hebben we de teamchefs gevraagd wat hun opvatting is over de werkzaamheden. We hebben gevraagd waar ze het meeste plezier in hebben en welke taken voor hen het minst plezierig zijn.

5.6.1 Plezier

Het is niets nieuws dat mensen de dingen die ze leuk vinden sneller en met meer gemak doen dan zaken die ze minder plezierig vinden. We hebben onderzocht in hoeverre dit een rol speelt bij het prioriteren van werkzaamheden door de teamchef. Vijf van de zeven teamchefs geven aan dat ze het meeste plezier beleven aan hun medewerkers, het personeelsmanagement aspect uit de functieomschrijving zagezegd.

“Personeelszorg vind ik erg leuk, dat je ze ziet groeien, groter ziet worden, dat vind ik erg leuk”

Ze geven aan dat ze de ontwikkeling van het team en de mensen in het team niet alleen erg belangrijk vinden, maar er ook van genieten als het goed gaat. Dit is daarom ook een onderdeel waar de teamchefs prioriteit aan geven. Daarnaast vinden ze het ook gewoon fijn als medewerkers het naar hun zin hebben.

“Ik kan genieten van personeel dat lacht”

Ze geven aan dat ze het fijn vinden als ze er voor hun medewerkers kunnen zijn. Dat die lekker in hun vel zitten of bijvoorbeeld weer op een goede manier het werk kunnen hervatten als ze een tijdje afwezig zijn geweest. Personeelsmanagement en alles wat er bij komt kijken in het begeleiden, coachen, aansturen en faciliteren van de medewerkers, wordt door de teamchefs als plezierig ervaren. Er zijn twee teamchefs die niet expliciet aangeven dat het personeelsmanagement hun plezierigste werkzaamheid is. Hoewel dit natuurlijk niet zegt dat ze dit geen prettig of onbelangrijk onderdeel vinden, wijken ze af van de mening van de andere teamchefs. Een van deze twee teamchefs geeft aan dat hij het meest plezier beleeft aan het terugdringen van de criminaliteit. Het “boeven vangen” zagezegd. Hij geeft aan dat dit het werk is waar het om gaat.

“Ik ben natuurlijk ook politieman, ik ben gewoon op straat begonnen en het mooiste vind ik als we met z'n allen, en dan hoeft je ze niet meer zelf te vangen, maar dat je de criminaliteit in je werkgebied terug dringt”

De ander van deze twee teamchefs vindt overlegvormen en vergaderingen, waar afspraken worden gemaakt en over verschillende problematieken overlegd wordt, het leukst. Hier hoort ook het voorbereiden en het uiteindelijk draaien van een evenement bij. Een aantal teamchefs geeft aan dat ze de operationele kant ook erg leuk vinden. Hier zijn ze graag mee bezig door bijvoorbeeld het meedraaien in de noodhulp of het coördineren van een evenement.

“ik vind het een genot om een OVD of HOvJ dienst te doen”

Op die manier maken ze onderdeel uit van het werk waar “hun” mensen mee bezig zijn. Om de aansluiting te zoeken en eens te kijken hoe een medewerker nu daadwerkelijk functioneert. Daarnaast om de rust en de ruimte te hebben om met een medewerker in gesprek te gaan. Ook speelt het in contact komen met de burger hierbij een rol.

“Je bent natuurlijk wel de chef en je mag niet uit je rol vallen, maar je probeert het soms wel, gewoon even meegaan”

Op een na alle teamchefs geven aan dat ze in principe genoeg tijd hebben voor de dingen die ze zelf leuk vinden. Daarbij geven ze aan dat ze dit ook een hoge prioriteit geven.

“Dingen die ik belangrijk vind, daar maak ik altijd tijd voor”

Een van de teamchefs geeft aan dat hij vindt dat personeelszorg wel een beetje een knelpunt blijft en dat je daar ook eigenlijk nooit genoeg tijd aan kunt besteden, maar dat het af en toe toch onder het minimum door gaat. En andere teamchef geeft aan dat, hoewel hij vindt dat er genoeg tijd aan besteed wordt, dit door de collega's niet altijd zo wordt ervaren. Er zijn altijd dingen die je ontgaan en soms krijg je die dan terug.

5.6.2 Geen plezier

Als we de teamchefs vragen aan welke werkzaamheden ze het minste plezier beleven, geven de meeste van hen aan dat om werk gaat dat volgens hen vaak te veel of overbodig is. Voornamelijk zaken waarvan een teamchef het nut niet inzien worden als vervelend ervaren.

“ik zie van heel veel rapportages het nut niet. Als ik het nut er van in kan zien dan vind ik het ook niet vervelend ze te maken”

Hier komt vaak de administratie naar voren. Uit onderzoek van Van Hagen (2010) komt naar voren dat teamchefs veel tijd kwijt zijn aan het houden van OGB gesprekken. Desgevraagd blijken de teamchefs met de gesprekken op zich niet zo'n probleem te hebben. Ze geven ook aan hier het nut en belang voor de medewerkers in te zien. Het is voor een medewerker van belang dat de uitkomsten van een OGB gesprek ook opgeschreven en verwerkt worden.

“je maakt afspraken met de organisatie, en of ik dat nu doe of iemand anders, dat zou eigenlijk niet uit mogen maken”

Het uitwerken van de OGB gesprekken vinden ze wel vervelend. Hetzelfde geldt voor de ziektedossiers. Ook vinden de teamchefs niet alle overleggen even belangrijk.

“bijeenkomsten waarvan ik denk, wat doe ik hier toch in vredesnaam? Dat vind ik echt zinloze tijd die je daar aan verdoet”

Zaken waar de teamchef zelf erg weinig over te zeggen heeft, worden als vervelend ervaren. De teamchefs besteden niet te veel tijd aan zaken die ze vervelend vinden. Vaak voelt het echter als veel tijd, die ze dan naar hun mening beter hadden kunnen besteden. Daarom zullen ze deze dingen laten liggen of te laat uitvoeren.

“Daarom blijven ook altijd dezelfde dingen liggen, en dat zijn de dingen die ik niet leuk vind”

Zoals gezegd zijn teamchefs geneigd de werkzaamheden uit te voeren die ze leuk vinden. De zaken die ze minder leuk vinden blijven dan liggen.

5.6.3 Waardering

Omdat het krijgen van waardering volgens Maslow (1943) een van de belangrijkste motivatoren is voor mensen om iets te doen, hebben we gekeken of teamchefs ook waardering krijgen voor de werkzaamheden die ze uit voeren. We verwachten dat die waardering een rol speelt in het al dan niet uitvoeren van werkzaamheden. De teamchefs zijn verdeeld als ze gevraagd wordt of ze veel waardering krijgen. Een aantal geeft aan dat je eigenlijk bijna weg moet gaan voordat je een beetje waardering krijgt. Opvallend is hierbij dat voor zowel de taken die de teamchef niet graag uitvoert als de taken die hij wel leuk vindt, hij eigenlijk nauwelijks waardering krijgt.

“medewerkers zijn in de regel niet zo scheutig”

Mensen bij de politie zijn hier wat terughoudend in. Teamchefs geven aan dat ze dit ook wel weten. Ze geven aan dat ze vaak het idee hebben dat het werk wat ze doen wordt gewaardeerd, maar dat de medewerkers dit niet expliciet uitspreken. Daarnaast proberen ze de waardering te zien in de dingen die ze doen, bijvoorbeeld door te zien hoe medewerkers het naar hun zin hebben. Ongeveer de helft van de teamchefs geeft aan dat ze de waardering weldegelijk krijgen van hun medewerkers, alsmede van de directie. Ook geven ze aan dat ze waardering vaak indirect krijgen door bijvoorbeeld het vertrouwen dat wordt uitgesproken

“Ik heb er vertrouwen in als jij dat leidt. Dat is goed, meer hoeft ik ook niet te horen”

Het geven en krijgen van uitgesproken waardering is iets dat bij de politie niet zo veel voorkomt.

“Het is eigenlijk gewoon dat je het doet, het is gewoon onderdeel van je werk”

Volgens een van de teamchefs zie je de waardering misschien ook niet ziet als het om taken gaat die je niet leuk vindt of die je niet interesseren.

5.7 Conclusie

Nu we hebben gekeken naar wat de teamchefs motiveert, zien we dat ze vooral zelf bepalen welke werkzaamheden ze uitvoeren. Deze ruimte hebben ze ook. Teamchefs kiezen er voor om het werk te doen dat ze zelf het leukst vinden. Het is duidelijk dat ze zich zo min mogelijk bezig houden met het werk dat ze niet leuk vinden. Dit is vooral het werk waarvan ze het nut niet inzien, dat als overbodig wordt beschouwd. Het gaat hierbij vaak om administratieve taken, hierdoor kan het voorkomen dat deze taken blijven liggen. Deze taken moeten wel worden uitgevoerd. Omdat een teamchef geen prioriteit toekent aan deze werkzaamheden, blijven ze liggen en moeten ze altijd uitgevoerd worden op een moment waarop het niet uitkomt. Hierdoor kunnen ze als een last worden ervaren. Teamchefs geven dit ook zelf aan. Voor hun gevoel komt de administratie er altijd ‘nog even bij’. Dit komt echter ook omdat ze dit werk laten liggen waardoor het op het laatste moment uitgevoerd moet worden. Het komt dan voor dat ze de werkzaamheden op hun beloop laten ten behoeve van het team of operationele zaken.

Ze vinden dat het team de hoogste prioriteit heeft en ze vinden het vaak leuk om met operationele zaken bezig te zijn. We kunnen dus zeggen dat ondanks dat de teamchefs de druk misschien niet zo ervaren, er toch taken blijven liggen. Daarnaast worden taken die blijven liggen vanzelf lasten als ze nog op het laatste moment uitgevoerd moeten worden. Vaak hebben de teamchefs het gevoel hier geen tijd voor te hebben. Deze bevindingen sluiten aan bij onderzoek uit motivatiepsychologie. DeCharms (1968) stelt dat personen die een bepaalde taak uit moeten voeren zowel de taak als hun eigen positie ten aanzien van die taak beoordelen. Volgens DeCharms bekijken ze of ze een 'pawn' of 'origin' zijn. Als een medewerker zich gedwongen voelt bepaalde vastgestelde handelingen in opdracht van een ander uit te voeren dan ervaart hij zichzelf als een *pawn*, een pionnetje in het grote (schaak) spel dat geen invloed uit kan oefenen. Hij heeft dan het gevoel probleemloos opgeofferd te kunnen worden. Omgekeerd geldt dat als een medewerker zichzelf als een *origin* ziet, hij zelf verantwoordelijkheid draagt voor zijn handelingen en keuzes. In dat geval is hij meer gemotiveerd en zijn ook zijn prestaties beter. *"Man strives to be a causal agent, to be the primary locus of causation, or the origin of, his behavior; he strives for personal causation"* (DeCharms 1968, p. 269). Het feit dat de teamchef veel ruimte heeft om zelf te beslissen, verklaart volgens deze theorie zijn sterke motivatie.

6 De daadwerkelijke verwachtingen

In de vorige hoofdstukken hebben we onderzocht of er een discrepantie is tussen wat de teamchef voor werkzaamheden uitvoert en de werkzaamheden die hij uit zou moeten voeren. We hebben gezien dat de teamchefs vooral de werkzaamheden uitvoeren die ze zelf belangrijk vinden. Ze laten zich hierbij minder leiden door wat ze denken dat hun superieuren en ondergeschikten belangrijk vinden. In dit hoofdstuk onderzoeken we wat de superieur nu daadwerkelijk van de teamchef verwacht. We bekijken of dit overeenkomt met het beeld dat de teamchef hierover heeft. Vervolgens doen we hetzelfde voor de ondergeschikten. We hebben gezien dat een teamchef naar eigen zeggen doorgaans goed in staat is om te gaan met de wrijving die kan ontstaan tussen de belangen van de superieuren en de ondergeschikten. We zullen in dit hoofdstuk onderzoeken of de superieuren en de ondergeschikten hier ook zo over denken. Ook onderzoeken we of de superieuren tevreden zijn over de manier waarop de teamchefs hun werk doen en de wijze waarop ze hun tijd verdelen.

6.1 De superieuren

Als eerste hebben we de superieuren gevraagd wat ze nu daadwerkelijk de belangrijkste taak van de teamchef vinden. Vervolgens hebben we gekeken hoe belangrijk ze de punten die de teamchefs zelf aangeven daadwerkelijk vinden.

Volgens een van de directieleden is het belangrijk dat een teamchef stuurt en coördineert. Dit is nodig om het team goed te laten functioneren. Daarnaast is het zijn taak om er voor te zorgen dat het beleid zo wordt uitgelegd, dat de medewerkers ermee aan de slag kunnen. Dat de doelstellingen helder worden geformuleerd, zodat de medewerkers op straat weten waar de prioriteiten liggen en daar mee aan de slag kunnen. Hij is als het ware de tolk die de besluiten van de directie naar de werkvloer vertaalt.

“het is een tolk, die hetgeen wat van boven komt kan vertalen naar zijn medewerkers”

Dit is ook belangrijk om de gestelde resultaten te halen. Het korps IJsselland is een erg resultaat gericht korps. Er worden dan ook vaak goede resultaten geboekt. Die resultaten zijn belangrijk omdat dit ook datgene is wat de burger ziet. De politie wordt daar op afgerekend. Ook vinden ze dat de teamchef het gezicht van de organisatie naar buiten is, met name richting het lokaal bestuur.

Daarnaast noemen de superieuren dat personeelszorg een belangrijk onderdeel is van het werk van de teamchef. Opvallend hierbij is dat de redenering die de teamchefs aanvoeren eigenlijk wordt omgedraaid. De teamchefs geven aan dat het team het instrument is om de resultaten te bereiken. De superieuren zeggen dat als je goede resultaten haalt, het in je team ook goed gaat. Hoewel het dicht bij elkaar lijkt te liggen zit de klemtoon voor de superieuren en teamchefs net even anders. De superieuren gaan er van uit dat de teamchefs het halen van de resultaten zien als hun belangrijkste werkzaamheden.

