

Spelen met weerbaarheid

Spelen met weerbaarheid

Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven
bij het ontwikkelen van basisteams

W. Landman
R.M. Kouwenhoven
M. Brussen

In opdracht van:
Programma Politie & Wetenschap

Afbeelding omslag:
Twynstra Gudde

Ontwerp:
Vantilt Producties & Martien Frijns

ISBN: 978 90 3524 859 5
NUR: 800, 624

Realisatie:
Reed Business, Amsterdam

© 2015 Politie & Wetenschap, Apeldoorn; Twynstra Gudde, Amersfoort

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

‘There remains something in all of us of the childish belief that there is a world of grown-ups who know. There must be because evidently we don’t know. It is very shocking then to suspect that the knowers do not exist at all. Everyone is groping around in the dark, just as we are.’

Peter Berger

Inhoud

Voorwoord	11
1 Omgaan met weerbarstigheid	13
1.1 Het is weerbarstig en nu?	13
1.1.1 De wereld van de plannen en de complexiteit van alledag	13
1.1.2 Het centraal stellen van de alledaagse complexiteit	15
1.2 Zoeken naar wat belemmert en werkt	16
1.2.1 De onderzoeksvraag in retrospectie	16
1.2.2 Belemmerende patronen	20
1.2.3 Ontwikkeling van een basisteam	21
1.2.4 Doorbrekende handelingsperspectieven	23
1.3 Vooruitblik	25
2 Onderzoeken van weerbarstigheid	29
2.1 Leren door te interveniëren	29
2.1.1 Actieonderzoek als onderzoek	29
2.1.2 Actieonderzoek en politie	31
2.2 Doen van actieonderzoek in drie basisteams	34
2.2.1 De opzet van het actieonderzoek	34
2.2.2 Een indruk van de drie basisteams	37
2.2.3 Procesverloop in de drie basisteams	41
2.2.4 Rode draden in persoonlijke ervaringen als actieonderzoeker	51
2.3 Puzzelen met wat je tegenkomt	56
2.3.1 Centrale kenmerken van de Grounded Theory Method	56
2.3.2 Conceptualiseren van data in het actieonderzoek	58

3	Spelen met weerbaarheid	65
3.1	Een cognitieve kaart als opbrengst	65
3.2	Spelen met opvattingen	66
3.3	Spelen met interacties	68
3.4	Spelen met veranderaanpak	69
3.5	Spelen met bestendinging	70
3.6	Dan nu de diepte in	72
4	Spelen met opvattingen	73
4.1	Hardnekkige beelden	73
4.1.1	Beelden zijn losgekoppeld van (eigen) ervaringen	74
4.1.2	Beelden bevestigen zichzelf	79
4.1.3	Beelden beschermen de eigen identiteit	82
4.2	Twijfel zaaien	85
4.2.1	Onderzoeken van ervaringen	86
4.2.2	Vragen naar redeneringen	89
4.2.3	Spiegelen door hetzelfde omgekeerd te doen	91
4.3	Eenzijdige perspectieven	92
4.3.1	Intern werkperspectief	92
4.3.2	Praktisch leerperspectief	105
4.4	Meervoudigheid introduceren	113
4.4.1	Bevorderen van diversiteit in teamsamenstelling	114
4.4.2	Perspectief verruimen met behulp van vensters	119
5	Spelen met interacties	129
5.1	Gedoe vermijden	129
5.1.1	Zacht met, en hard over elkaar	130
5.1.2	Om collectief gedoe heen lopen	135
5.1.3	Gedoe dat ondergronds gaat	138
5.2	Gedoe op tafel leggen	141
5.2.1	Positief herwaarderden van gedoe	141
5.2.2	Bevorderen van directe communicatie	143
5.2.3	Uitpraten van gedoe	145

5.3	Disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering	148
5.3.1	Leiding en uitvoering als dynamiekbepalend onderscheid	149
5.3.2	Machtsdynamiek(en) op de werkvloer	152
5.3.3	Verwaarlozing als onderliggende angel	159
5.4	Vestigen van leiderschap	164
5.4.1	Verbinden en begrenzen als paradoxale opgave	165
5.4.2	Verbinden en begrenzen als collectieve opgave	170
5.4.3	Verbinden en begrenzen als vasthoudende opgave	175
5.5	Vrijblijvend delen van ervaringen	177
5.5.1	Als leren een bijproduct is: onderbenutting van verhalen	178
5.5.2	Als leren het streven is: wegduwen als het dichtbij komt	181
5.6	Cirkel rondmaken	186
5.6.1	Van vrijblijvend delen naar vrijwillig leren	186
5.6.2	Trekken van lessen op basis van ervaringen	189

6 Spelen met veranderaanpak 197

6.1	Over de aanpak heen stappen vanuit de 'soll'	197
6.1.1	Een agenda vol veranderideeën	198
6.1.2	Over de aanpak heen stappen	201
6.2	Stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de 'ist'	209
6.2.1	Aansluiten bij het ontwikkelstadium van een basisteam	210
6.2.2	Stapsgewijs de aanpak vormgeven	213
6.3	Meer van hetzelfde	219
6.3.1	Ontwerpend, expertmatig, daar en straks	220
6.3.2	Vertrouwen op wat hoort in plaats van op wat werkt	231
6.4	Oprekken van interventierepertoire	234
6.4.1	Problematiseren van bestaande interventies	234
6.4.2	Onderzoekend, participatief, hier en nu	239

7 Spelen met bestendinging 251

7.1	Dun eigenaarschap	251
7.1.1	Omhoog en opzij delegeren	252
7.1.2	Focus op interne opgaven buiten de cirkel van invloed	260
7.1.3	De onbalans tussen geven en nemen	265

7.2	Invloed activeren	271
7.2.1	Oprekken van de cirkel van invloed	271
7.2.2	Herdefiniëren van het vraagstuk	276
7.2.3	Reduceren van systemische onteigening	284
7.3	Wegglippende processen	287
7.3.1	Reflexen die continuïteit van ontwikkeling bemoeilijken	287
7.3.2	Verstorende ontwikkelingen in de context	290
7.4	Ankeren op het vraagstuk	297
7.4.1	Spreads en binden van betrokkenen	297
7.4.2	Contextontwikkelingen hanteren	302
7.5	Uitrolreflex	309
7.6	Verspreiden via netwerken	312

8 Nabeschuwing 319

8.1	Beschouwing van de opbrengsten	319
8.1.1	De opbrengsten en evaluatie daarvan	319
8.1.2	De generaliseerbaarheid naar andere organisatiecontexten	322
8.1.3	De generaliseerbaarheid naar andere perioden	326
8.2	Omgaan met paradoxen bij de vorming van de Nationale Politie	328
8.2.1	Tussen ontwerpen vanuit de 'soll' en ontwikkelen vanuit de 'ist'	329
8.2.2	Tussen een nationale en lokale veranderaanpak	333
8.2.3	Tussen politieleiders en medewerkers	336
8.3	Spelen met weerbaarheid	339
8.3.1	Wat kun je met deze kennis bereiken?	339
8.3.2	Voor wie is deze kennis eigenlijk?	340
8.3.3	Maar belangrijker, wie pakt de bal op?	343

Literatuur 345

Bijlage 363

1	Coderingen (focuscodes)	363
---	-------------------------	-----

Voorwoord

Je leert een organisatie pas echt goed kennen door haar te veranderen (zie ook Boonstra, 2014; Kampen, 2014). Deze uitspraak is een variatie op de uitspraak van Kurt Lewin, de grondlegger van het actieonderzoek, die ooit stelde dat je een systeem niet kunt begrijpen totdat je het probeert te veranderen. Voor ons zit hier een grote kern van waarheid in. Wij hebben in het afgelopen decennium veel onderzoek bij de politie verricht. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit boek was anders dan al die andere onderzoeken. De kern van het verschil is dat we in dit onderzoek veel meer hebben geleerd over verandering bij de politie en zeker ook over onszelf. Dat kwam doordat we meer dan ooit niet observator, maar betrokkene waren. We hebben geprobeerd de ontwikkeling van basisteams te beïnvloeden. Dit boek doet verslag van de inzichten die wij hierbij hebben opgedaan.

Ons actieonderzoek begon toen de Nationale Politie in formele zin net een feit was: begin 2013. We hebben ieder ongeveer 50 dagen doorgebracht op de werkvloer van een basisteam gedurende een periode van ongeveer 1,5 jaar. Deze intensiteit bood ons de kans om diep in de werkelijkheid van een basisteam te duiken (zie ook Sprenger e.a., 2013). Met onze veranderambitie in het hoofd hebben we deze duik genomen. Hierbij kwamen we al snel in aanraking met een aantal persistente vraagstukken binnen de politie die het hart van de politieorganisatie raken. Hierbij kan worden gedacht aan de dynamiek tussen chefs en uitvoerende medewerkers, de wijze waarop wordt gewerkt aan ontwikkeling van het vak, de samenwerking over de muurtjes van disciplines heen en dergelijke. Na verloop van tijd viel ons op dat er binnen de politieorganisatie om deze vraagstukken heen wordt gelopen zonder ze echt aan te raken. In dit actieonderzoek hebben we een poging gedaan om het tegenovergestelde te doen: ze op te pakken. Dit hebben we gedaan vanuit een onderzoekende houding, die wordt gekenmerkt door een mengeling van nieuwsgierigheid en een wens tot verandering en verbetering (Gravestijn e.a., 2009). Dat ging met vallen en opstaan.

We hebben gedurende het onderzoeksproces geworsteld met onze eigen oordelen over de ervaringen die we hebben opgedaan. We zagen enerzijds veel mooie mensen die met toewijding het politievak uitvoeren en anderzijds een

sociaal systeem dat team- en organisatieontwikkeling in verschillende opzichten belemmert. We hebben geprobeerd om te begrijpen wat er binnen de politieorganisatie plaatsvindt. Dit vanuit de gedachte dat interacties tussen mensen ook veel onbedoelde gevolgen hebben. Deze inlevende houding neemt niet weg dat de inhoud van dit boek voor sommigen wellicht ook confronterend kan zijn. Die confrontatie is naar ons idee niet te voorkomen als niet de aantrekkelijke wensbeelden, maar het dagelijks organisatieleven centraal staat. In het dagelijks organisatieleven stuit je namelijk onvermijdelijk op *uncomfortable knowledge* (zie bijvoorbeeld Stein, 1988; Rayner, 2012).

Het goede nieuws is dat we niet alleen aandacht besteden aan wat de ontwikkeling van een basisteam belemmert, maar ook handelingsperspectief aanreiken om deze belemmeringen te doorbreken. Wij hopen dat velen binnen de politie dit handelingsperspectief ter hand nemen en gaan *spelen met weerbaarheid*. Dat gaat overigens niet zonder moeite en is tegelijkertijd de moeite waard. We denken dat beide betekenissen van ‘moeite’ verband houden met elkaar. Veel van wat niet vanzelf gaat, is waardevol. De moeite die het kost, kan het best speels worden benaderd. Het is het geinig gemodder waar Jan Nap (2014) over spreekt en dat hij beschouwt als een betere aanpak of misschien wel meer fundamenteel: een betere houding, dan het zoeken naar vaste grond.

Wij zijn verschillende betrokkenen dank verschuldigd. In de eerste plaats de basisteams die dit actieonderzoek, met ondersteuning van Politie & Wetenschap, mogelijk hebben gemaakt. We mogen ons gelukkig prijzen met een politie die zo openstaat voor onderzoek en met politiemensen die bereid zijn toegang te geven tot hun praktijken. Daarnaast zijn wij Politie & Wetenschap dankbaar voor de mogelijkheid en flexibiliteit die zij hebben geboden gedurende het onderzoeksproces. Wij hopen dat dit actieonderzoek bewijst dat het waardevol is om onderzoekers ruimte te geven om voortschrijdend inzicht serieus te nemen. Een derde woord van dank gaat uit naar Bas Govaarts die ons tijdens zijn afstuderen heeft ondersteund in de fase van analyse en de zoektocht door de literatuur. Tot slot willen wij het woord richten tot Hans Vermaak. Wij hebben genoten van de wijze waarop je ons achter de coulissen hebt geholpen om betere actieonderzoekers en begeleiders van leerprocessen te worden. Een proces dat niet stopt met dit boek.

Wouter Landman
 Roderik Kouwenhoven
 Mirjam Brussen

Omgaan met weerbarstigheid

1.1 Het is weerbarstig en nu?

1.1.1 De wereld van de plannen en de complexiteit van alledag

De politie in ons land heeft een niet aflatende drang naar vernieuwing (zie onder andere Van der Vijver, 2004; Hoogenboom, 2009; Van Dijk e.a., 2010; Landman, 2015). Het politiewerk moet altijd beter: effectiever, efficiënter, professioneler, slimmer. Aansprekende concepten zijn hierbij in de regel leidend: *intelligence*-gestuurd politiewerk, probleemgericht politiewerk, nodaal georiënteerd politiewerk, contextgedreven politiewerk. De vernieuwingsdrang van de politie krijgt op dit moment gestalte onder de noemer van de vorming van de Nationale Politie. Een proces dat is begonnen met het versterken van de aanpak van georganiseerde misdaad en het verbeteren van het beheer van de politie, en zich heeft ontwikkeld tot een veranderproces dat alle aspecten van de organisatie raakt (zie ook Verbeek, 2012). Met de vorming van de Nationale Politie moet een flink aantal doelen worden bereikt, waaronder betere politieprestaties en meer legitimiteit van, en meer vertrouwen in de politie (Nationale Politie 2012b). Kortom: opnieuw is beter politiewerk het belangrijkste streven.

Wat maakt dat het nu wel gaat lukken? Een intrigerende vraag die enige tijd geleden door Nathalie Kramers in het *Tijdschrift voor de Politie* werd geponeerd (Kramers, 2014).

‘Sinds het aanstellen van de kwartiermakers voor de Nationale Politie tot aan de dag van vandaag zijn we goed in het benoemen van dingen die anders of beter moeten. Als je goed kijkt, dan zijn het – naast enkele eigentijdse ambities – vaak al lang bestaande verlangens [...]. En waarom lukt het nu dan wel?’

De vraag waarom het nu dan wel lukt, impliceert dat de politie een teleurstellende veranderhistorie heeft. Hoewel hiernaar in ons land nooit uitgebreid onderzoek is verricht, vermoeden wij (ook) dat de impact van veel verander-

ambities op het primaire proces niet groot is geweest. Dat vermoeden is mede gebaseerd op de vaak gedane constatering dat het politiewerk, het betreft hier vooral de basispolitiezorg, door de afgelopen decennia heen een opmerkelijke mate van continuïteit kent (zie onder andere Stol e.a., 2004; Van der Vijver, 2007; Hoogenboom, 2009; Kleijer-Kool, 2013; Landman, 2015).

Ook in andere landen is geconstateerd dat het primaire proces in de basispolitiezorg behoorlijk resistent lijkt voor alle veranderingen. Manning (2010) heeft een secundaire analyse verricht naar ruim twintig jaar innovatiepogingen in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Zijn conclusie is ontnuchterend.

‘In reviewing the innovations attempted in past twenty-plus years, it has been shown that these are modest and tactical, involve little alteration in resource deployment, and have been resisted. Even these tactical innovations fall on the sword of the patrol officers and their practices.’
(Manning, 2010; 181)

Kortom: alle goede bedoelingen lopen spaak in de dagelijkse praktijken van uitvoerende politiefunctionarissen. In die zin lijkt er weinig reden om aan te nemen dat het politiewerk nu, met de vorming van de Nationale Politie, wel verandert.

Nu het proces van de vorming van de Nationale Politie enige jaren op gang is, begint de twijfel onder politieleiders vaker toe te slaan. Althans, dat is onze ervaring (zie ook Hoogenboom, 2015). Gaat het wel lukken? Die twijfel is naar ons idee begrijpelijk. De vorming van de Nationale Politie gaat gepaard met zo veel ambities en idealen, dat een stevige kloof tussen de organisatiebeelden op papier en de dagelijkse praktijken onvermijdelijk is. Een dergelijke kloof is ook gebruikelijk in veranderprocessen en doet zich in allerlei organisaties voor (Homan, 2013). In succesvolle (geplande) veranderingen wordt die kloof na verloop van tijd kleiner. De dagelijkse praktijken ontwikkelen zich dan in de richting van de veranderideeën. Het is echter geen vanzelfsprekendheid dat de wereld van de veranderideeën en de praktijkwereld zich mengen (Van Oss & Van 't Hek, 2014). Het is evengoed denkbaar dat papier en praktijk in behoorlijke mate gescheiden werelden blijven. Dan ontstaat het risico op een zogenoemd tekentafelfiasco.¹

¹ Zie ook <http://www.volkskrant.nl/opinie/wat-er-goed-uitzag-op-de-tekentafel-dreigt-uit-te-lopen-op-een-fiasco~a4049864/>.

Veranderaars die (mede)verantwoordelijk zijn voor het bereiken van de verandereffecten in de politiepraktijk zullen de kloof tussen beide werelden herkennen. Zij drukken hun ervaring niet zelden uit met de woorden: 'het is weerbarstig'. Weerbarstig is een gevoelsterm, die tot uitdrukking brengt dat de dagelijkse praktijken van uitvoerende politiefunctionarissen zich niet zomaar bewegen of ontwikkelen in de richting van de wensbeelden op papier. Weerbaarheid ontstaat vaak wanneer veranderingen (ook) hun weerslag moeten krijgen in het gedrag van mensen en interacties tussen mensen. En dat is veel vaker wel dan niet het geval. Zeker rondom het primaire proces. Weerbaarheid verwijst naar de dominante praktijken in de werkomgeving die blokkerend werken bij het realiseren van veranderingen (Vermaak, 2009a). Veel veranderingen sneuvelen in deze weerbaarheid (Bekman, 2011). Daar moeten ook veranderaars binnen de politie rekening mee houden.

1.1.2 *Het centraal stellen van de alledaagse complexiteit*

Op het moment dat de kloof tussen de organisatiebeelden op papier en de dagelijkse praktijken niet kleiner wordt, is de reflex om de oplossing in betere veranderplannen en een betere veranderorganisatie te zoeken. De ambities worden bijgesteld, de planning reëler gemaakt, mensen worden vervangen enzovoort. De hoop is dan dat dit tot meer overeenstemming tussen papier en praktijk leidt. Een dergelijke reflex is begrijpelijk. Toch is het niet effectief als het om veranderingen gaat die (ook) betrekking hebben op gedrag van mensen en interacties tussen mensen. Deze reflex ontkent de weerbaarheid. We doen alsof de blokkades er niet zijn en vallen opnieuw in wat Manning (2010) het zwaard van uitvoerende politiefunctionarissen noemt. Het is daarmee eigenlijk handelen tegen beter weten in.

Een alternatieve manier in het omgaan met weerbaarheid is het onder ogen zien ervan en daarnaar handelen. Je gaat er dan van uit dat concrete ontwikkelingen in een organisatie of team niet het resultaat zijn van plannen, maar van dagelijkse praktijken die een eigen dynamiek hebben (Homan, 2013; Van Oss & Van 't Hek, 2014). De gedachte dat deze praktijken kunnen worden beïnvloed met organisatiebeelden op papier komt dan al snel als irrealistisch over. In plaats van het centraal stellen van de gewenste situatie ligt het dan veel meer voor de hand om uit te gaan van de dagelijkse praktijken. In plan- of ontwerp-taal: de 'ist' komt dan veel centraler te staan dan de 'soll' (zie ook paragraaf 6.1 en 6.2). Het gaat dan dus niet om de huidige situatie in termen van organisatie-

structuur, informatiesystemen of andere technisch-rationele aspecten, maar om de dagelijkse praktijken die het uitvloeisel zijn van het gedrag van mensen en interacties tussen mensen. De *informele organisatie* (Roethlisberger & Dickson, 1939), de *onderstroom* (Aardema, 2005; Van Es, 2009), het *ondertussen* (Van Oss & Van 't Hek, 2012), het *alledaagse organisatieleven* (Kampen, 2014). De precieze betekenis van deze begrippen verschilt. Het appèl komt overeen: richt de aandacht op de complexiteit die alledaags is (zie ook Vermaak, 2009a).

In dit actieonderzoek hebben we juist dat gedaan. We zijn in de alledaagse complexiteit van basisteams gaan staan. Dit vanuit de overtuiging dat organisatieontwikkeling moet beginnen in deze complexiteit (Kampen, 2014). De wereld van de abstracte veranderambities en die van het dagelijks politiewerk kunnen alleen beter bij elkaar worden gebracht als we de wereld van het dagelijks politiewerk meer als uitgangspunt nemen bij verandering (Landman, 2015). Wie dat doet, stelt de vraag centraal hoe we substantiële winst kunnen boeken in het hier en nu, in plaats van te wachten of te vertrouwen op grootschalige en langdurige veranderprocessen en daarbij horende veranderplannen (Vermaak, 2009a). Die winst is niet te boeken door weerbaarheid te ontwijken. Het is noodzakelijk om weerbaarheid te hanteren. Om weerbaarheid in basisteams te kunnen hanteren, is het van belang om blokkades te zien en te slechten. Dan kun je als veranderaar *spelen met weerbaarheid* en bijdragen aan de ontwikkeling van het leidinggeven aan en het uitvoeren van politiewerk. Dit boek gaat precies daarover.

1.2 Zoeken naar wat belemmert en werkt

1.2.1 De onderzoeksvraag in retrospectie

Het startpunt van dit boek ligt in de Call 2010. In de toenmalige programmering was het onderwerp intercollegiale toetsing opgenomen. Dit vanuit de gedachte dat het politiewerk veel baat zou kunnen hebben bij politiemensen die de eigen praktijk onderzoeken om lessen te trekken ten aanzien van wat daarin (niet) werkt. Dit leek ons een interessant onderwerp om op in te schrijven. Het voorstel dat wij indienden, moest resulteren in een voor de politie passende methode waarmee politiemensen in collectief verband konden reflecteren op hun handelen. Dit met het oog op het verhogen van de persoonlijke effectiviteit van politiemensen en de professionele standaard van het politiewerk. Het plan was om vanuit het perspectief van (de context van) het politiewerk ontwerpeisen te formuleren en op basis daarvan een methode te ontwer-

pen. Die methode zou vervolgens iteratief moeten worden doorontwikkeld in de politiepraktijk.

Wij waren verheugd te vernemen dat ons voorstel was gehonoreerd. Wij begonnen met een verdieping van bestaand politieonderzoek en literatuur op het gebied van leren, ontwikkelen en veranderen. Dit bracht ons in de eerste plaats tot het inzicht dat er al meer dan een decennium werd gepleit voor het bespreken van praktijksituaties in de basispolitiezorg. Het was alleen nooit werkelijkheid geworden.² Daarnaast kwam uit delen van de literatuur op het gebied van leren, ontwikkelen en veranderen naar voren dat er binnen teams vaak blokkades zijn die maken dat er niet zomaar lessen worden getrokken uit de eigen werkpraktijk. Deze inzichten deden we op in een periode dat een van ons bezig was met een promotieonderzoek en in dat kader veel tijd doorbracht in twee basisteams (Landman, 2015). De opgedane inzichten uit de literatuur en ervaringen in de basisteams versterkten elkaar. Dit leidde tot de conclusie dat de weg die we waren ingeslagen weinig kansrijk leek. Ons vermoeden was dat we wellicht tot een bruikbare methode zouden komen, maar dat deze niet in het primaire proces zou worden gebruikt. De spreekwoordelijke la was de meest waarschijnlijke bestemming.

Medio 2012 zaten we met het programma Politie & Wetenschap om tafel om onze conclusie te bespreken. De medewerkers van het programma gaven ons de ruimte om met een voorstel voor bijstelling van de aanpak te komen. Het voorstel dat volgde, was een actieonderzoek gericht op het bevorderen van praktijk- of ervaringsleren in basisteams. Bij de opzet van het actieonderzoek maakten we dankbaar gebruik van de inzichten van onze voormalig collega Hans Vermaak (2009a) rondom het werken aan taaie vraagstukken. De overtuiging dat we het vraagstuk van praktijkleren pas goed konden leren kennen door eraan te werken, was voor ons het belangrijkste argument om te kiezen voor een actieonderzoek. We moesten erin gaan staan. Anders gezegd: de benadering vanuit de ‘hoge gronden’ moest worden ingeruild voor die vanuit de ‘moerasige laaglanden’ (Schön, 1983).

2 Een uitzondering is het experiment van Nap (2001) in Hollands-Midden onder de noemer van Blauw Vakmanschap. In dit experiment is geprobeerd om politiemensen uit te dagen om bewust en systematisch te leren van de eigen en elkaars praktijk. Dat is in één politieteam behoorlijk van de grond gekomen, al bleek ook dat een dergelijke ontwikkeling niet zomaar beklijft en duurzaam wordt (zie ook paragraaf 7.3). Blauw Vakmanschap heeft later een vervolg gekregen in Amsterdam (Nap, 2012). Op dit moment is er een programma van waaruit basisteams worden ondersteund bij het bewust en systematisch leren van de eigen en elkaars praktijk. In die zin is de situatie sinds de aanleiding voor ons onderzoek veranderd.

Politie & Wetenschap ging akkoord met ons voorstel op voorwaarde dat de deelnemende basisteams ook zouden investeren in het actieonderzoek. Niet alleen omdat het actieonderzoek in ieder team om substantiële inzet zou vragen, maar ook en vooral omdat het eigenaarschap en sponsorschap op team-niveau een belangrijke randvoorwaarde voor een goed actieonderzoek was. Drie toenmalige politieregio's, en daarbinnen districten en (te vormen) basisteams, zijn dit avontuur aangegaan. We noemen de drie basisteams Noordstad, Groenstad en Centrumstad.³ Begin 2013 waren de zakelijke en organisatorische afspraken afgerond en konden we van start met het actieonderzoek. Een onderzoek dat uiteindelijk ruim twee jaar in beslag zou nemen.

