

# Grijze gebieden

## Hoe hybride professionals hun identiteit bevechten binnen de politie

*Teun Meurs & Amanda Visch*

### Inleiding

Publieke organisaties lijken te verkeren in een permanente staat van transitie in een poging zich aan te passen aan de veranderende buitenwereld. Maatschappelijke vraagstukken worden almaar complexer doordat de landelijke overheid zich terugtrekt, digitale en technologische ontwikkelingen doorwerken in de beroepsuitoefening, en burgers nieuwe vragen stellen. Dit heeft gevolgen voor de eisen die aan professionals worden gesteld. Samenwerken met professionals van andere organisaties wordt steeds belangrijker en ondertussen moeten ze hun legitimiteit als professional steeds weer bewijzen. Maar ook de opvatting van professionaliteit zelf is aan verandering onderhevig. Doordat steeds meer 'lagen' binnen een organisatie zich bemoeien met casuïstiek of de organisatie ervan, vervaagt de grens tussen management en uitvoering. Het gevolg is dat er allerlei professionele mengvormen (of hybride professionele functies) ontstaan, zoals de interne begeleider in het basisonderwijs en de hbo-verpleegkundige in de zorg.

Dit artikel behandelt deze zogenoemde hybridisering van professionaliteit (Noordegraaf 2015) binnen de context van de politie, die sinds de nationalisering vanaf 2013 flink wat veranderingen heeft doorgemaakt. Een van deze ontwikkelingen is de introductie van nieuwe professionele functies op de politieteams die qua omvang zijn toegenomen. In dit artikel beschrijven we de moeizame zoektocht van politiemensen die deze hybride professionele functies bekleden naar hun rol en identiteit. We analyseren hiertoe een aantal grijze gebieden waar frictie ontstond over de aard van het werk. Deze analyse geeft inzicht in de opgave waar politiemensen in deze functies voor staan en is exemplarisch voor de uitdagingen waar hybride professionals in verwante organisaties voor staan. We eindigen met een aantal handvatten bij het faciliteren van deze professionele ontwikkeling.

### Wetenschappelijke context

Hybride professionals zijn relatief nieuwe professionele rollen die niet passen in de gebruikelijke tegenstelling van 'manager' versus 'professional' (Noordegraaf 2015). Een hybride professional is geen leidinggevende en geen pure uitvoerder, maar een professional die organiseert vanuit het werk (Noordegraaf 2015). Hybride professionals staan niet in, niet boven, maar als het ware dwars op het werk. Hierdoor schieten zowel traditionele managementvaardigheden als vakin-

houdelijke expertise tekort als kennisbasis voor de invulling van hun werkzaamheden. Veeleer moeten zij een beroep doen op nieuwe vaardigheden: *21st century skills* (Sociaal-Economische Raad 2015) zoals sociale vaardigheden, coaching, betekenisgeving en framing. Deze vaardigheden zijn echter geen standaardonderdeel van de beroepsopleiding, noch van de verworven ervaringsdeskundigheid van de gemiddelde agent. Whittington (2006) wijst dan ook op de kwetsbaarheid van hybride professionele functies. Door het ontbreken van een heldere kennisbasis, gemeenschappelijke historie of sprekende voorbeelden kan handelingsverlegenheid optreden. Doordat hun bijdrage meestal onderdeel is van een bredere aanpak, is het ingewikkeld om een duidelijk product of zichtbaar resultaat van hun meerwaarde te tonen.

Daarnaast is het vormen van een eigen identiteit een opgave voor hybride professionals. Een bakker is een bakker en een wijkagent is een wijkagent, maar wat is een wijkagent operationeel expert of een operationeel specialist? Identiteit komt in de hybride professionele realiteit niet meer vanzelf. Volgens de literatuur over professionaliteit is de enige manier om deze identiteit te ontwikkelen het werk; het is *identity work* (McGivern e.a. 2015). Dit betekent dat hybride professionals eigenlijk permanent bezig zijn om te dealen met vragen die vanuit verschillende lagen van de organisatie op hen afkomen. Door zich te verhouden tot deze verschillende perspectieven (of logica's) (Lander 2016) ontwikkelen zij gaandeweg een identiteit. Die is hard nodig, ten eerste voor de professionals zelf, maar ook om aan anderen duidelijk te maken wie ze zijn en een overtuigend antwoord te geven op veelvoorkomende vragen van collega's als: 'Waar ben jij voor?' en 'Wat doe jij nou eigenlijk de hele dag?'