In hoofdstuk vijf hebben we gezien wat de teamchefs verwachten dat hun superieuren als belangrijkste taak van de teamchef zien. Het halen van resultaten en het op orde hebben van het personeelsmanagement kwam hier duidelijk naar boven. We hebben deze punten voorgelegd aan de superieuren en hen gevraagd aan te geven hoe belangrijk ze elk van deze punten vinden. De superieuren geven aan dat het per situatie kan verschillen hoe belangrijk een van de punten is. Echter, als alles even belangrijk is, is er niets belangrijk. Daarom hebben we de superieuren toch gevraagd een onderscheid te maken. Resultaten komen voor de superieuren op de eerste plaats, die zijn zeer belangrijk. Er zijn volgens de directie nu eenmaal cijfermatige doelen vastgesteld en die moet je wel halen.

“ik denk dat IJsselland heel resultaatgericht is”

Op de tweede plaats komt de ontwikkeling van de medewerkers. Zoals al eerder gezegd wordt er geïnvesteerd in competenties. De teamchefs geven aan dat een goed draaiend team belangrijk is. Dit is zelfs een voorwaarde voor het halen van goed resultaten. De teamchefs verwachten ook dat de superieuren dit een belangrijk onderdeel zullen vinden. Uit de interviews met de superieuren blijkt dat dit niet zo is, dat wil zeggen dat de superieuren van de genoemde punten, deze een lagere score geven. Hier dient wel nogmaals het voorbehoud te worden gemaakt dat er slechts twee respondenten zijn.

6.1.1 Tijdsbesteding

Vervolgens hebben we gekeken naar de tijd die de superieuren verwachten dat een teamchef kwijt is. We hebben dit per onderdeel zoals beschreven staat in de functieomschrijving behandeld. Ook hebben we gevraagd of ze dit ook een goede verdeling van de tijd vinden, of dat ze de tijd liever anders besteed zouden zien.

	Verwacht DL1 ¹⁶	Verwacht DL2	Gewenst	Daadwerkelijk
Tactische beleidsvorming	5 %	5 %	15 %	10 %
Procesmanagement	10 %	20 %	20 %	25 %
Personeelsmanagement	35 %	50 %	40 %	40 %
Middelenmanagement	5 %	5 %	5 %	5 %
Contacten	10 %	20 % ¹⁷	20 %	20 %

Tabel 2. Verwachte en gewenste tijdsbesteding

Over onderdeel E – de contacten – dient te worden opgemerkt dat de meeste teamchefs hier ook de onderdelen die niet specifiek in de functieomschrijving staan onder scharen. Het besproken operationele werk valt hier bijvoorbeeld onder. Het is te zien dat een van de directieleden verwacht dat een teamchef 35% van zijn tijd besteedt aan zaken die niet onder een van de vijf onderdelen vallen, of in elk geval door de teamchef niet zo worden gezien.

¹⁶ DL1 zegt dat 35% van de uitgevoerde taken niet onder de genoemde onderdelen te reken valt.

¹⁷ DL2 geeft aan dat hij de niet beschreven operationele taken onder de contacten rekent.

In de laatste kolom is de daadwerkelijke tijdsbesteding van de teamchefs opgenomen¹⁸. Hieruit valt af te lezen dat de daadwerkelijke tijdsbesteding vrij goed overeen komt met de door de superieuren gewenste tijdsbesteding. Toch hebben de superieuren de indruk dat een teamchef vooral erg veel tijd besteedt aan het personeelsmanagement. Hoewel dat in de tabel niet zo sterk naar voren komt, moet worden opgemerkt dat de nadruk tijdens de interviews sterk ligt op het personeelsmanagement. Zowel uit de tabel als uit het interview blijkt dat vooral meer tijd besteed moet worden aan de tactische beleidsvorming. Dit komt onder andere doordat de teamchef de neiging zal hebben zich toe te spitsen op de operationele taken. Een van de teamchefs geeft ook aan te verwachten dat een teamchef aan operationele taken prioriteit geeft.

“Er zijn gewoon mensen die redelijk operationeel gericht zijn. En dan heb je minder tijd en behoefte om je netwerk te onderhouden, daar komen ze redelijk weinig aan toe”

Naast meer tijd aan tactische beleidsvorming vind een van de directieleden het belangrijk dat de teamchef meer tijd investeert in zijn contacten en dan vooral naar ‘buiten’. Richting bestuur, maar vooral richting partners en de burger. Naar buiten het gezicht zijn van de politie. Dit is een van de punten die de superieuren aangeven als belangrijkste taak van de teamchef. Naar hun mening wordt daar te weinig tijd aan besteed.

6.1.2 Vertrouwen

Zoals gezegd kan een gebrek aan vertrouwen een bron voor veel administratieve verantwoording zijn. Daarom hebben we de teamchefs gevraagd of ze naar hun idee voldoende vertrouwen genieten van hun superieur en of ze genoeg ruimte krijgen om hun taken uit te voeren. Ook hebben we de superieuren gevraagd wat zij hier zelf van vinden. Het halen van de resultaten is voor de superieuren erg belangrijk. Maar ze vinden wel dat ze de teamchefs genoeg ruimte laten om hier aan te werken en ze niet direct af te rekenen als de resultaten een keer niet worden gehaald. Dat werkt volgens de superieuren ook niet.

“we gaan ze er niet mee overvallen. Dat gebeurt wel, dat doen ze in de Verenigde Staten, compstat heet dat. Maar dat neigt gauw tot perverse effecten”

Hoewel ze die teamchefs hier niet echt op afrekenen, worden de resultaten wel besproken en verwachten ze ook van de teamchefs dat ze de gestelde resultaten halen. De teamchefs geven zelf aan dat ze het idee hebben dat ze voldoende ruimte krijgen om uit te leggen waarom ze – indien dit het geval is – bepaalde doelen niet hebben gehaald. De directieleden kunnen zich echter voorstellen dat het voor kan komen dat teamchefs dit soms niet zo ervaren. Kijkend naar de teamchefs is deze zorg dus ongegrond. De politie IJsselland is een zeer resultaat gericht korps. Omdat de focus ligt op deze resultaten worden die ook gehaald. Daar is ook op gestuurd en geduwd, de afgelopen jaren is dat echter minder geworden.

¹⁸ Hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat dit niet kwantitatief is gemeten, maar een gemiddelde is van wat de teamchefs zelf aangeven hoeveel tijd ze er aan kwijt zijn.

“strak sturen en dashboards en dat soort dingen, maar daar hoort dus ook verbinding in te zitten en ruimte en aandacht voor andere dingen zoals ondernemerschap”

De strakke sturing is dus af en toe nog wel aanwezig. Volgens een van de directieleden maakt het uit met welke teamchef je van doen hebt en waar het over gaat en hoe je de stuurt. Situationeel leiderschap is erg belangrijk. De politie wil graag een moderne organisatie zijn, waar op basis van vrijheid en verantwoordelijkheid het werk wordt gedaan. Toch lukt dit niet altijd even goed. Bij de politie is sprake van “verborgen hiërarchie”, aldus een van de directieleden. Er wordt toch vaak gecheckt bij de leidinggevende of iets kan of er wordt gewacht op een opdracht. De ogen zijn als het ware naar boven gericht. Dit zorgt af en toe voor een afwachtende houding. Ook is dit te zien in, wat een aantal teamchefs, de besluitencultuur noemen. Alles moet nog ingedekt en vastgelegd. Daarnaast leeft onder de directieleden het gevoel dat de neiging erg sterk is om – als het een keer wat minder gaat – af te glijden en terug te vallen op strakke sturing, omdat dit bekend en vertrouwd is. Dit moet voorkomen worden wil de politie als een moderne organisatie gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid functioneren.

6.1.3 Waardering

De teamchefs geven aan dat ze eigenlijk niet zo goed weten of hun superieur tevreden is over de wijze waarop ze hun werk doen. Hier horen ze naar eigen zeggen weinig over. Er is niet echt sprake van het uitspreken van waardering vanuit de kant van de superieur. We hebben daarom de superieuren gevraagd wat zij vinden van het functioneren van de teamchefs. Beide superieuren geven aan dat ze tevreden zijn. Ze doen hun werk goed en de sfeer is goed. Over het algemeen worden de resultaten gehaald of er is een goede verklaring waarom ze niet zijn gehaald.

“volgens mij is de sfeer goed. De buitenkant is tevreden en we scoren goede cijfers”

Ondanks dat er wat de superieuren betreft dus wat meer tijd gestoken zou moeten worden in de externe contacten en de tactische beleidsvorming zijn ze wel tevreden. Hoewel de superieuren dus over het algemeen tevreden zijn, spreken ze dit volgens de teamchefs onvoldoende uit.

Het geven en krijgen van uitgesproken waardering is iets dat bij de politie niet zo veel voorkomt. Een van de directieleden erkent dat er inderdaad weinig waardering uit wordt gesproken. Dit komt volgens hem door de politiecultuur in het algemeen. Daar zit het complimenteren al minder in, omdat je toch vaak optreedt als handhaver en controleur. Dat heeft al snel iets van oordelen en soms veroordelen en daar zit het complimenteren minder in. Daarnaast is het volgens hem ook een deel geografisch bepaald. In het werkgebied van IJsselland hebben mensen al snel iets van “doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg” en doe gewoon je werk, dat is vanzelfsprekend zegt een van de directieleden. Dit is ook onder de teamchefs een herkenbaar beeld. Het zou goed zijn als de superieuren meer waardering uit zouden spreken. Iedereen wil gewaardeerd worden, zowel als mens maar ook als functionaris. Aan de andere kant is hij van mening dat de waardering vanuit het team het belangrijkste is.

Als de teamchef daar terugkrijgt dat hij het goed doet, dat medewerkers blij zijn met hun teamchef, dan is dat voor de teamchef het belangrijkste geeft een van de directieleden aan.

“dat ze zeggen: als je een baas wilt hebben dan is dat er eentje waar je achter aan loopt”

6.1.4 Wrijving en coping

Omdat we vanuit de theorie verwachten dat er wrijving kan ontstaan tussen wat de superieuren en wat de ondergeschikten van de teamchef verwachten, hebben we deze vraag ook aan de directieleden gesteld. De teamchefs geven aan dat het wel meevalt met deze wrijving, maar we zijn ook benieuwd hoe de superieuren hier tegen aan kijken. De superieuren geven aan deze wrijving wel te herkennen. Het vertalen van wat van “boven” komt is volgens zoals gezegd een van de belangrijkste taken van de teamchef. Belangrijk is hoe er met deze wrijving omgegaan kan worden. Een paar jaar geleden werd er vooral gestuurd. Zonder vragen uitvoeren. Inmiddels is er ruimte voor dialoog. Helaas zoekt niet iedere teamchef die dialoog volgens een van de directieleden. Dan duiken ze weg en komt een situatie niet op tafel. Het risico dat hierbij ontstaat, is dat er ja wordt gezegd, maar dat er nee wordt gedaan. Dit sluit aan bij het eerder genoemde pocket veto. Het is daarom volgens hem van belang verbinding te hebben. Net zoals teamchefs aangeven dat het belangrijk is om verbinding te hebben met de medewerkers, is dit ook voor de directie van belang richting de teamchefs. Als er verbinding is, is er ook ruimte voor de dialoog en dat mag dan ook best een confrontatie zijn. Op die manier kan een teamchef zelf aangeven als iets onacceptabel is of op dat moment niet gaat lukken.

“Ja, maar dan verwacht ik van de teamchef ook dat hij kritisch is naar hoe de argumenten vanuit zijn team zijn”

Volgens de directie is de verbinding er niet altijd. De indruk kan voor de teamchef ontstaan dat – indien hij aangeeft het niet te redden – dit als een teken van zwakte gezien kan worden en dat er aan zijn capaciteiten getwijfeld wordt. Terwijl het juist belangrijk is om dit te doen aldus de directieleden.

6.2 De ondergeschikten van de teamchef

Vervolgens hebben we de ondergeschikten gevraagd wat voor hen de belangrijkste taak van de teamchef is. Wat verwachten zij van hun teamchef. Ook hebben we de ondergeschikten – net als de superieuren – gevraagd een ordening te maken in de punten waarvan de teamchefs aangeven dat deze voor de ondergeschikte belangrijk zijn. Dit om te voorkomen dat de medewerkers op alle punten aangeven dat ze belangrijk zijn en analyse van die informatie bemoeilijkt wordt. Het is niet de bedoeling om op een kwantitatieve wijze te bepalen welk onderdeel nu het belangrijkste is. Hiervoor is het aantal respondenten onder de medewerkers te laag.

Een van de medewerkers geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat de teamchef zijn personeel kent. Dat hij weet wat er speelt in het team, ook op persoonlijk vlak. Dat hij qua werkzaamheden weet waar zijn team mee bezig is.

Medewerkers kijken op tegen de teamchef als baas. Hij moet daarom wel weten wat er speelt. Dit verwachten de medewerkers ook van hem. Hij is het aanspreekpunt, niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de burger of de gemeente. De andere medewerker noemt als belangrijkste punt dat hij gefaciliteerd wil worden in zijn werk.

“Zorgen dat het team en de mensen in het team naar het volste vermogen kunnen functioneren”

Hij vindt het van belang dat hij op een goede manier zijn werk kan doen. Daarnaast is het welzijn van het team belangrijk. Als medewerkers goed in hun vel zitten werken ze beter. Het is voor de ondergeschikten belangrijk dat de teamchef er voor zorgt, of toch in elk geval aan bijdraagt dat de medewerkers zich goed voelen op hun plek. Daarnaast verwacht hij van zijn teamchef dat die zich hard maakt voor het team. De ondergeschikten verwachten dat een teamchef zich daadwerkelijk met deze werkzaamheden bezighoudt. Een van de medewerkers geeft aan dat hij het gevoel heeft dat er een grote afstand bestaat tussen de teamchef en het team. Daardoor heeft hij ook wel eens de indruk dat de teamchef de mensen eigenlijk niet zo goed kent terwijl dit voor hem een belangrijk punt is.

In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe belangrijk de ondergeschikten de punten vinden waarvan de teamchefs verwachten dat deze voor de ondergeschikten van belang zijn.