Toen we waren aanbeland in de moerassige laaglanden werd ons na verloop van tijd duidelijk dat de blokkades voor praktijkleren die we in de basisteams tegenkwamen niet alleen voor praktijkleren relevantie hadden. Zo constateerden we dat uitvoerende politiefunctionarissen niet zomaar bereid waren om naast het gewone werk bij te dragen aan verbeteringen in het werk. Velen zagen dat niet als hun verantwoordelijkheid en hadden het idee dat ze ook niet veel konden bijdragen (zie ook paragraaf 7.1). Het dunne eigenaarschap van medewerkers werkte niet alleen beperkend bij het bevorderen van praktijkleren, maar ook rondom allerlei andere complexe vraagstukken. Die vraagstukken waren vanuit het perspectief van de directbetrokkenen in de basisteams soms relevanter dan onze ambitie om praktijkleren te bevorderen. Dit leidde bij ons tot het besef dat het waarschijnlijk wijs was om aan te sluiten bij wat gaande was. Hierdoor ontstonden allerlei ontwikkeltrajecten die met elkaar gemeen hadden dat ze waren gericht op het realiseren van veranderingen in het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk. Het betrof een specifieke vorm van veranderen: door middel van leerprocessen. Om die reden zijn we gaan spreken over de ontwikkeling van basisteams.

Het bovenstaande laat zien hoe de focus van ons onderzoek zich heeft ontwikkeld. Van 'gewoon' onderzoek naar actieonderzoek. Van praktijkleren naar het ontwikkelen van basisteams. We hebben onze vraagstelling daar gedurende het actieonderzoek op aangepast. Dit impliceert dat de vraagstelling zich heeft gevoegd naar het onderzoek (zie ook Van Twist, 1995). Dat is een geruststellende gedachte, omdat het impliceert dat er ruimte is gegeven aan het onderzoeks-

3 Het actieonderzoek in Noordstad heeft ook geleid tot een ontwikkeltraject in een vierde basisteam: Rivierstad. Zie hiervoor ook paragraaf 2.2.3.

proces en de ontdekkingen die daarin zijn gedaan. Wij zijn Politie & Wetenschap daar dankbaar voor.

In retrospectie heeft de volgende vraagstelling centraal gestaan:

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

In de volgende subparagrafen gaan we in op de drie begrippen die centraal staan in dit boek:

- *Belemmerende patronen* als vanzelfsprekende en dominante manieren van denken, praten en doen in een basisteam, die tegenwerken als verandering in en rondom het primaire proces het streven is.
- *Ontwikkeling van een basisteam* als verandering in de vanzelfsprekende en dominante manieren van denken, praten en doen in een basisteam.
- *Doorbrekende handelingsperspectieven* als manieren van beïnvloeden van de dominante manieren van denken, praten en doen, die bijdragen aan verandering in en rondom het primaire proces.

Het is van belang om twee opmerkingen te maken over de afbakening van dit actieonderzoek.

Ten eerste richt dit actieonderzoek zich, zoals aangegeven, op ontwikkeling van de basisteams. In een (robuust) basisteam krijgt de gebiedsgebonden basispolitietak gestalte (Nationale Politie, 2012a). De voornaamste taken zijn in dit verband: het gebiedsgebonden en probleemgericht werken, toezicht en handhaving, verlenen van noodhulp, opsporen (afhandelen van veelvoorkomende criminaliteit) en intake. Binnen de basisteams is onze onderzoeksaandacht vooral uitgegaan naar de gedragsmatige aspecten die verbonden zijn aan allerlei verbeteringen die in de organisatie en uitvoering van het politiewerk worden nagestreefd.

Ten tweede hebben we, hoewel het actieonderzoek zich heeft afgespeeld tijdens de vorming van de Nationale Politie, geen volwaardig onderzoek verricht naar het in werking brengen van de basisteams in het kader van die vorming. Dat proces bestaat uit vele veranderopgaven die wij zeker niet allemaal – samen met de betrokkenen – hebben opgepakt. Dit neemt niet weg dat een deel van de vraagstukken waarmee we ons hebben bemoeid, raakt aan de vorming van de Nationale Politie (zie ook paragraaf 2.2.3). Hierbij kan worden gedacht aan de invoering van de rol van operationeel coördinator (OpCo) of de ontwikkeling

van operationeel leiderschap. Een deel van de vraagstukken stond er ook nadrukkelijk los van.

De consequentie van het bovenstaande is dan ook dat de inzichten in dit boek zeker geen oplossing zijn voor de knelpunten die op dit moment bij de vorming van de Nationale Politie worden ervaren. Dat is ook niet wat we beogen. De belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven zijn vooral bruikbaar voor lokale veranderaars, die rondom allerlei vraagstukken te maken krijgen met weerbaarheid. Dit kunnen externe vraagstukken zijn, zoals de aanpak van een criminele jeugdgroep, maar ze kunnen evengoed gaan over de interne vraagstukken die hieraan zijn verbonden, zoals de samenwerking tussen disciplines of het (gezamenlijk) sturen op het werk. De lokale bruikbaarheid van de inzichten impliceert overigens dat deze wel degelijk relevant zijn voor de vorming van de Nationale Politie. Zeker als je gelooft dat de essentie van het politiewerk – het (collectieve) gedrag van politiemensen – alleen kan worden beïnvloed waar het plaatsvindt. Lokaal dus. Het zou tegelijkertijd zonde zijn als ze alleen gedurende de vorming van de Nationale Politie worden gebruikt. Ook daarna zijn ze naar ons idee nog goed bruikbaar.⁴

1.2.2 Belemmerende patronen

Met patronen bedoelen wij in dit actieonderzoek de manieren van denken, spreken en doen die in en rondom een basisteam normaal of vanzelfsprekend zijn geworden. Een patroon kan bijvoorbeeld zijn dat ervaringen over het werk worden gedeeld zonder er lessen uit te trekken. Of om succesvolle veranderingen in een team te kopiëren en ergens anders uit te rollen. De betiteling van iets als een patroon kan de indruk geven dat alles altijd op precies dezelfde manier gaat (Homan, 2013). Dit is niet het geval. Het gaat meer om regelmatigheden dan exacte herhalingen (Bekman, 2011). Die regelmatigheden zorgen voor stabiliteit, al is er ook ruimte voor verandering (Terlouw & Van Twist, 2014).

Kenmerkend voor patronen in organisaties of teams is dat ze vanzelf ontstaan tussen mensen. Ze zijn het uitvloeisel van het gedrag van velen. Er ligt geen ontwerp aan ten grondslag. De kenmerken van een patroon zijn ook niet te herleiden tot het gedrag van één individu. Een file is een goed voorbeeld (Homan, 2013). Een file ontstaat onbedoeld en door het gedrag van velen. In organisaties en teams

4 De inzichten zijn, in dat opzicht, relatief tijdloos.

is in essentie precies hetzelfde aan de hand. Er ontstaan tussen mensen manieren van denken, spreken en doen die het gedrag van individuen mede bepalen zonder dat deze manieren zijn te herleiden tot specifieke acties van specifieke individuen. Mensen weten wel wat ze doen, en vaak ook wel waarom, maar ze overzien de effecten van hun gedrag niet. Iedereen is verantwoordelijk voor het patroon, al zou je net zo goed kunnen zeggen dat niemand dat is. De circulariteit van patronen maakt dat niet zomaar kan worden aangegeven wat of wie de oorzaak is.⁵

Patronen in teams en organisaties zijn functioneel doordat ze zorgen voor een enigszins voorspelbaar organisatieleven waarin een hoop vanzelf en ook goed gaat (Moeskops, 2014). Vooral in het primaire proces is dit van belang, want daar is de complexiteit vaak groot. Daar is de meeste moerassigheid te vinden. De patronen die mensen samen ontwikkelen, helpen hen in het omgaan met die complexiteit. Ze stabiliseren. Wanneer gerichte en meer fundamentele verandering in en rondom het primaire proces het streven is, werken diezelfde patronen vaak tegen. Hierbij kan worden gedacht aan ‘echt’ probleemgericht werken in een basisteam (Meurs & Kreulen, 2014) of het bevorderen van goed politiewerk door leren van praktijkervaringen (Nap, 2012). Wat normaal functioneel is, wordt dan disfunctioneel. Patronen zijn dus niet intrinsiek ‘slecht’. Ze zijn eerder situationeel vervelend (Vermaak, 2009a). Ze werken in bepaalde omstandigheden tegen.

De belemmerende patronen die wij in dit boek beschrijven, helpen om te zien wat zich afspeelt in het organisatieleven binnen basisteams. Ze vormen een bril waarmee betekenis aan gebeurtenissen kan worden gegeven, een bril waarmee naar dynamiek in basisteams kan worden gekeken: een ‘systeembril’. De belemmerende patronen zijn abstracties van de lokale praktijken waar wij getuige van zijn geweest. We zijn er – op basis van dit actieonderzoek en onze ervaringen in andere basisteams – van overtuigd dat ze zich in ieder basisteam voordoen en in ieder basisteam anders uitvallen (zie ook paragraaf 8.1.2). De uitnodiging is om de bril op te zetten en te kijken wat je ziet.

1.2.3 Ontwikkeling van een basisteam

Ontwikkeling van een basisteam vindt, simpel gezegd, plaats als patronen in denken, spreken en doen veranderen. Wij zijn ervan overtuigd dat een basis-

5 Het is precies vanuit die gedachte dat Luyendijk (2015), na een intensieve periode in de moerassige laaglanden van de bancaire sector, tot de conclusie kwam dat er geen slechte mensen nodig zijn om een slecht systeem te creëren.

team zich hoe dan ook ontwikkelt. Spontaan, dus ook zonder pogingen tot gerichte beïnvloeding. Hierbij geldt dat vanuit de dynamiek en historie van een basisteam een bepaalde toekomst waarschijnlijker is dan een andere. Dat is niet alleen een inzicht uit de literatuur (Homan, 2013). We hebben het ook onderzocht in het actieonderzoek. De dynamiek die we aantroffen toen we erin gingen staan, was een belangrijke voorspeller van de dynamiek die zich ging ontwikkelen gedurende onze aanwezigheid. Dit impliceert naar ons idee dat de ontwikkeling van een basisteam zich in kleine stapjes voltrekt. Het begint met kleine afwijkingen van het vanzelfsprekende. Of, zoals Herrero (2006) het noemt: *behavioral seeding*.

De ontwikkeling van een basisteam veronderstelt dat teams of groepen leren (Marsick & Watkins, 1999; Moeskops, 2014). Teamleren bestaat in theorie naast organisatieleren en individueel leren. ‘In theorie’, omdat organisatieleren volgens ons geen haalbaar streven is. Er bestaan naar ons idee geen lerende organisaties en het is ook niet waarschijnlijk dat ze ooit zullen bestaan (zie onder andere Argyris & Schön, 1974; Hoebeke, 1995; Vermaak, 2009a; Sprenger, 2015). De schaal is simpelweg te groot om de gewenste diepgang te bereiken. Dit wil vanzelfsprekend niet zeggen dat de opbrengsten van teamleren niet op het niveau van de organisatie merkbaar zijn (Vermaak, 2009a). Individueel leren beschouwen wij als een voorwaarde voor teamleren (Argyris & Schön, 1996).

De ontwikkeling van een basisteam kan niet worden afgedwongen. Ook dat hebben we gemerkt: ontwikkelingen waar we op hoopten, zijn achtergebleven en er zijn waardevolle ontwikkelingen ontstaan die we vooraf niet hadden voorzien. Het markeert de beperkte maakbaarheid van de ontwikkeling van een basisteam.⁶ Dit neemt niet weg dat we ervan overtuigd zijn dat de vanzelfsprekende manieren van denken, spreken en doen wel enigszins gericht kunnen worden beïnvloed. Daarom zijn we ook aan dit actieonderzoek begonnen. Gedurende het actieonderzoek werd duidelijk dat het gericht beïnvloeden van de ontwikkeling van een basisteam weliswaar met vallen en opstaan gaat, maar daarmee zeker niet onmogelijk is. De beïnvloeding van de ontwikkeling van een basisteam verloopt door middel van leerprocessen op individueel niveau en vooral op groepsniveau.

In dit actieonderzoek plaatsen wij de ontwikkeling van basisteams in het perspectief van het primaire proces. Hiermee bedoelen we dat het streven naar

6 Het veranderen van patronen in denken, praten en doen veronderstelt *diepgaand leren* (zie ook Kessener & Termeer, 2006).

Volgens Edgar Schein moeten we daar niet te optimistisch over zijn (zie Couto, 2002).

veranderingen in manieren van denken, spreken en doen gerelateerd is aan het leidinggeven aan en het uitvoeren van het politiewerk. De noodzaak van die veranderingen staat nooit op zichzelf, maar vloeit voort uit de wens om in en rondom het primaire proces dagelijkse praktijken te verbeteren. Die dagelijkse praktijken kunnen betrekking hebben op de aanpak van een jeugdgroep, de coördinatie van het politiewerk, de aanpak van veelvoorkomende criminaliteit, het operationeel leiderschap enzovoort. Rondom al dit soort onderwerpen manifesteren zich volgens ons min of meer dezelfde patronen die moeten worden doorbroken om tot betekenisvolle verandering in het leidinggeven aan en het uitvoeren van het politiewerk te komen.

1.2.4 Doorbrekende handelingsperspectieven

De doorbrekende handelingsperspectieven zijn manieren van doen (activiteiten, houding, taal⁷) die bijdragen aan het gericht beïnvloeden van de ontwikkeling van een basisteam. Deze manieren van doen worden ook wel interventies genoemd. De doorbrekende handelingsperspectieven zijn (vooral⁸) gebaseerd op de pogingen die wij en/of anderen hebben ondernomen om gericht te beïnvloeden, en de directe effecten die we daarvan hebben waargenomen. Het is *actionable knowledge* (Argyris, 1993): kennis die op het gebruik in de praktijk is getest. Deze kennis onderscheidt zich van *applicable knowledge*. Dit zijn ongeteste aanbevelingen die veelal een logisch gevolg zijn – of misschien wel lijken – van de conclusies die zijn getrokken. Kenmerkend voor deze aanbevelingen is dat er vaak wel staat wat er moet gebeuren, maar niet *hoe* dit dan zou moeten. Veranderaars staan daardoor geregeld met lege handen. Juist het hoe is van groot belang om een geconstateerde situatie te beïnvloeden.

Wij geven met dit boek inzicht in het hoe van het ontwikkelen van basisteams, gericht op veranderingen in en rondom het primaire proces. Dit inzicht is bedoeld voor veranderaars die betrokken zijn bij de ontwikkeling van basisteams. Wij beschouwen *veranderaar* hierbij als een rol die door uiteenlopende

7 Taal is een wezenlijk onderdeel van het handelingsrepertoire van een veranderaar. Terlouw en Van Twist (2014; 137) wijzen erop dat de actie bij (sociale) verandering voor een belangrijk deel uit taalhandelingen bestaat: 'taal die je als veranderaar spreekt, taal die de praktijk terugzegt, taal die ontstaat en zo verder'.

8 Hierbij moet worden opgemerkt dat de mate waarin de kennis daadwerkelijk is getest tussen de verschillende handelingsperspectieven kan verschillen. In sommige gevallen zijn onderdelen van het handelingsperspectief gebaseerd op wat in andere organisaties goed heeft gewerkt (zie ook paragraaf 2.3.2 en 8.1.1).

functionarissen kan worden vervuld. Het werkt belemmerend wanneer in dit verband alleen naar leidinggevendenden wordt gekeken (zie ook paragraaf 7.1.1). Naast leidinggevendenden denken wij bij veranderaars aan uitvoerende medewerkers in verschillende functies (zeker ook operationeel experts, operationeel specialisten), interne en externe adviseurs onder wie veranderkundigen en begeleiders van leren en ontwikkelen. Hoe meer leiderschap, hoe beter. Al deze veranderaars kunnen hun voordeel doen met de inzichten die in dit boek zijn opgenomen.

Dat brengt ons op een volgend punt: in dit boek zijn inzichten opgenomen, geen oplossingen of recepten (zie ook Meershoek, 2013). Wie in dit boek een overzichtelijk tienstappenplan verwacht, wordt teleurgesteld. Complexe situaties kunnen niet met eenvoudige stappenplannen worden gehanteerd. Daar gaat het juist vaak mis.⁹ Het wordt dan te plat, omdat de finesse in het handelingsrepertoire die nodig is voor het omgaan met complexiteit wordt gereduceerd. Dit impliceert dat een veranderaar binnen de politie zich de inzichten eigen zal moeten maken om er wat mee te kunnen doen. Onze uitnodiging is om de alledaagse complexiteit tot je domein te verklaren, er (dus) in te stappen, anders te kijken naar wat je ziet, te oefenen met handelingsperspectieven en te reflecteren op hoe dat gaat. Dat vraagt een onderzoekende houding. Een houding die wordt gekenmerkt door een mengeling van nieuwsgierigheid en een wens tot verandering en verbetering (Gravesteyn e.a., 2009). We beseffen dat dit – zeker in de huidige verandercontext – een pittige uitnodiging is. Het is naar ons idee echter onvermijdelijk als de politie de eigen ambities op het gebied van de uitvoering van het politiewerk en thema's als cultuur, gedrag en leiderschap serieus neemt.

Tot slot een relativerende opmerking over de doorbrekende handelingsperspectieven. De ontwikkeling van een basisteam is, zoals gezegd, niet afdwingbaar en maakbaar. Bescheidenheid in beïnvloedingsmogelijkheden lijkt ons voor veranderaars gepast. Zeker als individu. Het achteraf toeschrijven van allerlei effecten aan de betrokkenheid van de veranderaar is verleidelijk. Wij denken echter dat dit net zo misleidend is als de perceptie van falen als effecten tegenvallen. Wij voelen ons meer op ons gemak bij de gedachte dat het leider-

9 In het *Tijdschrift voor de Politie* stond onlangs (nr. 2 2015) een gesprek tussen Miriam Barendse en Frank Bovenkerk over het 'Marokkanenprobleem' in ons land. Miriam Barendse sloot het gesprek af met de stelling dat het grootste gevaar misschien wel is dat we te simpel denken over complexe problemen. Daarmee slaat ze wat ons betreft de spijker op zijn kop en daar voegen we aan toe dat dit net zo goed geldt voor de interne vraagstukken die aan de externe opgaven zijn verbonden.

schap van velen nodig is om beweging te creëren en vast te houden. Dat is ook direct een uitnodiging aan velen om met de inzichten aan de slag te gaan.

1.3 Vooruitblik

Alvorens een toelichting te geven op hoe het verhaal is opgebouwd, is het volgens ons van belang om een opmerking te maken over het boek dat voorligt. Dit boek doet, zoals gezegd, verslag van de inzichten die wij gedurende het actieonderzoek in de basisteams hebben opgedaan. Die inzichten hebben een verschillend karakter (zie ook paragraaf 2.3.2):

- De belemmerende patronen zijn het resultaat van een analyse van wat we in basisteams hebben geobserveerd, gehoord en meegemaakt (bijvoorbeeld als begeleider van een sessie). Om de belemmerende patronen te kunnen verklaren, hebben we soms hypothesen geformuleerd die niet zomaar te bekrachtigen of verwerpen zijn. Dit doet zich bijvoorbeeld voor wanneer we vermoeden dat onbewuste processen een rol spelen. Deze processen kun je niet of nauwelijks zien. Het onbewuste karakter maakt dat het ook ingewikkeld is om de betrokkenen ernaar te vragen. We hebben er niettemin voor gekozen onze vermoedens te uiten, omdat we denken dat dit van waarde kan zijn.
- De doorbrekende handelingsperspectieven zijn hoofdzakelijk het resultaat van een analyse van manieren van doen (van een veranderaar) die naar onze indruk een positieve bijdrage leveren aan het beïnvloeden van de ontwikkeling van een basisteam. De manieren van doen zijn vooral gebaseerd op wat wij en anderen hebben gedaan om te beïnvloeden. Soms leunen we op relevante theorie om deze manieren van doen steviger te maken of aan te vullen. Als dat aan de orde is, expliciteren we het. De indruk van het positieve effect is gebaseerd op onze ervaringen en die van de betrokkenen, zoals die naar voren zijn gekomen in meer en minder expliciete evaluaties. Het betreft dus geen quasi-experimentele onderzoeksopzet. Een dergelijke opzet is naar ons idee ook onuitvoerbaar (zie ook paragraaf 2.1.1).

Het voorgaande impliceert in de eerste plaats dat het verhaal dat we vertellen geen rond verhaal is. Er is nog genoeg wat we niet zeker weten, voor zover dat zeker weten überhaupt tot de mogelijkheden behoort. We denken dat de materie die we behandelen relevant genoeg is om door te gaan met dit type – meer veranderkundig – actieonderzoek binnen de politie. Een tweede implicatie van

het voorgaande is dat dit boek vermoedelijk niet leest als een standaardrapport van een onderzoek. Mede als gevolg van de keuze voor de Grounded Theory Method als analysemethode, bestaan de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven uit een combinatie van empirie en theorie (zie ook paragraaf 2.3). Wie eerst een theoretisch kader en dan (beschrijvende) empirische hoofdstukken verwacht, wordt dus mogelijk teleurgesteld.

Dan nu de opbouw. In het volgende hoofdstuk staat (dit) actieonderzoek centraal. We gaan in op de plaatsbepaling van actieonderzoek (binnen de politiestudies), het onderzoeksproces in de drie basisteams en het analyseproces dat tot de hier gepresenteerde inzichten heeft geleid.

In hoofdstuk 3 behandelen we de uitkomsten van dit actieonderzoek op hoofdlijnen. Dat betekent dat we de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven presenteren en kort toelichten. De inhoud van dit hoofdstuk kan worden beschouwd als de conclusie. De onderzoeksvraag wordt immers beantwoord. Vanuit deze optiek is het wellicht vreemd om de conclusie op deze plek te behandelen. Wij denken echter dat beter werkt om eerst de hoofdlijnen van het geheel te lezen en vervolgens de onderdelen tot je te nemen, dan andersom.

De verdieping van de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven volgt in de vier hoofdstukken daarna. De hoofdstukken zijn geordend op basis van een onderscheid tussen opvattingen, interacties, veranderaanpak en bestendiging (zie hoofdstuk 3 voor een toelichting).¹⁰ In hoofdstuk 4 staan opvattingen centraal. Hoofdstuk 5 gaat in op interacties. In hoofdstuk 6 wordt veranderaanpak behandeld. Hoofdstuk 7 beslaat bestendiging. In ieder hoofdstuk volgen de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven elkaar op. Eerst een belemmerend patroon en daarna een daarbij horend doorbrekend handelingsperspectief.

Het boek wordt afgesloten met een nabeschuiving waarin we de opbrengsten van dit actieonderzoek beschouwen en aandacht besteden aan de betekenis van deze opbrengsten voor de vorming van de Nationale Politie. We sluiten het boek af door terug te grijpen op de titel: spelen met weerbaarheid. Zonder te veel vooruit te lopen, vinden we het een prettige gedachte dat het werken aan de ontwikkeling van basisteams nooit af. Het blijft ploeteren (Homan, 2013). Enkele opmerkingen over het taalgebruik. Binnen het domein van de politiestu-

10 Dit onderscheid is afgeleid van Vermaak (2009a).

dies wordt vooral een beroep gedaan op woorden die voortvloeien uit het politievak, de bestuurskunde, de bedrijfskunde en in mindere mate ook de sociologie. Op basis van onze ervaringen in de basisteams hebben we gezocht naar taal die ons hielp om te begrijpen wat er gebeurde (zie ook paragraaf 2.3). In deze zoektocht kwamen we uit bij andere ‘taalregisters’ dan in veel politieboeken gebruikelijk is (zie ook Terlouw & Van Twist, 2014). Hierbij kan worden gedacht aan de sociale psychologie, systeemtheorie en veranderekunde. De consequentie hiervan is dat het taalgebruik voor sommige lezers even wennen kan zijn. Wij hopen dat u niettemin volhoudt.

Dan nog iets over het gebruik van bepaalde woorden:

- Waar ‘hij’ staat, kan ook ‘zij’ worden gelezen. Hetzelfde geldt voor ‘zijn’ of ‘haar’.
- We gebruiken ‘uitvoerende politiemensen’, ‘uitvoerende politiefunctionarissen’, ‘politieagenten’ en ‘medewerkers’ door elkaar. We bedoelen altijd hetzelfde.
- We gebruiken ‘chef’ en ‘leidinggevende’ door elkaar. We bedoelen altijd hetzelfde.
- Gedurende het actieonderzoek is vooral de functie van groepschef (of vergelijkbare functie) fundamenteel gewijzigd als gevolg van de implementatie van het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP). We volgen waar mogelijk de overgang die heeft plaatsgevonden. Dit heeft als consequentie dat we soms ‘groepschef’ of ‘operationele chef’ gebruiken (beginperiode) en soms ‘operationeel expert’ (latere periode). Als we bij de doorbrekende handelingsperspectieven over chefs of leidinggevendens spreken, bedoelen we vrijwel altijd ook de operationeel experts. Wij denken dat hun leiderschap essentieel is voor de ontwikkeling van basisteams.