### Organisatorische context

De hybridisering van professionaliteit zien we sinds de nationalisering van het politiebestedel terug binnen de handhaving en de opsporing. Op de robuuste basisteams zijn met name de functies van operationeel specialist A (OSA) en wijkagent operationeel expert (WOE) voorbeelden van deze ontwikkeling. Eerstgenoemde is in het Landelijk Functiehuis Nationale Politie (LFNP) omschreven als verantwoordelijk voor 'de handhaving van de openbare rechtsorde en openbare orde, door ondersteuning van de uitvoeringspraktijk met oplossingen, door beleidsontwikkeling en beleidsconcretisering vanuit specialisatie, door operationele aansturing van én door deelname aan de uitvoeringspraktijk' (Landelijk Functiehuis Nationale Politie 2013). Het idee is dat de OSA met één been in de uitvoering staat en met het andere in het beleidsveld om zo de brug tussen beide werelden te slaan. Dit moet tot uiting komen in het implementeren van nieuwe werkwijzen of het adviseren van de teamleiding over ontwikkelingen op het team.

De WOE is volgens het LFNP een extra wijkagent die niet per se 'in' maar wel 'voor' een wijk werkt en zich bezighoudt met complexe problematiek en de bestuurlijke contacten. Uit eerder onderzoek (Meurs & Kreulen 2017) blijkt dat de WOE's en hun omgeving nog zoekende zijn naar het 'hoe' van de functie. Door-

dat een duidelijke visie op de inhoud van het werk lijkt te ontbreken en er een veelheid van taken op teamniveau moet worden verricht, komt de WOE maar mondjesmaat toe aan het vormgeven van een handelingsperspectief dat past bij zijn nieuwe positie.

Daar waar het artikel van Meurs en Kreulen (2017) zich richtte op het creëren van een handelingsperspectief, kijken we in dit artikel niet alleen naar het handelen maar ook naar de identiteit. Dit betekent dat we aandacht besteden aan het *identity work* van de WOE en de OSA. We analyseren hoe zij al doende bezig zijn met het vormgeven van een hybride professionele identiteit.

### Empirische context

De empirische context van dit artikel is een specifiek basisteam binnen de eenheid Noord-Holland, waarin verschillende OSA's en WOE's werkzaam zijn. Een van de operationeel specialisten is een afgestudeerd politiekundige. Sinds 2015 bezet zij een permanente plek op het basisteam als gepland vervolg op haar opleiding en is ze behept met zaken als teamontwikkeling, driehoeksvoorbereiding, probleemgericht werken en het ondersteunen van wijkagenten. Ze is door de basisteamleiding gevraagd om 'voortdurend op zoek te zijn naar kansen om het politiewerk op uitvoerings- en procesniveau te verbeteren' (interne communicatie uit 2015). Daarnaast wordt ze geacht om samen met de WOE's te werken aan duurzame oplossingen voor buurtveiligheidsvraagstukken.

In het voorjaar van 2015 werden de eerste vier (van de zeven) WOE's aangesteld op het basisteam. Voordat deze medewerkers WOE werden, bekleedden zij de functie van wijkagent of groepschef. Als WOE zijn zij behept met zowel een gebiedsgebonden verantwoordelijkheid (die zich uit in het ondersteunen van de wijkagenten enerzijds en het onderhouden van bestuurlijke contacten anderzijds) als een thematische verantwoordelijkheid (die zich uit in de verantwoordelijkheid voor een aantal portefeuilles<sup>1</sup>). Naast deze verantwoordelijkheden wordt de WOE geacht om invulling te geven aan teamdiensten en complexe ad-hoczaken. In een drukke periode waarin nog sprake is van onderbezetting op team en functie, beginnen de WOE's met het invullen van hun nieuwe functie.

Hoe krijgen deze hybride professionals grip op hun nieuwe professionele identiteit? Hoe ontstaat een rolverdeling tussen bestaande, nieuwe en deels overlappende functies? Om hier inzicht in te krijgen analyseren we een aantal *critical incidents* (Flanagan 1954). Dit zijn praktijksituaties die exemplarisch zijn voor het verklaren van een probleem of fenomeen. De kritische incidenten vonden plaats op grijze gebieden waar rollen samenkwamen en verantwoordelijkheden werden betwist. We beschrijven in het navolgende hoe het op deze grijze gebieden flink kon onweten en hoe er op sommige plekken opklaring ontstond. Eerst richten we

1 Afhankelijk van de eenheid worden dit ook wel taakaccenten of sporen genoemd.

ons op het grijze gebied tussen de WOE en de wijkagent; daarna gaan we in op het grensvlak van WOE en OSA.