Taak	BPZ1	BPZ2
Plezier hebben in het werk	4	1
Faciliteren van werkzaamheden	1	5
Beschikbaar wanneer nodig	3	3
Goede roosters	1 ¹⁹	6
Creëren van een prettige sfeer	6	2
Prioriteit in de organisatie bij de medewerkers	5	4
Coachen/sturen/motiveren	7	7
Aanwezigheid	8	8

Tabel 3. Waarde van taken aldus de medewerkers

Hoewel er een aantal punten overeenkomen zitten er ook verschillen tussen. Daarbij dient bij het faciliteren van werkzaamheden te worden opgemerkt dat BPZ2 tijdens het interview aangeeft dit van zijn teamchef te verwachten en dit belangrijk te vinden, al komt dat in bovenstaande tabel niet goed naar voren. Dit ligt er vooral in dat hij de nadruk legt op prettig en plezierig functioneren. Je moet volgens hem gewoon plezier hebben in je werk, en de teamchef kan hier zijn bijdrage aan leveren. Hoewel BPZ1 dit ook belangrijk vindt is dit volgens hem niet zo zeer de taak van de teamchef om hier voor te zorgen. De teamchef moet er voor zorgen dat ze hun werk kunnen doen. Opvallend is dat de ondergeschikten aangeven de aanwezigheid van de teamchef het minst belangrijk te vinden van de genoemde punten. Dit terwijl de teamchefs verwachten dat de ondergeschikten dit een belangrijk punt vinden en dit zelf ook belangrijk vinden.

¹⁹ Goede roosters maakt volgens BPZ1 onderdeel uit van de facilitering

De medewerkers geven aan de teamchef ongeveer een keer per week te zien en dit ook genoeg te vinden. Belangrijk is dat hij er is wanneer de ondergeschikten dit nodig hebben, zoals ook in de tabel is af te lezen. Een van de medewerkers geeft aan het gevoel te hebben dat hij, indien nodig, ook bij zijn teamchef terecht kan. Hij zegt dat het helpt als de teamchef af en toe aanwezig is op de werkvloer, dat verlaagt de drempel. De andere medewerker geeft aan dat hij niet zo snel naar zijn teamchef zal toestappen als er wat is. Dit komt door een gebrek aan verbinding. Hij geeft hierbij aan dat hij zijn teamchef normaal gesproken niet ziet of spreekt, dus waarom zou dat anders zijn als er bijvoorbeeld iets ergs gebeurt.

“Nou ja dan komt hij er wel bij, maar ik zoek zelf mijn mannetjes wel op, ik weet niet of mijn teamchef dan degene is die ik kan gebruiken”

De teamchefs geven aan dat verbinding erg belangrijk is. Dit beeld wordt gedeeld door de ondergeschikten. Indien er geen verbinding is, zoals in dit geval met een van de medewerkers, dan verliest de teamchef de aansluiting met zijn medewerkers.

“Voor mij is de teamchef onzichtbaar. Ik heb de indruk dat ze alleen maar vergaderen en dat als je ze als medewerker nodig hebt dat ze dan niet bereikbaar zijn”

Deze medewerker heeft geen zin om bij zijn teamchef te komen om dingen te vragen, hij heeft de indruk dat de teamchef wel wat anders aan zijn hoofd heeft dan het regelen van simpele dingen voor de ondergeschikten. Van der Torre (1999, p.16) geeft aan dat agenten vaak het gevoel hebben dat leidinggevend en burgers te weinig begrijpen van het straatwerk. Dit lijkt hier ook het geval te zijn.

6.2.1 Vertrouwen en gezag

Waar geen vertrouwen is komen vaak procedures en regels in de plaats (KPMG, 2008). Voor een goede werkomgeving is het noodzakelijk dat medewerkers ruimte krijgen om hun werk uit te voeren. Vertrouwen is hiervoor de basis (Van Hoorn, 2010). Aan de ene kant moeten medewerkers vertrouwen hebben in de teamchef, aan de andere kant moeten ze van de teamchef vertrouwen krijgen. Voor de medewerkers is het belangrijk om te weten dat ze bij de teamchef aan kunnen kloppen als dit nodig is. Daarnaast is het voor de teamchef belangrijk dat hij het vertrouwen van de medewerkers heeft. Een van de medewerkers heeft vertrouwen in zijn teamchef en heeft de indruk dat zijn directe collega's dat ook hebben. Hij geeft aan dat er ook collega's zijn die bijvoorbeeld een slechte ervaring hebben gehad met hun vorige teamchef en daarom sceptisch zijn richting hun huidige teamchef. Dit vertrouwen ontleent de teamchef door te doen wat de ondergeschikten van hem verwachten. Door te weten wat speelt op de werkvloer en hier ook op in te spelen. Aandacht te hebben voor medewerkers die dat nodig hebben. Dit vertrouwen is volgens deze medewerker ook de enige bron van gezag die de teamchef heeft.

“gezag heeft er voor mij mee te maken of hij voldoende vertrouwen heeft. Als je een teamchef hebt die voldoende vertrouwen heeft, die krijgt daarmee ook gezag. Die wordt serieus genomen”

Als hij het vertrouwen van de medewerkers niet heeft kan de teamchef zich wel beroepen op zijn rang of functie, maar de ondergeschikten zullen proberen dat te omzeilen of gaan het niet doen. Ondergeschikten gaan er van uit dat hun teamchef hun belangen behartigt en voor hen opkomt als dit nodig is. Juist richting de superieuren, omdat de ondergeschikten hier geen direct contact mee hebben. In die zin heeft de teamchef dus ook volgens de ondergeschikten de rol van tolk. De ondergeschikten hebben het gevoel dat niet iedere teamchef dit goed doet.

“dus ik vraag me dan af: hoe serieus neem je mij dan? Dan heb ik dus geen belang om bij hem te komen”

De andere medewerker heeft de indruk dat zijn teamchef er toch niet is en druk is met andere dingen. Hij benadrukt hierbij dat dit vooral zijn eigen ervaring is en dat hij van collega's wel positieve verhalen hoort. Op operationeel gebied heeft hij dan wel weer vertrouwen in zijn teamchef. Belangrijk hierbij is dat hij het gevoel heeft dat de teamchef ook het vertrouwen heeft in zijn ondergeschikten. Als het gaat om een situatie op straat doet de teamchef een stapje terug en laat hij zijn ondergeschikten hun werk doen. Om het vertrouwen van de medewerkers te krijgen is het voor de teamchef vooral belangrijk dat hij doet wat hij zegt. Een van de medewerkers geeft aan het gevoel te hebben dat zijn teamchef wel gezag heeft, maar dan vooral richting zijn ondergeschikten. Hij betwijfelt of hij ook bij zijn superieur met de vuist op tafel durft te slaan als dat nodig is. Operationeel vindt hij zijn teamchef wel sterk en op dat vlak heeft hij ook wel het vertrouwen en gezag.

“Omdat het een goede vent is doe je dingen voor hem. Bij de oude ploegendiensten zou hij een super brigadier zijn, een goede ploegenbaas”

Belangrijk is dat de medewerker van zijn teamchef niet zo zeer een operationele rol verwacht, maar andere zaken zoals het sturend optreden richting collega's die er af en toe met de pet naar gooien. Ook dat hij bij de directie dingen voor elkaar krijgt. Dat zijn teamchef kritisch is naar besluiten die vanuit de directie komen. Dat hij opkomt voor zijn team.

6.2.2 Wrijving en coping

De ondergeschikten van de teamchef geven aan dat ze niet denken dat er een conflict is tussen de belangen van de superieur en de ondergeschikten. Ze begrijpen de positie van de teamchef in de organisatie ook wel.

“Een teamchef zit vaak tussen dingen in, de korpsleiding, de gemeente, de collega's. Daar moet je wel reëel in blijven, dat je er rekening mee houdt dat dat ook speelt”

Ze verwachten hier van hun teamchef dat hij eerlijk is en uitlegt waarom dingen gebeuren. Ze verwachten dat de teamchef richting zijn ondergeschikten duidelijk maakt wat er speelt. Ook begrijpen ze wel dat de korpsleiding en het lokale bestuur soms dingen opleggen aan de teamchef.

“zeg dan gewoon: de korpsleiding heeft dat beslist en ik ben het er zelf niet mee eens, maar het moet wel worden uitgevoerd. Dat schept een stukje duidelijkheid. Duidelijkheid en eerlijkheid zijn daarin heel belangrijk”

Ze verwachten in het geval dat er iets speelt waar de ondergeschikte het niet mee eens is, dat de teamchef zijn best zal doen om de belangen van de ondergeschikten te behartigen. Ze verwachten hierbij dat de teamchef zijn best zal doen en ook af en toe is staat is om te roepen: dat gaan we niet doen! De medewerkers verschillen erover van mening of ze verwachten dat hun teamchef ook in staat is dit te doen.

6.3 Conclusie eigen verwachting en daadwerkelijke verwachting

We hebben in hoofdstuk vijf besproken wat de teamchefs denken dat voor hun superieuren en ondergeschikten belangrijk is. Aan het begin van dit hoofdstuk hebben we behandeld wat daadwerkelijk belangrijk is voor de superieuren en ondergeschikten. We zullen daarom nu kijken waar deze punten overeenkomen en waar ze verschillen.

Voor een deel komen de verwachtingen van de superieuren en ondergeschikten overeen met het beeld dat de teamchef hiervan heeft. Het halen van resultaten wordt door de superieuren als belangrijkste punt aangemerkt. We hebben gezien dat de teamchefs dit ook herkennen en denken dat hun superieuren dit het belangrijkste vinden. Ook denken de teamchefs dat hun superieuren de personeelszorg als een zeer belangrijk onderdeel zien. Hoewel de superieuren aangeven dat de personeelszorg een belangrijke taak van de teamchef is, geven ze aan dat ze het belangrijker vinden dat de resultaten worden gehaald. De teamchef krijgt hierbij de vrijheid dat te realiseren. Als we kijken naar de verwachtingen van de ondergeschikten dan valt op dat betrokkenheid een belangrijk onderdeel is. Daarnaast willen medewerkers worden gefaciliteerd in hun werk. Dat wil zeggen dat ze in staat worden gesteld om het werk dat van hen verwacht wordt op een goede manier te doen. Het idee dat de teamchefs over deze verwachting hebben komt overeen met de daadwerkelijke verwachting. Hierdoor ontstaat verbinding die er voor zorgt dat eventuele lastige situaties goed opgelost kunnen worden.

Toch zijn er wel een aantal zaken waar de verwachtingen van de superieuren en de ondergeschikten niet overeenkomen met wat de teamchef denkt dat er van hem wordt verwacht. Dit zorgt er voor dat een teamchef op sommige punten eigenlijk met de verkeerde dingen bezig is. Het voornaamste punt hier is dat een teamchef een tactisch leidinggevende is. Dit betekent dat de directie van hem verwacht dat hij zich met zaken op het tactisch niveau bezig houdt. De superieuren noemen hier bijvoorbeeld het contact met lokaal bestuur en de burger. De teamchefs geven aan zich hier niet te veel mee bezig te houden. Ook de ondergeschikten verwachten niet zo zeer van de leidinggevende dat deze mee loopt op straat of zich met dit soort executieve taken bezig houdt. Teamchefs geven aan dat ze denken dat aanwezigheid belangrijk is voor de ondergeschikten. Aan de ene kant is dit ook zo, aan de andere kant geven de ondergeschikten aan dat ze het voldoende vinden om hun teamchef een keer in de week te zien. Ze geven hierbij aan dat ze van hun teamchef verwachten dat hij, indien nodig, wel bereikbaar is. Ze verwachten vooral dat de teamchef hun belangen behartigt op het tactisch niveau.

Dat de teamchef zich hard maakt voor het team op een meer beleidsmatig gebied, niet in de operatie. Het is voor hen belangrijk dat dit laatste ook gebeurt, maar ze vinden dit niet de rol van de teamchef. De teamchefs geven juist aan dat ze hun operationele taken belangrijk vinden en verwachten dat ze juist hierdoor gewaardeerd worden en gezag hebben. Daarbij komt dat het uitvoeren van de operationele taken tijd kost die ten koste gaat van andere taken. We komen hier in de aanbevelingen op terug.

Ook hebben we onderzocht hoe het zit met de wrijving tussen de belangen van de superieuren en de ondergeschikten, of deze er zijn en hoe de teamchefs dit ervaren. Uit de interviews met de superieuren en de ondergeschikten van de teamchef blijkt dat er – tegen de verwachting die we hadden op basis van Reuss-Ianni & Ianni in – niet vaak wrijving is tussen deze twee. Het kan zijn dat zich een situatie voordoet waar sprake is van strijdige belangen. Door enerzijds te spreken met de directie en anderzijds de situatie goed uit te leggen, aan de medewerkers zijn de teamchefs in staat deze situaties te controleren. Dit zorgt dan ook niet voor extra organisatiedruk.

We zouden kunnen zeggen dat een teamchef naar zijn eigen interpretatie meer lijkt op de *street-cop* dan op de *management-cop*. Teamchefs proberen *street-cop* te blijven, maar moeten door hun functie af en toe keuzes maken die meer passen bij de *management-cop*. Ondergeschikten verwachten juist van hun teamchef dat ze de brug vormen tussen hen en de superieuren van de teamchef. Ze verwachten in die zin dat de teamchef wel de belangen van de *street-cop* in gedachten houdt en dat hij als *management-cop* er voor zorgt dat deze belangen worden behartigd.

7 welke werkzaamheden dragen het meeste bij aan de ervaren druk en waarom?

Inmiddels hebben we de eerste drie deelvragen beantwoord. Dat brengt ons bij de laatste vraag: welke werkzaamheden nu bijdragen tot de meeste lasten. In dit hoofdstuk zullen we onderzoeken welke taken als een last worden ervaren. Wanneer en waarom deze taken als last worden ervaren. Hoewel de teamchefs aangeven dat ze vaak niet genoeg tijd hebben om aan al hun werkzaamheden toe te komen, geven ze ook aan dat ze de organisatiedruk niet als een last ervaren. Er bestaat dus een verschil tussen de kwantitatieve en de ervaren lasten. In dit hoofdstuk kijken we naar een verklaring hiervoor. We verwachten dat de teamchefs gebruik maken van de mechanismen om met de druk om te gaan die door Lipsky worden beschreven.

Een belangrijk onderdeel voor het al dan niet ervaren van organisatiedruk is de mate waarin een teamchef in staat is zijn eigen agenda te bepalen. In de functie van teamchef komt het regelmatig voor dat er zaken op zijn pad komen waar hij van te voren geen rekening mee heeft gehouden. Ze worden dan geleid door de waan van de dag. Het is aan de teamchef om hier bovenuit te stijgen en overzicht te houden. De superieuren geven aan dat ze het idee hebben dat de ene teamchef hier beter mee om kan gaan dan de andere.

