

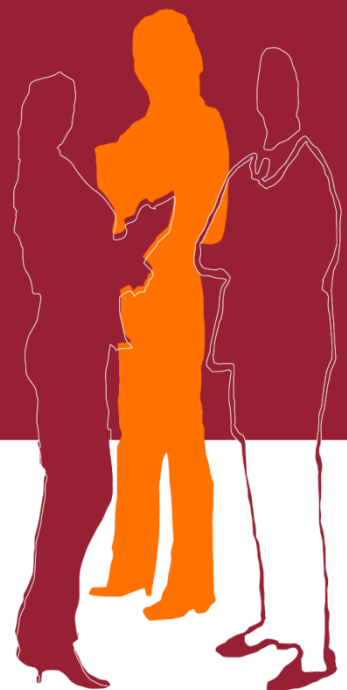
## Doorwerking van onderzoek

*Ervaringen met Spelen met weerbaarheid*

### *Rapport*

9 november 2017

Drs. R.M. Kouwenhoven  
Dr. W. Landman



## Inhoudsopgave

<b>1. Van onderzoek naar praktijk</b>	<b>1</b>
1.1 Gebrekkige doorwerking van onderzoek naar de praktijk	1
1.3 Manier van kijken naar doorwerking	2
1.4 Opbouw van de rapportage	3
<b>2. De doorwerking in beeld</b>	<b>4</b>
2.1 Kennisproducten ten behoeve van verspreiding	4
2.2 Leervormen ten behoeve van kennisnemen en eigen maken	5
2.3 Tempo en bereik van verspreiding	6
2.4 Ervaringen met de doorwerking	7
2.5 Drie richtinggevende constatering	9
<b>3. Hypothesen op basis van ervaringen</b>	<b>10</b>
3.1 Hypothesen met betrekking tot de relatief brede verspreiding)	10
3.2 Hypothesen met betrekking tot het moeizame eigen maken	13

Bijlage. Literatuurlijst

## 1. Van onderzoek naar praktijk

In dit eerste hoofdstuk wordt de rapportage ingeleid. In paragraaf 1 behandelen wij het onderwerp van deze rapportage: doorwerking van onderzoek naar de praktijk. In paragraaf 2 komt de case aan bod die in deze rapportage centraal staat: Spelen met weerbarstigheid. In paragraaf 3 beschrijven wij een kader om naar de doorwerking van het onderzoek te kijken. In paragraaf 4 volgt een toelichting op de opbouw van de rapportage.

### 1.1 Gebrekkige doorwerking van onderzoek naar de praktijk

De doorwerking van wetenschappelijk onderzoek in politieonderwijs en politiepraktijk is een thema dat binnen de Politie en Politieacademie sinds enige tijd op de agenda staat. De reden hiervoor is dat onder andere de politieleiding van mening is dat wetenschappelijk onderzoek nog te weinig doorwerkt in het onderwijs en de beleids- en uitvoeringspraktijk (zie Politie, 2012). Het probleem van de gebrekkige doorwerking van onderzoekskennis in de praktijk speelt niet alleen in de politieorganisatie. In het domein van wetenschap en (hoger) onderwijs wordt in dit verband het begrip 'valorisatie' gebruikt:

'Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid.'<sup>1)</sup>

Sinds 2005 is valorisatie door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) als derde academische hoofdtak toegevoegd aan het takenpakket van universiteiten. Hiermee werd en wordt beoogd om universiteiten te stimuleren om onderzoekskennis te vertalen naar maatschappelijke en economische meerwaarde. Met de opkomst van het (praktijk)onderzoek aan de hogescholen is de 'valorisatieopdracht' ook in toenemende mate voor hogescholen gaan gelden. Het hoger beroepsonderwijs wordt uitgedaagd om zowel 'kennis over te dragen ten behoeve van de maatschappij' als 'bij te dragen aan de ontwikkeling van beroepen'<sup>2)</sup>.

Politiewetenschap, politieonderwijs en politiepraktijk zijn gebaat bij meer inzicht ten aanzien van hoe doorwerking of valorisatie kan worden bevorderd. Met voorliggende rapportage beogen wij een bijdrage te leveren aan de kennis over de doorwerking van onderzoek binnen vooral de politiepraktijk. Deze kennis heeft vooral het karakter van hypothesen over wat helpt om doorwerking te bevorderen. Deze hypothesen zijn ontwikkeld op basis van ervaringen met de doorwerking van kennis uit een onderzoek, namelijk *Spelen met weerbarstigheid*.

### 1.2 Lessen op basis van ervaringen: Spelen met weerbarstigheid

In deze rapportage behandelen wij het vraagstuk van doorwerking aan de hand van de lessen die wij hebben opgedaan met *Spelen met weerbarstigheid*. Spelen met weerbarstigheid is een publicatie die eind 2015 is verschenen in de reeks Politiewetenschap (Landman e.a., 2015). Het betreft een actieonderzoek naar veranderingen in het leidinggeven aan – en uitvoeren van politiewerk in drie basisteams van de Politie. Dit actieonderzoek is uitgevoerd in opdracht van Politie & Wetenschap en heeft ruim tweeënhalf jaar geduurd.

---

<sup>1)</sup> Zie hiervoor het Rathenau Instituut op <https://www.rathenau.nl/nl>.

<sup>2)</sup> Zie artikel 1.3. van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

Actieonderzoek onderscheidt zich vooral van ander onderzoek doordat er bij de onderzoeker(s) een intentie tot verandering aanwezig is. Vanuit een traditionele wetenschapsopvatting streeft de onderzoeker naar zo min mogelijk beïnvloeding, terwijl bij actieonderzoek deze invloed juist het streven is. In Spelen met weerbaarheid zijn tien patronen beschreven die in de basisteams belemmerend werken bij het realiseren van veranderingen. Daarnaast zijn tien handelingsperspectieven uitgewerkt die kunnen helpen bij het doorbreken van de belemmerende patronen en daarmee kunnen bijdragen aan het realiseren van veranderingen in het leidinggeven aan – en uitvoeren van politiewerk. Deze handelingsperspectieven hebben het karakter van *actionable knowledge* (Argyris, 1993). Dit wil zeggen dat de suggesties die voor het handelen worden gegeven een concreet karakter hebben (niet alleen 'wat' te doen, maar ook 'hoe' te doen) en zijn uitgetoetst in de praktijk. Actionable knowledge onderscheidt zich hiermee van *applicable knowledge*: niet geteste aanbevelingen.

