

Waarom goede standaarden groeien in de praktijk

Speuren naar een professionele standaard

Auteurs: **Stèphan Petersen & Sjak Meerveld**

Een goed opgeleide politiehond kan het verschil maken tussen een succesvolle aanhouding en een risicovolle situatie. Maar wat betekent 'goed opgeleid' precies? Voor de één is dat een hond die feilloos luistert, onder hoge druk het juiste doet en strak op commando handelt. Voor de ander lijkt het eerder op improvisatie, met een hond als toevallige deelnemer die vooral doet wat hem goeddukt.

Binnen het domein Politiehonden hanteerden verschillende eenheden lange tijd hun eigen opvattingen over vakmanschap. Soms werkte dat, en liep alles als vanzelf. Soms verliep de samenwerking zo stroef als een hond die niet in bad wil.

In de praktijk leidde dat tot verwarring. Een hondengeleider in Rotterdam werkt volgens methode A, zijn collega in Groningen zweert bij methode B. Beiden vakmensen, beiden overtuigd van hun aanpak. Maar wat gebeurt er als ze samen een inzet moeten draaien? Dan botsen interpretaties van 'goed werk' en wordt duidelijk hoe kwetsbaar samenwerking is zonder gedeelde uitgangspunten.

Dit artikel vertelt het verhaal van een zoektocht: hoe ontwikkel je samen een standaard voor vakmanschap, zonder de praktijk in keurslijven te dwingen? Hoe geef je richting aan professioneel handelen, zonder de professionele ruimte te verliezen? Als projectgroep – met hondengeleiders, instructeurs,



operationeel leidinggevend, adviseurs L&O, de Politieacademie en onszelf als themamangers – kozen we bewust niet voor een waarheid van bovenaf, maar voor cocreatie op de werkvloer.

Uitdaging

Hoe creëer je een gedeeld beeld van 'goed politiewerk' binnen het domein Politiehonden? Een vraag die op papier eenvoudig lijkt, maar in de praktijk raakt aan de kern van een diepgewortelde cultuur. In dit vakgebied lopen traditie, intuïtie en vakmanschap als oude rivierbeddingen door het dagelijks werk van de hondprofessionals. Voor hen is dit geen baan die je afvinkt aan het einde van de dag. Mens en hond vormen een eenheid die nauwelijks in regels te vangen is.

Voor ons als begeleiders van dit traject, betekende dat een dubbele uitdaging. Hoe ontwikkel je een standaard die richting geeft zonder die vanzelfsprekende vakbekwaamheid te verstikken? Hoe biedt je houvast, zonder het improvisatievermogen en het ervaringsleren – dat vaak het verschil maakt in de praktijk – te ondermijnen? We wilden een kader scheppen dat niet begint met 'dit moet anders', maar met 'dit werkt al, en daar bouwen we op voort'.

De nieuwe standaard en de *Body of Knowledge and Skills* (BoKS) zijn bedoeld voor iedereen binnen het domein: hondengeleiders, instructeurs, opleiders en beleidsmakers – zij die met hun laarzen in de modder staan en zij die beleid maken achter hun bureau. Samen vormen ze het vakgebied, samen dragen ze de verantwoordelijkheid om het verder te brengen. In onze zoektocht bleek een

inzicht steeds terug te keren: verbinding is niet alleen het fundament van goed politiewerk, maar ook van blijvend leren en vakmanschap.

“Je kunt alles dichtregelen, maar als de hond het niet begrijpt, heeft niemand er iets aan.”

Aanpak

Echt vakmanschap vraagt om een aanpak die het hoofd en het hart aanspreekt. Daarom gingen we niet vergaderen, maar bouwen; in vijf stappen, samen met hen die het vak dragen.

Stap 1. Enquête onder hondprofessionals

We begonnen bij de mensen die het vak dagelijks vormgeven. Via een uitgebreide landelijke enquête vroegen we hondengeleiders, instructeurs en leidinggevend naar hun ervaringen, dilemma's en wensen voor de toekomst. De antwoorden waren soms kritisch, soms ontwapenend eerlijk, maar altijd betrokken.

Stap 2. Vertaling naar praktijk

Uit de enquête destilleerden we acht herkenbare praktijksituaties, elk vastgelegd op een rijk gevuld A4'tje: korte, verhalende casussen ondersteund door beeldmateriaal en quotes. Deze A4'tjes vormden het vertrekpunt voor verder gesprek.

Stap 3: Learning Hackathon

In een intensieve tweedaagse sessie kwamen professionals samen om de inzichten uit te werken. Hands-on ontwerpen, analyseren en reflecteren:

Hoofd, hart en handen

Een standaard die leeft, ontstaat niet in een vergaderzaal.