In hoofdstuk vier hebben we reeds gezien dat teamchefs geneigd zijn de werkzaamheden uit te voeren die ze zelf het belangrijkste vinden. Vaak vinden ze dit ook hun leukste taken. We hebben ook gezien dat teamchefs snel geneigd zijn het werk, waarvan zij vinden dat ze niet de juiste persoon zijn om het uit te voeren, zullen laten liggen. Wat hier vooral terugkomt, is dat iets door de teamchef als belastend wordt ervaren als er geen tijd meer is of als hij druk is met andere taken die hij moet vervullen.

“ik ervaar het niet als een last, maar het moet er nog even bij tussendoor en dat is altijd het probleem”

Hierdoor komt de teamchef in een vicieuze cirkel terecht. Teamchefs ervaren de taken die ze niet leuk vinden als last. Daarom stellen ze die taken uit tot het laatste moment. Ze geven aan dat ze sommige werkzaamheden als last ervaren omdat het altijd moet gebeuren op een moment dat ze er geen tijd voor hebben. Omdat teamchefs werkzaamheden die ze niet leuk vinden – zoals administratieve taken – uitstellen, moeten ze op een moment worden gedaan dat ze er geen tijd voor hebben. Hierdoor worden ze weer als last ervaren. En zo herhaalt de cirkel zich. De administratieve taken blijven dus vaak liggen omdat de teamchefs hier een lage prioriteit aan toekennen.

7.1 Administratie

Het kan dan voorkomen dat een teamchef in de knoop komt met de tijd. Er zijn dingen die op zijn pad komen die van te voren niet bekend zijn, waardoor andere zaken – vaak de administratie, die immers minder leuk en urgent is – blijven liggen. Daarnaast ervaren teamchefs taken waar ze het nut niet van in zien als een last. Dit kan onder meer komen omdat ze zichzelf niet als de juiste persoon zien om deze werkzaamheden uit te voeren. Teamchefs geven aan dat de taken die blijven liggen vaak de administratieve taken zijn. Daarom hebben we onderzocht welke werkzaamheden de meeste administratie veroorzaken. Deze punten worden ook door Van Hagen (2010) beschreven. Dit zijn vooral: de formele besluiten, het verwerken van mail, het afhandelen van OGB gesprekken en het gebruik van sommige informatiesystemen. We zullen deze onderdelen apart bespreken.

7.1.1 Besluiten

“we hebben heel veel besluiten. Alles moet in een besluit vastgelegd worden. Als je ook maar iets... bij elke poep en een scheet moet je al een nieuw besluit krijgen. En dat duurt enorm lang”

In dit citaat blijkt dat er enige ergernis met betrekking tot het formeel vastleggen van besluiten die worden genomen. Dit probleem wordt ook herkend door een van de directieleden. Volgens hem gebeurt dit omdat er rechtspositionele gevolgen aan vast zitten. Als het gaat over de vraag of iemand geschikt is voor een andere functie, of welke ontwikkelstappen die nog zou moeten maken om zijn ambities waar te maken, dan zitten daar steeds formele momenten aan. Er is geen formeel moment op personeelsgebied binnen de politie, zonder dat daar een papier onder hangt.

“We maken echt de meest waanzinnige besluiten”

Het vastleggen van alles wat er gebeurt zit ook wel een beetje ingebakken in de politiecultuur en wordt in alle lagen binnen de politie gebruikt. De agent op straat maakt ook aantekeningen. Dan kan hij later terugkijken wat er is gezegd of wat hij precies heeft gezien. Het is ook een beetje politie-eigen om alles vast te leggen.

“je moet alles op papier zetten en dan staat het vast”

Het is een cultuur van formaliseren en vastleggen. Dit mechanisme komt al vanaf de straat. Om een situatie te begrijpen en onder controle te krijgen, schrijft een agent alles op. Zo heeft hij een sterk punt tegenover de burger. Zo werkt het ook in de organisatie. Het is volgens de teamchefs ook wel een beetje indekken, zorgen dat het vaststaat zodat er niets mis kan gaan.

“Omdat niemand meer enig risico durft te lopen. Alles moet dichtgetimmerd zijn”

Medewerkers vragen er soms ook om, die willen dan dat het op papier staat. Op een gegeven moment sluipt dit er zo in dat het vanzelfsprekend wordt dat alles wat met een medewerker wordt afgesproken ook in een schriftelijk besluit vastgelegd moet worden.

7.1.2 Mail

Een ander punt van ergernis waar de teamchefs op wijzen is het behandelen van mail. Dit maakt voor de teamchef af en toe zo'n groot deel uit van zijn werk, dat een van de teamchefs zelfs vraagt: en de mail, is dat een taak? Kennelijk kost het zoveel tijd dat het als een taak op zich wordt ervaren, in plaats van onderdeel van de verschillende taken zoals beschreven in de functieomschrijving. Het gebruik van e-mail is ook een simpele manier om te communiceren en direct alles vastgelegd te hebben. De mail komt altijd aan, dan hoeft een medewerker geen rekening te houden met wisselende diensten en dat soort dingen. Er zijn mensen bij de politie die zelfs alle mail uitprinten simpelweg om alle communicatie op papier te bewaren, naast een digitale versie op de computer. De mail is ook een makkelijke manier van verantwoordelijkheid afschuiven. Medewerkers (en werknemers van ondersteunende afdelingen) sturen een mail en gaan er dan van uit dat het voor hen afgehandeld is.

“ik heb je gemaild, dan weet je het nu”

Volgens een van de teamchefs zijn er vooral veel taken die vanuit HRM komen, die bij de teamchef 'over de schutting worden gegooid'. Hij heeft de indruk dat dit werk ook door een ander gedaan kan worden en dat mensen ook direct benaderd kunnen worden, dit hoeft niet altijd via de teamchef. Mensen gaan er van uit dat de mail direct wordt gelezen en verwachten een reactie. Als er niet dezelfde dag nog wordt gereageerd kunnen mensen al geërgerd vragen waarom ze nog geen reactie hebben op hun mail. Ook een van de geïnterviewde ondergeschikten geeft aan dat hij vaak een mailtje stuurt en dan ook reactie verwacht.

“Ik heb bijvoorbeeld laatst via de mail iets aangegeven bij mijn teamchef. Daar heb ik nog geen antwoord op terug”

Hij geeft aan dat hij een mail stuurt omdat hij dan weet dat het gelezen wordt en dat het vaststaat. Dan kan hij zijn eigen mail bewaren en de reacties daarop. Een belangrijke reden voor het gebruik van email is dus ook dat het dan vastgelegd is. Dit sluit aan bij het vorige punt met betrekking tot de besluiten, waarvan de belangrijkste reden ook is dat alles wordt vastgelegd.

“dan weet ik dat ze het gelezen hebben, en je moet alles op papier zetten en dan staat het vast. Dan is mail heel mooi, als je wat terug krijgt, dan bewaar je dat. Heel vaak komen mensen gewoon op de koffie en maken ze afspraken en dan weet opeens niemand meer dat er afspraken gemaakt zijn. Dan staat het niet vast. En als dat in de mail staat kun je het daar terugvinden. Ook als je belt, dan heb je het niet vaststaan”

Er is veel geschreven over de do's en dont's van mail. Het is makkelijk, snel en ook niet te persoonlijk en direct om via de e-mail te communiceren. Het is daarom ook niet vreemd dat er veel gebruik van wordt gemaakt. Het levert daardoor juist een probleem op voor de teamchefs. Dit blijkt al uit het voorbeeld dat we gaven van de teamchefs die zich afvraagt of het beantwoorden van e-mail een in de functieomschrijving beschreven taak is. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op wat hier aan gedaan zou kunnen worden.

7.1.3 Informatiesystemen

Het gebruik maken van de informatiesystemen van de politie levert vaak ergernissen op. Het kost veel tijd, sluit niet op elkaar aan of het werkt traag. Ook is niet iedereen even trouw met het invoeren van de informatie. Hierdoor werken sommige systemen niet zoals ze zouden moeten werken. Een belangrijk punt dat ook hier naar voren komt is de koppeling van de systemen met externe partners, met name richting het Openbaar Ministerie (OM). Alles wat richting het OM moet vergt vaak veel administratief werk. Vooral alles wat te maken heeft met het opleggen van een tijdelijk huisverbod. Teamchefs realiseren zich aan de ene kant dat het belangrijk is om zaken zorgvuldig vast te leggen en goed uit te voeren. Ze snappen bijvoorbeeld dat het opleggen van een tijdelijk huisverbod een ingrijpende maatregel is, waarbij de gevolgen zeer zwaar kunnen zijn en dat daarom zorgvuldigheid toegepast moet worden.

“Als je verbalen hebt die vervolgens door het OM niet worden behandeld dan heb je alle energie en tijd voor niets verspeeld”

Aan de andere kant vinden ze het belachelijk dat het gemiddeld bijna zes en een half uur duurt voor zo'n dossier is afgehandeld. Er zijn veel te veel formulieren die ingevuld moeten worden, vinkjes die moeten worden gezet.

7.1.4 OGB

Teamchefs geven aan dat het OGB gesprek voor de medewerker erg belangrijk is. De uitkomsten van het gesprek zijn belangrijk voor de medewerker omdat het rechtpositionele gevolgen heeft. Dit is de belangrijkste reden waarom het goed moet worden vastgelegd. Groot nadeel hiervan is dat een teamchef, zeker in de grotere teams, veel van deze gesprekken heeft.

“...een aantal in deeltijd, maar de P-zaken heb je niet in deeltijd, die heb je full-time in de P-zorg!”

Als een teamchef een OGB gesprek goed wil doen, moet hij zich hierop voorbereiden. Vervolgens moet het uitgewerkt en verwerkt worden. De resultaten van het gesprek moeten worden vertaald naar de competentietaal die door de afdeling HRM wordt gehanteerd. Teamchefs proberen de druk van het OGB gesprek te verdelen tussen zichzelf en de taakveldchefs, maar dat neemt niet weg dat er nog wel veel tijd in gaat zitten. Ze geven hier echter geen hoge prioriteit aan, waardoor de verslagen van OGB gesprekken nogal eens blijven liggen.

7.1.5 Het valt mee

De administratie is het belangrijkste punt dat teamchefs aangeven waar ze niet aan toekomen als hen gevraagd wordt welke zaken blijven liggen indien ze in een week niet genoeg tijd hebben. Volgens de directie besteden de teamchefs ook te weinig tijd aan de tactische beleidsvorming en de contacten met het lokaal bestuur. Kwantitatief zorgt de organisatiedruk er voor dat werkzaamheden blijven liggen. Toch blijkt dat de teamchefs hier niet zo'n last van hebben. Kennelijk zijn ze in staat om de organisatiedruk te beheersen. Ze maken hierbij gebruik van de mechanismen die door Lipsky worden beschreven. *Selection* is al even aan bod gekomen.

Dit mechanisme gebruiken ze om de werkzaamheden die ze uitvoeren te selecteren. Ze hebben het idee dat ze op die manier hun tijd het meest efficiënt indelen. Zoals we hebben besproken blijven dan de zaken die de teamchefs minder leuk of relevant vinden liggen. Defacto zijn dit – naar eigen zeggen – administratieve zaken. Tactische beleidsvorming en contact met het openbaar bestuur komen hier volgens de superieuren ook bij. Het feit dat teamchefs dit zelf niet noemen, geeft voor een deel al aan dat ze naast *selection* ook gebruik maken van het herdefiniëren van het werk. Ze kiezen er voor om sommige dingen niet te doen en definiëren dit vervolgens als hun eigenlijke werk. Dit blijkt wel uit het feit dat de teamchefs zelf niet aangeven dat ze soms de tactische besluitvorming laten liggen. Ze vinden dat ze de inhoud van hun werk goed uitvoeren. Maar ze definiëren deze inhoud zelf anders dan dat die volgens hun functieomschrijving is. Daarnaast maakt het voor een teamchef uit in hoeverre ze het nut van bepaalde taken inzien.

“Ja, als je het aan Ivo vraagt, dan is het misschien een last, maar aan de andere kant, ik snap het soms ook gewoon, dus ik ervaar het niet als een last”

Hoewel de teamchefs niet altijd even blij zijn met de administratieve werkzaamheden en ze deze ook wel als het minst leuk deel van hun werk benoemen, ervaren ze het al met al niet echt als een last.

“Met name administratief valt het wel mee”

Een belangrijke reden hiervoor is dat ze van veel van die werkzaamheden uiteindelijk wel het nut of belang inzien. Naast het gebruik maken van de mechanismen die door Lipsky worden beschreven proberen de teamchefs op een handige manier om te gaan met de administratieve taken die ze hebben. Zo proberen ze onder andere ondersteuning te zoeken voor een deel van deze werkzaamheden. De teamchefs geven allen aan dat ze erg tevreden zijn over de ondersteunende afdeling BKO (Bureau Korps Ondersteuning). De ondersteuning wordt door de teamchefs als zeer prettig en welkom ervaren. Daarnaast zijn ze ook zeer tevreden over de kwaliteit van deze ondersteuning.

“dat is dus voor mij geen last, er zit goede ondersteuning achter”

Dit geldt bijvoorbeeld voor het maken van managementrapportages en andere zaken op beleidsmatig gebied. Een van de teamchefs geeft aan dat dit ook de sterke kant is van de beleidsmedewerker, die weet beter hoe zaken goed geformuleerd moeten worden. Die analyseren de al dan niet behaalde resultaten, zetten de cijfertjes bij elkaar en zorgen ervoor dat een teamchef zich hier niet druk om hoeft te maken. Het gebruikmaken van specialisten wordt ook door Lipsky als optie aangedragen om de grote hoeveelheid werk die op het pad van de *street-level bureaucrat* terecht komt terug te dringen. Een andere teamchef geeft ook aan dat hij meer gebruik moet maken van de ondersteuning die er is. Hier is weer een verschil te merken in de teams. De Zwolse teams zitten dicht op de ondersteuning en weten deze dan ook te vinden. Teamchefs uit Deventer en het buitengebied maken minder snel gebruik van de ondersteunende afdelingen.

We hebben de teamchefs gevraagd of ze zichzelf de juiste persoon vinden voor het uitvoeren van de werkzaamheden die ze als een last ervaren. Twee teamchefs geven aan dat ze af en toe wel een beetje het gevoel hebben dat ze voor HRM werken in plaats van teamchef te zijn. Een ander voorbeeld van hoe een van de teamchefs het administratieve werk vermijdt is: het uitwerken van de OGB gesprekken overlaten aan de ondergeschikte met wie het gesprek heeft plaatsgevonden. Het gaat immers om het dossier van de betrokken medewerker. Bovendien wordt het gesprek ook niet voor niets samen gevoerd. Het is geen eenzijdige beoordeling. De teamchef kijkt het dan nog wel een keer na voor hij het goedkeurt, maar op die manier kan hij veel tijd besparen. De superieuren vinden dat de teamchef dit moet doen. Toch vinden teamchefs zich voor de meeste taken die ze uitvoeren de juiste persoon. Om nog eens terug te komen op het voorbeeld van het OGB gesprek: de teamchefs geven aan dat het personeel voor hen het belangrijkste is. Dat betekent ook dat ze zich verantwoordelijk voelen voor de ondergeschikten.