Na publicatie van Spelen met weerbaarheid hebben wij gemerkt dat de kennis die in de publicatie is opgenomen zijn weg heeft gevonden naar de Politie. Wij kregen reacties, uitnodigingen om er iets over te vertellen en hoorden en merkten op allerlei plekken dat de kennis van waarde werd gevonden. Deze ervaringen – die op het moment van schrijven (tweede helft 2017) nog steeds actueel zijn – wijken af van de ervaringen met voorgaande publicaties die wij hebben geschreven<sup>3</sup>). Bij voorgaande publicaties was er in meer of minder brede (politie)kring interesse in de publicatie, maar een brede stroom reacties, uitnodigingen en waarnemingen en verhalen over het gebruik van de kennis binnen de politie bleven grotendeels uit. Dit roept de vraag op hoe dit zit: in welke mate werkt Spelen met weerbaarheid door naar de praktijk en welke *aannames* kunnen worden gedaan over wat de mate van doorwerking beïnvloedt? In deze rapportage gaan wij in op deze vraag. Hierbij moet worden benadrukt dat wij de mate van doorwerking niet verklaren. Wij hebben geen wetenschappelijk onderzoek verricht naar de doorwerking van Spelen met weerbaarheid<sup>4</sup>). De inhoud van deze rapportage is gebaseerd op onze ervaringen met de doorwerking van Spelen met weerbaarheid.

### 1.3 Manier van kijken naar doorwerking

Wij beschouwen doorwerking van kennis uit politieonderzoek als het benutten – of verzilveren van deze kennis door de politie voor de uitvoering van taken. Wij onderscheiden drie domeinen waarin deze benutting kan plaatsvinden:

- Onderwijs. Dit wil zeggen dat kennis uit onderzoek wordt benut door docenten in het politieonderwijs en op deze wijze wordt 'overgedragen' aan studenten. De kennis is dan zichtbaar in onder andere het lesmateriaal.
- Beleid. Dit wil zeggen dat kennis uit onderzoek wordt benut bij het opstellen van beleid voor de operatie of de bedrijfsvoering van de politie. De kennis is dan vooral zichtbaar in documenten waarin het beleid is beschreven.
- Handelen. Dit wil zeggen dat kennis uit onderzoek door leidinggevenden en medewerkers wordt benut bij hun manier van werken en daarmee van invloed is op de manier van werken. Deze invloed kan overigens ook via onderwijs plaatsvinden.

Wij richten ons primair op de doorwerking naar het handelen van leidinggevenden en medewerkers en besteden zijdelings aandacht aan de doorwerking naar het onderwijs. In deze rapportage gaan wij niet in op de doorwerking naar beleid.

Doorwerking veronderstelt transfer van kennis uit onderzoek naar andere domeinen: *knowledge transfer*.

---

<sup>3</sup>) Terpstra e.a. (2004), Jochims e.a. (2005), Landman e.a. (2007), Nieuwkamp e.a. (2007), Landman e.a. (2009), Kouwenhoven e.a. (2010), Landman, 2011), Landman e.a. (2011), Kouwenhoven e.a. (2013), Landman e.a. (2013), Morée e.a. (2014), Landman (2015), Kouwenhoven e.a. (2016), Landman & Kleijer-Kool (2016).

<sup>4</sup>) Een dergelijk onderzoek zou ook niet door ons moeten worden uitgevoerd.

Over dit onderwerp is het nodige geschreven (zie Graham, 2008). Transfer van kennis is een communicatief proces tussen een zender en een ontvanger, waarbij kennis als een 'object' wordt gedeeld (Argote e.a., 2003). De mate waarin transfer plaatsvindt, wordt onder andere beïnvloed door de expertise of de status van de zender (Argote e.a., 2003), de wijze waarop de kennis wordt gedeeld (Star & Griesemer, 1989; Argote & Ingram, 2000) en de voedingsbodem (*absorptive capacity*) bij de ontvangende partij (Cohen & Levinthal, 1990; Amesse & Cohendet, 2001). Het perspectief van *knowledge management* voegt hieraan toe dat kennisdeling een wederkerig proces is waarin communicatie, explicitering en vertaling nodig zijn om andere lagen van de organisatie, verwante disciplines of nieuwe doelgroepen te bereiken (Argote e.a., 2003).

Op basis van het voorgaande – en gegeven onze ervaringen met de doorwerking van Spelen met weerbaarheid – komen wij tot drie niveaus in doorwerking van kennis uit onderzoek:

- *Verspreiden van kennis*. Dit niveau van doorwerking wil zeggen dat onderzoekskennis degenen bereikt die deze kennis kunnen benutten.
- *Kennisnemen van kennis*. Dit niveau van doorwerking wil zeggen dat degenen die de kennis uit onderzoek kunnen benutten, deze kennis tot zich nemen door te lezen en/of te luisteren.
- *Eigen maken van kennis*. Dit niveau van doorwerking wil zeggen dat degenen die de kennis uit onderzoek kunnen benutten deze kennis internaliseren en vertalen in hun handelen.

De drie niveaus van doorwerking volgen elkaar op in de zin dat iemand zich kennis alleen eigen kan maken wanneer deze kennis hem of haar bereikt en hij of zij deze kennis op de een of andere manier tot zich neemt.

### 1.4 Opbouw van de rapportage

In hoofdstuk 2 brengen wij de doorwerking van Spelen met weerbaarheid in beeld. In hoofdstuk 3 formuleren wij hypothesen over hoe doorwerking kan worden bevorderd.

## 2. De doorwerking in beeld

In dit hoofdstuk geven wij een beschrijving van de wijze waarop wij hebben gepoogd de inzichten die wij hebben opgedaan, door te laten werken in de politieorganisatie. In de eerste paragraaf beschrijven wij de vormen waarin wij de kennis hebben ontsloten voor politiemensen.

### 2.1 Kennisproducten ten behoeve van verspreiding

De kennis die met het actieonderzoek is gegenereerd, is op verschillende manieren toegankelijk gemaakt voor de praktijk. Dit wil zeggen dat wij de kennis via diverse vormen hebben ontsloten om de verspreiding van de kennis te bevorderen.

#### *Wetenschappelijke publicatie (boek)*

Het eerste kennisproduct van Spelen met weerbaarheid is een boek, dat is opgenomen in de reeks Politiewetenschap van Politie en Wetenschap. Het boek bevat alle kennis rondom Spelen met weerbaarheid. Ieder patroon en ieder handelingsperspectief wordt tot in detail uitgewerkt aan de hand van data en literatuur met praktijkvoorbeelden om de patronen en handelingsperspectieven wat meer tot leven te brengen. Het is een publicatie van bijna 400 pagina's; de kennisbron van de andere kennisproducten.