### Grijs gebied: wijkagent expert en wijkagent

Terwijl de verantwoordelijkheid voor buurt en buurtveiligheidsvraagstukken vóór de reorganisatie lag bij de wijkagent senior, is dit nu een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende functies. De wijkagent moet zich hierin verhouden tot de WOE als nieuwe speler in zijn team, en de WOE moet zich op zijn beurt een plekje verwerven in het speelveld van interne en externe verhoudingen. Op dit grijze gebied is sprake van een gevoelige verhouding die wordt belichaamd door twee kritische incidenten die hierna worden uitgelicht.

#### 1 *‘Hij gaat op mijn stoel zitten’*

Op papier is de WOE complementair aan de wijkagent. Dit betekent dat de wijkagent senior van de WOE hulp kan krijgen bij het aanpakken van ‘grensoverschrijdende’ problematiek. Waar de tijd van de wijkagent beperkt is omdat hij meerdere problemen in zijn buurt moet tackelen, wordt van de WOE een langere adem verwacht om met partners naar een structurele oplossing te komen. In dit kader is de WOE degene die de wijkagent helpt om deuren te openen als hij tegen muren (van partners) op loopt. In de praktijk blijkt echter dat wijkagenten dit niet altijd zo ervaren en soms het idee krijgen dat de WOE op de stoel van de wijkagent gaat zitten:

*‘Als er een incident heeft plaatsgevonden, moet ik alle informatie geven aan mijn WOE. Hierop krijg ik dan een advies dat van A tot Z is dichtgetimmerd, waar ik helemaal niet op zit te wachten. Ik weet zelf wel welke aanpak hier de juiste is.’*

Wijkagent 1

*‘Ik vroeg eens hulp aan de WOE, omdat ik vastliep in de aanpak van een taai vraagstuk. In plaats van dat ik weer op weg geholpen werd, nam hij alles van me over. Ja, dan ga je vanzelf wel achterover leunen.’*

Wijkagent 2

*‘Er was eens een ambtenaar van de gemeente die zich een boze burger op de hals had gehaald. Dit resulteerde in een aantal kapot gegooide eieren tegen het raam van zijn woning. De WOE wilde dat ik bij de winkels informeerde of er een stijging in de verkoop van eieren was geweest. Nou, dat deed ik natuurlijk niet.’*

Wijkagent 3

Uit deze citaten blijkt een kloof tussen het perspectief van de wijkagent en dat van de WOE. De wijkagenten stellen zich op als frontlijnwerkers (Moors & Bervoets 2013), als kenners van de context die aanvoelen wat er in hun wijk nodig is om een incident te beslechten. Dit doen ze op basis van professionele intuïtie (Schön 1991), die hen heeft geleerd dat een aanpak werkt. Vanwege deze manier van werken zitten frontlijnwerkers niet altijd te wachten op ongevraagd advies of een ‘dichtgetimmerd’ plan. De focus van de WOE op de lange adem wordt daardoor op verschillende manieren ontvangen. Zodra een WOE met de wijkagent in gesprek wil om hem te kunnen adviseren in de aanpak van een wijkprobleem, ervaren sommige wijkagenten dit als een afbreuk van hun vakmanschap. Deze wijkagenten verwoordden de rol van de WOE dan ook negatief: ‘De WOE pakt de leuke dingen van mijn werk af.’ Andere wijkagenten melden echter blij te zijn dat de WOE ‘werk uit handen neemt’. De scheidslijn tussen ‘ondersteunend zijn aan’ en ‘bemoeien met’ blijkt erg dun en is afhankelijk van de context en de persoonlijkheid van zowel de wijkagent als de WOE. Verschillende WOE’s geven aan dat zij deze aanvullende rol ten opzichte van de wijkagent ervaren als ‘koorddansen’ of ‘op eieren lopen’.

## 2 ‘Het is jouw feestje’

Het ‘ondersteunend zijn’ aan wijkagenten kan op verschillende manieren worden ingevuld. Dit wordt bijvoorbeeld vormgegeven door een intern proces (bijvoorbeeld de briefing) anders in te richten om op deze manier de wijkagent te ontlasten. Ook kan de WOE een rol op zich nemen door het organiseren van bijeenkomsten (bijvoorbeeld een sessie in het kader van de gebiedsscan) waarin wijkagenten het podium krijgen om collega’s van het basisteam of externe partners te informeren over de problematiek in hun buurt. Het komt echter voor dat wijkagenten de meerwaarde van veranderde processen of georganiseerde bijeenkomsten niet onderkennen vanuit hun perspectief als frontlijnwerker. Op die manier kan deelname aan een proces of aanwezigheid bij een bijeenkomst worden beschouwd als een moeite, ofwel ‘het feestje van de WOE’.