“Volgens mij moet je dat ook doen als leidinggevende”

Het is voor de teamchefs belangrijk dat het personeel goed terecht komt, ook als ze bijvoorbeeld naar een ander team gaan. Het is dan belangrijk dat goed is vastgelegd wat een ondergeschikte kan en wil. Voor de zaken die bij een teamchef terecht komen waarvan ze zichzelf niet de juiste persoon vinden, is het vaak ook mogelijk dit af te schuiven.

“En voor de zaken waarvan ik denk dat ik niet de juiste persoon ben is het mogelijk dit weg te zetten”

7.2 Conclusie

We hebben in dit hoofdstuk de vraag: welke werkzaamheden dragen het meeste bij aan de ervaren druk en waarom beantwoord. Ook hebben we de vraag waarom werkzaamheden niet als druk worden ervaren beantwoord. We hebben gezien dat de werkzaamheden waar de teamchefs het minst plezier aan beleven dragen het meeste bij aan de ervaren last.

Als we kijken naar de tijd die een teamchef heeft is het duidelijk dat de vraag het aanbod overschrijdt. Niet voor niets geeft het grootste deel van de teamchefs desgevraagd aan onvoldoende tijd te hebben. Toch moeten de teamchefs een keuze maken in de werkzaamheden die ze uitvoeren. Uit de interviews komt sterk naar voren dat de teamchefs zelf bepalen welke taken ze uitvoeren. Ze geven de werkzaamheden die ze zelf het leukst en belangrijkst vinden (deze twee gaan vaak samen) de hoogste prioriteit en houden zich hier het meest mee bezig. Dit is wat Lipsky beschrijft als *selection*.

“Door te kiezen heb je tijd genoeg”

Ook de directieleden geeft aan dat het belangrijk is om keuzes te maken. Ze zeggen dat als je je taken optimaal wilt uitvoeren, je altijd tijd tekort zult komen. Daarom is het van belang dat teamchefs keuzes maken. Dit wordt ook verwacht van de teamchefs. Als er meer taken komen, moet de teamchef zich meer met het tactische bezig houden en andere taken delegeren. De tijd die een teamchef in een week heeft moet ook voldoende zijn om het werk uit te voeren volgens een van de directieleden. Het herdefiniëren van het probleem is ook herkenbaar. De teamchefs geven aan dat ze niet toekomen aan al het werk dat ze zouden willen doen of niet alle medewerkers de aandacht kunnen geven die ze zouden willen. Dit vinden ze op zich prima en ze voelen zich er ook senang bij dat ze niet alles (kunnen) doen. Hoewel ze de taken waar ze niet aan toekomen wel als onderdeel van hun werk zien, herdefiniëren ze het werk dat ze doen als hun echte werk. Bovendien zijn er taken waar een teamchef naar het idee van zowel superieur als ondergeschikte meer tijd aan zou moeten besteden, terwijl de teamchefs dit zelf niet noemen. Kennelijk vinden ze dit acceptabel en hebben op die manier hun conceptie van het werk aangepast. Het laatste mechanisme, domineren, is minder van toepassing. Door zelf de keuzes te maken zijn teamchefs in staat zelf te bepalen wat ze doen. De teamchefs zijn er echter niet op gericht om zichzelf moeilijk bereikbaar te maken of een ander mechanisme toe te passen om zo de vraag naar hun diensten in te perken. We hebben dus gezien dat teamchefs effectief gebruik maken van het *selection* en redifining mechanisme. Hoewel de organisatiedruk hierdoor niet als een last op de schouders van de teamchefs ligt, neemt dit niet weg dat er een aantal werkzaamheden zijn waar de teamchef niet aan toekomt.

8 Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zullen we de hoofdvraag beantwoorden. We zullen beantwoorden of sprake is van een (overmatige) organisatiedruk, waar die zich dan in uit en waar die uit voortkomt. Ook zullen we een aantal aanbevelingen doen voor de organisatie die helpen om te gaan met de organisatiedruk en de gevolgen hiervan voor de organisatie.

Bij het schrijven van deze aanbevelingen hebben we uiteraard vooral gebruik gemaakt van de bevindingen uit het onderzoek. Zoals we in hoofdstuk twee al hebben aangegeven realiseren we ons dat het noodzakelijk is om op sommige zaken dieper in te gaan of nader uit te zoeken om tot goede conclusies en aanbevelingen te komen. Toch denken we dat er een paar punten zijn waar nader onderzoek wellicht goed zou zijn, maar waar we toch het een en ander hebben gezien waarop we nu al een aanbeveling kunnen doen. Daarnaast zullen we enkele aanbevelingen doen met betrekking tot verder onderzoek.

8.1 Conclusie

Voordat we aan het onderzoek begonnen, vertrokken we met de volgende probleemstelling:

Hoe kunnen de administratieve lasten voor leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau worden gereduceerd?

Om dit vermeende probleem aan te pakken was het eerst zaak te onderzoeken of van het genoemde probleem daadwerkelijk sprake is. Dit blijkt tweeledig te zijn. We maken hier het onderscheid tussen de daadwerkelijke druk en hoe deze druk wordt ervaren door de teamchefs. Op basis van de theoretische modellen die onder andere ten grondslag lagen aan de vragenlijsten die we hebben gebruikt, hadden we een aantal verwachtingen. In de eerste plaats verwachtten we dat de teamchefs vooral organisatiedruk zouden ervaren door hun positie in de organisatie tussen de directie en de medewerkers in. Tegenstrijdige belangen zorgen er voor dat een teamchef tussen twee “vuren” zit. Daarnaast verwachtten we dat de teamchefs – door gebruik te maken van de mechanismen die Lipsky beschrijft om met druk om te kunnen gaan – zich zouden kunnen handhaven.

“Nee, het is wel een onderdeel waar je niet als eerste voor kiest maar een last, ga je er onder gebukt? Nee dat doe ik niet, nee”

In de eerste plaats is er van de wrijving niet zo veel te herkennen. Door goede communicatie enerzijds en het creëren van betrokkenheid en verbinding anderzijds zijn teamchefs goed in staat de kloof tussen directie en medewerkers te overbruggen. De verwachtingen van de superieur en de ondergeschikten zijn makkelijker met elkaar te combineren dan we aanvankelijk verwachtten. Er komen dan ook geen als belastend ervaren werkzaamheden voort uit het idee dat de teamchef heeft van de verwachtingen van zijn superieur en ondergeschikte.

8.1.1 Omgangsmechanismen

Daarnaast weten de teamchefs de mechanismen van Lipsky op een manier te gebruiken waardoor ze geen, of in elk geval niet te veel, druk ervaren. Teamchefs maken dan een keuze welke werkzaamheden ze uitvoeren en welke later komen of blijven liggen. Hierdoor managen ze het aanbod van het werk. Ze zijn hier in elk geval dermate succesvol in, dat ze het werk zelf niet als een last beschouwen. Ze laten zich hierbij vooral leiden door hun eigen motivatie en zijn minder gevoelig voor wat hun superieuren en ondergeschikten vinden. Doorgaans voelen ze zich hier ook senang bij.

“Ik doe de dingen waarvan ik zelf zeg, dit is mijn functie, hiervoor ben ik er”

Ze maken bij het werk dus gebruik van het *selection* mechanisme (Lipsky, 1980). Ze accepteren dat ze niet aan al het werk toe kunnen komen. Ze accepteren dit en herdefiniëren dit als hun eigenlijke werk. Lipsky beschrijft dit mechanisme als *redifining the concept of their jobs* (Lipsky, 1980 p. 82). Uiteindelijk krijgen ze het werk wel gedaan, al is het misschien later dan ze zelf zouden willen.

Zoals gezegd maken we een onderscheid tussen de ervaren lasten en de objectieve organisatiedruk. We kunnen concluderen dat er sprake is van organisatiedruk bij de politie IJsselland. Dit uit zich vooral in het niet uitvoeren van werkzaamheden die de teamchef wel uit zouden moeten voeren. Dit komt aan de ene kant voort uit het feit dat er in de organisatie veel administratie handelingen uitgevoerd moeten worden en afspraken gelden, voornamelijk met betrekking tot het vastleggen van alle beslissingen die worden genomen. Aan de andere kant komt dit doordat teamchefs (veel) tijd kwijt zijn aan taken waar ze eigenlijk niet mee bezig moeten zijn. Kijken we naar de ervaren druk dan hebben we gezien dat dit voor de teamchefs naar eigen zeggen niet echt een probleem oplevert. Al met al zijn de teamchefs redelijk goed in staat zich te handhaven en zo geen negatieve psychische effecten van de organisatiedruk ondervinden.

8.1.2 Street cops

Zoals ze zelf zeggen zijn de teamchefs het meest gericht op hun team. Ze geven aan dit het belangrijkste te vinden. Vaak komen ze zelf ook nog ‘van de straat’ en hebben hier ook affiniteit mee. Dit vertaalt zich er niet alleen in dat ze erg genieten van het operationele werk, maar ook dat ze zich meer identificeren met de collega's op straat dan met de directie. In die zin proberen ze *street-cop* te blijven. Omdat ze zelf ook agent zijn geweest houden ze vast aan die betrokkenheid. Agenten op straat zien dit toch anders. Ze verwachten van hun teamchef ook wat anders dan van hun directe collega's. De ondergeschikten verwachten van hun teamchef juist dat hij de brug vormt tussen directie en medewerkers. Ze zien een andere taak voor de teamchef. Ze vinden het belangrijk dat de teamchef hun belangen op tactisch en richting strategisch niveau vertegenwoordigt. Op deze niveaus kunnen ze hun belangen immers niet zelf vertegenwoordigen. Het is duidelijk dat de teamchefs zich graag bezig houden met operationele taken. Het hoort echter niet bij de functie van teamchef. De tijd die de teamchef nu aan operationele taken kwijt is, zou beter besteed kunnen worden aan de tactische beleidsvorming, het afhandelen van de administratieve taken en het onderhouden contacten met het lokaal bestuur en de burger. Dat zijn de taken waar de teamchefs en hun superieuren aangeven niet of onvoldoende aan toe te komen.

Bovendien is dit ook wat de superieur van de teamchef verwacht. Aan de andere kant herkennen de superieuren de affectie met het operationele werk die de teamchefs hebben ook wel. Ze geven ook aan dat een teamchef een aantal operationele taken heeft. Dit komt niet overeen met de functieomschrijving van de teamchefs.

Als we dit vergelijken met de verschillende typen politiechefs die door Van der Torre worden onderscheiden, zien we dat de meeste teamchefs als 'politiebaas' beschreven kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat de teamchefs misschien niet altijd even goed in staat zijn om ver vooruit te kijken, wat zeker op tactisch niveau van ze wordt verwacht. Ook hebben we gezien dat de medewerkers juist deze blik van de teamchef verwachten. Vooral ook omdat ze willen dat de teamchef hen vertegenwoordigt op het niveau waarop ze dat zelf niet kunnen. Toch kunnen niet alle teamchefs als 'politiebaas' worden bestempeld. We hebben ook de 'politiemanager' gezien. Volgens Van der Torre is de politiemanager meer gericht op de toekomst en laat zich minder leiden door operationele zaken. We hebben ook gezien dat de teamchefs die als deze 'manager' aangemerkt kunnen worden, minder lasten ervaren. In de huidige samenstelling van de teams heeft een 'politiemanager' minder last van organisatiedruk. Het is ook een van deze 'managers' die zegt geen last te hebben van de organisatiedruk en ook in een werkweek genoeg tijd te hebben. Hij kiest er altijd voor om administratieve zaken direct aan te pakken, zodat het niet blijft liggen en daarom een last wordt. Hiermee doorbreekt hij de vicieuze cirkel die we in het vorige hoofdstuk hebben beschreven.

8.2 Aanbevelingen

Door het beantwoorden van de hoofdvraag is inzicht verschaft in de mate van subjectieve en objectieve organisatiedruk. Hoewel het probleem niet zo groot is als we hadden verwacht voor met het onderzoek werd begonnen zijn we toch een aantal punten tegengekomen waar ruimte is voor verbetering. Met deze aanbevelingen willen proberen een aantal handvatten te bieden om de originele probleemstelling: Hoe kunnen de administratieve lasten voor leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau worden gereduceerd? aan te pakken. Daarbij dient wel opgemerkt te worden dat we dus hebben gekeken naar wat er vanuit de eigen organisatie gedaan kan worden om de administratieve lasten te reduceren. We zullen de aanbevelingen stuk voor stuk kort toelichten. Belangrijk is dat het geen volledig uitgewerkte beleidsvoorstellen zijn, maar aanbevelingen die verder uitgewerkt dienen te worden. Het uitwerken hiervan past echter niet binnen de scope van deze opdracht.

8.2.1 Besluiten

Het is duidelijk dat er een sterke cultuur van formaliseren en vastleggen heerst. Voor alles wat er wordt afgesproken dient een formeel besluit te worden opgemaakt. Er zou wat dit betreft meer op basis van vertrouwen moeten gebeuren. Voor de rechtspositie van medewerkers is het goed dat sommige zaken worden vastgelegd. Medewerkers vragen hier ook zelf om. Toch zou hier kritisch naar gekeken moeten worden. Dit punt wordt in de hele organisatie gedragen en als probleem aangemerkt. Omdat we niet hebben onderzocht welke besluiten er precies gemaakt worden, maar wel van meerdere kanten hebben gehoord dat er voor de 'meest onzinnige zaken' een besluit wordt gemaakt is het goed hier nader onderzoek naar te doen.

Het zou daarom goed zijn een inventarisatie te maken van welke besluiten worden gemaakt. Er zou onderzocht kunnen worden wat de waarde en betekenis van een besluit is om zo een onderscheid te maken tussen welke zaken formeel vastgelegd moeten worden in een besluit, en welke zaken op een andere, minder omslachtige manier afgesproken kunnen worden.