#### *Samenvattende publicatie (boekje)*

Onze ervaring bij de politie is dat weinig politiemensen hele wetenschappelijke publicaties doornemen. Hoewel het niet in alle gevallen opgaat, is onze ervaring tevens dat de leesbereidheid dichter op de operatie afneemt, zeker als het een omvangrijke publicatie betreft. Daarom hebben wij ervoor gekozen de essenties van de kennis op te nemen in een samenvattende publicatie van 50 pagina's. In dit boekje lichten wij ieder patroon en handelingsperspectief in twee (ruim opgemaakte) pagina's toe. De samenvattende publicatie was gereed toen de wetenschappelijke publicatie uitkwam en kon dan ook direct aan geïnteresseerden worden meegegeven of toegestuurd. De gedachte erachter was dat het boekje een mooie inkijk geeft in het gedachtegoed en daarmee de interesse kan wekken. Wanneer politiemensen daadwerkelijk met het gedachtegoed aan de slag willen gaan, kunnen ze gericht meer kennis ophalen in de wetenschappelijke publicatie. De ordening in de beide publicaties is hetzelfde: 10 patronen en 10 handelingsperspectieven. Dit maakt het naar ons idee mogelijk om gericht te verdiepen.



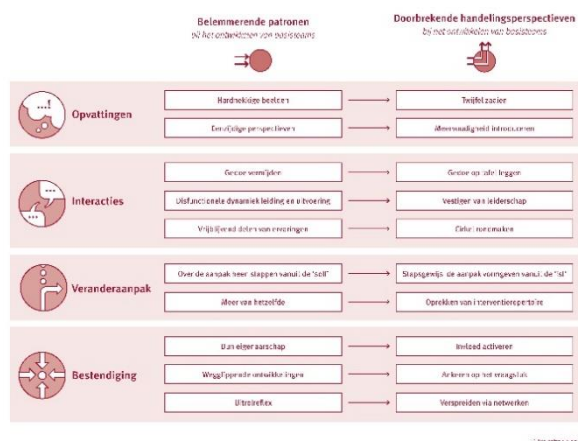
#### *Samenvattende notitie*

De samenvattende publicatie beslaat nog steeds 50 pagina's en heeft daarmee niet het karakter van een samenvatting die in enkele minuten kan worden doorgenomen.

Om die reden hebben wij een samenvattende notitie gemaakt waarin ieder patroon en handelingsperspectief in een alinea wordt toegelicht. Deze notitie beslaat zes pagina's en is bedoeld voor degenen die binnen enkele minuten een globaal beeld willen krijgen van de inzichten/kennis (met name reikwijdte, geen diepgang). Ook hier geldt weer dat de ordening dezelfde is als bij het samenvattende boekje en de wetenschappelijke publicatie, waardoor het mogelijk is om gericht te verdiepen.

### *Praatplaat*

Het vierde kennisproduct, dat wij hebben gemaakt, is een 'praatplaat'. Deze praatplaat hebben wij vrij snel na het verschijnen van de publicaties gemaakt, omdat wij merkten dat er onder politiemensen behoefte was aan een handzaam overzicht dat bijvoorbeeld op een kamer kan worden opgehangen. In de wetenschappelijke publicatie is een visualisatie opgenomen van de tien patronen en tien handelingsperspectieven (een 'landkaart'). Op de ene kant van de praatplaat wordt dit model weergegeven en op de andere kant van de praatplaat wordt een definitie van ieder patroon en handelingsperspectief gegeven. De praatplaat hebben wij vervolgens op dik papier laten afdrucken en vooral gebruikt tijdens presentaties.



### *Website*

Het vijfde kennisproduct is een website over Spelen met weerbaarheid en heeft een meer dynamisch karakter. Deze website is vooral een plek waar bezoekers kennisproducten kunnen downloaden en waar de doorontwikkeling van de inzichten uit Spelen met weerbaarheid zichtbaar wordt. In de wetenschappelijke publicatie hebben wij benoemd dat het verhaal over Spelen met weerbaarheid niet af is en het 'puzzelen' op hoe te veranderen, doorgaat. Door middel van artikelen (bijvoorbeeld 'Politie-teams in ontwikkeling') en blogs (bijvoorbeeld 'een zittend gat verzint altijd wel wat') proberen wij hier invulling aan te geven.

## 2.2 Leervormen ten behoeve van kennisnemen en eigen maken

Het ontsluiten van kennis door middel van kennisproducten kan de verspreiding van kennis bevorderen, maar het kennisnemen en eigen maken van de kennis blijft onduidelijk. Door middel van diverse leervormen hebben wij gepoogd om het kennisnemen en eigen maken te bevorderen.

### *Presenteren van inzichten*

Een eerste methode om vooral het kennisnemen te bevorderen, is het presenteren van de inzichten uit Spelen met weerbaarheid. De presentaties die wij hebben gegeven, variëren van een uur tot een hele dag (met tussendoor andere methoden). Hierbij hebben wij ervoor gekozen (onafhankelijk van de duur) om altijd recht te doen aan zowel de reikwijdte als de diepgang van de kennis. Dit wil zeggen dat wij de aanwezigen enerzijds hebben meegenomen in het geheel van tien patronen en tien handelingsperspectieven en anderzijds altijd ten minste een patroon en handelingsperspectief uitgebreid hebben toegelicht om de diepgang van de kennis te illustreren ('verleiden' tot meer lezen).

### *Toepassen van inzichten op eigen casuïstiek*

Een tweede vorm om zowel het kennisnemen als het eigen maken te bevorderen, is het toepassen van de inzichten op eigen casuïstiek. Dit hebben wij gedaan door een werkvorm te maken waarin de deelnemers in groepen een veranderopgave van een van de deelnemers bespreken. De inzichten uit Spelen met weerbaarheid bieden de deelnemers een bril om naar de werkelijkheid te kijken (wat gebeurt er?) en ideeën om uit te proberen om de werkelijkheid te beïnvloeden (wat kan ik doen?). In een aantal stappen gaan de deelnemers onder begeleiding aan de slag met het analyseren van de casus aan de hand van de patronen en het aanreiken van suggesties op basis van de handelingsperspectieven.