Daarom kozen we voor een intensieve tweedaagse *Learning Hackathon* waarin hoofd, hart en handen samenwerkten aan vakmanschap. De opzet was eenvoudig, de uitvoering intensief. Geen presentaties, maar korte inleidingen, actieve werkvormen en reflecties op echte praktijksituaties.

Op basis van het wereldcaféprincipe verkenden deelnemers vier thema's: professionele identiteit, contextgedreven werken, dierenwelzijn en ethiek. Elke stem telde. Kritische vrienden – externe professionals – hielden het proces scherp door vragen te stellen, aannames te bevragen en blinde vlekken zichtbaar te maken.

Dag twee verliep niet helemaal zoals gehoopt. Zo bemoeilijkte slechte akoestiek de gesprekken. De groep reageerde flexibel en stelde spontaan een paneldiscussie voor. Collega's pakten die op, anderen benoemden hun aarzelingen. Juist dat maakte het proces krachtig: leren in actie.

Ook creatieve vormen speelden een rol: een muzikant en een tekenaar verwerkten de gevoelens, inzichten en stiltes tussen de woorden. Zo werd de Hackathon niet alleen een plek voor inhoud, maar ook voor betekenis.

onder begeleiding van kritische vrienden werden aannames beproefd en nieuwe inzichten gevormd.

Stap 4. Kritische vrienden

Gedurende het proces lieten we bewust externe ogen meekijken. Deze kritische vrienden – soms geselecteerd, soms vrijwillig – hielden het speelveld scherp, legden blinde vlekken bloot en hielpen om de standaard breder maatschappelijk te verankeren.

Stap 5. Borging

De Learning Hackathon was geen eindpunt. Via een speciaal opgerichte appgroep bleven deelnemers verbonden, wisselden ze casussen uit en dachten ze mee over verdere verfijningen. Zo groeide de standaard niet alleen in kwaliteit, maar ook in gedragenheid.

Ontwerpen

Met een kompas in handen is de route nog niet vanzelfsprekend. De volgende uitdaging begint pas al je wilt dat iedereen zich in de koers herkent – en bereid is om samen op weg te gaan. Alleen afspraken maken is niet genoeg. Vakmanschap laat zich niet vangen in regels. Het vraagt om een zorgvuldig evenwicht tussen houvast en ruimte; tussen structuur en professionele vrijheid.

Die balans bleek essentieel tijdens de Learning Hackathon. Wanneer je te veel voorschrijft, voelen professionals zich beperkt; geef je te weinig richting, dan raakt het kompas zijn functie kwijt. Daarom onderscheidden we twee soorten voorschriften: harde kaders en zachte richtlijnen. De harde kaders betroffen niet-onderhandelbare principes,

zoals het proportioneel inzetten van geweldsmiddelen. De zachte richtlijnen lieten ruimte voor professionele inschatting – afhankelijk van de context, het moment en de ervaring van de hondengeleider.

Deze hybride aanpak gaf richting zonder te verstikken. De standaard bood houvast, maar liet vakmensen vrij om te handelen op basis van hun professionele oordeel. Juist in de manier waarop we die balans tussen structuur en ruimte vormgaven, kwamen twee fundamentele ontwerpprincipes naar voren. Principes die niet alleen richting gaven aan het ontwikkelproces van de

standaard, maar ook het eigenaarschap, de betrokkenheid en het lerend vermogen van de betrokkenen versterkten.

Ontwerpprincipe 1: stakeholderbetrokkenheid

Een standaard die echt werkt, groeit in de dialoog, in het botsen en verbinden van perspectieven. Daarom betrokken we vanaf het eerste moment stakeholders actief: hondengeleiders, instructeurs, opleiders, beleidsmakers en externe experts. Door deze vroege en diverse betrokkenheid ontstond gedeeld eigenaarschap. Niet iedereen dacht hetzelfde, niet iedereen wilde hetzelfde, maar juist in het



Standaard

De professionele standaard voor hondenprofessionals geeft duidelijke richtlijnen zonder te vervallen in rigide voorschriften.

Professionele identiteit ...

... betekent vakbekwaam zijn, een voorbeeldfunctie vervullen, actief feedback gebruiken en een veilige leeromgeving creëren voor mens en hond.

Contextgedreven werken ...

... betekent de politiehond centraal stellen, methodisch handelen bij complexe incidenten en 24/7 verantwoordelijk zijn voor inzetbaarheid en welzijn van de hond.

Dierenwelzijn en ethiek ...

... betekent continu zorgen voor het welzijn van de hond, ethische keuzes maken bij inzet, en samen werken aan een cultuur die het welzijn van de hond vooropstelt.

uitspreken van verschillen ontstond ruimte voor gezamenlijke richting.