Na de aanstelling van de WOE’s werd op het basisteam het briefingsproces onder handen genomen, met als doel de werkverzoeken van wijkagenten en hun inzetverzoeken<sup>2</sup> beter te kunnen verwerken. De WOE’s bedachten de ‘weekbriefing’: een wekelijks overleg waarin een keuze voor de inzet van collega’s op straat zou worden gemaakt op basis van de door de wijkagenten aangedragen problematiek.

In de praktijk bleek dat de wijkagenten de meerwaarde hiervan niet zagen. De inbreng vanuit de groep wijkagenten bleek over het algemeen mager en sommigen meden de briefing zelfs volledig. Om de situatie te verbeteren werd een breed scala aan oplossingen bedacht: van het verplichten van aanwezigheid tot niets meer doen om te kijken wat er zou gebeuren. De

2 De aanvraag van capaciteit voor het surveilleren op specifieke plekken in de buurt.

WOE's bleven trekken aan de wijkagenten om het overleg draaiende te houden, maar niets bleek te helpen.

Uit dit voorbeeld blijkt dat het voor de WOE's lastig is om wijkagenten warm te maken voor hun rol in informatieprocessen binnen het basisteam. Dit is een bekend probleem binnen de politie. Wijkagenten beschouwen het aanwezig zijn bij briefings doorgaans als een verplichting die ten koste gaat van het 'echte' wijkwerk. De komst van de WOE leidt er hier zelfs toe dat de wijkagent zich verder terugtrekt, zodat alle interne 'apen' op de schouders van de WOE's komen. De wijkagent voelt zich geen eigenaar of onderdeel van het probleem en verplaatst zijn aandacht naar iets anders. Het gevolg hiervan is dat de WOE drukker wordt met het activeren van de wijkagent dan met een gezamenlijke aanpak van grensoverschrijdende vraagstukken in de buitenwereld.

Dergelijke situaties zijn exemplarisch voor de stroef lopende samenwerking en zijn een zoektocht van de WOE naar de invulling van een hybride rol ten aanzien van de wijkagent. In het eerste kritische incident wordt de geboden ondersteuning ervaren als ongewenste bemoeienis en kritiek op het vakmanschap, in het tweede geval als overlegstructuren die ten koste gaan van het wijkwerk. Hieruit blijkt dat zowel een rol van 'extra handjes aan het bed' als een rol van 'poortwachter binnen het team' niet vanzelfsprekend als meerwaarde wordt ervaren. De betrokken WOE's gaven tijdens een tussentijdse evaluatie aan dat ze dit ingewikkeld vonden: "Zien ze niet dat we dit voor hen doen?"

### **Grijs gebied: operationeel specialist A en wijkagent expert**

Het tweede grijze gebied betreft de overlap tussen de functie van OSA en WOE. Van beide functies wordt verwacht dat zij zich bekommeren om teambrede thema's en het ondersteunen van wijkagenten. Beide functies kunnen bovendien niet bogen op voorbeelden of ervaring met het invullen van een vergelijkbare rol. Aangezien zowel de OSA als de WOE kampt met deze onzekerheid en onduidelijkheid, hebben zij een gemeenschappelijk vraagstuk: Hoe werk je samen als de basis voor jouw functie, en die van de ander, niet helder is? Dit grijze gebied manifesteert zich onder andere tijdens de volgende twee kritische incidenten.

#### *1 'Ja, maar dat is toch mijn thema!?'*

Om het diverse aanbod aan werk op een basisteam te verdelen onder de verschillende (nieuwe) functies maken teamchefs gebruik van een thematische ordening in de vorm van taakaccenten, portefeuilles of sporen. Dit kunnen thema's in de buitenwereld zijn, zoals horeca, jeugd, verkeer, ondermijning of evenementen. Maar ook interne processen, zoals probleemgerichte aanpak, innovatie of sociale media. Zowel de OSA als de WOE in het basisteam heeft verschillende thema's waar zij verantwoordelijk voor zijn. Gerelateerd aan deze thema's onderhouden zij beiden contacten met het lokaal bestuur, en op papier vindt dit plaats via een

duidelijke werkverdeling. De WOE's voeren operationele gesprekken die betrekking hebben op hun thema's in verband met concrete buurtveiligheidsvraagstukken. De OSA heeft contact met de gemeente vanuit beleidsoogpunt, bijvoorbeeld ter voorbereiding van het driehoeksoverleg of in het kader van het monitoren van de voortgang van de veiligheidsambitie. In de praktijk blijkt echter dat dit grijze gebied tot irritaties kan leiden: 'Ja, maar dat is toch mijn thema!'