### *Gebruiken van inzichten in ontwikkeltrajecten*

Een derde vorm om het kennisnemen en eigen maken te bevorderen, is het gebruiken van de inzichten in ontwikkeltrajecten. Waar de toepassing van de inzichten op casuïstiek nog het karakter heeft van 'zwemmen op het droge', gaat het hier om de integratie van kennis in het handelen. Aan de hand van hardnekkige beelden wordt dan bijvoorbeeld in kaart gebracht welke opvattingen er over de planning in een basisteam 'leven' en worden daar acties op gezet, er wordt aan de slag gegaan met eenheid van leiding, er komt gedoe op tafel, et cetera. Bij het gebruik van inzichten in ontwikkeltrajecten hebben wij geprobeerd om de betrokkenen mee te nemen in de inzichten uit Spelen met weerbaarheid en de toepassing ervan (voorkomen van een black box waarin het handelen/ de aanpak wel wordt waargenomen, maar men niet begrijpt waarop dit is gebaseerd). In sommige gevallen waren er ook politiemensen betrokken in een team dat nadacht over de aanpak.

## 2.3 Tempo en bereik van verspreiding

In de vorige paragrafen hebben wij aandacht besteed aan kennisproducten en leervormen. Er is nog niet ingegaan op de mate waarin de kennis uit Spelen met weerbaarheid zich heeft verspreid en de mate waarin kennisnemen en eigen maken hebben plaatsgevonden. In deze paragraaf geven wij een indicatief beeld van de verspreiding. Hierbij moet worden opgemerkt dat wij het niet volledig hebben onderzocht. Wij baseren ons op onze eigen waarnemingen (zie ook paragraaf 1.2).

### *Verspreiding heeft het karakter van een sneeuwbal effect*

De interesse in de kennis uit Spelen met weerbaarheid begon naar ons idee op enkele plekken. In de periode direct na publicatie waren vooral degenen geïnteresseerd die veranderen als hun vak beschouwen. In de periode daarna vond er een steeds verdere verspreiding binnen de politieorganisatie plaats (zie ook vervolg). Voor zover wij weten, hebben ambassadeurs hierin een belangrijke rol gespeeld. Dit zijn mensen die het idee hebben dat kennis de praktijk verder kan helpen en hun collega's publicaties mailen en hen er actief op wijzen. Kortom: de verspreiding heeft het karakter van een sneeuwbal effect dat overigens nog steeds doorgaat. Een voorbeeld: in oktober 2017 gaf een van ons een presentatie voor medewerkers van de politie in Noord-Holland, op initiatief van BlueM (voorheen Jong Blauw). Van de 70 deelnemers had de helft nog niet van Spelen met weerbaarheid gehoord. De andere helft had het meer of minder goed/uitgebreid gelezen.

### *Verspreiding heeft veel delen van de politieorganisatie bereikt*

Een van de indicatoren, die iets zegt over de mate van verspreiding, heeft betrekking op het aantal organisatieonderdelen, waarin men kennis heeft genomen van de inzichten. Wederom baseren wij ons hierbij op wat wij weten op basis van eigen ervaringen. In negen van de elf operationele eenheden hebben wij presentaties gegeven en/of casuïstiek besproken (intensieve verandertrajecten komen veel minder vaak voor). De reikwijdte en diepgang verschillen per eenheid. Het betreft leiderschapsdagen, netwerkbijeenkomsten teamontwikkeling, overleggen op districtsniveau en dergelijke.



De districten en basisteams zijn hierbij dominant, maar het gaat ook over de andere hoofdonderdelen: regionale recherche, informatieorganisatie, operationele samenwerking, operationeel centrum en de staf. Daarnaast heeft verspreiding op landelijk niveau plaatsgevonden: netwerk van veranderkundigen, netwerk van hoofden politieprofessie, directie operatiën, HRM.

### *Verspreiding heeft naar uiteenlopende functies plaatsgevonden*

De kennis uit Spelen met weerbaarheid is bedoeld voor eenieder die binnen de politieorganisatie *de rol* van veranderaar vervult of wil vervullen. Deze rol wil zeggen dat iemand verantwoordelijkheid neemt voor het ontwerpen en realiseren van veranderingen. De rol van veranderaar kan door diverse functies worden vervuld. Wij hebben tijdens het werken in de praktijk – met presentaties en tijdens trajecten of andere bezoeken – gemerkt dat politiemensen in zeer uiteenlopende functies hebben kennisgenomen van Spelen met weerbaarheid:

- Bedrijfsvoeringsspecialisten
- Docenten
- Generalisten (GGP, tactische opsporing, e.a.)
- Operationeel experts
- Operationeel specialisten
- Politiechefs
- Sectorhoofden
- Senioren GGP en tactische opsporing
- Teamchefs.

## 2.4 Ervaringen met de doorwerking

### *Gebruik van kennisproducten*

Naar onze indruk doen zich verschillen voor in de mate waarin en door wie de verschillende kennisproducten worden gebruikt. Wij behandelen de drie voornaamste kennisproducten: de wetenschappelijke publicatie, de samenvattende publicatie en de 'praatplaat'.

De samenvattende publicatie is naar ons idee door veel meer politiemensen gelezen dan de wetenschappelijke publicatie. De mensen die wij gesproken hebben over de kennisproducten rondom Spelen met weerbaarheid gaven namelijk vooral aan de samenvattende publicatie te hebben gelezen. Van enkele eenheden weten wij dat de samenvattende publicatie onder alle leidinggevendenden is verspreid. Wij hebben daarnaast diverse mailberichten gezien naar groepen politiemensen waarin de pdf van de samenvattende publicatie werd bijgesloten (zowel binnen de bedrijfsvoering als operatie). De samenvattende publicatie heeft ook op diverse plekken het operationele niveau bereikt. Het gaat dan in het bijzonder om de operationeel experts en operationeel specialisten in de basisteams en in mindere mate ook wijkagenten.

De wetenschappelijke publicatie is voor zover bij ons bekend vooral gelezen door interne adviseurs, sommige leidinggevendenden en wordt daarnaast gebruikt in het bacheloronderwijs van de Politieacademie (politiekundige opleiding). Wij hebben een aantal leidinggevendenden gesproken – vooral teamchefs – die wel op de hoogte zijn van het bestaan van de wetenschappelijke publicatie, maar niet of nauwelijks de tijd nemen om deze te lezen dan wel zich beperken tot de passages die het meest relevant of interessant worden gevonden. Het lezen van de gehele publicatie wordt als een behoorlijke opgave gezien: taai en veel. Wij vermoeden dat een deel van de interne adviseurs binnen de politie de wetenschappelijke publicatie het meest (volledig) heeft gelezen. Het betreft in het bijzonder degenen die veel affiniteit hebben met veranderen en veranderkunde. Zij hebben meer tijd om dit soort publicaties te lezen – het is een 'normaler' onderdeel van het werk – en hebben er ook meer ervaring mee. Wij baseren ons vermoeden op gesprekken met interne adviseurs en waarnemingen, bijvoorbeeld de publicatie die met talloze gekleurde post-its ertussen op het bureau van een interne adviseur ligt.