8.2.1.1 Mail

Wellicht niet enkel gericht op de besluiten, maar wat hier zeker wel op aansluit is het gebruik van e-mail. Veel mensen hebben het gevoel dat als er een mailtje is gestuurd dat het dan ook geregeld is. Hier zou meer zorgvuldigheid in betracht kunnen worden. Er is veel geschreven over de do's en dont's van e-mailen. Het zou goed zijn om hier nader te onderzoeken welke zaken wel en welke zaken niet via de mail geregeld kunnen worden. Op basis hiervan zouden afspraken gemaakt kunnen worden over waar wel en waar niet over gemaïld kan worden en wat wel en wat niet acceptabel is in het mailverkeer. Het is te simpel om de verantwoordelijkheid af te schuiven door te mailen en er vervolgens vanuit te gaan dat de mail direct gelezen en behandeld wordt. Er zou gedacht kunnen worden aan het opstellen van een protocol, al zijn we van mening dat het niet goed is om meer regels te maken. Wellicht dat er daarom een richtlijn opgesteld zou kunnen worden zodat alle partijen weten waar ze aan toe zijn en waar de mail wel of niet voor gebruikt kan worden.

8.2.2 Operationele taken naar de operationeel leidinggevende

Deze aanbeveling sluit aan bij een van de meest opvallende bevindingen. Teamchefs geven aan veel taken kwijt te zijn aan operationele taken. Toch is dit volgens de functieomschrijving en zeker met het oog op het nieuwe functiehuis, geen taak van de teamchef. Bovendien kost dit tijd die niet voor andere taken aangewend kan worden. Volgens Van der Torre is de teamchef alleen in staat operationele taken uit te voeren in relatief kleine teams (maximaal vijftien medewerkers). Alle teams in IJsselland hebben meer dan vijftien medewerkers. Operationele taken zouden daarom niet door de teamchef uitgevoerd moeten worden. Ook de ondergeschikten zijn van mening dat het niet de taak van hun teamchef is om zich met het operationeel specialisme bezig te houden. Deze operationele taken zouden overgelaten moeten worden aan de assistent teamchef. De assistent teamchef is niet voor niets operationeel leidinggevende. Wellicht dat in de toekomst de operationeel experts een rol kunnen spelen bij het verdelen van de werkdruk. Door de operationele taken aan de assistent teamchef over te laten, heeft de teamchef tijd om de administratie aan te pakken op een moment dat het beter uitkomt. Daarnaast zal hij tijd over houden die geïnvesteerd kan worden in het tactisch leidinggeven en het onderhouden van contacten, dit zijn de taken waarvan we hebben gezien dat de teamchef er nu niet aan toekomt. De teamchefs zijn veelal praktische mensen afkomstig uit de uitvoering. Een 'politiebaas' naar de definitie van Van der Torre. Zij zijn erg begaan en kennen het werk, maar zijn minder goed in staat om de nodige afstand te nemen en hun team op een tactische wijze aan te sturen. Op de functie van teamchef is het nodig om een *management-cop* te hebben. De politiemanager naar de definitie van Van der Torre. Je hoeft het werk zelf nog niet te kunnen om er leiding aan te kunnen geven. Zeker met het oog op het nieuwe functiehuis is het belangrijk om (aankomende) teamchefs voor te bereiden op deze tactische rol.

8.2.3 Het doorbreken van de cirkel

Teamchefs ervaren de administratie vaak als last omdat het regelmatig ongelegen uitkomt dat de administratie nog gedaan moet worden. Het blijft liggen er wordt juist daarom een last. Het is dus zaak deze vicieuze cirkel te doorbreken. Een van de teamchefs geeft aan alle administratie²⁰ zo mogelijk direct op te pakken. Dit zorgt er voor dat het niet gedaan hoeft te worden op een moment dat het niet uitkomt en daarmee een last wordt. Zonder dit vast te willen leggen in procedures moeten de teamchefs zich er toe zetten zo veel mogelijk administratieve zaken direct aan te pakken. Dit wil niet zeggen dat de teamchefs dit per se zelf moeten doen. Door zich minder met operationele zaken bezig te houden moet hiervoor ook meer capaciteit ontstaan.

8.2.4 Ondersteuning

Deze aanbeveling sluit direct aan bij de vorige. Dat administratieve werkzaamheden zo snel mogelijk verwerkt moeten worden, wil niet zeggen dat de teamchefs dit zelf moeten doen. Zoals ze zelf al aangeven, is voor een groot aantal zaken ondersteuning beschikbaar op het hoofdbureau. Uit het onderzoek blijkt dat 'Zwolle' af en toe ver weg is voor de teamchef buiten Zwolle. Deze teamchefs zullen intensiever gebruik moeten maken van de ondersteunende afdelingen in Zwolle. Aan de andere kant is het natuurlijk ook mogelijk dat de ondersteunende afdelingen bijvoorbeeld een keer in de week aanwezig zijn op het teambureau. Er zou in dit kader onderzocht kunnen worden op welke punten het makkelijker of beter is, als dit (centraal) door een ondersteunende afdeling wordt gedaan. Naast de beleidsmatige kant, ondersteunt vanuit BKO, zijn teamchefs blij met hun HRM accountmanager. Aan de andere kant zijn de teamchefs vaak geneigd dingen zelf te doen. Ze voelen zich hier verantwoordelijk voor en zijn niet geneigd dit uit handen te geven. Dit zal wel moeten.

8.2.5 Bevordering van de samenwerking

Het zou goed zijn als de teamchefs wat meer van elkaar leren. Vaak heeft een gebied een eigen werkwijze en eigen gewoonten en gebruiken, die ook passen bij de teamchef. Vaak hebben ze de indruk dat hun methode de beste is.

“We hebben 12 teamchefs, 12 baasjes, 12 mensen die weten hoe het in elkaar zit. Misschien moeten we eens proberen om daarin wat meer op een lijn te zitten”

Aan de ene kant is het begrijpelijk dat de teamchef zijn eigen team en gebied het belangrijkste vindt, hij is hier immers verantwoordelijk voor. Het is ook belangrijk dat hij dit eerst op orde heeft. Maar hij zou hierbij af en toe wat verder kunnen kijken, om te zien hoe collega teamchefs het hebben geregeld. Aan de andere kant geven ze aan dat ze het onderling overleg belangrijk vinden en het ook belangrijk vinden dat er zo veel mogelijk eenzelfde lijn wordt gevolgd. Er wordt nu gebruik gemaakt van het MT GGT, maar hier is niet altijd iedereen aanwezig. Het is belangrijk om duidelijk te hebben wat goed in het team geregeld kan worden en wat gebiedsoverschrijdend is. Zo wordt voorkomen dat het wiel elke keer opnieuw uitgevonden moet worden.

²⁰ We hebben het hier dan over de in hoofdstuk zeven besproken administratieve werkzaamheden.

8.2.6 Waardering

Tijdens de gesprekken met de teamchefs was het opvallend dat ze eigenlijk geen idee hebben wat hun superieuren van hun functioneren vinden. Ze missen hier het uitspreken van waardering. Hoewel ze zeggen dat ze het goed uitvoeren van hun werkzaamheden als iets vanzelfsprekends zien, vinden ze het prettig als er wat meer waardering uitgesproken zou worden. Vanuit de kant van de ondergeschikten merken ze de waardering wel indirect, door te kijken naar het team. Vanuit de directie zou vaker direct waardering uitgesproken kunnen worden. Een van de directieleden geeft zelf aan dat dit meer zou kunnen. Door dit te doen is met een kleine investering resultaat te boeken. Deze waardering zorgt er voor dat teamchefs sneller zullen aangeven als iets een keer niet lukt of als er iets nodig is. Hierdoor wordt de communicatie meer open en neemt de verborgen hiërarchie af. Dit past ook in de cultuur van de organisatie die de politie probeert te zijn.

9 Literatuur

- Andersson Elffers Felix. (2009). *'red tape'? Blauw op straat!* Utrecht.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*, London: Thomson Learning
- Caluwé, de, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*. Kluwer: Deventer
- DeCharms, R. (1968), *Personal Causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York: Plenum Press.
- Dijk, H., van. (2011). Regeldruk en vertrouwen. *Openbaar Bestuur*, jrg. 21 nr.3 Maart pp.19-22. Amsterdam: Kluwer
- Dorbeck-Jung, B. R., Oude Vrielink- van Heffen, M. J., & Reussing, G. H. (2005). *Open normen en regeldruk - een onderzoek naar de kosten en oorzaken van irritaties bij open normen in de kwaliteitszorg*. Enschede: Universiteit Twente.
- EHRM 27 november 2008, NJ 2009, 214; LJN BH0402
- Fijnaut, C. J., Muller, E. R., Rosenthal, U., & Van der Torre, E. J. (2007). *Politie*. Deventer: Kluwer.
- Gestel, R.A.J., van & Hertogh, M.L.M. (2006). *Wat is regeldruk*, Den Haag: WODC, ministerie van justitie
- Hagen, H., van. (2010). *Administratieve Lastenverlichting voor Leidinggevenden*. Zwolle: Christelijk Hogeschool Windesheim.
- Hasenfeld Y. *Human Service Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983
- Hoorn, J., van. (2010) *Sturen op Vertrouwen*, Amsterdam: Boom Uitgevers
- ICTU (2010) *onderzoek beroepstrots en regeldruk, Politie IJsselland*. Den Haag: Internet Spiegel.
- KPMG (2008) *Hypegiaphobia*. Amstelveen: Reijnen Offset
- KPMG (2009) *Trust Rules*. Amstelveen: Reijnen Offset
- Liedenbaum, C. (2003). *Opheldering gezocht*. Enschede: IPIT.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage foundation.

- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage foundation. 30th anniversary expanded edition.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. In *Psychological Review*, Vol. 50(4), (p.p. 370-396). Washington: American Psychological Association
- Noordegraaf, M., & Sterrenburg, J.P. (2009). *Administratieve lasten voor professionals*. In T. Jansen (Ed.), *Beroepstrots: een ongekende kracht* (pp. 115-129). Den Haag: Boom.
- Oskam, G. (2010). *Aldus Salduz*. Blauw, 6-18, 7.
- Reuss-Ianni, E. & Ianni, F. A. J. (1983) *Street cops and management cops: the two cultures of policing*. In M. munch (ed.) *Control in the Police Organization*. Cambridge: MIT Press, 251-74
- Smid, K. (2000). *De teamchef BPZ als brandjesblusser*. Enschede.
- Thiel, S. van, (2007). *Bestuurskundig Onderzoek. Een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Torre, van der, E. J. (1999). *Politiewerk*. Alphen aan de Rijn: Samsom
- Torre, van der, E. J. (2007). *lokale politiechefs*. Amsterdam: Reed Elsevier
- Van Dale (2011) *Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht: Van Dale uitgevers

9.1 Beleidsdocumenten

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Administratieve lasten gereduceerd*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011) *Aanvalsplan: minder regels, meer op straat*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Opstelten, I. (2010) *Ik kies ten volle voor nationale politie (interview)*, Blauw, 6-23, 17
- Politie IJsselland. (2010). *Korpsjaarplan 2010*. Zwolle: Politie IJsselland.
- Sterrenburg, J. P. (2010). Minder bureaucratie voor professionals het kan geregeld worden. *Christen Democratische Verkenningen* jrg 2010 nr. 3 Amsterdam: Boom Uitgevers

9.2 Website's

- Actal (2011). Retrieved April 27, 2011. from <http://www.minderadministratievelasten.nl/intro.html>
- Binnenlands Bestuur (2010). Huisverbod bijna dagtaak voor politie. Retrieved November 11, 2011. from <http://www.binnenlandsbestuur.nl/openbare-orde-en-veiligheid/nieuws/nieuws/huisverbod-bijna-dagtaak-voor-politie.203376.lynkx>
- Mellink, L. (2003) Politieleiderschap en het middenkader. Retrieved November 30, 2010 from website voor de politie: <http://www.websitevoordepolitie.nl/archief/politieleiderschap-en-het-middenkader-73.html>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2011) *Werkdruk* Retrieved November 4, 2011 from Arboportaal <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html>
- Politie. (2011). *Noodhulp*. Retrieved October 24, 2011, from Politie.nl: <http://www.politie.nl/PolitieABC/Werkwijzepolitie/noodhulp.asp>

9.3 Interviews

- BPZ1. (2011, July 7). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ (versie medewerker)*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)
- BPZ2. (2011, July 11). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ (versie medewerker)*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)
- DL1. (2011, June 29). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ (versie directie)*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)
- DL2. (2011, July 8). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ (versie directie)*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)
- Kloosterman, A. (2010, December 8) Kennismakingsgesprek (J.P. van Dijk, Interviewer)
- TC1. (2011, May 27). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)
- TC2. (2011, May 11). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)
- TC3. (2011, May 24). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'. (J. P. van Dijk, Interviewer)

TC4. (2011, May 12). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'.
(J. P. van Dijk, Interviewer)

TC5. (2011, May 11). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'.
(J. P. van Dijk, Interviewer)

TC6. (2011, May 19). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'.
(J. P. van Dijk, Interviewer)

TC7. (2011, May 27). Vragenlijst '*Organisatiedruk teamchefs BPZ*'.
(J. P. van Dijk, Interviewer)

10 Overige geraadpleegde literatuur.

- Bex, P. M., Blank, R. E., Bisschops, J. W., Bovens, F., Goo, F. S., & Marinkovic, D. (2010). *Expertmeting professionals*. Nieuwegein: SIRA consulting.
- Bron, R., Duijneveldt, v. I., Waarsing, H., Uden, v. A., Vijverberg, W., & Visser, D. (2010). *(niet) voor de wijk de tijdbesteding van wijkagenten*. Den Haag: COT Instituut voor veiligheids- en crisismanagement.
- Buschers, M. R. A. (2011). *Evaluatie organisatieverandering focus 2010*. Zwolle: Politie IJsselland.
- Dijk, H., van. (2011) *De Parabel van het Japanse Klooster*. In: Evaluatie regionale huisvestingsverordening Stadsregio Arnhem Nijmegen. Retrieved from: <http://www.destadsregio.nl/images1/stadsregio/bestanden/Evaluatirapport%20Regionale%20Huisvestingsverordening.pdf>
- Franck, E. J., Meulen, v. d., Caljouw, S. R., & Visser, B. (2008). *Tijdbesteding en administratieve lasten Politie*. Hoofddorp: TNO.
- GGZ. (2007). *AWBZ naar eenvoud in uitvoering*.
- Hazel, B., van den. (2004). *Rol leider binnen gebiedsgebonden politiezorg cruciaal: Leiderschapontwikkeling bij politie IJsselland*. Zwolle.
- Kant, A., & Raak, R., van. (2009). *De Agent aan het Woord*. Den Haag: SP.
- Meershoek, G. (2009). Meedenken met een veranderende politie. In S. M. Politie, *Politiestudies: terugblik en vooruitzicht* (pp. 37-52). Dordrecht: Stichting Maatschappij, Veiligheid en Politie.
- Newburn, T. (2005). *Policing: key readings*. Cullumpton: Willan Publishing.
- Peters, J. (2008). *Reisverslag: Verslag van een zoektocht naar verlangd politieleiderschap*. Warnsveld.
- Politie IJsselland. (2009). *Programma Leiderschapontwikkelcentrum*. Zwolle.
- Politie IJsselland. (2011). *Meerjarenbeleidsplan 2011-2014*. Zwolle.
- Price Waterhouse Coopers. (2006). *Reduceren administratieve lasten: meer dan schrappen van regelgeving*. Utrecht: PWC
- Punch, K. F. (2006) *Developing Effective Research Proposals*. Sage: London
- Wismatt, L., Trice, A., & Langley, D. (2009). Faculty Perspectives on Academic Work and Administrative Burden. *The Journal of Research Administration*, 71-89.