Het is, tot slot, een dik boek geworden. De lezer met weinig tijd kan zich het best richten op hoofdstuk 3 en 8. De consequentie hiervan is wel dat de essentie van het boek wordt gemist. De essentie van dit boek komt namelijk aan de orde in de hoofdstukken 4 tot en met 7. Deze kernhoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar en kunnen ook dienen als een naslagwerk voor veranderaars binnen de politie. De gedachte van een naslagwerk sluit wellicht ook goed aan bij de ervaring van de proeflezers dat vaker lezen leidt tot meer begrip.

Onderzoeken van weerbarstigheid

2.1 Leren door te interveniëren

2.1.1 Actieonderzoek als onderzoek

Complexe processen in organisaties leer je in de regel pas kennen door eraan te werken, niet door er vanaf de tribune naar te kijken. Door ermee aan de slag te gaan en te interveniëren, komen er mechanismen aan het licht die vanuit de rol van observator niet of nauwelijks zichtbaar worden (Eden & Huxham, 1996). Het is dit inzicht dat ten grondslag ligt aan de constatering dat een onderzoeker een organisatie pas echt leert kennen door haar te veranderen (Boonstra, 2014; Kampen, 2014). Deze constatering is de basis geweest voor onze keuze om de rol van onderzoeker in te ruilen voor die van actieonderzoeker (zie paragraaf 1.2.1). In het verleden wisselden wij de rol van (wetenschappelijk) onderzoeker af met die van veranderaar. Met de keuze voor actieonderzoek openende zich een nieuw perspectief waarin beide rollen konden worden gecombineerd.

Kurt Lewin wordt door velen beschouwd als de grondlegger van het actieonderzoek (zie onder andere Eden & Huxham, 1996; Sprenger & Teeuwisse, 2011). Hoewel zijn onderzoek in de jaren '40 van de vorige eeuw wellicht meer weg had van een traditionele quasi-experimentele onderzoeksopzet, kan worden gesteld dat zijn intentie om gedrag te veranderen afweek van ander onderzoek (Eden & Huxham, 1996). Deze intentie tot verandering in organisaties kan tot op de dag van vandaag worden gezien als het meest onderscheidende kenmerk van actieonderzoek. Actieonderzoek staat daarmee haaks op de traditionele wetenschapsopvatting dat een onderzoeker zo min mogelijk invloed moet uitoefenen op de situatie die wordt onderzocht. Die invloed is bij actieonderzoek juist het streven.

Na het pionierswerk van Kurt Lewin heeft actieonderzoek in de jaren '50 een stevig vervolg gekregen, onder andere door de inzet van het Tavistock Institute uit het Verenigd Koninkrijk (Eden & Huxham, 1996). Het begrijpen van het functioneren van organisaties en organisatieverandering stond hierbij centraal. In de periode die volgde, is er op het punt van de doelstelling van actieonderzoek meer variëteit ontstaan. Persoonlijke effectiviteit en emancipatie zijn daar

voorbeelden van (zie bijvoorbeeld Boog e.a., 2005). Daarnaast is er variëteit ontstaan in de opzet van actieonderzoek. Zo is participatief actieonderzoek, waarin betrokkenen in de organisatie meeonderzoeken, een belangrijke stroming geworden (zie onder andere Werkman e.a., 2009). Al met al is de conclusie dan dat er achter actieonderzoek, zoals bij zoveel begrippen die geen tastbare werkelijkheid representeren, verschillende betekenissen schuilgaan (zie ook Boonstra, 2000). Het is eerder een familie van onderzoeksbenaderingen dan één, helder af te bakenen, onderzoeksbenadering (Reason & Bradbury, 2006).

Het voorgaande maakt het zinvol om ons perspectief op actieonderzoek te expliciteren. Het actieonderzoek dat wij hebben uitgevoerd, kan worden beschouwd als een ‘traditioneel’ actieonderzoek. Dat wil zeggen dat:

- het begrijpen van het functioneren van basisteams en de ontwikkeling van basisteams centraal stond,
- wij als onderzoekers en relevante anderen intervenieerden met de intentie om de basisteams te veranderen,¹¹
- de betrokkenen binnen de basisteams niet betrokken waren bij het onderzoeksproces in termen van het vastleggen en analyseren van data, en het beschrijven van de uitkomsten.

De populariteit van actieonderzoek binnen het domein van organisatiestudies neemt niet weg dat deze manier van onderzoek het mikpunt is van de nodige kritiek (zie onder andere Argyris & Schön, 1991; Eden & Huxham, 1996). Die kritiek vloeit voort uit de constatering dat actieonderzoekers weinig bewijs hebben voor de effectiviteit van de interventies. Het betreft vaak eenmalige interventies. Hoe kan de werking van interventies dan goed worden beoordeeld? In welke mate is de ontwikkelde kennis dan getest? Deze kritiek is fundamenteel van aard en gerelateerd aan de onmogelijkheid om in het dagelijks organisatieleven echt quasi-experimenteel onderzoek uit te voeren. De ironie is dat juist de complexiteit die actieonderzoekers willen blootleggen ten grondslag ligt aan de onmogelijkheid van quasi-experimenteel onderzoek. De praktijk is geen laboratorium. Het dagelijks organisatieleven is geen onderzoeksomgeving die gemakkelijk kan worden gecontroleerd (Sprenger, 2015). Anders konden managers de boel ook wel wat beter beheersen.

Het voorgaande wil zeggen dat actieonderzoek openstaat voor kritiek die

11 Eden & Huxham (1996) wijzen erop dat er alleen sprake kan zijn van actieonderzoek als de onderzoeker (ook) intervenieert. Het observeren van de (effecten van) interventies van anderen kan dus niet volstaan.

vanuit een positivistisch wetenschapsperspectief wordt geformuleerd (Eden & Huxham, 1996). Andriessen (2013; 69) formuleert dit als volgt:

‘Praktijkonderzoekers doen er goed aan hun kaplaarzen aan te trekken. Ze kiezen ervoor om midden in het moerassige laagland van de praktijk te gaan staan en te werken aan het oplossen van verwarrende, onordelijke, uitdagende problemen waarvoor geen wetenschappelijke oplossing voorhanden is. Tegelijkertijd is het verstandig dat zij ook hun zuidwester opzetten, omdat de kans groot is dat ze met modder worden bekogeld door wetenschappers die van mening zijn dat het laaglandse onderzoek niet voldoet aan hun harde wetenschappelijke criteria.’

Een manier om met de kritiek om te gaan, is zo goed mogelijk voldoen aan de min of meer algemene eisen die aan wetenschappelijk onderzoek worden gesteld. Dat is naar ons idee zeker nodig (zie ook paragraaf 2.2). Tegelijkertijd is het van belang om de kritiek te pareren door twee principiële opmerkingen te maken. De eerste is dat er ook hele andere wetenschapsperspectieven mogelijk zijn. Een voorbeeld hiervan is het pragmatisme van Rorty (1979; 1982), waarin kennis wordt gezien als suggesties om iets uit te proberen. Bruikbaarheid staat dan centraler dan waarheid (zie ook paragraaf 2.3.1). Een tweede opmerking is meer praktisch van aard: er is geen alternatief om dit soort kennis te vergaren. Het wellicht onvolmaakte karakter van actieonderzoek is voor ons geen reden om dan maar met lege handen te staan.

2.1.2 Actieonderzoek en politie

De potentiële meerwaarde van actieonderzoek voor het functioneren van organisaties is ook het domein van de politiestudies niet voorbijgegaan. Zeker niet in ons land. In de afgelopen jaren is het nodige actieonderzoek verricht.¹² Bijvoorbeeld op het gebied van (ontwikkeling van) vakmanschap (Sprenger & Teeuwisse, 2011; Nap, 2012), de aanpak van maatschappelijke opgaven door wijkagenten (Meurs & Kreulen, 2014), briefen in de basisteams (Den Hengst & In 't Veld, 2014; Scholtens, 2015), werkprocessen en werkwijzen (Straver e.a., 2012; Kop, 2013) en spontane veranderinitiatieven (Sprenger & Regterschot, 2013). De precieze benadering verschilt per keer, maar iedere keer staat cen-

12 Hierbij moet worden opgemerkt dat het aandeel actieonderzoek in het totale politieonderzoek nog steeds erg klein is.

traal dat de onderzoekers interveniëren in de onderzoekssetting. Er zijn overigens ook de nodige voorbeelden die erop wijzen dat het begrip actieonderzoek onterecht wordt gebruikt (zie bijvoorbeeld Den Hengst e.a., 2011). In die gevallen ontbreekt de ‘interventiekant’. Het risico bestaat dat het begrip wordt misbruikt vanwege de positieve gevoelens die er binnen de actiegerichte politie(cultuur) aan zijn verbonden.

Het is voor de helderheid van begrippen van belang om actieonderzoek te onderscheiden van praktijkonderzoek. De reden om dit onderscheid hier te maken, is dat het begrip praktijkonderzoek binnen de politiestudies in opkomst is. Dit geldt in het bijzonder voor het onderzoek dat door de Politieacademie wordt verricht.¹³ Praktijkonderzoek wordt gedefinieerd als: ‘een vorm van kennisontwikkeling waarvoor de aanleiding ligt in kansen of problemen in de beroepspraktijk, in ons geval in die van de politie en de bredere veiligheidssector’. (Tops e.a., 2013; 229). In de verdere uitwerking van dit begrip lijkt het onderscheidend vermogen van praktijkonderzoek vooral te berusten op de participatie van mensen uit het werkveld in het uitvoeren van het onderzoek (als medeonderzoekers).

Praktijkonderzoek is daarmee een bredere typering van onderzoek dan actieonderzoek (zie ook Tops e.a., 2013), zeker voor wat betreft de wijze waarop het begrip praktijkonderzoek binnen de politie wordt gebruikt. Ook praktijkgericht of praktijkgeoriënteerd onderzoek wordt onder de noemer van praktijkonderzoek geschaard. Actieonderzoek wordt in dit verband beschouwd als een specifieke vorm van praktijkonderzoek. Een vorm die wordt gekenmerkt door de combinatie van interveniëren en onderzoeken. Het is volgens ons de vraag of deze definiëring terecht is. Hoewel de combinatie van interveniëren en onderzoeken ontegenzeggelijk hét kenmerk van actieonderzoek is, geldt dat niet voor de participatie van betrokkenen uit de organisatie in de uitvoering van het onderzoek. Participatie van mensen uit het werkveld als medeonderzoekers is niet nodig om van actieonderzoek te kunnen spreken. Daarmee is het dus de vraag of actieonderzoek als een vorm van praktijkonderzoek kan worden beschouwd. Daar waar participatie in het onderzoek veel breder moet worden opgevat, vervliegt de meerwaarde van het begrip praktijkonderzoek. Heel veel (kwalitatief) onderzoek is georiënteerd op de praktijk en onuitvoerbaar zonder dat betrokkenen op de een of andere manier deelnemen.

De opkomst van zowel actieonderzoek als praktijkonderzoek binnen de politie moet worden begrepen tegen de achtergrond van de toenemende aan-

13 Overigens wordt juist ook veel ‘echt’ actieonderzoek door de Politieacademie verricht.

dacht voor kennisvalorisatie: de benutting of doorwerking van wetenschappelijke kennis in de praktijk. Er zijn aanwijzingen dat die doorwerking in de politiepraktijk beperkt is (zie bijvoorbeeld Vogelzang, 2013). Hierbij blijft overigens vaak onduidelijk wat wordt bedoeld met politiepraktijk. Sommigen zien het gebruik van wetenschappelijke kennis in beleidsprocessen ook als doorwerking (zie bijvoorbeeld Van Sluis, 2015). Daar is niets mis mee, maar hierbij moet wel worden beseft dat de transfer van kennis dan ‘slechts’ die naar een ander type document betreft. Het politiewerk staat dan nog steeds op afstand. Hoe dan ook, de veronderstelling is dat actieonderzoek een van de middelen is die de doorwerking van wetenschappelijke kennis naar de politiepraktijk kan bevorderen. Juist vanwege deze veronderstelling is het van belang om op deze plek te expliciteren wat in het kader van (dit) actieonderzoek onder de doorwerking naar de politiepraktijk kan worden verstaan. Twee invalshoeken zijn hierbij van belang.

De eerste invalshoek is die van *lokale doorwerking en effecten*. Actieonderzoek kan resulteren in lokale effecten. Dit zijn de verandereffecten die hopelijk optreden in de onderzoekssetting als gevolg van het actieonderzoek.¹⁴ Hopelijk, omdat effecten niet zijn gegarandeerd. Daarom is het woord ‘intentie’ in de definiëring van actieonderzoek belangrijk. Het is mogelijk dat er, ondanks de intentie, geen verandering optreedt als gevolg van interventies (Eden & Huxham, 1996). Het is ook mogelijk dat de verandering die optreedt anders is dan was bedoeld. Ten aanzien van de doorwerking van kennis is het tot slot van belang te benadrukken dat de transfer van kennis is geïntegreerd in het actieonderzoek. Het interveniëren is namelijk mede gebaseerd op de kennisontwikkeling die plaatsvindt.

De tweede invalshoek is die van de *globale doorwerking en effecten*. Actieonderzoek kan resulteren in kennis die ook in andere contexten (dan de onderzochte) bruikbaar is.¹⁵ Hierbij is er sprake van een transfervraagstuk. Dit vraagstuk gaat niet over de relevantie van de kennis voor andere contexten, maar over of anderen de kennis in hun context gaan gebruiken. Actieonderzoek als zodanig maakt dit vraagstuk niet beter hanteerbaar dan andere vormen van onderzoek. Wanneer er alleen een publicatieverschijnt, treden dezelfde ‘problemen’ op als bij

14 De doorbrekende handelingsperspectieven zijn (vooral) gebaseerd op deze lokale verandereffecten.

15 Volgens Eden en Huxham (1996) is dit een vereiste voor actieonderzoek. De concepten (theorie) die worden ontwikkeld, moeten zijn gegrond in de contexten die zijn onderzocht en toepasbaar zijn in andere contexten. Deze toepasbaarheid verwijst vooral naar de relevantie van de kennis voor andere contexten en niet zozeer naar de eis dat alles wat in de ene context is gedaan een-op-een kan worden overgenomen in een andere context. Zie ook paragraaf 8.1, waarin we aandacht besteden aan de toepasbaarheid van de inzichten uit dit boek in andere contexten dan de onderzochte.

andere onderzoeken. De relativerende opmerking die hierbij moet worden gemaakt, is dat actieonderzoek moet leiden tot verfijnde inzichten voor het handelen: *actionable knowledge* (zie paragraaf 1.2.4). In potentie heeft iemand die in de praktijk iets wil beïnvloeden dus meer aan de uitkomsten van actieonderzoek dan aan de uitkomsten van veel ander onderzoek. Het punt blijft echter dat de transfer van deze inzichten naar het handelen van anderen niet zomaar een gegeven is. Juist daarom is het van belang om naar alternatieve vormen van verspreiding te zoeken (zie ook paragraaf 7.6 en 8.3.2).

Dit boek is een uitvloeisel van de tweede invalshoek. Het is een poging om een manier van kijken ('bril') en handelingsperspectief aan te bieden waar veranderaars gebruik van kunnen maken. De doorwerking die wij nastreven, heeft betrekking op het gebruik van de kennis door veranderaars in het omgaan met weerbaarheid in veranderprocessen. Dus niet in plannen, maar in handelen. Dat is voor ons de invulling van politiepraktijk. In de volgende paragraaf gaan we verder in op hoe we dat hebben aangepakt en uitgevoerd.

2.2 Doen van actieonderzoek in drie basisteams

2.2.1 De opzet van het actieonderzoek

We hebben in het vorige hoofdstuk beschreven hoe dit actieonderzoek tot stand is gekomen (zie paragraaf 1.2.1). Nu gaan we in op hoe het actieonderzoek is opgezet. Hierbij moet worden opgemerkt dat het onderzoeksvoorstel zich heeft ontwikkeld in coproductie met Politie & Wetenschap en de deelnemende basisteams. Dit heeft begin 2013 geleid tot een voorstel waarin de doelen en resultaten, aanpak, organisatie en contractuele afspraken zijn beschreven. Op deze plekken richten we ons op de elementen die voor dit boek het meest relevant zijn: de doelen en resultaten, en de aanpak.

In het kader van de doelen en resultaten is een onderscheid te maken tussen het perspectief van de basisteams en het perspectief van Politie & Wetenschap als kennisinstituut. Dit onderscheid vloeit een-op-een voort uit het onderscheid tussen de lokale en globale effecten (zie paragraaf 2.1.2).

De lokale effecten zijn voor de basisteams relevant. De opdrachtgevers uit de basisteams wilden bepaalde vraagstukken verder brengen en waren er met ons van overtuigd dat (team)leren daarbij kon helpen. De lokale effecten die we

nastreefden, hadden daarom betrekking op bewustwording van het eigen handelen, het bevorderen van interacties waarin meer vragen worden gesteld, het oprekken van het handelingsrepertoire en dergelijke. Daarnaast spraken we de hoop uit dat de betrokkenen in de basisteams meer vermogen zouden ontwikkelen om het eigen teamleren te bevorderen. Het was nadrukkelijk de hoop, omdat we wisten dat zulke derdeorde-effecten – leren te leren – zeker niet vanzelfsprekend zijn. Naast doelen hebben we resultaten omschreven. Deze hebben we gedefinieerd als uitgevoerde interventies (werksessies, coaching enzovoort) en geëxpliciteerde inzichten in documenten (diagnose, aanpakken, werkwijzen enzovoort).

De globale effecten zijn voor Politie & Wetenschap relevant. We streefden naar kennis die veranderaars binnen de politie houvast zou opleveren. Houvast voor het herkennen van patronen die de ontwikkeling van basisteams belemmeren, houvast voor het doorbreken van deze patronen. Hierbij spraken we de hoop uit van ‘transfer’: het gebruik van dit houvast door (andere) veranderaars binnen de politie met het oog op meer effectiviteit van en in ontwikkeltrajecten in basisteams.¹⁶ Opnieuw de hoop, omdat we wisten dat de doorwerking van de kennis naar de politiepraktijk niet afdwingbaar was. Op het niveau van resultaten hebben we omschreven welke inhoud in het boek terecht zou komen. Zoals altijd, laat dit zich niet precies voorspellen. Gelukkig maar.

De aanpak van het actieonderzoek was gebaseerd op een analyse van eerdere veranderingen en recente inzichten uit de veranderkundige literatuur, in het bijzonder op het gebied van taaie vraagstukken (Vermaak, 2009a). We hebben zes uitgangspunten geformuleerd.

Het eerste uitgangspunt was het centraal stellen van (externe) opgaven. De gedachte hierachter is dat het leren altijd moet zijn gekoppeld aan concrete opgaven in het werk. Bij voorkeur externe opgaven, zoals de aanpak van woninginbraken. Zonder deze koppeling is het leren of ontwikkelen moeilijk te legitimeren. Het wordt voor uitvoerende politiefunctionarissen dan ook snel vaag (zie ook paragraaf 2.2.4). Kortom: we wilden leerprocessen verstrengelen rondom concrete opgaven.

Het tweede uitgangspunt was dat er op twee fronten tegelijk moest worden gewerkt. De gedachte hierachter is dat de ontwikkeling van basisteams alleen kan worden bevorderd als er niet alleen wordt bijgeleerd, maar ook wordt afge-

16 Ontwikkeltrajecten definiëren we in deze context als verandertrajecten die uitgaan van het principe dat veranderen plaatsvindt als (groepen) mensen leren. Zie ook paragraaf 1.2.1.

leerd. Dit uitgangspunt hebben we voor een deel afgeleid uit de (vastgelegde) veranderervaringen binnen de politie, die duidelijk maken dat iets nieuws doen (vernieuwen) moeilijk gaat als er geen aandacht is voor het bestaande dat tegenwerkt. Om het concreet te maken: een methode voor reflectie invoeren kan niet slagen als er niet ook wordt gewerkt aan het doorbreken van de gewoonte om eerder te weten en te oordelen dan te vragen.

Het derde uitgangspunt was eigenaarschap op de werkvloer. De gedachte hierachter is dat leerprocessen in essentie niet kunnen worden opgelegd. Leerprocessen zijn niet vrijblijvend, maar in essentie wel vrijwillig. We zijn ervan uitgegaan dat de ontwikkeling van basisteams alleen van de grond komt als uitvoerende politiefunctionarissen daar zelf verantwoordelijkheid voor nemen. Geen stuurgroepen en projectleiders, omdat niemand ervoor verantwoordelijk kan worden gemaakt. De gedachte was dat de bal in het midden moest liggen. Een egalitair proces waarin een sterk beroep wordt gedaan op het commitment van en de samenwerking tussen betrokken uitvoerende politiefunctionarissen.

Het vierde uitgangspunt was dat de trajecten niet vooraf konden worden ontworpen. De gedachte hierachter is dat een ontwikkeltraject zich moeilijk laat plannen. Je moet er eerst in gaan staan, ontdekken wat er speelt en (samen) bedenken wat verstandige stappen zijn. We gingen daarmee uit van een incrementele aanpak waarin ontwerp en implementatie elkaar voortdurend afwisselen (zie ook Wierdsma & Swieringa, 2011). Dit had zijn weerslag in het onderzoeksvoorstel. Geen uitgewerkte onderzoeksanpak. 'Slechts' een aantal uitgangspunten en de belofte om de aanpak gedurende de rit overwogen te kiezen en alles goed vast te leggen (data).

Het vijfde uitgangspunt was dat we zouden aansluiten bij informele (leer)-processen. De gedachte hierachter is dat ontwikkeling al in meer of mindere mate plaatsvindt en het goed kan werken om daarbij aan te sluiten (zie ook paragraaf 1.2.3). Dit betekent ook dat je liever niet te veel in de schijnwerpers staat. Geen actieve en brede communicatie in het team. Langzaam invoegen in het dagelijks organisatieleven. Hierbij ook proberen aan te sluiten bij de taal die op de werkvloer gebruikelijk is.

Het zesde en laatste uitgangspunt was dat we de veranderpraktijk zouden laten spreken. De gedachte hierachter is dat de praktijk als vertrekpunt moet worden genomen. Niet te veel theoretische concepten vooraf, maar concepten ontwikkelen op basis van data. Theorie als output in plaats van als input van onderzoek. Het conceptualiseren van data is een van de centrale kenmerken van de Grounded Theory Method (GTM) (zie bijvoorbeeld Holton, 2007). GTM is een methode waarin dataverzameling en analyse hand in hand gaan, zodat zich gedurende het

veldwerk concepten ontwikkelen. Die ontwikkelde concepten geven vervolgens richting aan het vervolg van het veldwerk, zodat ze steeds steviger worden. GTM sluit goed aan bij actieonderzoek. Bij actieonderzoek is het parallelle proces van dataverzameling en analyse immers noodzakelijk om het interveniëren te kunnen baseren op het inzicht dat ontstaat (zie ook paragraaf 2.3).

Met deze uitgangspunten in het achterhoofd gingen we begin 2013 van start. Hierbij gingen we uit van een periode van minimaal negen maanden en een inzet van ongeveer 45 dagen per basisteam. Het is op beide aspecten meer geworden dan we dachten. Dat is dan direct ook de brug naar de uitvoering van het actieonderzoek. Daarover gaan de volgende subparagrafen.

2.2.2 Een indruk van de drie basisteam

Het actieonderzoek heeft (vooral) plaatsgevonden in drie basisteam. We hebben ervoor gekozen om de basisteam te anonimiseren. De reden hiervoor is simpel: het herkenbaar benoemen van de basisteam heeft voor de hier gepresenteerde inzichten geen meerwaarde, terwijl het onbedoeld wel kan bijdragen aan ongewenste beeldvorming. Daar heeft niemand iets aan. Kortom: we spreken van Noordstad, Groenstad en Centrumstad. Hieronder geven we een korte typering van ieder basisteam. We gaan er niet al te uitgebreid op in, omdat het voor de gepresenteerde inzichten beperkt relevant is. Bij de beschrijving moet worden beseft dat het een momentopname – we baseren ons op het jaar 2013 – is in een dynamische tijd. Onder invloed van de vorming van de Nationale Politie vond en vindt veel verandering plaats in vooral structuren en deels ook werkwijzen.¹⁷

Noordstad

Het basisteam Noordstad is verantwoordelijk voor de brede basispolitiezorg: gebiedsgebonden politie, noodhulp, opsporing van veelvoorkomende criminaliteit (VVC) en intake en service. Het basisteam bestaat in formele zin nog uit drie wijkteam. In de praktijk werken de drie wijkteam als één basisteam. Er is één noodhulp, één groep wijkagenten, één recherche (afhandeling VVC) enzo-

17 De beschrijving vindt niettemin plaats in de tegenwoordige tijd.

voort. Er wordt gewerkt vanuit verschillende locaties in de gemeente. De noodhulp heeft één opkomstlocatie. Een dienst staat onder leiding van een chef van dienst. Naast de chef van dienst is er een inzetcoördinator die onder andere de koppels voor de noodhulp samenstelt, werkopdrachten uitgeeft en de inzet op straat monitort. De wijkagenten werken zo veel mogelijk vanuit locaties in of nabij de eigen wijk. De studenten zijn samen met de trajectbegeleiders op een apart bureau gehuisvest.

