

**Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams** (2015). W. Landman, R.M. Kouwenhoven en M. Brussen (Twynstra Gudde, Amersfoort). Politiewetenschap 85

### **Doelstelling**

Inzicht geven in in het hoe van het ontwikkelen van basisteams, gericht op veranderingen in en rondom het primair proces. Dit inzicht is bedoeld voor veranderaars die betrokken zijn bij de ontwikkeling van basisteams: leidinggevend, uitvoerende medewerkers (zeker ook operationeel experts, operationeel specialisten), interne en externe adviseurs, onder wie veranderkundigen, en begeleiders van leren en ontwikkelen.

### **Onderzoeksvraag**

Welke patronen belemmeren veranderingen in het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk en op welke wijze kunnen deze patronen worden doorbroken?

### **Methoden van onderzoek**

- actie-onderzoek in drie basisteams in verschillende eenheden: participerende observatie
- literatuuronderzoek

### **Samenvatting**

Het realiseren van veranderingen in en rondom het politiewerk verloopt een stuk moeizamer dan de meeslepende veranderambities vaak doen vermoeden. Deze ervaring wordt vaak uitgedrukt met de woorden 'het is weerbaar'. Weerbaarheid is een gevoelsterm die verwijst naar de blokkades in veranderprocessen die ervoor zorgen dat de organisatiebeelden op papier niet zomaar realiteit worden. Die blokkades worden veroorzaakt door allerlei patronen in denken, spreken en doen die het organisatieleven stabiel en voorspelbaar maken en daarmee tegenwerken bij verandering.

De onderzoekers hebben de patronen die verandering belemmeren in kaart gebracht door intensief actieonderzoek te doen naar veranderingen in drie basisteams. Dit door te participeren en te interveniëren in twaalf verandertrajecten, mee te draaien met operationele diensten en onderdeel te zijn van het dagelijks organisatieleven van een basisteam.

Deze onderzoeksinspanningen hebben een overzicht opgeleverd van tien belemmerende patronen. Deze patronen zijn uitgewerkt aan de hand van uiteenlopende voorbeelden en verdiept met literatuur. In het actieonderzoek is tevens geprobeerd om de belemmerende patronen te doorbreken. Dit heeft geresulteerd in tien handelingsperspectieven die politiemensen kunnen benutten om weerbaarheid hanteerbaar te maken.

De opbrengsten van het actieonderzoek bieden veranderaars binnen de politie – leidinggevend, medewerkers en adviseurs – handvatten om weerbaarheid te doorzien en te doorbreken. De actieonderzoekers nodigen veranderaars binnen de politie uit te spelen met weerbaarheid, omdat zij hebben gemerkt dat dit bijdraagt aan effectievere veranderprocessen.