De WOE's laten in verschillende gesprekken met de OSA's merken dat zij niet tevreden zijn over de communicatie met de gemeente. Ze vinden het vervelend dat ze niet altijd op de hoogte zijn van de afspraken die tijdens verschillende overleggen worden gemaakt. Tijdens beleidsoverleggen worden operationele zaken besproken die betrekking hebben op hun thema. Om dit te ondervangen willen ze aan de teamleiding voorstellen om ook de beleidsoverleggen bij hen onder te brengen. Dit betekent dat de WOE het lokale driehoeksoverleg voorbereidt en aan de voortgangsgesprekken over de veiligheidsambitie deelneemt, samen met de OSA.

*'Als OSA was ik het daar niet eens, omdat de aard van beide overleggen ligt in het maken en monitoren van het veiligheidsbeleid. Ik vond dit een primaire taak van de OSA. Daarbij betrof het beleid de gehele scope aan veiligheidsthema's, over alle gemeenten. Daarom wordt op hoofdlijnen gesproken over de thema's en vindt de inhoudelijke uitwerking per thema of gemeente plaats buiten het overleg, vaak met de WOE's. Het komt voor dat in één van de overleggen een specifiek onderwerp wordt uitgediept. Het is dan niet ondenkbaar om de betreffende WOE te vragen om aan te sluiten, maar het betekent niet dat deze stelselmatig aanwezig hoeft te zijn.'*

Operationeel specialist A

In dit voorbeeld levert de thematische ordening spanningen op omdat de thema's van de WOE voortkomen uit de prioriteiten in de veiligheidsambitie. Hierdoor is het soms onduidelijk wie bij de gemeente aan tafel aan moet schuiven. Is dat de wijkagent expert, omdat zijn thema wordt besproken? Of is het de operationeel specialist, omdat het overleg een beleidsmatig karakter kent? De afstemming hierover loopt stroef en brengt wederzijds onbegrip en irritaties met zich.

Zowel de WOE als de OSA grijpt zich als hybride professional aanvankelijk vast aan de thema's, omdat deze een welkome afbakening van hun werk kunnen betekenen. De thema's bieden hen niet alleen houvast bij het invullen van hun werk, ze vormen ook een beginpunt voor een nieuw te vormen professionele identiteit. Veel WOE's presenteren zich in het wijkteam als spoorhouder of themahouder en zetten 'hun' thema's in de handtekening onder een e-mail. Als er vervolgens door directe collega's aan deze houvast wordt getornd tijdens het werk, bijten zij van zich af omdat ze zich bedreigd voelen in hun legitimiteit als professional.

## 2 'Maar wie ondersteunt nou de wijkagent?'

Een tweede grijs gebied tussen de OSA en de WOE manifesteert zich met betrekking tot de ondersteuning van de wijkagenten. Vooral in de aanpak van ingewikkelde operationele vraagstukken is er sprake van een dunne scheidslijn tussen het werkveld van de twee functies. Waar de WOE de wijkagenten moet ondersteunen op inhoud, zit de ondersteuning van de operationeel specialist meer in het faciliteren en organiseren. Dit is echter niet in beton gegoten; soms helpt de operationeel specialist bij het maken van een plan van aanpak of bij het escaleren van een probleem bij de teamleiding of ketenpartners. Hierdoor kan zowel bij wijkagenten als bij de WOE en OSA's zelf de vraag opborrelen: 'Maar wie ondersteunt nu de wijkagent?'

Voor de reorganisatie was de ondersteuning van de wijkagenten op het team belegd bij de groepschef en een tijdelijke rol die vergelijkbaar was met de OSA. Nadat de WOE's werden aangesteld, kregen ook zij een ondersteunende rol toebedeeld. Voor de wijkagenten was dit even wennen. Bij wie moesten ze nu zijn, en voor wat? De OSA's bleven namelijk op de achtergrond meehelpen om de WOE niet meteen in het diepe te gooien. Ook bleven sommige taken bij de OSA, terwijl andere weer overgingen naar de wijkagent expert.