Het werkgebied beslaat een middelgrote gemeente van ruim 120.000 inwoners. De belangrijkste lokale veiligheidsthema's zijn woninginbraken, jeugd, geweld en criminaliteit gepleegd door Antilliaanse Nederlanders. De woninginbraken zijn in de afgelopen periode fors toegenomen. Er is daarom een regionaal programma woninginbraken en een woninginbrakenteam (op districts-niveau). De ernstige problematiek rondom Antilliaanse Nederlanders concentreert zich vooral rondom een criminele jeugdgroep van bijna 30 personen (van wie 15 'harde kern'). Deze groep is verantwoordelijk voor allerlei vormen van criminaliteit waaronder verboden wapenbezit. Het is tot slot van belang te vermelden dat er in de gemeente een horecagebied aanwezig is, een betaaldvoetbalclub actief is en met enige regelmaat (grote) evenementen plaatsvinden. Dit doet een substantieel beroep op de politie-inzet. Naast noodhulpdiensten draaien veel medewerkers daardoor allerlei speciale diensten.

De organisatiestructuur van het basisteam is nog gebaseerd op de oude situatie. Er zijn drie teamchefs en zes groepschefs. Iedere teamchef is samen met twee groepschefs verantwoordelijk voor de personele zorg van een voormalig wijkteam. In operationele zin geldt een andere verdeling. De teamchefs en groepschefs hebben portefeuilles op het niveau van het basisteam. Zo is er een teamchef met een aantal groepschefs verantwoordelijk voor de handhaving. In het kader van de vorming van het nieuwe of robuuste basisteam is er een 'voorbereider basisteam' aan het basisteam toegevoegd. Deze voorbereider is primair verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuwe basisteam, maar functioneert ook in de reguliere lijn. Hij is bijvoorbeeld voorzitter van het overleg met de teamchefs en onderhoudt op strategisch niveau de relaties met de buitenwereld.

De formatie van het basisteam is ongeveer 160 fte. De personele samenstelling van het basisteam is behoorlijk in ontwikkeling. Naast een groep medewerkers die al geruime tijd in het basisteam actief is, is er ook sprake van een vrijwel voortdurende stroom nieuwelingen. Dit betreft niet alleen een flink aantal studenten, maar ook medewerkers die van andere teams overkomen. Hieraan ligt vaak een stevige noodzaak ten grondslag: het basisteam heeft moeite om de roosters rond te krijgen. Binnen het district heeft het basisteam het imago lastig

te zijn: veel gedoe onder elkaar, medewerkers zijn moeilijk aan te sturen, niets lijkt vanzelf te gaan. Hoewel het volgens medewerkers van het basisteam meevalt als je er onderdeel van bent, verwerpen zij dit beeld niet. Het basisteam Noordstad heeft dan ook een roerige historie. In 2009 is er, naar aanleiding van een aantal incidenten, een zogenaamd cultuuronderzoek uitgevoerd. Hieruit kwam een beeld naar voren van vrouwonvriendelijk gedrag, pesten en vunzige moppen. De wijze waarop dit cultuuronderzoek is verlopen, heeft bij een deel van de medewerkers tot onvrede geleid. Die onvrede speelt nog steeds een rol.

Onder aansturing van de voorbereider basisteam is de ontwikkeling naar het robuuste basisteam in het kader van de Nationale Politie ingezet. Dit heeft consequenties voor de organisatiestructuur, formatie en werkwijzen. Veranderingen vloeien niet alleen voort uit de interne organisatie. De gemeente transformeert naar een organisatie op basis van stadsdelen. Vanuit die stadsdelen moet wijk- of opgavengericht worden gewerkt. Niet alleen door de disciplines binnen de gemeente, maar ook door die daarbuiten. Het basisteam Noordstad wil hierbij aansluiten door middel van het organiseren van gebiedsgebonden groepen binnen het bredere basisteam.

Groenstad

Het basisteam Groenstad is verantwoordelijk voor de brede basispolitiezorg: gebiedsgebonden politie, noodhulp, opsporing van VVC en intake en service. Er wordt vanuit verschillende locaties in de stad gewerkt. De noodhulp heeft één opkomstlocatie. Een (negenuurs)dienst staat onder leiding van een chef van dienst. Naast de chef van dienst is er een dagelijks coördinator (DaCo) die onder andere verantwoordelijk is voor de briefing en de inzet. De wijkagenten werken zo veel mogelijk vanuit locaties in of nabij de eigen wijk. De studenten en trajectbegeleiders zijn op een apart bureau gehuisvest.

Het werkgebied beslaat een middelgrote gemeente met ruim 75.000 inwoners met allerlei nationaliteiten. Er wonen veel forenzen die overdag (elders) aan het werk zijn en er is relatief weinig horeca gezien het aantal inwoners. In vergelijking met andere gebieden richt het politiewerk in dit basisteam zich vooral op het verminderen van het aantal woninginbraken en huiselijk geweld.

Het basisteam wordt geleid door de chef basiseenheid, zeven groepschefs en twee operationeel coördinatoren. De totale formatie van het basisteam is ongeveer 160 fte. Het basisteam wordt door de teamleden getypeerd als stevig en ervaren. Een groot deel van de medewerkers werkt al langere tijd in het team.

Men voelt zich verbonden met elkaar. De ervarenheid van collega's hangt niet per definitie samen met leeftijd en dienstjaren. Er is een behoorlijk aandeel medewerkers van begin dertig die al over veel ervaring beschikken. Iemand van de teamleiding spreekt over een team met veel 'goudklompjes': veel kwaliteit en betrokkenheid.

In 2011 zijn twee teams samengevoegd tot het huidige basisteam op één locatie. Dit is door velen als gedoe ervaren. Tevens is er in deze periode veel wisseling geweest van chefs in het basisteam. In de zomer van 2012 is er een nieuwe chef basiseenheid gestart. Een van zijn belangrijkste opdrachten is om in de komende periode toe te werken naar de nieuwe organisatiestructuur en werkwijzen van de Nationale Politie. Dit houdt onder andere in dat het huidige basisteam wordt samengevoegd met een ander team. Ook moet het politiewerk in de noodhulp meer worden verbonden met dat in de wijk. Gedurende het actieonderzoek zijn er werkgroepen met medewerkers actief die zich buigen over hoe het nieuwe basisteam moet gaan werken. De leiding probeert naar eigen zeggen veel ruimte te geven aan initiatieven van medewerkers.

Centrumstad

Het basisteam Centrumstad bestaat uit drie wijkteams die in het kader van de vorming van de Nationale Politie worden samengevoegd tot één basisteam. De wijkteams zijn verantwoordelijk voor de gebiedsgebonden politiezorg, noodhulp, opsporing van VVC en intake en service. De opsporing van VVC is grotendeels – dat wil zeggen: de zaken die niet door geüniformeerde medewerkers worden opgepakt – in een gezamenlijk team georganiseerd. Medewerkers uit de teams worden voor kortere of langere periode voor dit team ingezet. De noodhulp wordt door de drie wijkteams apart uitgevoerd. Ieder wijkteam heeft veelal één auto op straat die primair de meldingen in het eigen werkgebied afhandelt. Tijdens de dagdienst worden alle processen (waaronder de noodhulp) van de drie teams aangestuurd door één functionaris: de operationeel coördinator (OpCo).

Het werkgebied van het nieuw te vormen basisteam is divers. Het gebied van de drie wijkteams samen bestrijkt het grondgebied van vijf gemeenten. De gemeenten variëren in omvang tussen de 10.000 en 50.000 inwoners. De gemeenten bestaan veelal uit meerdere kleine(re) dorpskernen. De problematiek op het gebied van criminaliteit en onveiligheid is beheersbaar. Ten opzichte van de landelijke gemiddelden is het werkgebied relatief veilig. Er is één jeugd-

groep actief die voor criminaliteit en overlast zorgt. Het grootste probleem in het werkgebied is het relatief hoge aantal woninginbraken. In het werkgebied staan relatief veel vrijstaande huizen die verscholen zijn gelegen en tegelijkertijd zijn omgeven door goede uitvalswegen.

Ieder wijkteam wordt geleid door een wijkteamchef, een plaatsvervanger en drie groepschefs. De wijkteams zijn ongeveer even groot en bestaan uit circa 45 fte. Voor ieder wijkteam geldt dat medewerkers veelal al lang in het wijkteam werken; de personele samenstelling is relatief stabiel. De gemiddelde leeftijd in de drie wijkteams is relatief hoog. Een groot deel van de medewerkers woont ook in het werkgebied en voelt zich mede daardoor sterk verbonden met het werkgebied.

Uit bovenstaande beschrijving kan worden opgemerkt dat de drie wijkteams op verschillende onderwerpen samenwerken. Van oudsher werken met name twee van de drie wijkteams veel samen. Omdat deze wijkteams onderdeel zijn van hetzelfde district is er sprake van een langere samenwerkingshistorie. Dit geldt niet voor het derde wijkteam. Het derde wijkteam richt zich van oudsher voor samenwerking op een ander wijkteam, bijvoorbeeld ten aanzien van de diensten van de officieren van dienst (OvD-diensten), het verlenen van bijstand, het overbrengen van verdachten en dergelijke. De districtsleiding wil dat de drie wijkteams alvast gaan samenwerken op verschillende onderwerpen. De gedachte hierachter is dat de drie wijkteams op deze wijze geleidelijk steeds meer als één basisteam gaan functioneren. Gedurende het actieonderzoek is de samenwerking steeds intensiever geworden.

2.2.3 Procesverloop in de drie basisteam

Hoewel we spreken van het actieonderzoek waren het eigenlijk drie actieonderzoeken. In die actieonderzoeken hebben we gewerkt aan verschillende trajecten, waarin we op overeenkomstige patronen zijn gestuit. In dit boek staan die patronen en de daaraan verbonden handelingsperspectieven centraal. In deze subparagraaf leggen we de nadruk op de trajecten. Wat hebben we gedaan in de drie basisteam? Per basisteam volgt een beschrijving van het procesverloop op hoofdlijnen. Op basis hiervan wordt duidelijk dat het actieonderzoek in de drie basisteam op verschillende wijze is verlopen.

Noordstad

De contacten met het basisteam in Noordstad zijn gedurende het oorspronkelijk onderzoek ontstaan (zie paragraaf 1.2.1). Na de fundamentele wijziging in de aanpak van het onderzoek is het basisteam in Noordstad het eerste basisteam dat graag mee wil doen met het actieonderzoek. In oktober 2012 worden hierover gesprekken gevoerd. In november 2012 valt het besluit om daadwerkelijk mee te doen. In december 2012 en januari 2013 vinden vervolgens enkele oriënterende (groeps)gesprekken plaats. Hierbij zijn primair leidinggevenden aanwezig. In deze gesprekken ontstaat een gezamenlijke ambitie waarin het beïnvloeden van de interacties in het basisteam centraal staat. Minder oordelen, meer vragen. Minder oppervlakkigheid, meer diepgang. Ook wordt gesproken over de samenhang met andere ontwikkelingen, gevoeligheden uit het verleden en de introductie van het actieonderzoek binnen het team. Tot slot wordt ook de verankering van het actieonderzoek geregeld. Een van de teamchefs krijgt het samen met een groepschef in portefeuille, al is op dat moment nog onduidelijk wat dat precies inhoudt.

Het actieonderzoek gaat in februari 2013 echt van start. Dit houdt in dat de actieonderzoeker meegaat met diensten van de noodhulp, surveillance en horeca. De gedachte is dat er – door middel van het observeren van de dagelijkse gang van zaken en het voeren van allerlei (informele) gesprekken – vanzelf vraagstukken naar boven komen. Dat gebeurt ook. In maart 2013 komt naar boven dat de coördinator van de aanpak van evenementen worstelt met het beïnvloeden van de gemeente. Rondom dit vraagstuk ontstaat in die periode een klein traject. Dit wil zeggen dat er in klein gezelschap twee keer een groepsgesprek heeft plaatsgevonden dat vooral het karakter had van intervisie. Dit traject wordt eind april 2013 afgerond.

In juni 2013 ontstaat een tweede traject rondom de aanpak van de Antilliaanse Nederlanders die overlast en criminaliteit veroorzaken (zie ook paragraaf 2.2.2). Dit traject begint met de coaching van de coördinator van deze aanpak en ontwikkelt zich door tot enkele sessies met een groep medewerkers uit diverse disciplines – basispolitiezorg, recherche en informatie – die zich richten op de aanpak van criminaliteit onder Antilliaanse Nederlanders. Deze groep medewerkers wordt ook wel het Antillianenteam genoemd, al blijkt het woord ‘team’ in dit verband enigszins misleidend. De opgave van deze groep mensen is om over de muurtjes van de disciplines en afdelingen heen effectief samen te werken aan een gemeenschappelijke opgave. De samenwerking gaat in de praktijk gepaard met de nodige hobbels. Vooral de coördinator heeft hier last van.

Dat is de reden dat het vraagstuk bij hem is ontstaan en zich vervolgens heeft uitgebreid naar de gehele groep. Dit traject wordt eind 2013 afgerond.

In juni 2013 ontstaat tevens een derde traject, dat zich aanvankelijk richt op de briefing-debriefing in het basisteam. In het basisteam wordt de briefing gegeven door leidinggevers (inspecteurs) en vindt structureel een debriefing plaats. Hiermee staat de basis zoals die ook is opgenomen in de plannen van de politietop. Er is onder sommige leidinggevers, niet in de laatste plaats onder de voorbereider basisteam, een behoefte om door te ontwikkelen. Dat wil vooral zeggen dat er meer aandacht komt voor het persoonlijk functioneren van leidinggevers. Hoe sta ik voor de groep? Hoe bevorder ik het echte gesprek tijdens de debriefing? Op basis van de observaties van de actieonderzoeker vindt daar in juni 2013 en juli 2013 een spiegelsessie over plaats. Het gesprek over het persoonlijk functioneren in de (de)briefing wordt na verloop van tijd echter onderdeel van een breder gesprek over operationeel leiderschap. Daar komen we straks op terug.

Parallel aan de interventies rondom briefing-debriefing komt de actieonderzoeker tot de ontdekking dat er in het verleden tijdens de maandagochtend-briefing tijd werd besteed aan kennisuitwisseling tussen collega's. Hoewel dit initiatief door velen werd gewaardeerd, is het om de een of andere reden doodgebloed (zie ook paragraaf 7.3.1). Tijdens het actieonderzoek ontstaat er energie om dit onderwerp opnieuw en op een andere wijze op te pakken. Deze energie leidt in de zomer van 2013 tot het bespreken van casussen – met een sterke nadruk op bevoegdheden – tijdens de briefing op maandagochtend. In de periode daarna ontwikkelt dit zich door tot Kennis op Straat (KOS). Een vorm van wekelijkse kennisuitwisseling na de ochtendbriefing die steunt op het eigenaarschap van medewerkers. De actieonderzoeker begeleidt de ontwikkeling van de werkwijze en observeert het gebruik en de effecten in de praktijk. De betrokkenheid van de actieonderzoeker bij dit traject is in mei 2014 gestopt.

Tijdens de briefings die de actieonderzoeker bijwoont en in de gesprekken die hij voert, komt er geregeld onvrede over de interne samenwerking op het gebied van woninginbraken naar boven. In juli 2013 is er een medewerker van het woninginbrakenteam bij de briefing. Er voltrekt zich een ritueel van wederzijds beklag zonder opvolging. De actieonderzoeker is na de briefing naar de medewerker toegegaan om zijn hulp aan te bieden. Dit heeft geleid tot verschillende gesprekken. Hieruit komt naar voren dat de kern van de opgave in belangrijke mate overeenkomt met die op het gebied van de Antilliaanse Nederlanders. Hoe werk je effectief samen over de muurtjes van disciplines en afdelingen heen? Het traject krijgt echter niet hetzelfde karakter als het traject rond-

om de aanpak van Antilliaanse Nederlanders. Het blijft bij enkele individuele gesprekken en een sessie over het zogenaamde donkere dagen offensief (DDO). In oktober 2013 stopt de betrokkenheid van de actieonderzoeker.

Vanaf augustus 2013 sluit de actieonderzoeker ook geregeld aan bij het overleg van de voorbereiders van de basisteams. Dit is een overleg tussen de vier personen die binnen het district verantwoordelijk zijn voor het in werking brengen van de basisteams. Tijdens deze overleggen komt het onderwerp operationeel leiderschap geregeld ter sprake. Een onderwerp dat binnen de vorming van de Nationale Politie prioriteit krijgt. De dominante overtuiging is dat het politiewerk ander leiderschap nodig heeft. Minder op het beheer en meer op de operatie. De voorbereiders willen iets met dit onderwerp. Leiderschap doet er volgens hen toe. Ze weten alleen niet hoe ze dit onderwerp kunnen hanteren. De eerste besprekingen over dit onderwerp zijn beeldvormend: wat is voor ons operationeel leiderschap in de basisteams? Op basis van deze besprekingen maakt de actieonderzoeker een korte notitie. Deze notitie slaat aan. Naast de verspreiding naar andere plekken leidt het via verschillende tussenstappen tot trajecten in twee basisteams.

In basisteam Noordstad wordt de actieonderzoeker in oktober 2014 toegevoegd aan een bestaande samenwerking tussen een van de teamchefs en een HR-adviseur. Zij houden zich op dat moment bezig met de leiderschapsontwikkeling van de groepschefs in Noordstad. Dat traject loopt al enkele maanden. In die periode hebben er diverse interventies plaatsgevonden. De actieonderzoeker raakt in gesprek over de aanpak van het traject en begeleidt op twee momenten sessies met de groepschefs. Voor de zomer van 2014 stagneert het traject. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de groepschefs – door de matching in het kader van het LFNP – operationeel experts zijn geworden en onduidelijkheid over hun rol ervaren (zie ook paragraaf 7.3.2). Ook de (aanstaande) selectieprocedure van de teamchefs en de reorganisatie spelen mee. In oktober 2014 vindt een evaluatiesessie plaats waarin wordt gereflecteerd op hoe het traject is verlopen. De betrokkenheid van de actieonderzoeker is daarmee beëindigd. Het traject niet.

Via het overleg van de voorbereiders maakt de actieonderzoeker kennis met de voorbereider van een ander basisteam: Rivierstad. De voorbereider, later teamchef, van Rivierstad heeft een groep van chefs gevormd met wie hij een traject op het gebied van operationeel leiderschap wil starten. Het betreft drie groepschefs, de assistent-teamchef en hijzelf. De actieonderzoeker wordt in december 2013 gevraagd om mee te denken over de aanpak. Dit gesprek leidt tot een traject waarin, op basis van het bespreken van casuïstiek, wordt gewerkt aan inzicht in wat (niet) werkt in het operationeel leiderschap. Deze sessies vin-

den eerst, onder begeleiding, plaats binnen de startgroep. Later breiden de sessies zich stapsgewijs uit naar alle chefs (in de rol van OvD in het team). De chefs uit de startgroep gaan ook gesprekken begeleiden. In oktober 2014 vindt er een collectieve sessie plaats die leidt tot een gezamenlijk gedragskompas voor operationeel leiderschap. De actieonderzoeker ondersteunt de startgroep bij het maken van proceskeuzes. In oktober 2014 eindigt zijn betrokkenheid als gevolg van afronding van het actieonderzoek. In maart 2015 vindt een gesprek plaats waarin wordt teruggekeken op (de opbrengsten van) het ontwikkeltraject, dat op dat moment dan nog steeds gaande is.

Gedurende het gehele actieonderzoek heeft de actieonderzoeker frequent afstemming met de opdrachtgever en andere betrokken chefs. Hierbij komen ook allerlei ontwikkelingen die in de context van de trajecten spelen aan bod. In oktober 2014 vindt er een afsluitende sessie plaats met de chefs van het basisteam Noordstad. Hierbij zijn ook de nieuwe teamchefs aanwezig. Tijdens deze sessie geeft de actieonderzoeker zijn observaties terug.

Groenstad

De deelname van het basisteam in Groenstad verloopt via het basisteam in Noordstad. De (uiteindelijke) opdrachtgever voor het actieonderzoek in Noordstad vertelt zijn collega-leidinggevende, van het district waar Groenstad onder valt, over het actieonderzoek. Via deze weg ontstaat in oktober 2012 het enthousiasme om deel te nemen. In november en december 2012 vinden met de toenmalige districtschef en zijn plaatsvervanger gesprekken plaats om de deelname concreet te maken en de opzet van het actieonderzoek in Groenstad nader te bepalen. In het district is in 2011 en 2012 op verschillende manieren geïnvesteerd om de persoonlijke effectiviteit van leidinggevend en medewerkers te vergroten (feedbacktrainingen, training ontwikkelgesprekken voor leidinggevend en enzovoort). Deze interventies zijn onder andere in gang gezet, omdat uit een onderzoek was gebleken dat er in de organisatie een sterke mate van 'wij-zij-denken' aanwezig was.

Uit de oriënterende gesprekken in het kader van het actieonderzoek komt het beeld naar voren van een team waarin een voedingsbodan is gecreëerd voor gezamenlijk leren, maar tegelijkertijd nog ontwikkelwerk te doen is. Er is een ambitie om gegroeide routines te doorbreken en directe communicatie te bevorderen (feedback met, in plaats van over elkaar spreken). Dit laatste geldt in het bijzonder voor de relatie tussen leidinggevend en uitvoerende medewer-

kers. Er is weinig wederzijds begrip, zo wordt aangegeven. De gedachte is dat het actieonderzoek kan bijdragen aan het hanteren van dit soort vraagstukken, bijvoorbeeld door het stellen van vragen aan elkaar te bevorderen en vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen.

Het actieonderzoek gaat in januari 2013 daadwerkelijk van start. Dit houdt in dat de actieonderzoeker meedraait met noodhulpdiensten. Aan het begin gebeurt dat op drie aaneengesloten dagen. De gedachte is dat de actieonderzoeker op deze wijze relaties kan opbouwen, kan volgen wat er leeft en er op deze wijze vanzelf vraagstukken naar boven komen. De actieonderzoeker is er hierbij expliciet op gericht om gedurende de uitvoering van het politiewerk routines te onthullen. Dit komt tot uiting in het stellen van vragen voorafgaand aan het optreden, het stellen van vragen na het optreden, het teruggeven van observaties, het inbrengen van andere perspectieven (bijvoorbeeld: 'wat zou een burger daarvan vinden') en het gezamenlijk trekken van lessen voor een volgende keer. In de debriefing is het bespreken van de observaties min of meer vaste prik. Ook andere collectieve momenten worden regelmatig benut (zoals het eten). De actieonderzoeker stimuleert dat uitvoerende politiemensen vragen over het optreden aan elkaar stellen.

De vraagstukken komen echter niet vanzelf naar boven. Hoewel de actieonderzoeker actief vraagt naar externe vraagstukken waar men warm voor loopt, komen er vooral interne opgaven naar boven, zoals het rooster en de relatie met leidinggevendenden. Als de uitvoerende politiefunctionarissen worden aangespoord om dit soort opgaven op te pakken, wordt de boot afgehouden. Dat geldt ook als er onderwerpen naar boven komen die directer raken aan het politiewerk, zoals het onderhoud van juridische kennis en de aanpak van huiselijk geweld. Men heeft de ervaring – of in ieder geval het beeld – dat zij niet veel invloed kunnen uitoefenen op hoe het gaat (zie ook paragraaf 7.1.1). 'Zo werkt het nu eenmaal binnen de politie', wordt de actieonderzoeker meegegeven.

Vanaf april 2013 sluit de actieonderzoeker regelmatig aan bij bestaande overlegmomenten of werkgroepen met het doel het onderlinge gesprek te faciliteren. Met voorzitters worden overlegmomenten voorbereid en wordt na afloop gereflecteerd op het verloop. Via dit spoor ontstaat een traject op het gebied van intake en service. Dit traject is gericht op het observeren van en reflecteren op de manier van werken en het waar mogelijk professionaliseren van de manier van werken. Ook de chefs van dienst blijken behoefte te hebben aan een frisse blik van een buitenstaander. De essentie van de vraag is hetzelfde als bij de noodhulp en intake en service: kijk mee met hoe we ons werk doen, vertel ons wat je ziet en denk mee hoe we ons werk kunnen verbeteren. Anders

gezegd: het onthullen dat is begonnen in de noodhulp wordt uitgebreid naar andersoortig werk en andere typen functionarissen.

In mei 2013 raakt de actieonderzoeker betrokken bij twee ontwikkelingen: verbetering van het rooster en verbetering van de debriefing. Voor velen is het dienstrooster een grote ergernis, onder andere omdat het rooster te laat bekend wordt gemaakt en er te weinig regelmaat in zit.¹⁸ Samen met betrokkenen uit alle processen wordt gezocht naar oplossingen en wat een ieder zelf kan bijdragen om tot een werkbaar rooster te komen. De opgave bij de debriefing is om de briefing van meer diepgang te voorzien. Er vindt in Groenstad structureel een debriefing plaats, maar de lerende dimensie van de debriefing is volgens de betrokkenen zwak ontwikkeld. Ook wordt gekeken naar hoe leidinggevenden kunnen aansluiten bij de debriefing, want dat is vooralsnog niet het geval. Met de betrokkenen wordt een aanpak uitgewerkt en geëxperimenteerd met veranderingen in de debriefing.