Overigens hebben wij ook gemerkt dat het lezen van de samenvattende publicatie sommige politiemensen naar de wetenschappelijke publicatie heeft geleid onder het mom van 'daar wil ik meer over weten'. In die zin fungeert de wetenschappelijke publicatie ook als naslagwerk.

De 'praatplaat' is naar ons idee ook in behoorlijke mate verspreid. Tijdens presentaties hebben wij deze plaat ook geregeld meegenomen voor iedere deelnemer/aanwezige. Gedurende presentaties en sessies hebben wij gemerkt dat er gretig gebruik wordt gemaakt van de praatplaat. Indicaties dat een deel van de betrokkenen ook daarna nog gebruik maakt van de praatplaat is dat wij veelvuldig de praatplaat in kamers van teamchefs of sectorhoofden hebben zien hangen dan wel dat de plaat tijdens een gesprek uit de tas werd gehaald met allerlei aantekeningen erop. De politiemensen – vooral leidinggevers – die wij erover hebben gesproken, beschouwen het als een handige 'praatplaat' die men er in gesprekken met elkaar soms bijpakt.

Op basis van het voorgaande kunnen wij concluderen dat verschillende doelgroepen binnen de politie een verschillende behoefte hebben met betrekking tot kennisproducten (abstractieniveau, taalgebruik, et cetera). Zo hebben wij verschillende reacties op de samenvattende publicatie gekregen:

- "Wat een mooi overzicht van alle inzichten uit jullie verhaal, opgeschreven in begrijpelijke taal".
- "Kunnen jullie ons een samenvatting opsturen waarin het ook allemaal wat concreter wordt?"
- "Een aardige teaser, maar ik ben nu wel benieuwd naar een uitgebreidere toelichting op het handelingsperspectief."

Kortom: het is lastig om met één kennisproduct verschillende doelgroepen te 'bedienen'.

### *Overdracht bij presentaties*

Het geven van presentaties is, zoals eerder aangegeven, een van de manieren waarop wij hebben getracht kennis over te dragen. Op basis van onze ervaringen komen wij tot diverse punten die een rol hebben gespeeld bij de overdracht.

We hebben in de eerste plaats gemerkt dat politiemensen erg gevoelig kunnen zijn voor het gebruik van bepaalde taal (woorden). Een deel van de taal die wij gebruiken om de kennis te delen, wordt naar onze indruk 'gepakt' en slaat aan. Dit zijn begrippen die politiemensen (naar onze indruk) als herkenbaar ervaren en kunnen vertalen naar hun eigen situatie. Dit is ook de taal die wij steeds horen als wij bijvoorbeeld met casuïstiek aan de slag gaan. Hierbij kan worden gedacht aan begrippen als 'twijfel zaaien' of 'gedoe op tafel leggen'. Andere taal wordt in mindere mate 'opgepakt', zoals 'stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de ist' of 'verspreiden via netwerken'. Wij hebben de indruk dat dit taal is die men minder herkent en die minder gemakkelijk te reproduceren is. Dan is er ook nog taal die bij bepaalde mensen tot irritatie of afhaakgedrag leidt. Zo kregen wij van verschillende politiemensen te horen dat zij ons gedachtegoed te negatief van insteek vonden, alleen al door de term 'belemmerende patronen'. Daarmee lijkt men direct al niet meer ontvankelijk voor het verhaal en is men afgehaakt. Daarnaast hebben wij gemerkt dat het bij zowel de belemmerende patronen als doorbrekende handelingsperspectieven helpt om snel met herkenbare voorbeelden te komen. Dit zorgt ervoor dat de kennis 'tot leven komt'. Bij het handelingsperspectief helpt het naar ons idee om zo concreet mogelijk te worden door gedrag te illustreren en voorbeeldzinnen te geven. Daar waar het te lang in abstracties bleef (te conceptueel), kwamen al snel de verzoeken om concretisering.

Wel zien wij aanzienlijke verschillen tussen doelgroepen. Doelgroepen die meer gewend zijn om in veranderingige termen met elkaar te praten, ervaren de kennis en de concreetheid daarvan toch anders dan medewerkers op meer operationeel niveau. Wij hebben enkele presentaties op operationeel niveau gegeven voor bijvoorbeeld groepen operationeel experts en/of senioren GGP, die door de politiemensen door de bank genomen als vaag werden beleefd.

### *Overdracht met eigen casuïstiek/ontwikkeltrajecten*

We hebben op verschillende manieren getracht de inzichten toe te passen op de praktijk.

Zo hebben wij tijdens een groot aantal sessies ervoor gekozen om de vertaling te maken naar eigen casuïstiek, onder andere door diverse intervisieoefeningen. Daarnaast hebben wij enkele ontwikkeltrajecten begeleid, zoals een traject bij het basisteam in Hoofddorp.

We kunnen op basis van die ervaringen concluderen dat het goed mogelijk is om een eigen casus te analyseren aan de hand van de belemmerende patronen. De patronen helpen dan om de eigen werkelijkheid beter te begrijpen: wat gebeurt er nu eigenlijk? Zoals eerder besproken, zijn er bepaalde patronen waar gemakkelijker naar wordt verwezen dan anderen, maar over het algemeen zijn politiemensen goed in staat gebleken om de verschillende brillen te hanteren.

Het is lastiger om het aangereikte handelingsperspectief bij de geconstateerde patronen te vertalen naar wat precies te doen in de eigen casus. Dus wat gaat iemand nu precies de volgende dag of week doen in termen van interventies, gedrag, reacties op andermans gedrag (en daarbij dan ook echt op zinsniveau de vraag: wat precies te zeggen of te reageren?). Hierbij doen zich aanzienlijke verschillen voor tussen de handelingsperspectieven. Het ene handelingsperspectief bleek gemakkelijker toepasbaar dan het andere handelingsperspectief. Daarbij geldt dat hoe concreter wij het handelingsperspectief al hebben kunnen maken, des te gemakkelijker bleek de toepasbaarheid.

Er zijn grote verschillen tussen politiemensen in de wijze waarop toepassing plaatsvindt. Op hoofdlijnen zien wij twee varianten:

- Oppervlakkige toepassing: bij deze toepassing worden concepten overgenomen in taal, maar niet altijd voldoende begrepen of geïnternaliseerd. Daardoor worden ze niet altijd op het goede moment toegepast of wordt men handelingsverlegen, wanneer een vervolgenterventie is benodigd.
- Diepgaande toepassing: in dit geval worden concepten begrepen/ geïnternaliseerd waardoor iemand ermee kan werken/spelen/er effect mee kan hebben.