*'Ik zag zowel bij de wijkagenten als de wijkagenten expert een worsteling en merkte dat dit het dagelijks onderwerp van gesprek was. De WOE's kregen geen voet aan de grond; het lukte hen niet om door te dringen tot de werkpraktijk van de wijkagent. Aangezien wij als OSA al bezig waren met het organiseren van wijkagentendagen waarin vraagstukken met betrekking tot probleemgericht werken en het omgaan met de reorganisatie werden besproken, dacht ik de WOE's te helpen door dit geleidelijk aan hen over te dragen. We deden het een keertje samen en toen was de bedoeling dat zij het zouden overnemen. Echter, in de praktijk kwam daar weinig van terecht; telkens werden bijeenkomsten afgeblazen vanwege "te weinig animo". Dat vond ik vervelend, omdat iedereen toen weer van mij verwachtte dat ik die taak weer zou oppakken.'*

Operationeel specialist A

Het LFNP spreekt bij de taakstelling van zowel de OSA als de WOE over het 'ondersteunen van wijkagenten'. Dit is echter op verschillende manieren uit te leggen. Coaching, facilitering, sturing en beoordeling zijn allemaal vormen van ondersteuning, maar vereisen een andere beroepshouding. Bij gebrek aan voorbeelden moeten de WOE en de OSA de passende invulling samen met de wijkagenten uitvinden. In de hiervoor geschetste situatie blijkt de OSA een opvatting te hebben over de taakinfilling van de WOE's die niet als zodanig door hen wordt onderkend. Uit evaluaties blijkt dat het voor de WOE's een brug te ver is om een coachingsessie voor een andere functie te organiseren, terwijl de eigen rol nog gekenmerkt wordt door onzekerheid en onduidelijkheid.



In beide kritische incidenten blijkt de werkverdeling tussen de twee functies op papier te botsen met de werkelijkheid. Dit geldt ten eerste voor de waarde van thema's voor het handelen en de identiteit van hybride professionals. Aanvanke-lijk grijpen de WOE's en OSA's de thema's aan als basis voor hun *identity work*, maar als blijkt dat binnen een thema zowel van een operationele als van een tactische of strategische benadering sprake kan zijn, blijkt dit geen haalbare afbake-ning van het werk op te leveren. Ook op het gebied van ondersteuning werkt een heldere afbakening contraproductief. De OSA's willen de organiserende taak con-form de afspraken overdragen aan de WOE's, maar zij blijken hier nog niet klaar voor te zijn en stellen de OSA's daarin teleur. Dit leidt tot wederzijdse frustratie en gevoeligheden. Een OSA: 'Ik zag een zekere mate van professionele verlam-ming optreden. De onzekerheid over de eigen rol straalde over op het handelen. Ze vroegen zich opeens af wat er dan van hen verwacht werd, terwijl ze in hun oude rol al vaker met hetzelfde bijltje hadden gehakt. Dat ging er bij mij niet in.'

### Opklaring?

Het is geen verrassing dat de introductie van nieuwe functies in een organisatie met horten en stoten verloopt. Maar met betrekking tot de functies van de WOE en de OSA gaat het niet enkel om een nieuwe naamgeving, maar om een ontwik-keling van een nieuwe vorm van professionaliteit. Dit maakt het voor alle betrok-kenen extra lastig om de nieuwe situatie eigen te maken. Ondanks dat ontstaat er op het basisteam in Noord-Holland op een aantal momenten licht in de duister-nis. In de relatie tussen de WOE en de wijkagent gebeurt dit als ze samen met de wijkagenten de aanpak van een taai vraagstuk bespreken.

Een van de wijkagenten geeft aan dat hij moeite heeft met een ambtenaar van de gemeente. Volgens de wijkagent snapt die ambtenaar 'er helemaal niks van' en hij zegt op te kijken tegen het gesprek dat hij zou moeten voe-ren. De WOE geeft aan het gesprek over te willen nemen, om daarmee de wijkagent te ontlasten.