In de periode tussen november 2013 en juni 2014 richt het werk van de actieonderzoeker zich vooral op het ondersteunen van de initiatieven die in gang zijn gezet. Vanuit deze initiatieven borrelen soms weer nieuwe vragen op. Zo besluiten de chefs van dienst in januari 2014 dat er een opleidingsdag moet komen. De actieonderzoeker stimuleert de betrokkenen om hiervoor eigenaarschap te nemen en ondersteunt bij het voorbereiden en vormgeven van de dag. Tijdens de dag ontstaat de behoefte om intervisiegroepen te starten. Ondanks het enthousiasme komt het niet van de grond. In deze periode beginnen bepaalde ontwikkeltrajecten te haperen. Een voorbeeld hiervan is het traject op het gebied van de debriefing. Initiatiefnemers vertrekken naar andere teams of nemen fulltime deel aan een opleiding en dat blijkt lastig op te vangen. In deze periode legt de actieonderzoeker ook nadruk op het vasthouden van het lerende gesprek in het werk als zij er zelf niet is. In de zomer van 2014 wordt het actieonderzoek in Groenstad beëindigd.

Centrumstad

Het actieonderzoek in Centrumstad houdt direct verband met de wens om, vooruitlopend op de samenvoeging van de drie wijkteams, de samenwerking te intensiveren. Dat is gebeurd met proeftuinen. De actieonderzoeker is gevraagd

¹⁸ Het gaat hierbij om regelmaat in de onregelmatigheid. Dit wil zeggen dat er niet voortdurend wordt afgewisseld tussen typen diensten. Een voorbeeld van regelmaat in de onregelmatigheid: een politieagent draait een paar nachtdiensten achter elkaar.

om het (leer)proces van de proeftuinen te begeleiden. In maart 2013 heeft de actieonderzoeker zich georiënteerd op de verandercontext, de proeftuinen en betrokkenen door gesprekken te voeren en aan te sluiten bij diverse overlegvormen.

In overleg met de wijkteamchefs kiest de actieonderzoeker ervoor om te starten met één proeftuin: de invoering van de operationeel coördinator (OpCo), een nieuwe rol voor de sturing van het politiewerk in een basisteam. De OpCo is verantwoordelijk voor de dagelijkse sturing van alle operationele processen in een basisteam (tijdens een dienst). De wijkteams kenden nog geen vergelijkbare functionaris, ze beschikten wel over een coördinator noodhulp. De proeftuin is erop gericht om de rol van OpCo werkend te krijgen, onder andere door te leren van opgedane ervaringen. Het werkend krijgen omvat in ieder geval twee uitdagingen: een verbreding van noodhulp naar alle operationele processen en een omslag van een operationele focus op straat naar een meer tactische oriëntatie gericht op overzicht en sturing (niet te veel laten meezuigen in de operatie). In het kader van de proeftuin wordt er een werkgroep samengesteld die bestaat uit zes toekomstige OpCo's (twee per wijkteam) en de wijkteamchef die dit onderwerp in portefeuille heeft.

Van april 2013 tot augustus 2014 neemt de actieonderzoeker deel aan de bijeenkomsten van de proeftuin OpCo. Er vindt gemiddeld één keer per maand een bijeenkomst plaats waarin vooral wordt ingegaan op de vraag: hoe krijgen we de rol van OpCo werkend? De rol van de actieonderzoeker concentreert zich hierbij op het stimuleren van een onderzoekende houding van de werkgroepleden, het delen en leren van de opgedane ervaringen met de OpCo-rol en het aangaan van de complexiteit om gedrag van OpCo's en medewerkers te veranderen, door de tijd te nemen om te analyseren wat er aan de hand is en daar met passende interventies op te reageren. Daarnaast vinden er drie bijeenkomsten plaats voor alle OpCo's uit de drie wijkteams, die in het teken staan van het uitwisselen van ervaringen en het op basis hiervan trekken van lessen voor de manier van werken in de toekomst. De actieonderzoeker draagt bij aan de voorbereiding van deze bijeenkomsten en speelt tijdens de bijeenkomsten op onderdelen een procesbegeleidende rol (ophalen ervaringen, lessen trekken, acties afspreken). De actieonderzoeker draait vanaf mei 2013 ook diverse diensten mee om onder andere de invulling van de rol van OpCo in de praktijk te observeren. Hij gaat ook mee met diensten van de noodhulp, surveillance en wijkagenten. Dit meedraaien heeft tot september 2013 geduurd.

In juni 2013 wordt in overleg met de wijkteamchefs besloten om het actieonderzoek uit te breiden naar de proeftuin op het gebied van de aanpak van de

VVC. In het kader van de vorming van de Nationale Politie wordt er binnen ieder basisteam een onderdeel VVC ingericht. Dit onderdeel is of wordt verantwoordelijk voor de incidentgerichte opsporing van de VVC. De drie wijkteams richten daarop vooruitlopend de afhandeling van de VVC gezamenlijk in. Dat wil zeggen dat alle rechercheurs op één locatie werken. Dit neemt echter niet weg dat ieder wijkteam de afhandeling op een eigen manier uitvoert. Een eerste opgave in het kader van de proeftuin is om toe te werken naar meer gemeenschappelijkheid in de uitvoering; de drie wijkteams pakten de VVC op een eigen wijze aan en hier moet meer uniformiteit in komen. Een tweede opgave is om de verbinding tussen de VVC en het 'blauw' in de gecentraliseerde context opnieuw vorm te geven. Centralisering kan namelijk voor afstand zorgen.

De actieonderzoeker speelt vanaf juni 2013 een begeleidende rol in de proeftuin VVC. De proeftuin is, in tegenstelling tot de proeftuin OpCo, al enkele maanden eerder gestart zonder begeleiding van de actieonderzoeker. Dit is onder andere merkbaar doordat de proeftuin niet functioneert als een 'echte' proeftuin, gericht op het gaandeweg verbeteren van een werkwijze aan de hand van ervaringsleren, maar meer als een groep mensen die operationeel allerlei onderwerpen bespreekt. Bij aanvang van de proeftuin is er veel gedoe over het gebrek aan personele capaciteit voor de uitvoering van het werk. De werkgroepleden (de zaakscoördinatoren) zijn van mening dat ze geen tijd kunnen besteden aan de proeftuin, omdat ze alle tijd nodig hebben voor de uitvoering van het werk. Het gedoe nam enkele maanden in beslag. Pas begin 2014 is de groep zaakscoördinatoren bereid om daadwerkelijk met de proeftuin aan de slag te gaan. De actieonderzoeker is vanaf deze periode tot en met juni 2014 aanwezig bij de overlegmomenten die onder andere in het teken staan van het bespreken en leren van ervaringen. In juli 2014 heeft er een evaluatie met de werkgroep plaatsgevonden.

In juli 2013 is in overleg met de wijkteamchefs besloten om het actieonderzoek verder uit te breiden naar een derde proeftuin: gebiedsgebonden groepen. In het kader van de vorming van de Nationale Politie ontstaan er in het gehele land basisteams met relatief veel mensen. Binnen die grote teams wordt ploegbinding gezien als een manier om de nadelen van de grote omvang (binding met collega's, binding met gebied) te ondervangen. Het principe van gebiedsgebonden groepen wil zeggen dat het werkgebied van een basisteam wordt verdeeld in verschillende deelgebieden. Aan ieder deelgebied wordt vervolgens een groep noodhulp-medewerkers gekoppeld, die samen met de wijkagent(en) verantwoordelijk is voor de aanpak van problemen door de politie. De proeftuin moet in eerste instantie dit principe concretiseren.

De actieonderzoeker speelt vanaf november 2013 een beperkte, begeleiden- de rol in de proeftuin gebiedsgebonden groepen. De rol van de actieonderzoe- ker is hierbij vooral gericht op het komen van papier naar praktijk. Er wordt veel gesproken over de meerwaarde van gebiedsgebonden groepen en er wordt veel energie gestoken in het verdelen van de teams over geografische gebieden, maar het gesprek over wat er nu werkelijk moet veranderen in de dagelijkse praktijk, komt moeizaam tot stand. De actieonderzoeker stimuleert dat gesprek op het niveau van zowel de teamchefs als de gebiedsgebonden groepen.

Het actieonderzoek duurt in totaal bijna anderhalf jaar. Van maart 2013 tot en met augustus 2014. Gedurende de gehele looptijd van het actieonderzoek wordt er met enige regelmaat – iedere vier tot acht weken – met de wijkteam- chefs over de voortgang gesproken. Deze bijeenkomsten worden ook gebruikt om vanuit een breder perspectief te reflecteren op de ontwikkeling van het team. De actieonderzoeker speelt daarin op momenten ook een procesbegelei- dende rol. Het actieonderzoek wordt afgerond door vanuit iedere proeftuin een actieve medewerker te selecteren die de rol van actieonderzoeker (focus op pro- ces, vragen stellen, lessen trekken enzovoort) overneemt. Deze medewerkers worden in hun rol ondersteund door de eenheid.

Een overzicht van de trajecten

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de ontwikkeltrajecten die in dit actieonder- zoeken zijn opgepakt. Naast de hier genoemde trajecten, heeft – vooral in Groenstad en in mindere mate in Noordstad en Centrumstad – in het actieon- derzoek veel nadruk gelegen op het onthullen van routines en het bevorderen van het leren in het politiewerk.

Tabel 2.1: Trajecten in het actieonderzoek

Noordstad	Groenstad	Centrumstad
Aanpak evenementen	Werkwijze intake en service	Proeftuin operationeel coördinator
Aanpak Antilliaanse Nederlanders	Rolinvulling Chef van Dienst	Proeftuin veelvoorkomende criminaliteit
Aanpak woninginbraken	Capaciteitsplanning	Proeftuin gebiedsgebonden groepen
Briefing-debriefing (inclusief KOS)	Debriefing	
Operationeel leiderschap		

Tot slot kan worden opgemerkt dat er in het kader van de verspreiding van de opgedane inzichten ook enkele activiteiten hebben plaatsgevonden buiten de drie basisteams. Het betreft onder andere een werksessie met een districtma-

nagementteam, een werksessie met een netwerk teamontwikkeling van een regionale eenheid, een sessie met een landelijk netwerk veranderkundigen en diverse gesprekken met leidinggevendenden van districten en basisteams (ook buiten de onderzochte basisteams). Zie hiervoor ook paragraaf 7.6, waar verspreiding via netwerken wordt behandeld.

2.2.4 Rode draden in persoonlijke ervaringen als actieonderzoeker

Hoewel de onderzoekssettings en het procesverloop tussen de drie teams verschilden (zie paragrafen 2.2.2 en 2.2.3), hebben wij als actieonderzoekers min of meer vergelijkbare persoonlijke ervaringen opgedaan. Met persoonlijke ervaringen verwijzen wij naar hoe wij het proces van de introductie in het basisteam tot en met het afscheid hebben ervaren.

Bij de introductie in het basisteam was één vraag voor ons dominant. Met welke taal geven we aan wat we van plan zijn? Spreken we over actieonderzoek of over verander- of leertraject? Spreken we over leren rondom vraagstukken? Spreken we over verbeteren van het politiewerk? We hebben daarin verschillende keuzes gemaakt. In Noordstad en Groenstad hebben we geprobeerd het idee achter actieonderzoek toe te lichten. In Centrumstad, waar geplande trajecten plaatsvonden, stond de term verandertraject centraal. Daar waar we de term leren gebruikten, ontmoetten we vooral wazige blikken. Uit gevraagde feedback kwam ook naar voren dat uitvoerende politiefunctionarissen het allemaal weinig concreet vonden. Die ervaring komt overeen met die van Nap (2012), die heeft ervaren dat politiemedewerkers zijn verhaal – over systematisch stilstaan bij eigen en elkaars praktijken, op zoek naar zinvol en effectief politiewerk – vaag vonden. Ook uit ander onderzoek komt naar voren dat leren van het werk voor politiemensen een lastig thema is om te bespreken (Beerepoot e.a., 2007).

Onze eigen indrukken en de feedback van de betrokkenen waren aanleiding om onze taal bij te stellen. Vooral in Noordstad en Groenstad was dat nodig, omdat het actieonderzoek daar een meer open karakter had dan in Centrumstad. Er was gelukkig ook ruimte om het een volgende keer beter te doen. We hebben ieder het introductiepraatje minstens een keer of twintig moeten houden (voor de groep tijdens de briefing, in de auto enzovoort). We gingen steeds meer spreken over het verbeteren van het politiewerk met de betrokkenheid en ervaringskennis van uitvoerende politiemensen. Dat bleek een formulering die over het algemeen goed werd opgepakt, al activeerde dit bij sommige politiemensen een houding van het aandragen van knelpunten bij de actieonderzoek-

ker die anderen moesten oplossen. Dat was ook wat ze gewend waren (zie ook paragraaf 7.1.1).

Naar aanleiding van onze introductie stelden uitvoerende politiefunctionarissen soms vragen. Die gingen geregeld over wie dit eigenlijk wilde, wat het ging opleveren, hoe de aanpak eruitzag enzovoort. Op deze momenten werd ook hun eigen gewenning met rationele aanpakken met voorspelbare uitkomsten merkbaar (zie ook hoofdstuk 6). Wij beantwoordden de vragen over opbrengsten en aanpak veelal door te benadrukken dat veel van hen afhing. Wij gaven aan dat het actieonderzoek een open karakter had. We wilden samen met hen zoeken naar relevante onderwerpen en kijken of daar samen stappen in gezet konden worden. De vaagheid werd er vermoedelijk niet minder door. De reacties oogden onverschillig. Soms kwamen er na de briefing politiemensen met ideeën en vragen naar ons toe. Veel vaker niet.

Het meedraaien van diensten was geen enkel probleem. Integendeel. Uitvoerende politiefunctionarissen vinden ‘opstappers’ veelal wel interessant (zie ook Landman, 2015). Tijdens de diensten – dit geldt vooral voor Noordstad en Groenstad – kregen wij echter veelal de indruk dat politiemensen ons beschouwden als normale onderzoekers. Daarmee kwamen we terecht in een ‘groef’ waar we niet in wilden zitten. Politiemensen verwachten dan dat jij vragen stelt over hun werk en reageren daarop door van alles uit te leggen. Dat is ook wat zij leuk vinden: hun werk aan anderen laten zien. Voor het actieonderzoek was dit type interacties niet wenselijk. Het ging er, op de achterbank van de auto, immers om de bestaande routines te onthullen. Wij probeerden uit de groef te komen door alles wat zij aanreikten lerend te behandelen. Doorvragen op redeneringen, deze ter discussie stellen, andere perspectieven er naast zetten (zie ook paragraaf 4.4.2). Dit moest ervoor zorgen dat politiemensen ons niet zagen als gewone onderzoekers. Dat lukte best goed. Het riep vervolgens wel de vraag op welk label dan wel passend voor ons was. ‘Wat kom je eigenlijk doen?’

Vooral in Noordstad was er rondom die vraag ook achterdocht. Dit kwam mede door het cultuuronderzoek dat enkele jaren eerder was uitgevoerd. Er was wantrouwen ten opzichte van de bedoelingen van de leiding (onze opdrachtgever). Met dit wantrouwen kreeg de actieonderzoeker op sommige momenten te maken. Dan werd bijvoorbeeld gesuggereerd dat het niet genoeg nemen met bepaalde antwoorden verband zou houden met een opdracht van de leiding. ‘Dat moet je zeker van [naam leidinggevende] vragen?’ Ook hoorde de actieonderzoeker van politiemensen, met wie hij al snel een relatie had, dat zij via Google informatie over hem hadden opgezocht. ‘Wat is dat eigenlijk voor jongen?’ Dit waren situaties waarmee wij als onderzoekers nooit te maken had-

den gehad. Zo werd ons al in de eerste weken duidelijk dat actieonderzoek, zeker rondom de door ons gekozen thematiek, iets anders deed met de betrokkenen dan regulier onderzoek.

Dat gold niet alleen voor de betrokkenen. Actieonderzoek deed ook met ons iets anders dan regulier onderzoek. Door onze ervaring met advieswerk waren we weliswaar gewend om te interveniëren in organisaties, maar het was nu toch anders. Dat kwam doordat onze opdracht specifiek gericht was op het doorbreken van vanzelfsprekende manieren van denken, spreken en doen. Dit zou iets vragen van onze houding. Hans Vermaak, die ons achter de schermen begeleidde in onze rol als actieonderzoekers (ook wel schaduwadvies genoemd), heeft ons in dat verband vanaf het begin op het hart gedrukt dat politiemensen ons niet aardig hoefden te vinden. Zolang ze ons maar interessant vonden. Onze loyaliteit moest volgens hem groter zijn aan het vraagstuk en aan het leren dan aan ons eigen comfort. Het verdragen van ongemak, dat kan voortvloeien uit de confrontatie die nodig is om vanzelfsprekendheden te verstoren, hoorde erbij, zo was de gedachte (zie ook Moeskops, 2006). ‘Lastigheden maken nu eenmaal deel uit van de klus’, zo gaf Hans ons opgewekt mee. De handschoenen moesten uit.

Gedurende het gehele actieonderzoek was het confronteren van politiemensen met (het effect van) de eigen gewoonten een thema. We merkten in de eerste weken dat de mate waarin wij door politiemensen werden geaccepteerd ertoe deed (zie ook Brown, 2015). Acceptatie was noodzakelijk om echt toegang te krijgen tot de dagelijkse praktijken van politiemensen. We kregen soms de indruk dat een te confronterende houding die toegang bemoeilijkte. Daarnaast speelde onze persoonlijke behoefte om geaccepteerd en aardig gevonden te worden een rol. Soms waren we te voorzichtig, omdat we bang waren relaties te schaden. In het gesprek daarover met elkaar, maar ook met Hans Vermaak, kwam haarfijn naar boven dat er sprake was van *tegenoverdracht*: wat zich op microniveau afspeelde tussen ons en de betrokkenen was een spiegel van wat zich breder in het team en de organisatie voordeed (Moeskops, 2006). In dat opzicht voelden we goed aan dat een meer confronterende houding de relaties konden beschadigen. Doordat wij soms daarop reageerden met voorzichtigheid, werden wij onderdeel van een belemmerend patroon in een basisteam (zie paragraaf 5.1.1). De momenten van reflectie hielpen ons om dit te beseffen en te komen tot andere manieren van handelen.

In maart 2013 vinden er twee reflectiesessies met Hans Vermaak plaats. In beide sessies komt aan bod dat we (de een meer dan de ander) het gevoel hebben dat we terughoudend zijn met interveniëren. We leggen op tafel dat we vermoedelijk niet altijd voldoende moed hebben. Hans wijst erop dat het ook anders kan zitten. Misschien dat het minder met onze moed te maken heeft en meer met dat we goed aanvoelen dat het de relatie onder druk kan zetten. Hans geeft aan dat de zinnen waar we een rem voelen belangrijk zijn. Hij moedigt ons aan om het juist niet te netjes te verpakken. 'Je moet genoeg afstand nemen van je gedachten om ermee te kunnen spelen. Je dacht dit gewoon. *So what?*'

In juni 2013 komt naar voren dat het ons moeite kost om het leren rondom externe vraagstukken te organiseren. We komen tot de conclusie dat onze zoektocht naar externe vraagstukken ook een patroon is. Het externe vraagstuk verdwijnt uit het zicht waardoor wij de hele tijd moeten terugduwen naar dit vraagstuk. Wat wij ervaren, is een afspiegeling van hun praktijk. We formuleren hypothesen over waardoor het gaat zoals het gaat en spreken af dit in de basisteams te onderzoeken. Ook komt naar voren dat het voortdurend terugduwen naar externe opgaven al een interventie is. Het is werken aan tweedeordeleren.

Door te reflecteren op onze eigen ervaringen en emoties konden we de werking van het systeem onderzoeken. De gevoelens van de actieonderzoeker zijn dan een bron van data (zie ook paragraaf 2.3.2). Een extra 'luisterend oor' dat is gespitst op patronen die zich in de relatie tussen actieonderzoeker en organisatie voordoen (zie Krantz & Gillmore, 1993). Een sterk emotionele reactie is hierbij een indicatie van een mogelijk krachtige tegenoverdracht. Het was voor ons de kunst om uiteen te rafelen wat van ons en wat van de ander (het systeem) was (Moeskops, 2006). Dat vroeg van eenieder van ons dus ook bewustzijn ten aanzien van de eigen gedragspatronen (wat is van mij?).

Ondanks de momenten van reflectie deed zich bij ons op verschillende momenten handelingsverlegenheid voor. Het even niet meer weten. Juist omdat we probeerden alledaagse complexiteit in een basisteam te doorgronden, kwamen we terecht in situaties waarin we niet goed wisten welke manier van handelen we daaraan moesten verbinden. Hoe meer je er echt in gaat staan, hoe minder je lijkt te weten (Vermaak, 2009b). Dat is het paradoxale ervan: handelingsverlegenheid is een uitvloeisel van meer kennis, niet van minder. In situaties van handelingsverlegenheid bood de steun van elkaar en van andere

(ex-)collega's geregeld uitkomst. Ook literatuur heeft soms geholpen. Dit neemt echter niet weg dat nieuw handelingsrepertoire niet altijd voorhanden was. Ook hadden we soms tijd nodig om het ons eigen te maken. Die tijd was er niet altijd. De volgende dag of week was er dan weer een dienst of sessie. Hoewel we altijd hebben geprobeerd om ons handelen bij te stellen, weten we zeker dat dit niet altijd is gelukt. Dan bleven we doen wat we deden. Dat was ongetwijfeld niet altijd effectief.

Tijdens het actieonderzoek hebben we veel bijgeleerd en misschien ook wel wat afgeleerd. Dat wil echter niet zeggen dat we na verloop van tijd ook altijd beter wisten wat we moesten doen om de ontwikkeling van basisteams te beïnvloeden. We kwamen namelijk tot ontdekking dat het niet-weten, het onderzoekend blijven, een belangrijke kern van onze klus was. Zeker in een omgeving die daar haaks op staat (zie paragraaf 4.1.1). In het politiesysteem zit iets wat maakt dat niet-weten, onderzoekend handelen, als een zwakte wordt gezien. Met ons handelen probeerden we juist dat te doorbreken, door onze nieuwsgierigheid te combineren met de wens tot verbetering. We hebben gemerkt dat dit effect had. Politie mensen hebben een goede antenne voor de intenties van mensen. Als ze geloven dat de intentie klopt – een belangeloze gerichtheid op verbetering –, dan is er veel openheid. Die openheid heeft ons veel inzicht gegeven in de dynamiek van basisteams. In een kleine vijftig dagen per basisteam is er dan veel te ontdekken.

Het voorgaande laat wat ons betreft zien dat actieonderzoek zeker niet moeiteeloos gaat (zie onder andere Vermaak, 2009b; Werkman e.a., 2009). Dat heeft in de eerste plaats te maken met de dubbele bagage die voor het doen van (dit soort) actieonderzoek nodig is (zie ook Andriessen, 2013). Een onderzoeker die zich bemoeit met veranderingen in organisaties heeft daar meestal weinig bagage voor. Hetzelfde geldt voor veranderaars die onderzoek doen. Toch zijn beide soorten bagage nodig. Dit aangevuld met voldoende bewustzijn van wat het betekent om de rollen van onderzoeker en veranderaar te combineren (Eden & Huxham, 1996). Daarnaast geldt dat een actieonderzoeker die zich mengt in de dynamiek van een team ook met zichzelf wordt geconfronteerd (Kampen, 2014). Die confrontatie was voor een ieder van ons (een beetje) anders. Dit maakt ook duidelijk dat actieonderzoek een persoonlijke onderneming is die je niet onbewogen laat (Tops e.a., 2013). Juist dat maakt dat dit actieonderzoek een bijzondere plek inneemt in onze onderzoekshistorie.

2.3 Puzzelen met wat je tegenkomt

2.3.1 Centrale kenmerken van de Grounded Theory Method

De keuze voor Grounded Theory Method (GTM) was gebaseerd op de ervaringen die een van ons met deze methode had opgedaan tijdens zijn promotieonderzoek (Landman, 2015). De meerwaarde van GTM is vooral groot wanneer het doel van onderzoek is om theorie te ontwikkelen in plaats van theorie te verifiëren. Onze insteek om 'in de teams te gaan staan' en te kijken wat je dan als actieonderzoeker tegenkomt en (samen met anderen) kunt bewerkstelligen, impliceerde naar ons idee een open benadering waarin ruimte was voor wat zich aandeede. GTM sluit hier goed bij aan, omdat theorie eerder output dan input voor empirisch onderzoek is. GTM stelt namelijk het conceptualiseren van data centraal (Holton, 2007). Dat wil zeggen dat onderzoek start met dataverzameling en de opbrengsten hiervan op een systematische manier worden geanalyseerd, zodat er stapsgewijs concepten uit de data kunnen worden afgeleid.

De grondleggers van GTM zijn de sociologen Barney G. Glaser en Anselm L. Strauss, die in *The Discovery of Grounded Theory* hun ideeën voor de eerste keer hebben verwoord (Glaser & Strauss, 1967). Hun pionierswerk kan worden beschouwd als een aanklacht tegen de verificatie van bestaande theorieën. Een werkwijze die tot dan toe vooral in de Verenigde Staten gebruikelijk was (Bryant & Charmaz, 2007). In *The Discovery of Grounded Theory* stellen Glaser en Strauss dat nieuwe kennis alleen kan worden ontwikkeld door op basis van systematische analyse theorie te ontwikkelen. In de periode na dit pionierswerk is de populariteit van GTM toegenomen. Dit heeft er mede voor gezorgd dat er meer variëteit in GTM is ontstaan, die zich vooral heeft ontwikkeld langs de twee traditionele scholen die in het pionierswerk waren verenigd (Charmaz, 2006): het positivisme (Glaser) en het pragmatisme (Strauss).