Onze indruk is dat de een diepgaande toepassing gemakkelijker lijkt te verlopen wanneer politiemensen een bepaalde 'basisbagage' op het gebied van veranderen/veranderkunde hebben. Men is dan al gewend om te denken in diagnoses, interventies en daarop te reflecteren om te bezien wat wel en niet werkt. Naast de gewenste basisbagage is er ook simpelweg tijd nodig om te kunnen komen tot een diepgaande toepassing. Het vraagt ondanks de baggage nog steeds om een aanzienlijke investering (voorbereiding van sessies, momenten), steeds weer, om te bepalen wat in een bepaalde situatie de meest passende interventie is.

### 2.5 Drie richtinggevende constatering

Wanneer wij de ervaringen uit voorgaande paragrafen koppelen aan de drie niveaus van doorwerking, dan kunnen wij het volgende constateren:

- De kennis uit Spelen met weerbarstigheid heeft zich langzaam doch ogenschijnlijk breed verspreid binnen de politieorganisatie.
- Relatief veel mensen hebben kennisgenomen van de kennis uit Spelen met weerbarstigheid en hebben de kennisproducten ook daadwerkelijk gebruikt.
- Het eigen maken van de kennis uit Spelen met weerbarstigheid verloopt moeizaam waarbij wij aanzienlijke verschillen zien tussen doelgroepen binnen de politieorganisatie.

### 3. Hypothesen op basis van ervaringen

In dit hoofdstuk beschrijven wij hypothesen voor de drie centrale constatering:

- De kennis uit Spelen met weerbaarheid heeft zich breed verspreid binnen de politieorganisatie.
- Relatief veel mensen hebben kennisgenomen van de kennis uit Spelen met weerbaarheid.
- Het eigen maken van de kennis uit Spelen met weerbaarheid verloopt moeizaam.

In paragraaf 1 geven wij hypothesen voor de eerste twee constatering (onder de noemer van 'verspreiding'). In paragraaf 2 geven wij hypothesen voor de derde constatering. Het is van belang te benadrukken dat het hypothesen zijn en geen verklaringen die zijn onderzocht. Het betreft vermoedens op basis van onze ervaringen (inclusief wat wij van politiemensen hebben gehoord).

#### 3.1 Hypothesen met betrekking tot de relatief brede verspreiding<sup>5)</sup>

*Het biedt een herkenbare spiegel met empathie*

'Het is heel herkenbaar'. Deze zin hebben wij van politiemensen, die Spelen met weerbaarheid hebben gelezen, vermoedelijk het meest gehoord. Men verwijst hiermee vooral naar het deel van het onderzoek dat gaat over de belemmerende patronen. Deze belemmerende patronen zijn een beschrijving van de organisatiedynamiek binnen de politieorganisatie en bieden politiemensen een spiegel. Doordat de patronen zijn geïllustreerd met allerlei praktijkvoorbeelden wordt de herkenbaarheid vergroot, zo hebben wij ook van politiemensen begrepen. Daarnaast heeft het beschrijven in patronen een bepaalde werking: het gaat voorbij het constateren van knelpunten en aanwijzen van schuldigen. Het is een poging om de organisatiedynamiek te begrijpen en te waarderen (patronen hebben vaak een functie), maar tegelijkertijd te wijzen op de disfunctionele kanten van de dynamiek als je iets wilt veranderen (men beschouwt het verhaal veelal ook als confronterend). Een ontschuldigende manier van onderzoek doen, is naar onze inschatting van belang in een politieorganisatie die in de regel al voldoende kritiek over zich heen krijgt en meer knelpunten krijgt aangedragen dan zij kan oplossen of aanpassen. Ook ervaringen met allerlei veranderprocessen in het buitenland wijzen erop dat het eenzijdig bekritisseren – constateren zonder begrijpen – van situaties in de politieorganisatie leidt tot allerlei defensiemechanismen die de kans, dat er wat met de aangedragen inzichten gebeurt, in ieder geval niet groter maakt (zie bijvoorbeeld MacQueen & Bradford, 2016).

Een hypothese is dat de verspreiding van kennis wordt bevorderd wanneer analyses van de huidige situatie zo worden gepresenteerd dat de doelgroep zich daarin kan herkennen en daarnaast niet zo zeer bestaan uit constatering van wat allemaal niet goed gaat, maar uit het begrijpen waardoor het gaat zoals het gaat: een herkenbare spiegel met empathie.

*Concreet handelingsperspectief is de helft van het verhaal*

'We kunnen hier iets mee'. Ook dit is een zin die wij veel hebben gehoord wanneer wij met politiemensen spraken over Spelen met weerbaarheid. Hiermee drukt men uit dat het verhaal niet alleen problematiserend is, maar ook perspectief tot handelen biedt. De verhouding tussen de belemmerende patronen en het handelingsperspectief is ongeveer 50/50. Zowel de beschrijvende kennis als de actiegerichtte kennis vloeien voort uit het onderzoek.

<sup>5)</sup> In deze paragraaf wordt met verspreiding verwezen naar de eerste twee niveaus van doorwerking. Het gaat naast het verspreiden van kennis dus ook over het kennisnemen van kennis.

Dit zorgt ervoor dat de actiegerichte kennis concreet is uitgewerkt en met voorbeelden is geïllustreerd. Daardoor kunnen mensen ermee aan de slag in het dagelijks handelen; er is iets om uit te proberen. Deze kenmerken wijken af van veel andere onderzoeken waarin het verhaal voor meer dan 90% bestaat uit beschrijvingen en analyses van de huidige situatie (met veel knelpunten) en voor minder dan 10% gaat over wat verstandig is om – gegeven de analyse – te doen. Deze 10% wordt vaak aangeduid met ‘aanbevelingen’. Een beperking van deze aanbevelingen is dat deze veelal geen directe basis hebben in het onderzoek, maar ideeën van de onderzoekers zijn. Dergelijke aanbevelingen zijn deels fantasie, omdat de opstellers niet weten of de aanbevelingen bijdragen aan het positief beïnvloeden van de huidige situatie. Hierbij speelt mee dat de opstellers van aanbevelingen onderzoekers zijn die veelal weinig verstand van veranderen (het beïnvloeden van de huidige situatie) hebben. Daarnaast hebben de aanbevelingen veelal een hoog abstractieniveau en verschijnt er vaak ‘meer van hetzelfde’, namelijk visies, opleidingen en dergelijke.