Bijlage A: vragenlijst Teamchefs

Vragenlijst Teamchefs

De vragenlijst biedt een handvat bij het interview waarin we willen achterhalen waarom er bij de politie IJsselland sprake is van organisatiedruk.

Het onderzoek richt zich met name op de verwachtingen die de superieur, ondergeschikte en teamchef zelf van de functie hebben. Binnen de politie IJsselland kan onder de superieur van de teamchef de directie worden gezien. Omdat de teamchef voor de verschillende processen te maken heeft met verschillende directieleden is er voor gekozen om onder superieur de gehele directie te verstaan en niet enkel het directielid dat volgens het organogram bovenin de lijn van de teamchef zit. Onder de ondergeschikten verstaan we de leden van het BPZ team. Dit zijn zogezegd de agenten op straat.

Uit het interview halen we antwoorden op de deelvragen, uitgaand van de verwachtingen zoals in het onderzoeksvoorstel zijn opgenomen. Daarnaast kijken we naar vertrouwen. Vertrouwen is een belangrijk alternatief voor regels. Probeer tijdens het interview ook te achterhalen hoe het zit met het vertrouwen (als alternatief voor administratie).

De vragen zijn opgesteld gebruikmakend van de theorie van **Lispky** en van **Reuss-Ianni**, daarnaast zijn er mogelijk ook verschillen waar te nemen door de typering van **Van Der Torre**.

De vragen moeten uiteindelijk antwoord geven op de onderzoeksvragen:

	Cluster 1: Welke werkzaamheden hoort een leidinggevende uit te voeren volgens zijn functieomschrijving en de bestaande afspraken in de organisatie, welke taken voert hij daadwerkelijk uit en bestaat er en/of ervaart hij hier tussen een discrepantie?
1	Volgens de functieomschrijving bestaat uw werk uit vijf hoofdbestanddelen namelijk: A: Tactische beleidsvorming <i>Ontwikkeling team, opstellen beleidsplan, activiteitenplan en begroting, implementeren beleid, management GGP.</i> B: Procesmanagement <i>Afstemmen andere chefs, werkinstructies voor operationeel leidinggevend, optimale verdeling capaciteit. Bewaken planning kwaliteit en kwantiteitsnormen. Verzamelen van informatie t.b.v. projecten. Onderhouden interne en externe contacten. Eindverantwoordelijk voor het werkgebied.</i> C: Personeelsmanagement <i>Leiding geven om op eenduidige wijze doelen te behalen, personele zorg: werkafspraken, controle op nakomen afspraken, functioneringsgesprekken, coachen en ondersteunen.</i> D: Middelenmanagement <i>Bepaalt inzet en verdeling van middelen. Beheren budgetten en verantwoorden richting directie. Leveren van management informatie.</i> E: Contacten. <i>HOVJ taken, interne en externe contacten. Kan deel uitmaken van de lokale driehoek</i> herkent u deze bestanddelen in uw dagelijkse werkzaamheden?
2	Zijn er nog taken die niet onder deze onderdelen vallen, maar die wel bij uw werk horen? <i>Noteren van extra taken, kijken of ze niet onder een cluster vallen</i> <i>- denk hierbij aan zaken en werkzaamheden die zo zijn afgesproken</i>
3	Hoeveel tijd (uur) besteed u per week ongeveer aan de genoemde bestanddelen? <i>Opschrijven per bestanddeel</i> a) <i>Taken die niet beschreven staan: U noemde ook een paar werkzaamheden die niet beschreven staan, hoeveel tijd bent u daar aan kwijt?</i> b) <i>Waarom voert u deze werkzaamheden uit?</i> c) <i>Wordt u er op afgerekend/aangesproken als u deze taken niet uitvoert?</i>

4	Welke werkzaamheden brengen administratieve handelingen met zich mee? <i>Noem hier werkzaamheden die het eerst in de respondent opkomen. Het gaat hier om onderdelen uit vraag 1. Dus niet: mail, BVCM etc.</i> <i>Per werkzaamheid benoemen:</i> a) waarom dient dit te worden geadministreerd? b) Vindt u deze administratie noodzakelijk? c) Vindt u dat u de juiste persoon bent om te deze handelingen te verrichten? d) Waarom wel of niet? e) ervaart u deze administratie als een last? f) Waarom wel of niet?
5	Heeft u in een gemiddelde werkweek voldoende tijd om uw werkzaamheden uit te voeren? a) Zo nee, aan welke werkzaamheden komt u niet toe?
	Cluster 2: Welke als belastend ervaren (administratieve) werkzaamheden vloeien voort uit het idee dat de leidinggevende heeft over: Ik wil het nu graag met u hebben over de verwachtingen die uw superieuren (directie en KC), uw ondergeschikten (medewerkers BPZ) en u zelf van uw werk hebben, we beginnen met uw superieur
	<i>De verwachting van zijn superieuren?</i>
6	Wat is, volgens u, voor de directie uw belangrijkste rol/werkzaamheid(en)? <i>Opschrijven en dan per element de volgende vragen stellen (max 5). Als het goed is vallen deze activiteiten onder een bepaald bestanddeel uit vraag 1.</i> a) Waarom is dit voor de directie belangrijk? b) Vind u dit zelf ook belangrijk? c) Hoeveel tijd besteed u hieraan? d) Indien u dit niet zelf belangrijk vindt, waarom besteed u er dan wel veel tijd aan? e) Past dit binnen de verwachting of het idee dat u zelf over uw functie heeft?

7	Heeft u het idee dat u voldoende vertrouwen krijgt van de directie? <i>Bent u in staat uw werk naar eigen invulling uit te voeren of wordt er ook op de werkmethoden gestuurd door de superieur? Heeft u voldoende vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?</i> <i>Of bent u bezig aan allerlei procesmatige onderdelen te voldoen?</i> <i>Resultaat verantwoordelijkheid zou er voor moeten zorgen dat er minder administratie is. Er wordt immers gestuurd op resultaat, en niet op de details van het proces</i>
8	Heeft u het idee dat uw superieur tevreden is over de werkzaamheden die u verricht? a) Waarom wel of niet?
	De verwachting van zijn ondergeschikten We zullen het nu hebben over de verwachting van uw ondergeschikte
9	Wat is voor uw medewerkers uw belangrijkste rol/werkzaamheid? <i>Opschrijven en dan per element de volgende vragen stellen (max 5).</i> a) Waarom is dit voor uw ondergeschikte belangrijk? b) Vind u dit zelf ook belangrijk? c) Hoeveel tijd besteed u hier aan? f) Indien u dit niet zelf belangrijk vindt, waarom besteed u er dan wel veel tijd aan? d) Past dit binnen de verwachting of het idee dat u zelf over uw functie heeft?
10	Heeft u het idee dat u voldoende vertrouwen en gezag heeft bij uw ondergeschikten? Waarom?
11	Ervaart u een conflict tussen wat uw superieur en uw ondergeschikte van u verwachten? Hoe gaat u hiermee om? <i>coping</i>
12	In hoeverre bent u in staat het werk van uw team te sturen? a) Doet u dit dan op een specifiek of generiek niveau <i>In hoeverre zorgt de teamchef er voor dat de commanders intent duidelijk is zonder op de werkmethoden te sturen?</i> Wordt u er door uw superieur op afgerekend als agenten op straat er andere prioriteiten op na houden dan die van bovenaf zijn opgelegd?
	Zijn eigen idee van een goede vervulling van de functie?

13	Wat vind u zelf uw belangrijkste werkzaamheid? a) Waarom? b) Hoeveel tijd besteed u hieraan?																								
14	Aan welke werkzaamheden binnen uw functie beleeft u het meeste plezier? (waarom?) a) Besteed u hier naar uw mening genoeg tijd aan? (<i>of te veel/weinig?</i>) b) Bent u genegen deze werkzaamheden prioriteit te geven? c) krijgt u hiervoor ook veel waardering? d) Ervaart u deze werkzaamheid als een last?																								
15	Aan welke werkzaamheden binnen uw functie beleeft u het minste plezier? (<i>waarom: hoort niet bij het werk. Is vervelend, kan door een ander worden gedaan</i>) a) besteed u hier naar uw mening genoeg tijd aan? (<i>of te veel/weinig?</i>) b) Bent u genegen deze activiteiten voor u uit te schuiven? c) krijgt u hiervoor ook veel waardering? d) Ervaart u deze werkzaamheid als een last?																								
16	Komt u toe aan de taken die u zelf belangrijk vindt of laat u zich leiden door wat superieuren en ondergeschikten van u verwachtten?																								
17	In hoeverre houdt u rekening met de keuzes die andere teamchefs maken? <table border="1"> <tr> <td>1. veel</td> <td>2. redelijk veel</td> <td>3. enigszins</td> <td>4. nauwelijks</td> <td>5. niet</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> a) In hoeverre beïnvloedt dit uw eigen keuzes? <table border="1"> <tr> <td>1. veel</td> <td>2. redelijk veel</td> <td>3. enigszins</td> <td>4. nauwelijks</td> <td>5. niet</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					1. veel	2. redelijk veel	3. enigszins	4. nauwelijks	5. niet						1. veel	2. redelijk veel	3. enigszins	4. nauwelijks	5. niet					
1. veel	2. redelijk veel	3. enigszins	4. nauwelijks	5. niet																					
1. veel	2. redelijk veel	3. enigszins	4. nauwelijks	5. niet																					

Heeft u verder zelf nog vragen of opmerkingen over het onderzoek, of misschien een suggestie om de administratieve lasten te verminderen?

Dan wil ik u hartelijk danken voor dit interview.

--- EINDE ---

Bijlage B: vragenlijst Directie

Vragenlijst Directie

De vragenlijst biedt een handvat bij het interview waarin we willen achterhalen waarom er bij de politie IJsselland sprake is van organisatiedruk.

Het onderzoek richt zich met name op de verwachtingen die de superieur, ondergeschikte en teamchef zelf van de functie hebben. Binnen de politie IJsselland kan onder de superieur van de teamchef de directie worden gezien. Omdat de teamchef voor de verschillende processen te maken heeft met verschillende directieleden is er voor gekozen om onder superieur de gehele directie te verstaan en niet enkel het directielid dat volgens het organogram bovenin de lijn van de teamchef zit. Onder de ondergeschikten verstaan we de leden van het BPZ team. Dit zijn zogezegd de agenten op straat.

Uit het interview halen we antwoorden op de deelvragen, uitgaand van de verwachtingen zoals in het onderzoeksvoorstel zijn opgenomen. Daarnaast kijken we naar vertrouwen. Vertrouwen is een belangrijk alternatief voor regels. Probeer tijdens het interview ook te achterhalen hoe het zit met het vertrouwen (als alternatief voor administratie).

De vragen zijn opgesteld gebruikmakend van de theorie van **Lispky** en van **Reuss-Ianni**, daarnaast zijn er mogelijk ook verschillen waar te nemen door de typering van **Van Der Torre**.

De vragen moeten uiteindelijk antwoord geven op de onderzoeksvragen:

	Cluster 1: Wat verwacht de directie van de teamchef?
	De verwachting richting de teamchefs
1	Wat is, volgens u, de belangrijkste rol/werkzaamheid(en) van een teamchef? g) Waarom is dit voor u belangrijk? h) Denkt u dat de teamchef dit zelf ook belangrijk vindt? i) Is het voor een teamchef ook duidelijk dat dit bij zijn werkzaamheden hoort?
2	Volgens de teamchefs vind de directie de volgende onderdelen erg belangrijk. In hoeverre vind u deze punten zelf belangrijk? (<i>handout 1</i>) • Resultaten • Uitvoeren van beleid • Personeelszorg • Klanttevredenheid (eerst extern, dan intern) • Ontwikkeling medewerkers • Een goed draaiend team (rust in de tent) • Laag ziekteverzuim
3	Krijgen teamchefs volgens u ook waardering voor het goed uitvoeren van deze werkzaamheden? Van wie?
4	Geeft u een teamchef bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden ook veel ruimte? <i>Bent u in staat het werk naar eigen invulling uit te laten voeren of stuurt u ook op de werkmethoden? Geeft u voldoende vrijheid bij het uitvoeren van werkzaamheden?</i> Hoe uit dit zich? Is het doel duidelijk, of wordt er op methoden gestuurd?
5	Bent u over het algemeen tevreden over het werk dat de teamchefs leveren? b) Waarom wel of niet?