Wij hebben het meer pragmatische spoor binnen GTM gevolgd (zie Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008). Dit spoor is gefundeerd in de overtuiging dat GTM niet leidt tot het ontdekken van een theorie, maar tot het construeren ervan. Anders gezegd: wij erkennen dat data op verschillende manieren kunnen worden geïnterpreteerd en vermoeden dat andere actieonderzoekers mogelijk tot andere concepten dan wij waren gekomen. De hoop die wij hebben, is dat de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bruikbaar zijn voor het begrijpen van en interveniëren in de ontwikkeling van basisteams. Met de nadruk op bruikbaarheid zijn we aangekomen op een centraal

kenmerk van het pragmatisme: het onderscheid tussen ware en onware beschrijvingen wordt ingewisseld voor het onderscheid tussen meer en minder bruikbare beschrijvingen (Rorty, 1999). Wij voelen ons dan ook op ons gemak bij de uitnodiging van Gergen (2009; 49): ‘to generate alternative understandings of greater promise’. Dat is namelijk precies wat wij met deze studie beogen: het genereren van concepten om weerbaarheid in basisteams te begrijpen en te hanteren.

Dan nu enkele kenmerken van GTM. Laten we beginnen met de functie van bestaande inzichten die zijn verwoord in literatuur. Het advies dat voortvloeit uit GTM luidt als volgt: gebruik de literatuur in plaats van dat de literatuur jou gebruikt (Corbin & Strauss, 2008). Hiermee wordt bedoeld dat literatuur een functie kan of moet hebben in het verrijken en bespreken van concepten die uit de data worden geconstrueerd, maar niet te veel als vertrekpunt moet worden genomen. GTM-onderzoekers worden aangemoedigd om zo open mogelijk de praktijk in te gaan. Een *open mind* moet nadrukkelijk worden onderscheiden van een *empty mind* (Charmaz, 2006). Je treedt de omgeving immers altijd met concepten tegemoet. Die concepten kunnen meer of minder afkomstig zijn uit wetenschappelijke literatuur. Onderzoekers moeten zich bewust zijn van deze concepten en de wijze waarop ze richting geven aan wat je ziet, hoort, noteert en wat je daar vervolgens van maakt. Het gaat erom dat je alert bent op wat data kunnen zeggen en flexibel genoeg om alternatieve wegen in te slaan.

Dit brengt ons op een volgend kenmerk van GTM: wat data kunnen zeggen. Een van de voornaamste kenmerken van GTM is dat dataverzameling en -analyse hand in hand gaan. Vanaf de eerste notities, verslagen, opnames enzovoort vindt analyse plaats. GTM dwingt je om te leven met je data; om er voortdurend mee te interacteren. Op deze wijze geven de data richting aan het ontwikkelen van concepten, terwijl de ontwikkelde concepten op hun beurt richting geven aan de dataverzameling. Je leert door het ‘leven met je data’ wat in de onderzochte praktijk meer en minder relevant is en deze focus versterkt de robuustheid van je concepten. De voornaamste manier om systematisch te analyseren wordt in GTM *coding* genoemd. Coding wordt ook wel gezien als de *analytic core* van GTM (Dey, 2007).

‘Coding is the pivotal link between collecting data and developing an emergent theory to explain these data. Through coding, you define what is happening in the data and begin to grapple what it means.’ (Charmaz, 2006; 46)

Coding wil zeggen dat je data van betekenis voorziet door stukjes data van een label te voorzien. Het coderingsproces vindt stapsgewijs plaats. Van dicht op de data ('chef onder vuur nemen vanwege roosterperikelen') tot abstractere concepten ('disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering'). Van kleine stukjes data (zinnen, woorden) tot grotere brokken data (verzamelingen situaties). Corbin en Strauss (2008) benadrukken dat coding meer is dan het geven van eigen woorden aan de data en het ordenen van data in een structuur.

'It involves interacting with data (analysis) using techniques such as asking questions about the data, making comparisons between data, and so on, and in doing so, deriving concepts to stand for those data, then developing those concepts in terms of their properties and dimensions.'
(Corbin & Strauss, 2008; 66)

Het draait om het conceptualiseren van data. In de volgende paragraaf gaan we nader in op hoe dit in ons actieonderzoek vorm heeft gekregen.

2.3.2 Conceptualiseren van data in het actieonderzoek

Actieonderzoek bestaat uit een praktijkstroom en een kennisstroom (Andriessen, 2013). In de vorige paragraaf heeft de praktijkstroom in belangrijke mate centraal gestaan (zie vooral paragraaf 2.2.3). In deze paragraaf vindt een toelichting op de kennisstroom plaats. Deze kennisstroom bestaat uit een combinatie van het ontwikkelen van nieuwe kennis en het mobiliseren van bestaande kennis. Goed actieonderzoek veronderstelt dat het proces van analyse en conceptontwikkeling navolgbaar is en (dus) kan worden uitgelegd aan anderen (Eden & Huxham, 1996). In deze subparagraaf geven wij invulling aan dit vereiste door te beschrijven hoe het parallelle proces van dataverzameling en -analyse op hoofdlijnen is verlopen. Hierbij ligt de nadruk op de wijze waarop het conceptualiseren van data gestalte heeft gekregen.

Onze dataverzameling begon tegelijkertijd met onze start in de basisteams, begin 2013. We hadden ieder een veldwerkverslag waarin we onze observaties, gesprekken, bijeenkomsten en reflecties vastlegden. Het veldwerkverslag kende een chronologische opbouw. Iedere dag werd afgesloten met een reflectieparagraaf. Hierin noteerden we vooral onze gedachten en gevoelens. Wat is me vooral opgevallen? Ben ik tevreden over hoe het is gegaan? Ben ik tevreden over mijn eigen rol? Wat heeft gewerkt? Wat hield me tegen? Welke kansen zie ik

voor het vervolg? Het zijn voorbeelden van vragen die we in de reflectie probeerden te beantwoorden.

De eerste veldwerkverslagen deelden we met elkaar. Dit leidde tot het per mail en telefoon uitwisselen van gemeenschappelijke ervaringen ('hé, dat heb ik ook'), opmerkelijke verschillen ('wat ligt dat daar gevoelig') en tips ('misschien helpt het als je spreekt over verbeteren'). Het ging hierbij soms ook over de verslaglegging. Wat schrijf je wel en niet op? Deze uitwisseling ervoeren we als waardevol. In eerste aanleg had deze waarde vooral betrekking op het eigen werk als actieonderzoeker in het basisteam. We kwamen echter al snel tot de conclusie dat de onderlinge uitwisseling ook resulteerde in data en kleine analyseslagen. Dit is de reden dat we hiervoor een apart verslag aanlegden waarin we de e-mails en korte verslagen van face-to-face- en telefoongesprekken opnamen. Dit verslag noemden we 'gezamenlijke analyse'.

In de eerste maanden – tot april 2013 – kreeg de gezamenlijke analyse vooral vorm tijdens de begeleidingsgesprekken die we met Hans Vermaak hadden. Zo spraken we in maart 2013 over de eerste patronen die we in de basisteams zagen en hoe we daarin als actieonderzoekers handelden. Deze gesprekken leverden ons keer op keer nieuw handelingsrepertoire op. Dit in de vorm van perspectieven die we konden gebruiken, vragen om te stellen en manieren om uit de groef van onderzoeker te blijven. We stonden ook stil bij andere onderwerpen, zoals de rol van de opdrachtgever en ontwikkelingen die in de context van het actieonderzoek speelden. Van iedere bijeenkomst met Hans Vermaak maakten we eveneens een verslag. Dit verslag noemde we 'verslag schaduwadvies'.

Vanaf april 2013 organiseerden we tussen ons drieën kennissessies. Die vonden ongeveer iedere zes weken plaats. Deze sessies hadden twee doelen: elkaar helpen in de trajecten en de verzamelde data analyseren met het oog op belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven. Ter voorbereiding stuurden we elkaar hulpvragen op. Daarnaast codeerden we het eigen verslag (zie ook paragraaf 2.2.4). Tijdens de kennissessies kwamen we op basis van onze individuele analyses (coderingen in het verslag) tot gezamenlijke analyses. Vaak op een iets hoger abstractieniveau dan de eigen coderingen. Het waren meer focuscodes dan initiële codes (zie hiervoor Charmaz, 2006). Deze focuscodes kwamen terecht in het verslag 'gezamenlijke analyse'.¹⁹ In de bijlage is een overzicht van deze coderingen opgenomen.

19 In de periode tussen april 2013 en juli 2014 heeft een stagiair ons ondersteund bij de verslaglegging. Ook hielp hij bij het opzoeken van relevante literatuur.

De bovenstaande werkwijze zorgde ervoor dat we al in de eerste helft van 2013 werden geconfronteerd met de intensiteit van dit actieonderzoek. Hans Vermaak had ons bij aanvang al gewaarschuwd voor het vele ‘voetenwerk’ dat nodig zou zijn. Dat bleek een terechte waarschuwing. Onze manier van werken kostte simpelweg te veel tijd om te kunnen continueren. Onze behoefte om alles vast te houden, was – gegeven de randvoorwaarden – onuitvoerbaar. We kozen er daarom voor om geen verslag meer bij te houden van onze tussentijdse afstemming per mail en telefoon. Dit mede vanuit de verwachting dat relevante thema’s zouden blijven terugkomen en dus ook in de kennissessies zouden worden behandeld. Dat bleek ook redelijk te kloppen, al was het verslag van onze tussentijdse afstemming bij het schrijven van dit boek een goede manier om inzicht te krijgen in de eerste uitdagingen in de trajecten (zie ook paragraaf 2.2.4).

Op basis van de kennissessies en de focuscodes die hierin ontstonden, begonnen zich in de tweede helft van 2013 de eerste conceptuele ideeën te vormen. Dat wil zeggen dat we de eerste belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven definieerden en uitwerkten, al lag er in deze periode nog veel nadruk op de belemmerende patronen. We spraken over mogelijke verklaringen voor de patronen, kansrijke manieren om erin te interveniëren en openstaande vragen voor dataverzameling (wat willen we er nog meer van weten?). In de sessies werkten we met geeltjes met conceptuele ideeën. Die gebruikten we om de ideeën samen te ordenen. We maakten in deze periode een conceptmemo waarin we verslag deden van de conceptuele ideeën die ontstonden.

In de eerste helft van 2014 waren onze conceptuele ideeën verder gegroeid. De behoefte aan een betere ordening leidde tot het gebruik van het raamwerk van Vermaak (2009a). Hij maakt een onderscheid tussen vier dimensies (zie ook hoofdstuk 3): interacties, cognities (opvattingen), procesontwerp (verander-aanpak) en procesverankering (bestendiging van verandering). In deze periode kwam de nadruk te liggen op het individueel uitwerken van de belangrijkste belemmerende patronen die we op dat moment zagen. Eenieder kreeg een concept toebedeeld. We stuurden elkaar casussen uit de eigen data die iets over het patroon konden zeggen. In deze periode nam ook het gebruik van literatuur toe om zodoende de concepten (belemmerende patronen en handelingsperspectieven) verder te laden.

Voorbeeld van conceptuele ideeën begin 2014:

- Politiek op de werkvloer (interacties).
- Interacties die ervaringsleren blokkeren (interacties).
- Beperkende opvattingen voor ervaringsleren (opvattingen).
- Ondoordacht veranderen (veranderaanpak).
- Onvindbaar eigenaarschap voor verbetering (bestendiging).

In april 2014 leidden de individuele uitwerkingen tot een nieuw conceptueel model dat we in de zomer ook met Hans Vermaak bespraken. De casussen die we uit onze veldwerkverslagen haalden, gaven veel houvast voor het definiëren van het handelingsperspectief bij de verschillende belemmerende patronen. In augustus 2014 waren we ervan overtuigd dat het conceptuele model stevig genoeg stond om met het daadwerkelijke uitschrijven te beginnen. Het schrijfproces had niettemin veel invloed op het conceptuele model. Meer dan we hadden verwacht. Dit leidde in 2014 tot een aangepast model, dat ons het gevoel gaf dat dit het verhaal was dat we wilden vertellen. Corbin en Strauss (2008; 47) zeggen over dit gevoel:

‘Feeling right is a gut feeling. It means that after being immersed in the data the researcher believes that the findings reflect the “essence” of what participants are trying to convey, or represent one logical interpretation of data, as seen through the eyes of this particular analyst.’

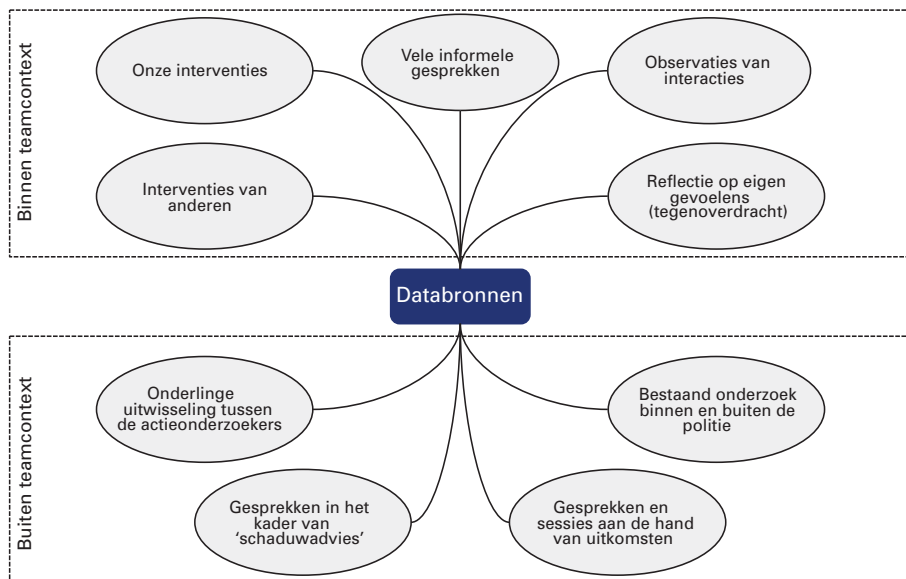
In oktober 2014 bespraken we het conceptuele model met de medewerkers van Politie & Wetenschap. Dit leverde ook bij hen een goed gevoel op, waardoor we de opgedane inzichten ook actiever binnen de politie gingen delen. In de periode tussen november 2014 en de zomer van 2015 vonden er verschillende gesprekken en sessies plaats waarin de inzichten werden gedeeld met leidinggevendenden, veranderaars en soms ook medewerkers binnen de politie. Deze momenten boden de mogelijkheid om de overdracht van het verhaal te testen. De ervaringen die we hiermee opdeden, legden we eveneens vast. Hiermee voegden we een nieuwe databron toe aan het actieonderzoek (zie figuur 2.1).

In de eerste maanden van 2015 heeft de kern van het schrijfwerk plaatsgevonden. Het schrijfproces is hand in hand gegaan met een verdere zoektocht door de literatuur. Hierbij kwamen we tot de ontdekking dat veel van onze inzichten waren te linken aan bestaande theorieën en inzichten (zie ook Eden & Huxham, 1996). Deze inzichten hebben we verwerkt in de beschrijving van de

belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven. Hierbij geldt dat we vooral sommige doorbrekende handelingsperspectieven steviger konden maken door een beroep te doen op inzichten uit bestaand onderzoek van binnen en buiten de politie. In die zin was bestaand onderzoek soms ook een databron om uit te putten (zie ook paragraaf 8.1, waarin we de opbrengsten beschouwen). Daarnaast hebben er – tot aan de definitieve oplevering van het boek (zomer 2015) – (enkele) gesprekken en sessies plaatsgevonden waarin we de opgedane inzichten hebben gedeeld. Deze momenten zijn soms van invloed geweest op onze ordening en formuleringen.

In juni 2015 vindt er een sessie plaats met het landelijk netwerk veranderkundigen van de politie. De leden van dit netwerk hebben veelal het ondersteunen van (operationele) teams in veranderprocessen als voornaamste werk. De sessie staat vooral in het teken van het delen en bespreken van onze inzichten. In de nabespreking komt naar voren dat bepaalde begrippen in het model (zie hoofdstuk 3) niet direct tot herkenning en de gewenste interpretatie leiden. ‘De taal die jullie in het gesprek gebruiken is duidelijker dan de begrippen die hier staan’, aldus een van de deelnemers die wijst naar het model dat op de sheet voor hem staat. Naar aanleiding van deze sessie wijzigen we een flink aantal begrippen. Zo wordt ‘cognities’ veranderd in ‘opvattingen’, ‘procesontwerp’ in ‘veranderetaanpak’ en ‘procesverankering’ in ‘bestendiging’.

Terugkijkend op het onderzoeksproces kunnen we stellen dat we uiteindelijk veel databronnen hebben gebruikt bij het ontwikkelen van onze conceptuele ideeën. Deze manier van werken past binnen de uitgangspunten van GTM. *All is data*, zo wordt ook wel gesteld (zie ook Corbin & Strauss, 2008). Alles wat helpt om concepten te ontwikkelen kan worden gebruikt, zolang het maar als data wordt geëxpliciteerd. Het overgrote deel van de data hebben we verzameld binnen de context van de basisteams, maar niet alles. We hebben ook de onderlinge gesprekken, de sessies met Hans Vermaak, de gesprekken en sessies met betrokkenen binnen de politie aan de hand van de eerste uitkomsten en bestaand onderzoek gebruikt voor de inhoud van het boek dat nu voor u ligt. In figuur 2.1 worden de databronnen weergegeven.



Figuur 2.1: Databronnen

De verschillende databronnen hebben – met uitzondering van bestaande onderzoeken – geleid tot een omvangrijke hoeveelheid data. Het betreft in totaal ongeveer zeshonderd pagina's met observatieverslagen, gespreksverslagen, verslagen van bijeenkomsten, reflecties en dergelijke. Als we terugkijken in onze mails en mappen, dan zien we pas wat voor zoektocht dit actieonderzoek is geweest en welke ontwikkeling we daarin zelf hebben doorgemaakt. Ook mag duidelijk zijn dat we voortdurend hebben geworsteld met de balans tussen de benodigde tijd en zorgvuldigheid, mede vanuit de wetenschap dat er ook grenzen zaten aan de eigen tijd die we erin konden steken.

Toch was het niet eens zozeer de hoeveelheid data die ervoor heeft gezorgd dat we het analyseproces als pittig hebben ervaren. Het waren vooral de vele manieren waarop we de data konden interpreteren, die aan deze ervaring ten grondslag lagen. De variëteit aan interpretaties kwam vooral in de gezamenlijke besprekingen aan de oppervlakte. Op de momenten dat deze variëteit tot uiting komt, werkt ze vooral vertragend. We moesten ons best doen om zo dicht mogelijk langs elkaar heen te praten. In retrospectie kunnen we stellen dat die variëteit waarde heeft, omdat ze de diepgang bevordert. Dat is een voordeel als de alledaagse complexiteit onderwerp van gesprek is.

In het volgende hoofdstuk bekijken we wat het onderzoeksproces heeft

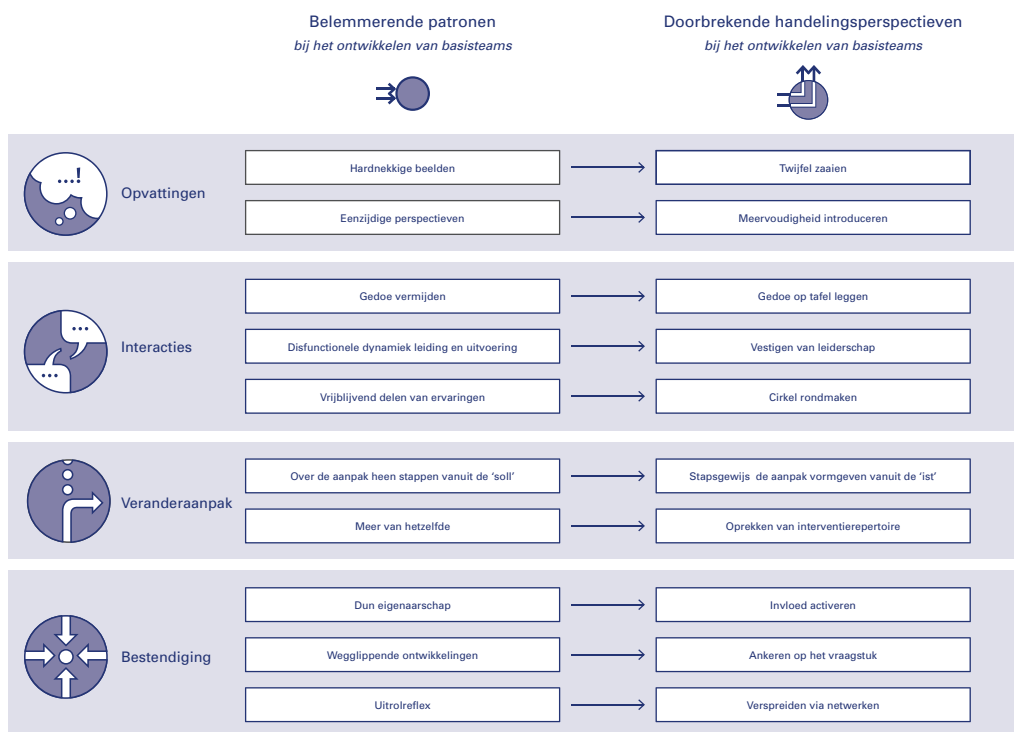
opgeleverd. We behandelen de opbrengsten eerst op hoofdlijnen, zodat de verdieping die in de vier hoofdstukken daarop volgt enigszins is ingekaderd.

Spelen met weerbarstigheid

3.1 Een cognitieve kaart als opbrengst

De opbrengst van dit actieonderzoek bestaat uit twintig concepten voor de ontwikkeling van basisteams: tien patronen die de ontwikkeling van basisteams belemmeren en tien handelingsperspectieven om deze te doorbreken. De twintig concepten zijn geordend aan de hand van vier dimensies:²⁰

- Opvattingen: de denkbeelden die politiemensen hebben.
- Interacties: de wijze waarop politiemensen met elkaar omgaan.
- Veranderaanpak: de wijze waarop veranderingen worden vormgegeven.
- Bestendiging: de mate waarin en wijze waarop veranderingen landen en beklijven.



Figuur 3.1: De opbrengsten van dit actieonderzoek

Figuur 3.1 is een cognitieve kaart: een manier van kijken naar 1) de weerbaarheid die zich voordoet bij het veranderen van het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk, en 2) de wijze waarop deze weerbaarheid hanteerbaar kan worden gemaakt. Dit boek staat hoofdzakelijk in het teken van het uitwerken van deze cognitieve kaart. Met deze kaart en de daaraan gekoppelde uitwerking kunnen veranderaars in de eerste plaats belemmerende patronen in teams herkennen. Dit vanuit het besef dat in de praktijk een patroon altijd contextafhankelijk is. Dat is de linkerkant van de kaart. Daarnaast geeft de kaart veranderaars die in een specifieke context een belemmerend patroon willen doorbreken houvast bij het bepalen van hun manier van handelen. Dat is de rechterkant van de kaart.

In de hierna volgende paragrafen worden de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven per dimensie behandeld. Vooraf is het goed om nog een keer op te merken dat de patronen situationeel belemmeren. De patronen werken tegen als daadwerkelijke en meer fundamentele veranderingen in het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk worden nagestreefd. Zolang dit niet het geval is, kan een basisteam in veel gevallen prima met de patronen leven. Sterker nog: de patronen zijn vaak heel functioneel, zolang vernieuwing in het primaire proces niet het streven is (zie ook paragraaf 1.2.2).

3.2 Spelen met opvattingen

De ontwikkeling van een basisteam en het gezamenlijk leren dat hiervoor noodzakelijk is, kan worden belemmerd en bevorderd door de wijze waarop de betrokkenen kijken naar wat er in het werk en de organisatie gebeurt. Wij gebruiken in dit verband de term *opvattingen*. De belemmerende werking die opvattingen kunnen hebben, wijst niet zozeer op de absolute foutheid van die opvattingen, maar op de situationele lastigheid ervan. Het helpt de ontwikkeling als het lukt om de dominante opvattingen te relativiseren en de betrokkenen in staat zijn om denkruimte te hernemen (Vermaak, 2009a). We onderscheiden twee belemmerende patronen en twee doorbrekende handelingsperspectieven (deze volgen om en om):

20 Deze vierdeling is afgeleid van Vermaak (2009a). De oorspronkelijke formulering van de dimensies hebben we aangepast toen we ontdekten dat ze lezers en toehoorders op het verkeerde been zetten (zie paragraaf 2.3.2).

- *Hardnekkige beelden* is een belemmerend patroon dat verwijst naar opvattingen van politiemensen die een eigen leven leiden. Het betreft opvattingen over het werk, de organisatie en de omgeving die zijn losgekoppeld van ervaringen en daarmee ook niet door ervaringen worden bijgesteld. Dat maakt dat ze stabiliseren (hardnekkigheid). Politiemensen zijn zich hier niet van bewust. Zij zijn er, zonder veel twijfel, van overtuigd dat hun opvattingen waar zijn en zien in wat ze meemaken ook de bevestiging van die waarheid. Wij vermoeden dat deze zelfbevestiging een functie heeft in het beschermen van hun identiteit.
- *Twijfel zaaien* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop is gericht om de opvattingen van politiemensen – die een eigen en stabiel bestaan leiden – van hun voetstuk te stoten. Hierdoor kan twijfel ontstaan en hardnekkigheid worden doorbroken: er komt ruimte voor de gedachte dat het ook anders kan zijn. Twijfel zaaien kan plaatsvinden door ervaringen te onderzoeken, te vragen naar redeneringen en te spiegelen door hetzelfde omgedraaid te doen. Het is een handelingsperspectief van lange adem, omdat mensen hun opvattingen niet snel terzijde schuiven.
- *Eenzijdige perspectieven* is een belemmerend patroon dat wordt gekenmerkt door de dominantie van bepaalde manieren van kijken naar (het leren van) het politiewerk. In de manier van kijken naar de uitvoering van het politiewerk domineren interne invalshoeken en blijven andere (meer extern georiënteerde) invalshoeken onderbelicht. Dit blijft gemakkelijk in stand doordat ervaringskennis als de belangrijkste basis voor het politiewerk wordt gezien. Dit heeft als consequentie dat kennis van buiten, die de manier van kijken kan oprekken, niet zomaar wordt geaccepteerd.
- *Meervoudigheid introduceren* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop is gericht om andere manieren van kijken naast de dominante manier van kijken van politiemensen te zetten. Er komt iets bij, er gaat niets af. Hierdoor kan het handelingsrepertoire van de betrokkenen worden verruimd. Meervoudigheid kan worden geïntroduceerd door te interveniëren in de samenstelling van een team (indirect) of door nieuwe manieren van kijken naar binnen te brengen (direct).