*'Ik opperde juist het idee dat de wijkagent met de WOE mee zou gaan. Het leek me slim om de wijkagent en WOE op deze manier wat dichter bij elkaar te bren-gen. Samen het lastige gesprek aangaan en dit tot een goed einde brengen, zou hopelijk bijdragen aan erkenning en waardering van de wijkagent voor de WOE. Ze vonden dit zelf ook een goed idee en stemden ermee in. Ik denk dat dit een goed voorbeeld is van een samenwerking tussen de WOE en OSA waarin beide rollen gestalte krijgen. Daar waar de WOE de wijkagenten coacht op de uitvoe-ning, coach ik de WOE op het invulling geven aan haar rol op "tactisch" niveau.'*  
Operationeel specialist A

Ook wat betreft de rolverdeling tussen de OSA en de WOE wordt de lucht geklaard na een gezamenlijke ervaring:

Tijdens een bestuurlijke evaluatie van een evenement blijkt dat de samenwerking tussen politie en gemeente niet volledig goed is verlopen. Een ambtenaar geeft bij de aanwezige OSA aan dat zijn gemeente last heeft ondervonden van een niet nagekomen besluit. De ambtenaar vindt dit een slechte zaak en geeft aan dat hij dit wil laten escaleren op driehoeksniveau.

*'Na het overleg vroeg ik de betreffende wijkagent expert om verduidelijking. Het bleek dat het verzoek van de gemeente een lange historie kende. Ik vroeg hem of hij voor dit onderwerp mee wilde naar de driehoek, zodat hij het standpunt van de politie inhoudelijk kon verdedigen. Hij stemde hier mee in en gaf aan dat hij blij was dat ik aan hem dacht.'*

Operationeel specialist A

Vorenstaande concrete episodes zorgden voor enige helderheid binnen de verhoudingen tussen de wijkagent, de WOE en de OSA. De strijd over de thematische verantwoordelijkheid en de wijze van ondersteuning van de wijkagenten werd al doende in het werk beslecht. Dit *identity work* bleek geen kwestie van afbakening van taken op basis van de functieomschrijving, maar van een gemeenschappelijke zoektocht naar passende verhoudingen. Dit betekende dat binnen deze grijze gebieden plaatselijk opklaring ontstond, maar geenszins dat de kans op onweer is verdwenen. Ook twee jaar na de introductie van de nieuwe functies is er in Noord-Holland nog volop strijd over de rolverdeling met betrekking tot de beschreven grijze gebieden tussen wijkagent, WOE en OSA.

Bovendien zijn de grensvlakken tussen deze functies niet de enige grijze gebieden op het basisteam. Zo is er in de praktijk onduidelijkheid over de rolverdeling tussen de WOE en de operationeel expert (OE)<sup>3</sup> als het gaat om personeelszorg en beoordelingen. En bestaat er een grijs gebied tussen de rolverdeling tussen de OSA en de teamchef als het gaat om mandaat en verantwoordelijkheid voor projecten en bestuurlijke contacten. Al deze grijze gebieden vormen tezamen de hybride professionele realiteit van het robuuste basisteam, waardoor *identity work* aan de orde van de dag is. Een cruciale vraag in deze realiteit is hoe een team of organisatie kan zorgen dat het onweer binnen de grijze gebieden na verloop van tijd opklaart met helderheid over handelingsperspectief, rolverdeling en professionele identiteit tot gevolg.

3 De operationeel expert (OE) heeft op de politieteams de informele leiding over een dienstgroep, bestaande uit (hoofd)agenten, senior medewerkers en wijkagenten. Ook vervult de OE vaak de rol van operationeel commandant, die verantwoordelijk is voor de inzet van capaciteit.

## Faciliteren van *identity work*

Een cruciaal punt bij het *identity work* van hybride professionals is het bewust bij het werk stilstaan bij kritische momenten in een periode van veranderingen. Dit zorgt voor begrip in elkaars positie en reflectie op het eigen handelen. Schön (1991) wijst op de noodzaak van verrassing in het werk voor het ontwikkelen van professionaliteit. Hij stelt dat *reflection-in-action* en *reflection-on-action* ervoor kunnen zorgen dat professionals leren van ervaringen en hun handelen aanpassen. Met betrekking tot *identity work* lijkt er iets vergelijkbaars nodig. Het ervaren van grijze gebieden blijkt niet afdoende; ze moeten onderzocht worden, zodat frustratie kan omslaan in verwondering. Alleen als hybride professionals in staat worden gesteld om hun nieuwe rol en positie te onderzoeken in het werk, kunnen de botsingen leiden tot creatieve schuring in plaats van onbegrip en conflict. Maar hoe ontstaan de tijd en de ruimte hiervoor? Wie vertraagt in een wereld van versnelling? Wie zorgt dat we af en toe stilstaan bij wat we doen in de haast der dingen, zodat de ontwikkeling van nieuwe professionele praktijken wordt onderzocht?