	Cluster 2: Welke werkzaamheden hoort een leidinggevende uit te voeren volgens zijn functieomschrijving en de bestaande afspraken in de organisatie.
6	Volgens de functieomschrijving bestaat het werk van een teamchef uit vijf hoofdbestanddelen namelijk: <i>Zie handout.</i> a) Hoeveel tijd verwacht u dat een teamchef per week ongeveer besteed aan de genoemde bestanddelen? <i>In procenten</i> b) Hoeveel tijd zou een teamchef naar uw mening moeten besteden aan deze onderdelen?
7	Denkt u dat teamchefs in een gemiddelde werkweek voldoende tijd hebben om hun werkzaamheden uit te voeren? b) Welke taken zullen teamchefs volgens u het eerst laten liggen?
	Rol teamchef als tussenlaag
9	Hoewel de praktijk soms anders is, heeft een teamchef formeel een functie op tactisch niveau. Een onderdeel hiervan is het maken de vertaalslag van strategisch naar operationeel niveau. Dit kan conflict opleveren. a) Stuit u bij het doorgeven van strategische informatie en doelen wel eens op weerstand vanuit de teamchef? b) Waarom wel of niet? c) Kunt u een voorbeeld geven? <i>Denk zelf aan: de kantine, of het cellencomplex, maar ook de werkwijze solo surveillance of invulling van de Zwolse noodhulp.</i> d) Waar komt dit door? <i>Bijvoorbeeld door weerstand vanuit het team, of het beeld dat een teamchef heeft over de invulling van zijn functie</i> e) Hoe gaat u hier mee om? f) Wat verwacht u van een teamchef in het geval van een conflict tussen het strategisch en operationeel niveau? <i>Dit is natuurlijk afhankelijk van het geval.</i>
10	Wat verwacht u van de teamchef indien agenten op straat er andere prioriteiten op na houden dan die van bovenaf zijn opgelegd? <i>Agenten op straat zijn street-level bureaucrats, en moeten op straat de beslissing maken hoe ze handelen.</i>
	Werkwijze teamchefs
11	Wat motiveert teamchefs om hun werkzaamheden te verrichten denkt u? waarom doen ze wat ze doen? <i>Eigen intrinsieke motivatie, omdat dit moet van de leiding, of omdat medewerkers dit van ze verwachtten?</i>

12	Wat verwachten teamchefs van de directie denkt u? <i>wat is uw belangrijkste rol als ik dat vraag aan de teamchef?</i> <i>Denk hierbij aan meer samen, of betere communicatie, soms meer vrijheid.</i>
	Administratieve lasten
13	a) Waar denkt u aan als ik spreek over administratieve lasten? b) Wanneer denkt u dat de verplichte administratie als last wordt ervaren? <i>Teamchefs geven aan vooral zaken als:</i> • <i>het maken van OGB rapporten</i> • <i>Uitgeven van besluiten</i> • <i>Fiatteren van uren in BVCM en verder capaciteitsmanagement</i> <i>Als last te ervaren.</i> c) Waarom is deze administratie zo belangrijk? d) Wat zou hierin anders kunnen? <i>Indien dit niet belangrijk is, kan het wel weg blijven.</i> e) Zouden deze taken volgens u door de teamchef uitgevoerd moeten worden?

Heeft u verder zelf nog vragen of opmerkingen over het onderzoek, of misschien een suggestie om de administratieve lasten te verminderen?

Dan wil ik u hartelijk danken voor dit interview.

--- EINDE ---

Bijlage C: vragenlijst medewerkers

Vragenlijst Medewerkers

De vragenlijst biedt een handvat bij het interview waarin we willen achterhalen waarom er bij de politie IJsselland sprake is van organisatiedruk.

Het onderzoek richt zich met name op de verwachtingen die de superieur, ondergeschikte en teamchef zelf van de functie hebben. Binnen de politie IJsselland kan onder de superieur van de teamchef de directie worden gezien. Omdat de teamchef voor de verschillende processen te maken heeft met verschillende directieleden is er voor gekozen om onder superieur de gehele directie te verstaan en niet enkel het directielid dat volgens het organogram bovenin de lijn van de teamchef zit. Onder de ondergeschikten verstaan we de leden van het BPZ team. Dit zijn zogezegd de agenten op straat.

Uit het interview halen we antwoorden op de deelvragen, uitgaand van de verwachtingen zoals in het onderzoeksvoorstel zijn opgenomen. Daarnaast kijken we naar vertrouwen. Vertrouwen is een belangrijk alternatief voor regels. Probeer tijdens het interview ook te achterhalen hoe het zit met het vertrouwen (als alternatief voor administratie).

De vragen zijn opgesteld gebruikmakend van de theorie van **Lispky** en van **Reuss-Ianni**, daarnaast zijn er mogelijk ook verschillen waar te nemen door de typering van **Van Der Torre**.

De vragen moeten uiteindelijk antwoord geven op de onderzoeksvragen:

	Cluster 1: Wat verwacht de medewerker van de teamchef?										
	De verwachting richting de teamchefs										
1	Wat is, volgens u, de belangrijkste rol/werkzaamheid(en) van een teamchef? j) Waarom is dit voor u belangrijk? k) Denkt u dat de teamchef dit zelf ook belangrijk vindt? l) Wat verwacht je van je teamchef?										
2	Volgens de teamchefs vinden de medewerkers de volgende onderdelen erg belangrijk. In hoeverre vind u deze punten zelf belangrijk? (<i>handout 1</i>) • Goede roosters • Aanwezigheid (zichtbaarheid) • Klaar staan, bereikbaar zijn wanneer nodig. • Faciliteren van werkzaamheden (goede auto's etc.) • Dat de prioriteit in de organisatie bij de medewerkers ligt • Coachen/ sturen/ motiveren • Creëren van een prettige sfeer • Plezier hebben in het werk <table border="1"> <tr> <td>1. zeer belangrijk</td><td>2. belangrijk</td><td>3. niet belangrijk/ niet onbelangrijk</td><td>4. onbelangrijk</td><td>5. zeer onbelangrijk</td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1. zeer belangrijk	2. belangrijk	3. niet belangrijk/ niet onbelangrijk	4. onbelangrijk	5. zeer onbelangrijk					
1. zeer belangrijk	2. belangrijk	3. niet belangrijk/ niet onbelangrijk	4. onbelangrijk	5. zeer onbelangrijk							
3	Wat denkt u dat de uw teamchef zijn belangrijkste functie vindt? a) Waarom is dit voor uw teamchef belangrijk?										
	Aanwezigheid										
4	Hoe vaak heeft u contact met uw teamchef?										
5	Heeft u het gevoel dat u met problemen of klachten ook bij uw teamchef terecht kunt?										
6	Zit hier verschil in bij de verschillende teamchefs die u heeft gehad?										
	Vertrouwen en gezag										
7	Heeft u voldoende vertrouwen in uw teamchef?										
8	Hebben andere collega's voldoende vertrouwen in hun teamchef, voor zover u dat kunt beoordelen?										
9	Waar aan ontleent uw teamchef dit vertrouwen?										
10	Heeft uw teamchef bij u voldoende gezag?										
11	Heeft uw teamchef bij andere collega's voldoende gezag, voor zover u dat kunt beoordelen?										

12	Waaraan ontleent uw teamchef dit gezag?
13	Kunt u een voorbeeld noemen van een situatie waarin beleid ‘van boven’ kwam, waar u het niet mee eens was? a) Hoe bent u hier mee om gegaan, en wat was de rol van uw teamchef hierin?
Aansturing en beoordeling	
14	Stuurt uw teamchef op doelen of op werkwijze? Geeft een teamchef u bij het uitvoeren van uw werkzaamheden ook voldoende vertrouwen/vrijheid? (Aansturing) <i>Bent u in staat het werk naar eigen invulling uit te laten voeren of stuurt u ook op de werkmethoden? Geeft u voldoende vrijheid bij het uitvoeren van werkzaamheden?</i> Hoe uit dit zich?
15	Wat verwachten teamchefs van de medewerkers denkt u? <i>wat is uw belangrijkste rol als ik dat vraag aan de teamchef?</i> <i>Denk hierbij aan meer samen, of betere communicatie, soms meer vrijheid.</i>
16	Waarop wordt u beoordeeld (OGB)?
17	Heeft u de indruk dat uw teamchef een goed beeld heeft van uw werkzaamheden en functioneren?

Heeft u verder zelf nog vragen of opmerkingen over het onderzoek, of misschien een suggestie om de administratieve lasten te verminderen?

Dan wil ik u hartelijk danken voor dit interview.

--- EINDE ---

Bijlage D: The Cops Code

The cop's code

We found that the cop's code, which responds to street cop culture in defining relationships with other cops, contains twelve maxims.

Watch out for your partner first and then the rest of the guys working that tour is fundamental and expresses both the strong sense of dependency and mutuality and the sorting that takes place even among peers. 'Watching out' means looking out for the interests of as well as the physical safety of the other guy.

Don't give up another cop is an injunction to secrecy that is based on social bonding and might better include 'and then he won't give you up'. It applies across the board, regardless of the seriousness or illegality of the situation. Here again we see the importance of sorting, since there are situations in which being a cop doesn't necessarily mean 'being one of us'.

Show balls enjoins the individual to be a man and not to back down, particularly in front of civilians. Once you've gotten yourself into a 'situation', take control and see it through. This also reflects the feeling that the impression conveyed through the actions of any cop will reflect on all other cops.

Be aggressive when you have to, but don't be too eager is related to the previous maxim but has a somewhat different connotation. Oldtimers will tell new men that when a 'situation' develops, get on it but don't be too eager or go looking for trouble. If you get a radio run on a 'crime in progress', for example, it will probably end up as a 'past' crime if you don't rush to get there. Experience has shown that most of these calls are unfounded anyway.

Don't get involved in anything in another guy's sector is an outgrowth of territoriality that implies that you shouldn't interfere in another man's work space because he is accountable and must live with the consequences. In the 'old' days, we were told, this meant don't muscle in on someone else's action or turf.

Hold up your end of the work communicates to a cop that if he slacks off unreasonably or too frequently, someone else has to take up that slack. It also calls attention to everyone.

If you get caught off base, don't implicate anybody else is an extension of both the 'don't give up another cop' and 'show balls' maxims. Getting caught off base, which can range from being out of your sector to more serious or even illegal activities, is likely to bring attention to and therefore trouble on the entire group. Anyone who is caught should take his punishment and not implicate others.

Make sure the other guys know if another cop is dangerous or 'crazy' means that while you wouldn't give up such a cop to the bosses, you should let other cops who might be working with and depending or dependent on him know what to expect.

Don't trust a new guy until you've checked him out. Because the social bonds are so strong and because of the increasing suspicion about field associates,⁵ it is necessary to use the grapevine to find out who and what a newcomer is and how far he can be trusted.

Don't tell anybody else more than they have to know, it could be bad for them generally means not to volunteer information because you may involve someone else when they don't want to be involved. This is also symptomatic of the general breakdown in mutual trust and reliability.

Don't talk too much or too little means that following the norm is important. Someone who talks too much is known as a 'big mouth' and may be covering up, and someone who talks too little may be afraid to implicate himself or may be looking to catch someone else on something; both extremes are suspicious.

Don't leave work for the next tour covers a number of possibilities: leaving the car without gas, not making out a complaint report, or anything else that means the next tour has to clean up after you.

There are other less pervasive maxims, such as 'always try and take the same vacation days as your partner' because if you don't, he might get stuck working with someone who no one else wants to work with. There are also job- or situation-specific maxims, but the twelve listed were found operative in both precincts.

There is also a cop's code which contains the maxims concerning relationships with management cop culture through the authority/power structure.

Protect your ass. An implicit assumption here is that 'if they want to get you, they will', and so the prudent officer makes certain that he is covered. This injunction is indicative of the individualism and isolation felt by street cops, but the attitude and its behavioral consequences are just as pervasive among headquarters cops. Traditionally, we were told, when one culture unified the department, the system protected the individual. Now it's every man for himself.

Don't make waves. Here again, the maxim advises that the officer not be a 'troublemaker' in the bosses' eyes, but it also says 'don't mess with the system'. Being a troublemaker means that supervisors pay more attention to an officer, and consequently the officer brings unnecessary attention to what his peers might be doing as well. Asking too many questions about procedures or making too many suggestions about how the system might be improved also brings too much attention from the bosses.

Don't give them too much activity. If an officer is too eager and increases his productivity in a given month, cautions this maxim, he will bring unnecessary pressure and attention not only to himself but to his peers. Next month they will expect him to do even better than he did this month. They will also want to know why his peers aren't giving them as much as he is producing. In the 'old' days, increased productivity could mean favorable attention, which might lead to a detective shield or at least to a few days off from your CO. Now the feeling is that there is no advantage gained personally, so why make the effort?

Keep out of the way of any boss from outside your command. In the day-to-day life and work of the precinct, the officer comes to an accommodation with the precinct bosses about what they expect and what they will tolerate. He knows the

limits placed on his behavior. Any boss from outside the precinct is an unknown authority who might turn an officer in to a command level outside your precinct. This removes control from the organic relationships (accommodations) within the precinct to the unknown control of the department authority structure and its formal rules and procedures.

Don't seek favors just for yourself. Here again, the solidarity of street cop culture tells the officer to look out for his peers in relating to bosses. This is most frequently expressed in terms of not 'sucking up to the old man' (the CO) or to the administrative lieutenant, whose roles in the precinct are more directly related to the individual officer rather than supervisory to him as a member of a work group. The desk lieutenant and patrol sergeants, however, are directly related to on-going work conditions, and keeping them happy hopefully will keep them 'off everybody's back' during that tour.

Don't take on the patrol sergeant by yourself. Since the patrol sergeant is in direct supervisory control of the officer and his peers in the task group, the immediacy of the relationship means that his working relationship with the men sets the tone for that tour. Applying pressures against a patrol sergeant in retaliation for a real or perceived wrong will only work if all of an officer's peers cooperate.

Know your bosses. One of the first questions an officer asks when he turns out on a tour of duty is, 'who's working, or who has the desk?' He is asking what bosses are around on that tour and specifically what supervisor has ultimate responsibility for actions taken during that tour. Knowing the bosses means that an officer can adjust his expectations for the tour to what he knows about their expectations.

Don't do a boss's job for him. In operational terms, this means that if an officer knows that a peer is shirking his duty or involved in some misconduct, it isn't his responsibility to tell a boss about it. While mutual protection is one source for this attitude, it is sometimes expressed as 'that's what the boss gets paid for, why should I do his job?'

Don't trust a boss to look out for your interest. This maxim represents the street cop's view of life at the top. The management cop, it is assumed, finds it just as necessary or expedient to 'protect his ass' from his superiors as the cop does. If he has to choose between you and his career, 'he's going to make the same decision you would now'. A number of officers attributed this to the fact that once an officer climbs up the ladder, he holds on for dear life, particularly at ranks above captain, which are appointive. It is interesting also that these cops felt that in the private sector a manager will simply leave and find another job if there is some disagreement with his superior. This option is not as easily available in the department, it is explained, because 'he's stuck in this job just like we are'.

Reuss-Ianni, E. & Ianni, F. A. J. (1983) *Street cops and management cops: the two cultures of policing*. In M. Munch (ed.) *Control in the Police Organization*. Cambridge: MIT Press, 251-74