3.3 Spelen met interacties

De ontwikkeling van een basisteam, en het gezamenlijk leren dat hiervoor noodzakelijk is, kan worden belemmerd en bevorderd door de wijze waarop de betrokkenen met elkaar omgaan. Wij gebruiken in dit verband de term *interacties*. Deze interacties houden vanzelfsprekend verband met de opvattingen die de betrokkenen eropna houden en omgekeerd. Dit betekent dat opvattingen kunnen worden beïnvloed door de gesprekken te veranderen en vice versa (zie ook Isaacs, 1999; Shaw, 2002). Met betrekking tot interacties gaan we in op de patronen die de ontwikkeling van basisteams remmen en de manieren van handelen om deze te doorbreken. We onderscheiden drie belemmerende patronen en drie doorbrekende handelingsperspectieven (deze volgen om en om):

- *Gedoe vermijden* is een belemmerend patroon dat wordt gekenmerkt door de collectieve neiging om conflicten te vermijden. Deze neiging manifesteert zich door weinig bemoeienis bij hoe de ander het politiewerk doet en door om de hete brij heen te draaien bij interne kwesties die gevoelig liggen. Het vermijden van gedoe is functioneel om aan de oppervlakte de lieve vrede te bewaren en het familiegevoel te handhaven. Het patroon is disfunctioneel als het voor de ontwikkeling van een team gewenst is dat het optreden van elkaar en de onderlinge relaties onderwerp van gesprek worden.
- *Gedoe op tafel leggen* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop is gericht om gedoe over het werk positief te herwaarderen en het bespreken van gedoe te bevorderen. Dit vanuit de gedachte dat sommige spanningen het waard zijn om te scheppen, omdat het politiewerk er beter van wordt en je elkaar er beter door leert kennen. Gedoe op tafel leggen kan in het klein en het groot. In het klein gaat het om het (bij voortduring) bevorderen van directe communicatie in de onderlinge relaties. In het groot gaat het om het gezamenlijk uitpraten van gedoe.
- *Disfunctionele dynamiek leiding en uitvoering* is een belemmerend patroon dat betrekking heeft op de manier waarop leidinggevenden en uitvoerende medewerkers in een basisteam met elkaar omgaan. Deze manier van omgaan vindt zijn grondslag in de scherpe grens die wordt getrokken tussen de categorie van leidinggevende en de categorie van medewerker. Dit onderscheid drukt de zwaarste stempel op de interne dynamiek. Deze dynamiek wordt vooral gekenmerkt door een machtsspel waarin de vraag wie het voor het zeggen heeft centraal staat. Iedere partij bedient zich hierbij van een aantal technieken om de invloed van de andere partij te neutraliseren. Dit spel belemmert de ontwikkeling van een basisteam.

- *Vestigen van leiderschap* is een doorbrekend handelingsperspectief dat wordt gekenmerkt door het in positie brengen en houden van degenen die op operationeel niveau leidinggeven aan politiemensen en politiewerk. Deze operationeel leidinggevend – of ze nu in formele zin leidinggevend zijn of niet – moeten invulling geven aan de paradoxale opgave om te verbinden en te begrenzen. Dit wil zeggen dat zij zich mengen in de leefwereld van uitvoerende medewerkers en in die leefwereld eisen stellen en grenzen aangeven. Dit werkt naar onze indruk alleen als zij leiderschap als een collectieve opgave zien en in staat zijn om vol te houden als het lastig wordt.
- *Vrijblijvend delen van ervaringen* is een belemmerend patroon dat verwijst naar de wijze waarop politiemensen hun ervaringen met elkaar uitwisselen. Het vertellen van verhalen speelt hierbij een belangrijke rol. Een basisteam is een narratieve gemeenschap. In deze gemeenschap wordt veel geleerd. Bestaande praktijken worden vooral onbewust doorgegeven. Dit leidt in de regel niet tot nadere gesprekken over deze praktijken. Er worden (op groepsniveau) nauwelijks lessen uit ervaringen getrokken. Dat is voor de uitvoering van het politiewerk geen enkele belemmering, zolang verbetering van politiewerk niet het streven is.
- *Cirkel rondmaken* is een doorbrekend handelingsperspectief dat de gewoonte om ervaringen te delen benut om lessen te trekken voor toekomstig optreden. Dan ontstaat er namelijk geregeld iets nieuws om uit te proberen met het oog op (hopelijk) beter politiewerk. Dit kan alleen als ervaringen op hun werking worden onderzocht. Niet individueel, maar samen. De legitimiteit van dit handelingsperspectief vloeit voort uit de nadruk die politiemensen op ervaringskennis leggen. Wie zoveel belang hecht aan ervaringskennis moet de eigen ervaringen immers ook serieus nemen als kennisbron.

3.4 Spelen met veranderaanpak

De veranderaanpak heeft betrekking op de manier waarop je een samenhangend geheel aan interventies selecteert, organiseert en werkbaar houdt. Allemaal gericht op het realiseren van de gewenste uitkomsten: veranderingen in het leidinggeven aan en uitvoeren van politiewerk. De manier waarop veranderingen worden aangepakt, kan de ontwikkeling van een basisteam belemmeren en daarmee veranderingen in het primaire proces juist op grotere afstand zetten. We onderscheiden twee belemmerende patronen en twee doorbrekende handelingsperspectieven (deze volgen om en om):

- *Over de aanpak heen stappen vanuit de ‘soll’* is een belemmerend patroon dat wordt gekenmerkt door veranderingen te benaderen op basis van de ideaalsituaties die worden nagestreefd zonder een doordachte aanpak om die situaties te realiseren. Deze ideaalsituaties worden vanuit het perspectief van een basisteam vooral gedefinieerd door anderen (centraal niveau), al heeft men ook eigen ideaalsituaties die worden nagestreefd. Door wie ze ook worden gedefinieerd, de realisatie is afhankelijk van het lokale verandervermogen. Op lokaal niveau is men echter geneigd om over de aanpak heen te stappen. Dat werkt belemmerend, omdat ideaalsituaties de ontwikkeling van een basisteam niet beïnvloeden. Het zet de weerbaarheid eerder verder vast.
- *Stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de ‘ist’* is een doorbrekend handelingsperspectief dat is gericht op het boeken van substantiële winst in het hier en nu van een basisteam. Een veranderaar neemt niet de ideaalsituatie, maar het ontwikkelstadium van een basisteam als uitgangspunt voor de veranderaanpak. Gerichte ontwikkeling van een basisteam kan worden gerealiseerd door de complexiteit van de huidige situatie te doorgronden en vanuit daar stapsgewijs een aanpak te ontwerpen die de achterliggende bedoeling van de ideaalsituaties dichterbij brengt.
- *Meer van hetzelfde* is een belemmerend patroon dat verwijst naar het opdoen van steeds meer ervaring met vertrouwd interventierepertoire, ondanks dat dit voor de ontwikkeling van een basisteam niet (goed) werkt. Dit veranderrepertoire wordt vooral gekenmerkt door de gedachte dat gedrag van politiemensen en hun interactie kunnen worden beïnvloed door gewenst gedrag te definiëren en vooral buiten de werkomgeving op dit gedrag te interveniëren.
- *Oprekken van interventierepertoire* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop gericht is om meer diepgang te realiseren in de wijze waarop in een basisteam wordt gewerkt aan het beïnvloeden van het gedrag van politiemensen en hun interactie. Om dit te bereiken, is het in de eerste plaats noodzakelijk om de bestaande aanpak te problematiseren (meer van hetzelfde). Dit biedt ruimte om interventies met meer diepgang te introduceren. Deze diepgang kan worden bereikt door in het hier en nu met de betrokkenen de bestaande gedragspatronen te onderzoeken.

3.5 Spelen met bestendinging

Bestendinging gaat over of ontwikkeling wil landen en beklijven in een basisteam en veranderingen in het primaire proces een duurzaam karakter krijgen.

Dat is wenselijk, omdat een ontwikkelaanpak niet eindigt, maar een proces is dat voortdurend aandacht verdient. Het is dan prettig als veel medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor ontwikkeling en de politieorganisatie dat ook ondersteunt (zie ook Vermaak, 2009a). We onderscheiden drie patronen die belemmeren bij het laten landen en beklijven van ontwikkeling en drie handelingsperspectieven om deze te doorbreken (deze volgen om en om):

- *Dun eigenaarschap* is een belemmerend patroon dat wordt gekenmerkt door een overschot aan toeschouwers en een gebrek aan deelnemers rondom de ontwikkeling van een basisteam. Veranderen is dan vooral voor anderen, en dan komt de ontwikkeling van een basisteam onmogelijk van grond. Dit patroon komt tot uiting in medewerkers die knelpunten en kansen omhoogdelegeren naar hun leidinggevend en meer praten over de vraagstukken die ze niet kunnen beïnvloeden dan over de vraagstukken die ze wel kunnen beïnvloeden. Mede hierdoor ontmoeten veranderaars veel geklaag op de werkvloer.
- *Invloed activeren* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop is gericht om politiemensen te prikkelen om deelnemer te worden in de ontwikkeling van een basisteam. Dit kan in de eerste plaats door de cirkel van invloed op te rekken: nadruk leggen op de mogelijkheden die zij wel hebben, maar vaak niet zien. Daarnaast is het van belang om ook aan de andere kant werk te verrichten: vraagstukken herdefiniëren, zodat die dichterbij kunnen komen.
- *Wegglippende ontwikkelingen* is een belemmerend patroon dat verwijst naar eigenaarschap dat niet kan worden vastgehouden. Dit komt doordat de werkcontext binnen een basisteam een aantal kenmerken heeft die het volhouden en laten beklijven van ontwikkelingen bemoeilijken. Daarnaast doen zich in de context vrijwel altijd ontwikkelingen voor die dit eveneens bemoeilijken. Beide leiden tot hetzelfde. In de woorden van de betrokkenen: ontwikkelingen 'bloeden dood'.
- *Ankeren op het vraagstuk* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop is gericht om de continuïteit van de ontwikkeling van basisteams voortdurend in het licht van beter politiewerk te plaatsen. Dit impliceert in de eerste plaats dat een veranderaar probeert om ontwikkelingen die van de grond komen te spreiden over zo veel mogelijk schouders. Tegelijkertijd is het van belang om ontwikkelingen in de context te hanteren door verstorende invloeden te neutraliseren en ontwikkeltrajecten te beschermen.
- *Uitrolreflex* is een belemmerend patroon dat verwijst naar de neiging van vooral politieleiders om succesvolle ontwikkelingen ook in te voeren op andere plekken. Deze neiging ontkent dat wat voor de ontwikkeling van een

basisteam in een bepaalde context werkzaam is niet zomaar te kopiëren is naar een andere context, al is het maar omdat het daar niet is ontstaan. Ontwikkeling laat zich niet opschalen en uitrollen. Wie dat toch probeert, ontmoet blokkades op zijn weg.

- *Verspreiden via netwerken* is een doorbrekend handelingsperspectief dat erop is gericht om steeds meer mensen te besmetten met ideeën die de ontwikkeling van basisteams kunnen bevorderen. Succesvolle ontwikkelingen worden niet bewerkt door de beleidswereld ten gunste van standaardisatie, maar gaan over van praktijk naar praktijk. Dat begint in klein verband en veronderstelt een periode van langzame groei. Vasthoudend vernieuwen is van belang.

3.6 Dan nu de diepte in

Als u verder gaat lezen, markeert u uw bereidheid om de diepte in te gaan. Wij hopen dat u deze bereidheid vasthoudt, ook al is de inhoud omvangrijk en soms ook taai. Het is naar ons idee echter de moeite waard. Hoe dan ook, het kan helpen om te weten hoe de opbouw van het vervolg eruitziet. Iedere dimensie – opvattingen, interacties, veranderaanpak en bestendinging – heeft een eigen hoofdstuk. Ieder belemmerend patroon of doorbrekend handelingsperspectief heeft een eigen paragraaf. Binnen een paragraaf is vrijwel altijd een verdere onderverdeling gemaakt die erop is gericht om het verhaal te stroomlijnen. De belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven worden zo veel mogelijk geïllustreerd met casuïstiek uit de drie basisteams.²¹ Hierbij moet worden beseft dat de casuïstiek uit de basisteams niet volledig gelijk is verdeeld over de 20 concepten (patronen en perspectieven). Mede daarom hebben we bij sommige onderdelen – het betreft dan vooral de doorbrekende handelingsperspectieven – ook gebruikgemaakt van voorbeelden uit ander onderzoek of uit andere ontwikkeltrajecten (zie ook de paragrafen 2.3.2 en 8.1.1).

21 Een van de ontwikkeltrajecten heeft plaatsgevonden in een vierde basisteam, te weten Rivierstad. Zie ook paragraaf 2.2.3.

Spelen met opvattingen



Figuur 4.1: Opvattingen

⇒ 4.1 Hardnekkige beelden

Het dagelijks organisatieleven in basisteams was niet nieuw voor ons. Wij hadden in het verleden vaker tijd doorgebracht op lokale politiebureaus. Die tijd stond toen vooral in het teken van het observeren van het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk. Hoewel ons destijds opviel dat uitvoerende politiefunctionarissen veelal over veel verbale kracht beschikken, hadden we er nooit een echte bevinding van gemaakt. In het kader van het actieonderzoek kreeg deze verbale kracht echter een andere lading. We merkten namelijk op dat die verbale kracht gepaard ging met een ogenschijnlijk grote mate van zekerheid. Hun opvattingen waren waar. Zonder twijfel. Als we daarop doorvroegen, bleken dergelijke opvattingen niet zelden losgekoppeld te zijn van ervaringen. Men vond iets, terwijl ervaringen in het verleden die opvattingen niet zomaar rechtvaardigden. We observeerden en ondervonden dat dergelijke opvattingen niettemin wel van invloed waren op hoe gebeurtenissen werden geïnterpreteerd. Als uitvoerende politiefunctionarissen vonden dat chefs hen niet steunden, zagen ze in het handelen van hun chefs ook een gebrek aan steun. We concludeerden dat beelden over de omgeving of het werk zich op deze wijze in stand houden. Ze worden hardnekkig en zitten geregeld in de weg als veranderingen in het leidinggeven aan en het uitvoeren van politiewerk worden nagestreefd. Die hardnekkigheid is niet zonder reden. De beelden vervullen naar ons idee een belangrijke functie in het beschermen van de identiteit van uitvoerende politiefunctionarissen.

4.1.1 Beelden zijn losgekoppeld van (eigen) ervaringen

De beelden die onder uitvoerende politiefunctionarissen dominant zijn, gaan over een aantal onderwerpen. Chefs, de organisatie, partners, burgers en het politiewerk zijn hiervan de voornaamste. Met betrekking tot chefs kan worden gedacht aan ‘ze promoveren hun vrienden’ of ‘ze gebruiken informatie tegen je’. Ten aanzien van de organisatie gaat het om opvattingen als ‘de organisatie is niet geïnteresseerd in wat wij vinden’ of ‘de organisatie maakt ons het werk onmogelijk’. In geval van partners hebben opvattingen geregeld betrekking op het Openbaar Ministerie of de rechtelijke macht. ‘We worden onvoldoende gesteund in onze oordelen’ is dan een dominante opvatting (zie ook Kort e.a., 2014). Bij burgers kan worden gedacht aan ‘ze zijn tegen ons’ of ‘ze hebben geen flauw idee wat politiewerk is’. Ten aanzien van het politiewerk kunnen opvattingen als ‘er is te weinig capaciteit voor het politiewerk’ en ‘het politiewerk is gevaarlijk werk’ een hardnekkig karakter hebben.

Dit soort opvattingen valt te beluisteren in de politieauto, aan de koffietafel, in de werkruimte en geregeld ook in de briefingruimte. Ze vormen een onderdeel van de min of meer dagelijkse interacties tussen uitvoerende politiefunctionarissen. Niet altijd expliciet. Soms worden ze niet uitgesproken, maar kunnen ze worden afgeleid uit de interacties. De verhalen die worden verteld illustreren dan de waarheid van de opvatting zonder dat de opvatting als zodanig wordt geëxpliciteerd. Zo vertellen uitvoerende politiefunctionarissen spannende verhalen aan elkaar om (onder andere) eenieder eraan te helpen herinneren dat het politiewerk wel degelijk vol actie en risico's is (Ford, 2003; Holmberg, 2003; Kleijer-Kool, 2013; Landman, 2015). Voor al dit soort opvattingen – over chefs, de organisatie, partners, burgers of het werk – geldt dat niet altijd duidelijk is waarop ze zijn gebaseerd.

Ik draai een dienst mee met een noodhulpkoppel. Frans vertelt dat hij altijd op zijn hoede is als er leidinggevend bij zijn. Informatie wordt door leidinggevend altijd op een later moment tegen je gebruikt, zo geeft hij aan. Ze onthouden bepaalde dingen, wat overigens ook geldt voor sommige collega's. Dat is ook de reden dat je niet iedereen direct aanspreekt. Je kunt er later last van krijgen in een gesprek met leidinggevend of ten aanzien van je eigen veiligheid, aldus Frans. ‘Leidinggevend hebben invloed op je carrière.’ Ik vraag naar een recent voorbeeld van zichzelf of een collega. Een recent voorbeeld heeft hij echter niet. Het blijft stil.

Het voorgaande illustreert hoe het ‘vinden dat’ kan voorafgaan aan het ‘weten dat’. Dit kom je alleen op het spoor door een opvatting vast te pakken en even niet meer los te laten (zie paragraaf 4.2). De objectiverende wijze waarop een opvatting naar voren wordt gebracht, laat namelijk weinig ruimte voor twijfel. ‘Het is zo.’ Deze stelligheid verbloemt dat er vaak sprake is van *cold cognition* (Janis & Mann, 1977): dat wat men denkt en beredeneert, kan losstaan van de praktijk. Dit wil zeggen dat de opvattingen die uitvoerende politiefunctionarissen met zoveel overtuigingskracht naar voren brengen in de regel niet zijn gebaseerd op eigen ervaringen of kennis van buiten (zoals onderzoek).

De losse koppeling tussen opvattingen en de praktijk komt tot uiting in een reeks bevindingen over uiteenlopende onderwerpen. Zo blijkt er een verschil tussen:

- De tijd die uitvoerende politiefunctionarissen zeggen te besteden aan administratief werk en de observaties van deze tijd door onderzoekers. Uitvoerende politiefunctionarissen geven substantieel meer tijd aan dan de observatoren hebben waargenomen (bijna het dubbele).²²
- De opvattingen die politiemensen uiten over de afhandeling van de door hen aangebrachte zaken door het strafrechtelijke systeem en de mate waarin zij van deze afhandeling op de hoogte zijn. Men is door de bank genomen ontevreden, ondanks dat men beperkt op de hoogte is van de afhandeling, ook waar het zaken betreft waaraan men zelf heeft gewerkt (Kort e.a., 2014).
- De wijze waarop uitvoerende politiefunctionarissen het politiewerk in hun verhalen aan onderzoekers presenteren en de observaties van onderzoekers tijdens de uitvoering van het politiewerk. De ervaring van het zijn van politieagent wordt dramatischer gemaakt dan waar de gebeurtenissen in het werk aanleiding voor lijken te geven (zie onder andere Trujillo & Dionisopoulos, 1987).
- Het belang dat uitvoerende politiefunctionarissen aan veiligheidsinformatie hechten (de opvattingen die zij hierover uiten) en de mate waarin zij veiligheidsinformatie ook daadwerkelijk raadplegen. Men hecht er veel belang aan en zegt (deels) ook dat veiligheidsinformatie is geraadpleegd, maar uit onderzoek blijkt dat veiligheidsinformatie nauwelijks wordt geraadpleegd (Scholtens, 2015).

22 Dit inzicht komt uit het online Kennismagazine van de Politieacademie (2014, nr. 7).

Onze observaties en allerlei ander onderzoek maken duidelijk dat de opvattingen van politiemensen zich losjes verhouden tot de praktijk. Ze zijn zich hier alleen niet of nauwelijks van bewust. We hebben vrijwel niemand horen zeggen: ‘Hoe dat zit, weet ik niet precies, daar heb ik geen zicht op.’ Integendeel. Waar komen de opvattingen dan wel vandaan? De verhalen van anderen vormen in dit verband een belangrijke bron. Aan verhalen is er binnen de politie geen gebrek. Het organisatieleven in basisteams is in belangrijke mate een *verbal society* – een wereld waarin het gesproken woord en presentatie zwaar wegen (Van der Torre, 2011). Er worden veel verhalen aan elkaar verteld waarin opvattingen tot uiting komen of waarmee opvattingen (impliciet) worden geïllustreerd (zie onder andere Trujillo & Dionisopoulos, 1987; Shearing & Ericson, 1991; Waddington, 1999; Ford, 2003; Van Hulst, 2013; Landman, 2015). Die verhalen zorgen ervoor dat veel van wat uitvoerende politiefunctionarissen weten over de kenmerken van de leiding, de organisatie of bijvoorbeeld partners gebaseerd is op wat zij hebben gehoord van collega’s met wie zij veel contact hebben.²³ En voor die collega’s kan heel goed hetzelfde gelden. De opvattingen die uitvoerende politiefunctionarissen uiten, zijn daardoor vaker niet dan wel gebaseerd op informatie uit eerste hand. Heel veel van wat men denkt te weten, is van horen zeggen. Rondzingende verhalen en gegeneraliseerde incidenten (zie ook Kort e.a., 2014).

Een van de operationele chefs verlaat het team omdat zijn vriendin ook in het team werkt (weliswaar onder de personele verantwoordelijkheid van iemand anders) en er wat gedoe rondom haar beoordeling is ontstaan. Uiteindelijk leek deze oplossing het best voor iedereen, mede omdat de nieuwe plek goed past bij de chef (zo vindt hij zelf ook). Tijdens een dienst zit ik aan tafel en luister ik mee met een gesprek tussen de vertrokken chef en een collega-chef. Hij geeft aan dat hij onlangs in een ander team was en iemand daar hem vroeg of hij uit het team weg moest omdat hij iedereen in het kader van de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden²⁴ een positieve beoordeling had gegeven. De chef had de vragensteller van repliek gediend door te stellen dat hij dat lekker moest blijven denken.

23 Met betrekking tot de opvattingen over direct leidinggevendens wijst Van Maanen (1983; 276) erop dat uitvoerende collega’s nieuwelingen kennis over chefs leren: ‘socialization provides a rookie with knowledge *about* sergeants rather than knowledge *of* sergeants’. Het is precies die observatie die Nap (2012) – vanuit het perspectief van uitvoerende politiefunctionarissen – doet constateren dat ‘ze’ in het echt meestal wel meevallen.

24 HAP II, zie paragraaf 5.1.2 voor een toelichting.

Politie mensen staan niet alleen in hun neiging om hun opvattingen te baseren op rondzingende verhalen en gegeneraliseerde incidenten. Mensen in organisaties zijn in de regel zo sociaal bijziend als het maar zijn kan (Homan, 2013). We denken dat we uitspraken kunnen doen over het grotere geheel die correct, waar en goed zijn, terwijl deze uitspraken zijn gebaseerd op lokale interacties die zijn losgekoppeld van de praktijken waarop die uitspraken betrekking hebben. Het is een vorm van *first order abstracting* (Stacey, 2012): simplificeren, generaliseren en categoriseren op basis van lokale interacties. De constatering dat veel uitspraken betrekking hebben op praktijken waar de spreker niet bij is geweest, impliceert dat *the largest part of action is generated elsewhere* (Law, 1994; 47). Politie mensen hebben in veel gevallen geen direct zicht op de werkelijkheid waarover zij uitspraken doen. Dit vormt door de bank genomen echter geen drempel om die uitspraken te doen.²⁵

Ik draai vandaag een dienst mee en we zijn aan het lunchen. Onder het eten worden grappen gemaakt over het wekelijks overleg tussen de leidinggevendenden. ‘Hebben ze wel iedereen van het team doorgenomen?’ En: ‘Ze zullen wel dorst hebben van al dat praten.’ De leidinggevendenden hebben overleg van half tien tot half één en dat vindt iedereen veel te lang. Ik vraag of ze weten wat er tijdens een dergelijk overleg aan de orde komt. Dat weet men eigenlijk niet precies, met uitzondering van personeelszaken. Die worden in ieder geval besproken.