In de eenheid Noord-Holland werd de introductie van vorenstaande nieuwe functies gefaciliteerd door een aantal ondersteunende trajecten. Ten eerste door een 'hbo-focusprogramma' dat door de eenheid in samenwerking met de Politieacademie aan de WOE's werd aangeboden. Dit programma vond deels plaats aan de teams plaats en deels aan de Politieacademie. Daarnaast vond binnen het basisteam op meerdere momenten intervisie plaats waarin de OSA een begeleidende rol speelde bij de ontwikkeling van de invulling van de WOE-functie.

Ook elders in het land zijn er initiatieven op dit gebied. In de eenheid Den Haag vond een actieleerprogramma plaats waarin acht WOE's op basis van casuïstiek, coaching en kennisbijeenkomsten een traject van tien maanden doorliepen om hun nieuwe rol te verdiepen. Daarnaast gaan er stemmen op om een lesprogramma vanuit de Politieacademie aan te bieden dat specifiek gericht is op de WOE. Ten slotte worden beleidsafdelingen binnen de politie-eenheden steeds vaker door teamleden benaderd voor een ondersteunende rol als het gaat om professionalisering van hun medewerkers. Er zijn, kortom, verschillende partijen die een rol kunnen spelen bij het faciliteren van *identity work*. Een interessante vraag voor de toekomst is in hoeverre deze spelers ook toegerust zijn om de reflectieve en onderzoekende rol die vereist is voor praktijkontwikkeling te kunnen spelen.

## Tot slot

De in dit artikel beschreven zoektocht van de WOE en de OSA in relatie tot elkaar en de wijkagent geeft inzicht in de opgave waar de politie voor staat rondom de invoering van nieuwe functies op het basisteam. Er is sprake van een nieuwe, hybride vorm van professionaliteit die enkel al doende kan worden ontwikkeld, omdat er geen geschiedenis, voorbeeld of opleiding beschikbaar is. WOE's en

OSA's worden in het diepe gegooid en gaan simpelweg met de beste bedoelingen aan de slag.

*'Nadat je zo'n functie krijgt, ligt de invulling bij jezelf. Dus ben je terug bij af en moet je aan de slag. Je grijpt je thema's of opdrachten vast waarvan je hoopt dat ze passen. In het begin probeer je dat veilig te doen. Daarna ga je dingen ophangen aan thema's en vormt zich langzaam een identiteit. En dan kun je ook weer taken afstoten die toch niet pasten en wordt je weerbaarder tegen nieuwe vragen.'*

Operationeel specialist A

De beschreven zoektocht geeft niet alleen inzicht in de relevantie en weerbaarheid van *identity work* op de basisteams van de politie. Het geeft ook aanleiding om de ontwikkeling van hybride professionele functies in verwante organisaties tijdens het werk te ondersteunen. Dit vraagt om een participatieve rol van stafdiensten en beleidsafdelingen vanuit en niet naast het werk. De ervaringen die wij in het vorenstaande hebben beschreven binnen de politie kunnen andere organisaties helpen bij het inspelen op de uitdagingen waar medewerkers voor staan in de huidige hybride professionele realiteit.

## Literatuur

- B. Lander, 'Boundary-spanning in academic healthcare organisations', *Research Policy* 2016, p. 1524-1533.
- Landelijk Functiehuis Nationale Politie, 2013. Landelijk Functiehuis Nationale Politie.
- G. McGivern e.a., 'Hybrid manager-professionals' identity work: the maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts', *Public Administration* 2015, 2, p. 412-32.
- T. Meurs & B.J. Kreulen, 'Het hoe van de WOE', *Tijdschrift voor de Politie* 2017, 4, p. 26-30.
- H. Moors & E. Berrevoets, *Frontlijnwerkers in de veiligheidszorg: gevalstudies, patronen, analyse*, Amsterdam: Boom Lemma uitgevers 2013.
- M. Noordegraaf, 'From pure to hybrid professionalism. Present-day professionalism in ambiguous public domains', *Administration & Society* 2007, p. 761-785.
- M. Noordegraaf, 'Hybrid professionalism and beyond: (new) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts', *Journal of Professions and Organization* 2015, p. 1-20.
- D.A. Schön, *The reflective practitioner. How professionals think in action*, Londen: Basic Books 1991.
- Sociaal-Economische Raad, *Hoe leren wij in de toekomst?* Den Haag: SER 2015.
- R. Whittington, 'Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills', *Long Range Planning* 2006, 6, p. 615-629.