Een hypothese is dat de verspreiding van kennis wordt bevorderd wanneer de kennis die moet worden verspreid in voldoende mate bestaat uit concreet handelingsperspectief en in zekere mate in de praktijk is getest.

### *De kennis is in diverse producten aangeboden*

De kennis uit Spelen met weerbaarheid is, zoals eerder beschreven (zie paragraaf 2.1), opgenomen in verschillende producten. In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de verschillende doelgroepen binnen de politieorganisatie op uiteenlopende wijzen gebruik maken van deze kennisproducten. Naar ons idee hoeven kennisproducten elkaar ook niet de ‘bijten’ – in de zin dat het ene kennisproduct minder wordt gebruikt doordat het andere kennisproduct meer wordt gebruikt – omdat ‘de taart vooral groter wordt’. Door variëteit in kennisproducten kan het totale bereik worden vergroot. Het is de optelsom van de kennisproducten die zorgt voor een totaalbeeld van verspreiding dat in onze ervaring positief afwijkt van wat wij bij andere (eigen) onderzoeken hebben meegemaakt. Om het totale bereik te vergroten, is het van belang dat kennisproducten daadwerkelijk verschillen in omvang, diepgang en taalgebruik. Veel politiemensen hebben behoefte aan kennisproducten waarin gebruik wordt gemaakt van eenvoudige taal en die het mogelijk maken om relatief snel kennis tot je te nemen. Een kennisproduct met minder omvang en minder diepgang kan een opstap zijn naar een kennisproduct met meer diepgang en meer omvang. Dit hebben wij ook gezien: de praatplaat nodigt dan uit om de samenvattende publicatie te gaan lezen en de samenvattende publicatie nodigt vervolgens sommigen weer uit om (dele van) de wetenschappelijke publicatie te gaan lezen.

Een hypothese is dat de verspreiding van kennis wordt bevorderd wanneer de kennis wordt aangeboden in diverse vormen/producten en hierbij rekening wordt gehouden met de behoeften en kenmerken van de doelgroep: verstandig is om daarbij in ieder geval verschil te maken in omvang van een kennisproduct en de taal die wordt gebruikt.

### *Erover horen, dan erover lezen*

Eerder is al aan bod gekomen dat wetenschappelijke publicaties naar onze indruk beperkt worden gelezen binnen de politieorganisatie. Dit geldt in het bijzonder voor leidinggevend en medewerkers in de operationele politieteam. Dit is overigens ook direct een enigszins tragische ‘constatering’, omdat voor veel van de politiekundige kennis geldt dat men in de operationele politieteam het meest baat heeft bij het kennismaken en eigen maken. Daar moet de transfer naar het handelen immers plaatsvinden. Het heeft betrekkelijk weinig zin als kennis blijft circuleren in beleidscircuits, terwijl het kennis betreft die in de operatie een doorwerking moet krijgen. Wij hebben gemerkt dat het lezen van kennisproducten kan worden gestimuleerd door politiemensen eerst iets te vertellen over de kennis die is opgedaan/ontwikkeld.

Dit leidt er bij sommigen namelijk toe dat zij nieuwsgierig worden, meer willen weten en op eigen initiatief kennisproducten gaan raadplegen. Hier ligt een relatie met de vorige hypothese: erover gaan lezen na er iets over te hebben gehoord, wordt bevorderd wanneer er laagdrempelige kennisproducten zijn (in omvang en taal).

Een hypothese is dat de verspreiding van kennis wordt bevorderd wanneer de kennis wordt gedeeld via presentaties/ verhalen als gevolg waarvan politiemensen nieuwsgierig worden en er meer over gaan lezen (via een kennisproduct dat bij hen past, zie eerder).

### *Aansluiten bij wat er op dat moment speelt*

Naar onze indruk doet timing er ook toe als het gaat over doorwerking van kennis naar de politiepraktijk. Bij Spelen met weerbaarheid hebben wij gemerkt dat de inzichten aansluiten bij waar men in de praktijk tegenaan loopt en mee bezig is. Politieteams bevinden zich sinds de vorming van de nationale politieorganisatie in een periode van verandering en men (vooral teamchefs, operationeel experts, operationeel specialisten) heeft te maken met weerstanden, gedoe, gebrekkig eigenaarschap, top-down veranderdrukte (et cetera) en is op zoek naar houvast ten aanzien van hoe hiermee om te gaan. De inzichten uit Spelen met weerbaarheid sluiten aan bij die behoefte. Wij hebben gemerkt dat vlak na het verschijnen van Spelen met weerbaarheid – eind 2015 – de oriëntatie op reorganiseren nog sterk aanwezig was. Deze oriëntatie is in het afgelopen jaar (medio 2016-2017) afgenomen en de behoefte om met de ontwikkeling van politieteams aan de slag te gaan, is daardoor groter geworden. De inzichten uit Spelen met weerbaarheid kunnen hierbij helpen. Wij merken dan ook dat de ontvankelijkheid voor de inzichten eerder toe- dan afneemt. Hierbij speelt mogelijk ook mee dat bij veranderingen rondom actuele onderwerpen als diversiteit en de aanpak van ondermijning de belemmerende patronen zich manifesteren en er handelingsverlegenheid optreedt.

Een hypothese is dat de verspreiding van kennis wordt bevorderd wanneer de kennis aansluit bij waar men in de praktijk tegenaan loopt. Als er sprake is van enige handelingsverlegenheid, dan is de behoefte aan een externe kennisbron (zoals onderzoek) groter, mits die kennisbron dan ook voorziet in het reduceren van handelingsverlegenheid.

### *Actief informeel circuit*

We hebben rondom Spelen met weerbaarheid gemerkt dat het informele circuit van belang is bij de verspreiding van kennis. De kennis uit Spelen met weerbaarheid is verspreid door politiemensen die de inzichten hebben opgepikt en hebben gedeeld met hun collega's (zie ook paragraaf 2.3). Het delen van kennis verloopt in deze casus niet via de formele lijnorganisatie (van boven naar beneden), maar via de informele netwerken: mensen die elkaar kennen en denken dat de ander het wellicht interessant vindt. Wij hebben geregeld politiemensen gesproken die een kennisproduct hebben ontvangen via een collega die het had doorgestuurd. De wijze waarop de kennis uit Spelen met weerbaarheid zich heeft verspreid en zich verspreidt, lijkt daarmee erg op een van de handelingsperspectieven die in Spelen met weerbaarheid is opgenomen: verspreiden via netwerken.

Een hypothese is dat de verspreiding van kennis wordt bevorderd door de informele organisatie te benutten en niet zozeer door uit te gaan van de formele organisatie en een verspreiding van boven naar beneden.