Tijdens de sessies konden deelnemers vrijuit spreken vanuit hun eigen professionele perspectief. Soms leidde dat tot ongemakkelijke stiltes, soms tot verhitte discussies. Juist in die ongemakkelijke momenten ontstond gedeeld eigenaarschap doordat men eerlijk uitsprak wat er speelt en samen de gevolgen daarvan draagt.

Ook het hogere management werd nadrukkelijk betrokken. Leidinggevend, gewend om de lijnen uit te zetten, werden uitgenodigd om deel te nemen aan een dialoog waarin controle werd ingeruild voor gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Door alle stakeholders vanaf het begin mee te laten denken, bouwen en aanscherpen, ontstond iets wat niet zomaar kon worden afgeschoten of genegeerd. Je bent immers medeverantwoordelijk voor wat je samen hebt opgebouwd. Hoe eerder je mensen betreft, hoe kleiner de kans dat iemand later zegt: "Dit gaat niet werken."

Ontwerpprincipe 2: Participatief beslissen

Een standaard ontwikkel je ook door te luisteren naar de feiten. Daarom kozen we voor een aanpak waarin data en verhalen samen richting gaven. Maar data, hoe rijk ook, blijven abstract als je ze niet tot leven brengt. Daarom ontwierpen hondenprofessionals zelf de enquête, hielpen mee in de analyse en leverden input voor de teksten. Zo maakten we gebruik van wat in de psychologie het 'IKEA-effect' wordt genoemd: mensen hechten meer waarde aan wat ze zelf hebben helpen creëren. Data kunnen richting geven. Verhalen kunnen betekenis geven. Maar echt duurzame verandering ontstaat pas wanneer mensen zichzelf herkennen in wat ze samen hebben opgebouwd. Dat bracht ons bij een derde belangrijk principe: eigenaarschap creëren.

Ontwerpprincipe 3: Gedeeld eigenaarschap

Door de gekozen werkwijze ontstond iets wat we niet van tevoren konden voorschrijven: intrinsiek eigenaarschap. Professionals herkenden zichzelf in de standaard, omdat ze deze mede

vormgegeven hadden. Discussies gingen daardoor niet meer over 'moeten', maar over 'hoe kunnen we het samen beter maken?' De standaard werd niet alleen gedragen, maar ook geleefd. Niet als iets van 'toen', maar als een gezamenlijk kompas voor nu en later. Juist daarin zit de kracht: eigenaarschap is geen bijproduct, maar het fundament waarop duurzame vakontwikkeling rust.

"De inzet van mijn diensthond moet proportioneel zijn, en aan het einde van de dienst moeten we allebei gezond naar huis kunnen."

Fundament

De opzet was allesbehalve toevallig gekozen. Onder onze aanpak ligt een stevige basis van wetenschappelijke inzichten die helpt om intuïtie en vakmanschap te verbinden met duurzame ontwikkeling.

Zelfdeterminatietheorie

Volgens Deci en Ryan leren mensen beter en duurzamer wanneer drie psychologische basisbehoeften worden vervuld: autonomie, competentie en verbondenheid. Deze theorie vormde de rode draad door ons proces. Professionals kregen invloed op de ontwikkeling van de standaard (autonomie), werkten actief aan hun eigen vakmanschap (competentie) en bouwden samen aan een gedeelde praktijk (verbondenheid).

Duurzaam leren

Leren is pas effectief als het niet buiten, maar in de praktijk plaatsvindt. Continu aanpassen en verrijken met ervaring maakt kennis pas echt waardevol. Daarom richtten we ons niet op eenmalige trainingen, maar op het creëren van een leercultuur waarin vakmanschap continu kan groeien.

Participatief actieonderzoek

In plaats van een standaard op te leggen, ontwierpen we die samen met de professionals die ermee moesten werken. Participatief actieonderzoek gaat uit van de kracht van gezamenlijke reflectie, het formuleren van nieuwe inzichten, en het direct toepassen van wat geleerd wordt. Theorie en praktijk versmolten op de werkvloer.

Theorie gaf ons richting, maar de werkvloer gaf betekenis. In het samenspel tussen mens en hond – onder druk, in actie – moest de standaard het verschil maken.

Impact

De grootste opbrengst van dit traject was niet de standaard zelf, maar de verandering in houding en cultuur. De standaard werd niet gezien als eindpunt, maar als een gezamenlijke afspraak om te blijven leren. Dat vraagt meer dan afspraken op papier; het vraagt betrokkenheid, professionele ruimte en een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid.

Dat dit gelukt is, bleek onder meer uit het initiatief van deelnemers om na afloop een appgroep te starten. Daarin worden casussen besproken, successen gedeeld en nieuwe vragen opgeworpen. Niet omdat het moet, maar omdat het vanzelfsprekend

voelt om elkaar op te zoeken en samen verder te leren.

De standaard groeide daarmee uit tot iets wat mensen zelf willen onderhouden en verder brengen. Geen dichtgetimmerd handboek, maar een praktijkgericht document dat meebeweegt en uitnodigt tot reflectie. Misschien is dat wel de belangrijkste les: goede standaarden ontstaan in de modder, in de hectiek van het handelen, tussen mensen die weten dat perfectie een illusie is, maar vooruitgang niet. De standaard is dus een levend document.

L&D-praktijk

Onze aanpak is geen blauwdruk om te kopiëren, maar de onderliggende principes zijn breed toepasbaar. Begin bij het gedeelde vraagstuk, niet bij de oplossing. Betrek professionals vanaf het begin als medeontwerpers. Verbind data met verhalen, en hoofd met hart. Zorg voor ruimte, mandaat en tijd om te leren. Geen schijnparticipatie, maar echte invloed. Geen training van buitenaf, maar leren van binnenuit. Zo ontstaat geen los leerproduct, maar een proces dat gedragen wordt – en blijft leven. Misschien niet perfect, maar wel van betekenis. ♦

Referenties

- Adang, O., Blijleven-Tebe, N., & Hoogink, T. (2022). Duurzaam leren in de lerende politieorganisatie. *Tijdschrift voor de politie*, 1, 12–17.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientation Scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134. Geraadpleegd op 30 september 2024, van [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- De Jong, N. (Host), Handgraaf, R., de Leeuw, M., & Hellings, J. (2023, 15 augustus). *Snelkookpannen* (Podcastaflevering). Geraadpleegd op 28 juni 2024, van <https://open.spotify.com/episode/38LZm5eZ7li6J2MRsl88pb?si=7037cd592b47427c>
- Gardner, H. (Ed.) (2010). *GoodWork: Theory and Practice*. Geraadpleegd op 1 september 2024, van https://www.thegoodproject.org/s/GoodWork-Theory_and_Practice-with_covers.pdf
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books.
- James, D. (Host), Rabinowitz, N., & Kupetis, T. (2024, 14 oktober). *Unleashing The Power of L&D Through Governance* (Podcastaflevering). Geraadpleegd op 20 oktober 2024, van <https://open.spotify.com/episode/7gb7Ygawd8aTgyzvxUkraw?si=12fc0fe1a9e44d8f>
- Masselink, R., De Haan, J., Hugenholtz, N., van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2023). *Veranderen met appreciative inquiry: Waarderend actieonderzoek in de praktijk*. Boom.
- Noordegraaf, M., Schiffelers, M. J. W. A., van der Camp, E. J. G., & Bos, A. (2014). *Professionele standaarden: Een vergelijkend perspectief*. Sdu.
- Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2011). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 453–460. Geraadpleegd op 14 september 2024, van <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002>
- van Oeffelt, T. P. A., Andriessen, D., van den Ende, J., Mondriaan, E., Van

Rosmalen, B. C. W., Ruijters, M. C. P., de Wolff - ter Beek, E., & Wortelboer, F. Q. C. (2021). *Samen op zoek naar goed werk: Professioneel framen van de teamopgave*. Aeres Hogeschool Wageningen.

- Wolthuisen, M., de Jong, N., & Handgraaf, R. (2023). Learning &

Development Hackathon: Energiek ontwerpproces en leerervaring in één. In E. Deen, J. Hellings, N. de Jong, M. Rondeel & J. Savonije (Red.), *Het tweede ontwerpboek: leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing* (pp. 246 – 258). Kessels & Smit.



Stèphan J. Petersen is Themamanager Leren & Ontwikkelen binnen het domein Politiehonden. Hij werkt dagelijks aan toekomstbestendig vakmanschap, in nauwe samenwerking met de Politieacademie, HRM en professionals uit het veld. Zijn fascinatie ligt op het snijvlak van mens, hond en taal: hoe woorden ons denken vormen en daarmee ook ons handelen. Tijdens zijn afstudeeronderzoek ontdekte hij wat er gebeurt als leren niet wordt opgelegd, maar van professionals zelf komt. Dat inzicht groeide uit tot een leidraad in zijn werk: cocreatie boven controle, dialoog boven dogma.



Sjak Meerveld is Themamanager Kwaliteit binnen het domein Politiehonden. Meer dan twee decennia ervaring in uniformdienst en opsporing vormen de basis voor zijn brede inzicht in vakmanschap, cultuur en organisatieontwikkeling. Zijn werk richt zich op het borgen van kwaliteit, zodat deze niet verstilt maar blijft groeien. Zijn kracht ligt in het begeleiden van verandertrajecten: samen met het werkveld bouwen aan duurzame ontwikkeling. Passie, vertrouwen en eigenaarschap zijn voor hem geen abstracte begrippen, maar het fundament onder elk succesvol traject.