### 3.2 Hypothesen met betrekking tot het moeizame eigen maken

#### *Voedingsbodem ontbreekt*

Wij hebben de indruk dat de kennis uit Spelen met weerbarstigheid niet in alle gevallen goed aansluit bij waar de doelgroepen binnen de politie op het gebied van kennis en kunde op het gebied van veranderen staan. Hierbij doen zich aanzienlijke verschillen tussen doelgroepen voor. In algemene zin kan echter worden gesteld dat politiemensen niet zoveel bagage hebben op het gebied van veranderen. Dit geldt in het bijzonder over het type veranderingen waarover Spelen met weerbarstigheid gaat: veranderingen in gedrag van – en tussen mensen. Daardoor heeft de kennis uit Spelen met weerbarstigheid geen voedingsbodem. Kennis hebben van wat er is opgeschreven, is iets anders dan het daadwerkelijk begrijpen en in eigen handelen kunnen vertalen. Kortom: het eigen maken wordt waarschijnlijk bemoeilijkt doordat er onvoldoende wordt aangesloten bij wat ook wel de ‘zone van naastgelegen ontwikkeling’ wordt genoemd. De ambitie van eigen maken is – gegeven het vermogen – te hoog.

Een hypothese is dat de doorwerking van kennis wordt bevorderd wanneer de kennis aansluit bij de bestaande kennis en kunde van politiemensen met betrekking tot een bepaald onderwerp. Als de toepassing van kennis hun vermogen overvraagt, wordt het eigen maken bemoeilijkt.

#### *Weinig moeite willen doen*

Het eigen maken van de manier van kijken en handelen uit Spelen met weerbarstigheid is naar ons idee – zo formuleerden wij het in het boek – de moeite waard, maar kost ook moeite. Wij hebben gemerkt dat een deel van de politiemensen deze moeite niet of nauwelijks wil doen. Men vindt het leuk om er iets over te horen en het spreekt aan, maar de dominante houding wordt gekenmerkt door vluchtigheid. Het moet allemaal wel een beetje gemakkelijk gaan. Met de inzichten aan de slag gaan en daarin volhouden doet een ander beroep op hen. French (2001) maakt een onderscheid tussen twee soorten vaardigheden: positieve en negatieve capaciteiten (capabilities). Volgens hem heb je beide soorten vaardigheden nodig om een klus te klaren. De positieve capaciteiten hebben in dit geval betrekking op het begrijpen van de patronen en handelingsperspectieven en deze naar je eigen handelen kunnen vertalen. De negatieve capaciteiten hebben betrekking op het ongemak en de onzekerheid te verdragen die erbij komen kijken als je gaat spelen met weerbarstigheid. Wij hebben gemerkt dat vooral de negatieve capaciteiten niet zo goed zijn ontwikkeld: als het ongemak toeneemt, neemt ook de neiging om af te haken toe. Het leerproces van eigen maken strandt dan.

Een hypothese is dat de doorwerking van kennis wordt bevorderd wanneer politiemensen hun negatieve capaciteiten ontwikkelen en beter in staat zijn om met het ongemak en de onzekerheid om te gaan die nu eenmaal gepaard gaat met het eigen maken van (sommige) inzichten.



## Bijlage. Literatuurlijst

- Amesse, F. & P. Cohendet (2001). Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge-based economy, *Research Policy*, 30(9): 1459-1478.
- Argote, L. & P. Ingram (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- Argote, L., B. McEvily & R. Reagans (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, 49(4): 571-584.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change, *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5): 480-492.
- Graham P. (2008). *Knowledge transfer in theory and practice: a guide to the literature*. Academia.
- Jochoms, M.P.C.M., F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer & A. Sey (2005). *Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*. Zeist: Kerckebosch.
- Kouwenhoven, R.M., R.J. Morée & P. van Beers (2010). *Het districtelijke opsporingsproces. De Black Box geopend*. Amsterdam: Reed Business.
- Kouwenhoven, R.M., R.J. Morée & P. van Beers (2013). *Interventies in de opsporing; Impulsen in kwaliteit en effectiviteit van het opsporingsproces*. Amsterdam: Reed Business.
- Kouwenhoven, R.M. & L. Kleijer- Kool (2016). *Vroegtijdige afstemming politie en OM; Afstemming tussen politie en Openbaar Ministerie in zaken van veelvoorkomende aangiftecriminaliteit*. Amsterdam: Reed Business.
- Landman, W., L.A.J. Schoenmakers & F. van der Laan (2007). *Tussen aangifte en zaak. Een referentiekader voor het aangifteproces*. Zeist: Kerckebosch.
- Landman, W., P. van Beers & F. van der Laan (2009). *Tussen politiezorg en veiligheidszorg. Politie en partners over signaleren & adviseren*. Den Haag: Reed Business.
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg*. Amsterdam: Reed Business.
- Landman, W., M. Brussen & F. van der Laan (2011). *De mythe ontrafeld? Wat we weten over goed politieleiderschap*. Amsterdam: Reed Business.



Landman, W., M. Brussen & F. van der Laan (2013). *Tussen hei en hoofdbureau. Leiderschapsontwikkeling bij de politie*. Amsterdam: Reed Business.

Landman, W. (2015). *Blauwe patronen. Betekenisgeving in politiewerk*. Den Haag: Boom Lemma.

Landman, W., R.M. Kouwenhoven & M. Brussen (2015). *Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams*. Amsterdam: Reed Business.

MacQueen, S. & B. Bradford (2016). 'Where did it all go wrong? Implementation failure – and more – in a field experiment of procedural justice', *Journal of experimental criminology*, 15.12.2016, DOI 10.1007/s11292-016-9278-7.

Moree, R.J., W. Landman & A.C. Bos (2014). *Speciaal blauw. Verschijningsvormen en overwegingen van specialisatie en despecialisatie binnen de Nederlandse politieorganisatie*. Amsterdam: Reed Business

Nieuwkamp, S., R.M. Kouwenhoven & M. Krommendijk (2007). *Ontwikkeling van de politiefunctionaris; Een longitudinaal onderzoek naar veranderingen in houding ten aanzien van het politiewerk, de politieorganisatie en de omgeving* (2007), Apeldoorn: Politie & Wetenschap.

Politie (2012). Realisatieplan Nationale Politie. Den Haag: Politie.

Star, A.L. & J.R. Griesemer (1989). Institutional ecology, 'translation', and boundary objects. Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, *Social Studies of Science*, 19(3): 387-420.

Terpstra, J. & R.M. Kouwenhoven (2004). *Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg*. Zeist: Kerckebosch.