Een ander voorbeeld komt uit een ander team. Ik draai vandaag een dienst mee en ben in gesprek met twee medewerkers. Zij benadrukken dat degenen die binnen de politie beslissingen nemen over de uitrusting en hulpmiddelen voor het politiewerk, helemaal geen verstand hebben van het politiewerk en daarom verkeerde beslissingen nemen. Het voorbeeld dat ze hierbij geven gaat over het kogelwerend vest voor het nieuwe uniform dat op dit moment in voorbereiding is. In het kader van de keuze voor het nieuwe uniform is een enquête onder alle uitvoerende medewerkers uitgezet. Volgens de twee politiefunctionarissen is uit deze enquête gebleken dat 90% van de medewerkers het veiligheidsvest over

25 Zo bestaat er onder politie mensen veel onvrede over de afhandeling van de door hen aangebrachte zaken door het strafrechtelijke systeem *ondanks* het feit dat zij beperkt zicht hebben op die afhandeling, ook waar het zaken betreft waaraan ze zelf hebben gewerkt (zie Kort e.a., 2014).

het uniform heen wil dragen. Toch is besloten voor een veiligheidsvest onder het uniform, zo wordt gesteld. ‘Anders ziet het er zeker te agressief uit.’ Als ik erop doorvraag, blijkt dat ze geen inzicht hebben in hoe de besluitvorming over het nieuwe uniform is verlopen. Dat blijkt ook als het nieuwe uniform ruim een jaar later beschikbaar komt: het veiligheidsvest wordt over het uniform gedragen.

Doordat opvattingen en ervaringen zich losjes tot elkaar verhouden, ontstaat er hardnekkigheid. De reden hiervoor is dat opvattingen niet of nauwelijks worden bijgestuurd door ervaringen van politiemensen in de praktijk. Hierdoor leiden ze een eigen leven. Het is precies dit kenmerk dat centraal staat wanneer bijvoorbeeld chefs reflecteren op de opvattingen die uitvoerende politiefunctionarissen over hen hebben. Men heeft het gevoel dat de beelden over hen – als representanten van de categorie ‘chefs’ – niet worden beïnvloed door wat zij doen en/of zeggen. Een van de teamchefs gaf aan dat hij wel eens moe werd van het vechten tegen beelden. Die moeheid is te begrijpen. Als opvattingen losstaan van ervaringen, dan is het beïnvloeden van de ervaringen niet zomaar een effectieve manier van handelen. Dat doorbreekt de cirkel van zelfbevestiging niet zomaar, want ervaringen worden anders uitgelegd dan hoe ze waren bedoeld door degene die de ervaringen initieert.

Tijdens het overleg van de groepschefs wordt gesproken over het beeld van medewerkers dat leidinggevend op afstand staan. De groepschefs herkennen dat medewerkers dit beeld hebben, maar weten ook niet goed wat ze moeten doen. Frederique vertelt dat ze onlangs belde met een zieke medewerker. Het is de procedure om te vragen hoe het gaat en te polsen wanneer iemand denkt weer aan het werk te kunnen. Ze belde echter vooral omdat ze belangstelling had richting de medewerker. Later hoorde ze dat haar telefoontje werd uitgelegd als controle. Alles wordt zo snel verkeerd uitgelegd, zo benadrukt ze. Ze zoekt erg hoe ze het nu goed kan doen als groepschef.

De bovenstaande casus laat zien hoe goedbedoelde acties worden geïnterpreteerd in het licht van dominante opvattingen. Deze dominante opvattingen zijn op zoek naar bevestiging. Dit mechanisme ligt volgens ons aan de basis van de

constatering dat uitvoerende politiefunctionarissen moeilijk loskomen van de eigen opvattingen (zie ook Sprenger e.a., 2010). Laten we die cirkel van zelfbevestiging eens verder verkennen.

4.1.2 Beelden bevestigen zichzelf

Opvattingen van mensen hebben de neiging om hun betekenisgeving te sturen (zie bijvoorbeeld Weick, 1995). Dat wil zeggen dat opvattingen van mensen van invloed zijn op wat zij waarnemen in hun omgeving en welke interpretaties zij daaraan verbinden. Zien is niet nodig om te geloven – opvattingen zijn immers niet per definitie gebaseerd op eigen ervaringen (zie paragraaf 4.1.1) –, maar geloven is wel voldoende om te zien: je selecteert en neemt waar op een wijze die aansluit bij jouw eigen overtuigingen en manier van denken. Dit geldt ook voor uitvoerende politiefunctionarissen. In wat zich in een basisteam en daarbuiten afspeelt, zien zij gemakkelijk bevestiging van de opvattingen die zij toch al hadden. Op deze wijze ontstaan *selffulfilling prophecy's*: cirkels van zelfbevestiging.

De beschikbare capaciteit voor de aanpak van veelvoorkomende criminaliteit is een voortdurend strijdpunt tussen chefs en medewerkers. Medewerkers vinden dat er te weinig capaciteit is om het researchewerk goed te kunnen doen ('we zitten soms met een coördinator en twee rechercheurs') en eisen in dat kader voldoende capaciteit. Deze eis wordt geuit in de context van de VVC-proeftuin: medewerkers willen alleen participeren in de proeftuin als de leiding zorgt voor voldoende capaciteit.

Het beeld dat er te weinig capaciteit is voor de VVC wordt breed gedeeld en is hardnekkig. Mijn waarnemingen wijzen echter regelmatig in een andere richting. Ik maak verschillende keren mee dat er negen medewerkers beschikbaar zijn (waaronder drie coördinatoren en enkele studenten) om het werk te doen en dat capaciteit wordt uitgeleend aan een ander team, omdat daar veel verdachten 'binnen zitten'. Daarnaast is de werkvoorraad gedurende de gehele periode dat ik meedraai met de VVC-afdeling op een acceptabel tot laag niveau voor het team.

Gedurende het veranderproces van de proeftuin houden de coördinatoren echter stevig vast aan het beeld van het gebrek aan capaciteit.

Selffulfilling prophecy's zorgen ervoor dat uitvoerende politiefunctionarissen de werkelijkheid bij voortduring op ongeveer dezelfde wijze beschrijven. Die beschrijving heeft twee hoofdkenmerken. Het eerste kenmerk is dat de beschrijvingen ongenueanceerd zijn. Wij zijn in de basisteams veel zwart-wit-denken tegengekomen: het is het een of het ander en er zit weinig tussenin. Er worden heel weinig nuances aangebracht. Het tweede kenmerk is dat het overwegend negatieve beschrijvingen zijn. Dit geldt in het bijzonder voor de opvattingen die betrekking hebben op de actoren in de omgeving van uitvoerende politiefunctionarissen, zoals chefs (zeker op strategisch niveau), de organisatie (bijvoorbeeld stafdiensten) en partners (in het bijzonder in de strafrechtketen). Positieve ervaringen, die een bepaalde opvatting kunnen bijstellen, worden geregeld beschouwd als een uitzondering. Deze afwijkende ervaringen worden hierdoor op het niveau van opvattingen eigenlijk genegeerd of niet serieus genomen. Dat onderstreept de eerder genoemde selffulfilling prophecy.

Ik zit in de werkruimte van de noodhulp. Een aantal medewerkers praat met elkaar over een mail die een teamchef recent naar iedereen heeft gestuurd. Het betreft een mail waarin iedereen wordt bedankt voor de inzet in de afgelopen periode, mede gezien de roosterdrukke waarvan sprake is (evenementen, voetbal enzovoort). Hoewel een enkeling benadrukt dat deze teamchef 'het' tenminste wel doet (men bedoelt: waardering uitspreken), ziet het overgrote deel dit vooral als sociaal wenselijk gedoe waar ze weinig aan hebben.

Moeskops (2014) spreekt in dit verband over boze beliefs: gestolde negatieve veronderstellingen over het gedrag en de bedoelingen van de ander. Boze beliefs versterken zichzelf, omdat nieuwe gebeurtenissen vanuit dit kader worden geïnterpreteerd en de boze beliefs niet of nauwelijks worden betwist of onderzocht. De waarheid van de opvattingen of overtuigingen wordt in de lokale interacties bevestigd. De overtuiging van uitvoerende politiefunctionarissen dat ze het bij het rechte eind hebben, vloeit vooral voort uit hun constatering dat degenen met wie zij veel contact hebben er net zo over denken (zie ook Homan, 2013). En laat de overeenkomst in opvattingen nu net een van de redenen zijn dat ze veel contact hebben. Uitvoerende politiemedewerkers zitten hierdoor gevangen in de lokale interacties en de beelden die daarin tot stand komen en worden onderhouden.

In het voorgaande hebben we wellicht de indruk gewekt dat uitvoerende politiefunctionarissen er allemaal dezelfde opvattingen op na houden. Dat het één geïntegreerd geheel is. Dat is niet wat wij in de basisteams hebben meegemaakt. Naast integratie is er sprake van differentiatie en fragmentatie (zie ook Martin, 2002). In het organisatieleven van een basisteam, en andere (grote) teams, komt dit tot uiting in het bestaan van subgroepen. Die subgroepen ontstaan vaak langs de lijn van enige overeenstemming in opvattingen en daarmee ook in betekenisgeving. In Noordstad was dit bijvoorbeeld nadrukkelijk het geval. Er werd door de betrokkenen gesproken over subculturen. Binnen een dergelijke groep is er veelal intensievere interactie dan met anderen. Homan (2013) spreekt over kliekjes. In de regel weten degenen die onderdeel zijn van een subgroep ook meer over elkaar dan over degenen die niet tot de subgroep behoren.

Ik ben tijdens een dienst in gesprek met Jort. Hij vertelt dat hij er een beetje doorheen zit. Hij heeft de laatste maanden een paar nare incidenten meegemaakt en allerlei extra taken opgepakt voor het team. De extra taken blijken alleen meer werk dan hij dacht. Met zijn groepschef heeft hij overlegd dat hij enkele diensten wordt uitgeroosterd om het af te krijgen. Hij baalt er alleen wel van dat een aantal collega's nooit een stap extra wil zetten. Het zijn altijd dezelfde. Ik vraag of collega's ervan weten. Hij noemt een aantal collega's waarmee hij het besproken heeft. Het zijn fijne lui die net als hij positief in het werk staan. Dat geeft hem steun.

Het voorgaande illustreert een functie van het leven in groepsverband. De groep biedt *containment* (Moeskops, 2014): ondersteuning bij moeilijke gevoelens. Die gevoelens hebben ook geregeld betrekking op gebeurtenissen in de organisatie. Wanneer de stress toeneemt – denk aan perikelen rondom HAP II, de matching in het kader van het LFNP, reorganisatie, eigenlijk alles wat de basisbehoeften raakt –, vallen medewerkers meer terug op de collega's die ze vertrouwen en van wie ze weten dat ze gelijkgestemd zijn. Kliekjes worden dan steviger (Homan, 2013). Waar subgroepen bestaan en grenzen worden getrokken, zijn processen van in- en uitsluiting onvermijdelijk (zie ook Çankaya, 2011). Wij komen daar later op terug in het kader van het onderscheid tussen leiding en uitvoering (zie paragraaf 5.3). Op deze plek gaat het er ons om dat op het niveau van het team – als sociaal systeem – niet ieder kliekje evenveel in de melk te brokkelen heeft. Sommige mensen zwijgen (zie ook Terlouw & Van

Twist, 2014). Niet iedere opvatting wordt dominant. Er zijn op de werkvloer van een basisteam *regimes of truth* (Potter, 1996): dominante betekeniswolken (Homan, 2013).

Na de werksessie zit ik nog even na te praten met twee medewerkers van het team. Ik leg uit wat de bedoeling is van het actieonderzoek en verwijs naar de sessie die net heeft plaatsgevonden. Zij benadrukken dat ze graag vanuit een positieve instelling willen kijken naar hoe het eigen werk beter kan. Zo zijn er meer mensen in het team. Ze stellen dat degenen die het negatiefst zijn ook het hardst schreeuwen.

Door op te merken dat degenen die het negatiefst zijn het hardst schreeuwen, doen de beide politiefunctionarissen impliciet ook een uitspraak over hun eigen deelname aan de betekenisstrijd. Ze boden weinig tegenwicht aan degenen die negatieve opvattingen uitten. In ieder geval niet openlijk. De actieonderzoeker was even onderdeel van het klikje waarin men kritisch was op de negatieve houding van collega's. Ze waren niet de enige personen die weinig tegenwicht boden aan negatieve opvattingen. Negatieve beelden hebben daarvoor een behoorlijke mate van stabiliteit. Ze domineren naar onze indruk de werkelijkheid op de werkvloer.

4.1.3 Beelden beschermen de eigen identiteit

Waardoor kan het bestaan van deze hardnekkige beelden worden verklaard? Deze vraag hebben wij ons meerdere keren gesteld. We zijn tot twee (mogelijke) antwoorden gekomen. Een antwoord ligt meer aan het oppervlak en een antwoord ligt meer onder het oppervlak.

Het antwoord aan het oppervlak is, en dat wordt ook door sommige politiemensen (h)erkend,²⁶ dat politiefunctionarissen in de uitvoering van het politiewerk gewoonten en perspectieven ontwikkelen die de hardnekkige beelden in de kaart spelen. *Buiten werkt door naar binnen*. We geven een aantal voorbeelden.

In de eerste plaats moeten uitvoerende politiefunctionarissen op straat een

26 Dit betreft eerder hogere leidinggevend en ondersteuners (bijvoorbeeld HR-adviseurs of veranderkundigen) dan uitvoerende politiefunctionarissen.

vorm van recht spreken. Zij zijn *streetcorner politicians* (Muir, 1977). Dat is in belangrijke mate een digitale praktijk: het is goed of fout en daar zit niet veel tussenin. Nuanceren helpt in de uitvoering van het politiewerk niet om snel tot een oordeel te komen, terwijl een snel oordeel in het politiewerk geregeld nodig is (zie ook Landman, 2015). Politie mensen zijn gewend om ongenueanceerd te oordelen en dat merk je intern ook.

In de tweede plaats gaat het in het politiewerk veel vaker over wat niet deugt dan over wat wel deugt. Uitvoerende politiefunctionarissen richten zich op mensen die doen wat niet mag, die de orde verstoren. Ook dat vertaalt zich door naar binnen. Het karakter van het politiewerk brengt een oriëntatie op negatieve gebeurtenissen met zich mee (zie ook Sprenger e.a., 2010). Politie mensen zien in de eigen organisatie en bij bijvoorbeeld partners vooral allerlei dingen die niet goed gaan.

In de derde plaats hoeven uitvoerende politiefunctionarissen, tijdens de uitvoering van het politiewerk, veelal niet veel energie te steken in het beredeneren van hun oordelen. Zij hebben namelijk ten principale een asymmetrische relatie ten opzichte van de burgers met wie zij te maken hebben (zie ook Sykes & Clark, 1975; Van Stokkom, 2005). Politie mensen vertegenwoordigen de autoriteiten en kunnen zich beroepen op hun autoriteit. In interacties kunnen zij geregeld stellen dat het zo is en hun acties continueren. Hun autoriteit wordt vaker niet dan wel betwijfeld (zie ook Rood, 2013). Dit lijkt zich ook door te vertalen naar binnen: er wordt weinig werk gemaakt van redeneringen.

Hoewel wij denken dat politie mensen buiten gewoonten ontwikkelen die binnen bijdragen aan het patroon van de hardnekkige beelden, zijn we er ook van overtuigd dat er onder het oppervlak meer speelt. Hoewel het niet gemakkelijk is om gewoonten te onderdrukken, denken wij dat de doorwerking van buiten naar binnen te weinig antwoord biedt op de vraag waarom politie mensen nu juist *deze* opvattingen hebben. Naar ons idee beschermen deze opvattingen hun beroepsidentiteit.

In de beroepsidentiteit van uitvoerende politiefunctionarissen staat centraal dat zij een bijzondere groep zijn die boeven vangen om daarmee de samenleving te beschermen tegen kwaad. Zij doen goed werk dat waardering verdient. De praktijk van het politiewerk komt niet (altijd) overeen met de beroepsidentiteit waaraan zij zich gecommitteerd hebben. Zo bestaat het politiewerk nauwelijks uit boeven vangen en wordt het politiewerk door de omgeving geregeld bekritiseerd. In dat opzicht ervaren politie mensen dat hun positie aan het front en in de schijnwerpers een kwetsbare positie is. In hun beleving staan zij onder een permanente druk van publieke zichtbaarheid en beoordeling. Zoals een van de

betrokkenen in een basisteam zei: ‘We zitten in een glazen huis. Alles wordt uitgemeten.’ Mede als gevolg van mobiele technologie en het internet komt er steeds meer glas in het huis. Denk maar aan burgers die het optreden van de politie filmen (Siep & De Kool, 2013). Uitvoerende politiefunctionarissen hebben last van negatieve oordelen van het publiek (Van der Wegen, 2013). Ze voelen weinig waardering voor het werk dat ze doen. Ze voelen zich ook enigszins onbegrepen.

Het gat tussen de ideologie en de praktijk roept spanning op. Dat gebeurt bij veel meer beroepsgroepen (zie onder andere Argyris, 2010; Moeskops, 2014). Hardnekkige beelden zijn een manier om met deze spanning om te gaan. Het zijn defensiemechanismen die helpen om de door hen gewenste beroepsidentiteit te bevestigen. Hardnekkige beelden reduceren cognitieve dissonantie (zie bijvoorbeeld Weick, 1995). Dit begrip verwijst naar het gebrek aan evenwicht tussen opvattingen en gevoelens enerzijds en ervaringen en gedrag anderzijds. Door hardnekkige beelden met elkaar te delen, kunnen ervaringen die daar haaks op staan terzijde worden geschoven. Op deze wijze kunnen uitvoerende politiefunctionarissen de integriteit van hun cognitieve wereld handhaven (Waddington, 1999). Als je vindt dat burgers niets weten van het politiewerk en tegen je zijn, hoef je hun oordelen niet serieus te nemen. Als je spannende verhalen aan elkaar vertelt, houd je de gedachte van boeven vangen als kern van het werk levend. Als er altijd te weinig capaciteit is, is het ook logisch dat door de omgeving aan de effectiviteit van het politiewerk wordt getwijfeld. Als chefs weinig begrijpen van het politiewerk, onderstreept dat het bijzondere karakter van jouw groep – degenen die het politiewerk echt begrijpen, degenen met wie jij je wel verbonden voelt. Je definieert jezelf door de ander te definiëren.

Laten we duidelijk zijn. Het bovenstaande is nadrukkelijk een hypothese. Uitvoerende politiefunctionarissen geven niet van dit soort verklaringen. Ze denken in de regel namelijk dat hun beelden overeenkomen met hun ervaringen. Daarnaast is van dit soort moeilijke gevoelens bekend dat mensen zich er nauwelijks bewust van zijn (zie onder andere Hirschhorn, 1988; Gabriel, 1999; Moeskops, 2014). Het zijn vooral onbewuste processen. Dit betekent dat de hypothese ook niet gemakkelijk kan worden bevestigd of verworpen. Wij zijn ertoe gekomen door ons af te vragen waarom wij precies hetzelfde zouden zeggen als uitvoerende politiefunctionarissen tegen ons en anderen hebben gezegd. Dit perspectief biedt de kans op een empathisch begrip van zelfs de meest onaangename kanten van wat wel de politiecultuur wordt genoemd (Waddington, 1999). Hardnekkige beelden – die vooral het karakter hebben van ongenueanceerde, negatieve opvattingen – werken dan als een pleister op de wonden. Een manier om te ontladen.

De begrijpelijkheid van hardnekkige beelden als defensiemechanisme neemt niet weg dat deze beelden belemmerend kunnen zijn.

‘Denial comes at a price, however, for it impedes the development of more effective ways of coping with the awkward realities of police work. It allows fictions to be maintained despite daily experience to the contrary.’
(Waddington, 2013; 5)

Deze ficties spelen een belangrijke rol in het interne organisatieleven en zijn van invloed op hoe (uitvoerende) politiemensen zich verhouden ten opzichte van hun omgeving: de politieorganisatie, chefs, het OM, de rechtelijke macht, zorgpartners enzovoort. Dat is ook de reden dat onderzoekers soms schrikken van de wijze waarop politiemensen over deze omgeving spreken. De houding van politiemensen ten opzichte van deze omgeving lijkt zich op een ambivalente manier door te vertalen in hun gedrag.²⁷ Aan de ene kant is het gedrag veelal een stuk positiever dan de (negatieve) houding doet vermoeden (zie ook Waddington, 1999). Aan de andere kant hebben we ook voorbeelden gezien van een directere relatie tussen houding en gedrag, bijvoorbeeld waar het gaat over het enigszins onfatsoenlijk communiceren met het OM. Ook uit ander onderzoek blijkt dat houdingsaspecten wel degelijk doorwerken in gedrag, al is het niet in een mate die overeenkomt met de intensiteit van opvattingen (Kort e.a., 2014).

Kortom: hardnekkige beelden kunnen belemmerend werken als in het bijzonder het verbeteren van het politiewerk en (daarmee samenhangend) samenwerkingsrelaties met (interne) partners het streven is. Als politiemensen hun manier van kijken alleen maar bevestigen, leren zij niets meer (zie ook Ardon, 2011). Voor de effectiviteit van leerprocessen is twijfel naar ons idee een zegen, omdat dit de opening biedt naar een onderzoekende houding. Twijfel zaaien is daarmee een potentieel vruchtbaar handelingsperspectief.



4.2 Twijfel zaaien

In de trajecten in de basisteams hebben we op verschillende momenten ervaren dat hardnekkige beelden het verbeteren van het politiewerk en een gezond organisatieleven in de weg stonden. In reactie hierop deden we pogingen om

27 Deze constatering is, wat ons betreft, ook aanleiding om onderzoek waarin politiemensen wordt gevraagd naar hun handelen, niet te beschouwen als onderzoek dat gaat over hun handelen.

de hardnekkige beelden te doorbreken. Dat deden we op verschillende manieren. Na verloop van tijd kwamen we tot het inzicht dat deze manieren met elkaar gemeen hadden dat ze waren gericht op het zaaien van twijfel. Twijfel zaaien is bedoeld om opvattingen – die een eigen stabiel bestaan leiden – van hun voetstuk te stoten. Waar twijfel ontstaat, kan hardnekkigheid worden doorbroken. Er ontstaat dan ruimte voor een onderzoekende houding vanuit het uitgangspunt dat het best anders kan zijn. Als er vele werkelijkheden mogelijk zijn, kun je immers ook iets anders geloven (zie ook Spanjersberg e.a., 2010). Twijfel zaai je echter niet zomaar. Wij, mensen, schuiven onze opvattingen niet snel terzijde (Van Oss & Van 't Hek, 2014). Wij hechten aan het in stand houden van hun vertrouwde afweer en identiteit. Daarom hebben wij de neiging om te negeren wat onze denkbeelden op losse schroeven kan zetten. Vreemde prikkels van buiten kunnen bedreigend zijn voor het immuunsysteem dat door de tijd heen is opgebouwd. Dat is ook de reden dat twijfel zaaien een handelingsperspectief van lange adem is (zie Argyris, 1999). We beschrijven drie manieren waarop een veranderaar aan dit handelingsperspectief invulling kan geven.

4.2.1 Onderzoeken van ervaringen

Het onderzoeken van ervaringen betekent dat waarnemingen als vertrekpunt worden genomen in plaats van meningen. Door ervaringen van betrokkenen te onderzoeken, kan een koppeling worden gelegd tussen wat politiemensen ervaren en vinden, tussen hun daadtheorieën en praattheorieën (Argyris & Schön, 1974). Het centraal stellen van ervaringen veronderstelt dat praattheorieën, in ieder geval tijdelijk, de koelkast in gaan om te kunnen kijken naar de verschijnselen waar ze iets mee te maken zouden kunnen hebben (Vermaak, 2009a). Daar gaan we na of er op basis van de opgedane ervaringen niet hele andere denkbeelden denkbaar of gerechtvaardigd zijn. Dit kan allerlei onomstreden gewoonten en denkbeelden ter discussie stellen (Hardy & Clegg, 1996).

Het onderzoeken van ervaringen vindt in zijn meest kleinschalige vorm plaats door te vragen naar voorbeelden van de opvattingen die worden geuit. In een van de teams was de actieonderzoeker tijdens de lunch in gesprek met twee politieagenten die vonden dat de leiding hen niet steunde als er geweld was gebruikt. Toen de actieonderzoeker hun vroeg naar een voorbeeld, werd het stil. Hoewel ze natuurlijk wel eens wat hadden gehoord, hadden ze zelf nooit meegemaakt dat een chef hen niet had gesteund bij het gebruik van

geweld. Integendeel, een van hen had juist ervaren dat een chef hem wel degelijk had gesteund bij een klacht van een burger over geweldgebruik. Dit zette hen aan het denken. ‘In het echt’ bleken de chefs blijkbaar wel mee te vallen (zie ook Nap, 2012).

Het vragen naar voorbeelden is een soort speldenprik waar er veel van nodig zijn om daadwerkelijk twijfel te zaaien. Als de context – zoals een (coaching)-gesprek of een overleg/werksessie – het toelaat, is het daarom aan te raden om wat dieper op ervaringen en hun relatie met opvattingen in te gaan. In de trajecten in de basisteams hebben we dit vooral gedaan rondom opvattingen over verbeteringen in en rondom het politiewerk. Hierbij kan worden gedacht aan opvattingen als ‘meer capaciteit zorgt voor effectiever werk’ en ‘meer formele sturing zorgt voor betere samenwerking’. Dit soort opvattingen belemmert de mogelijkheden om te verbeteren, omdat er nadruk wordt gelegd op één oplossing die ook nog eens door anderen moet worden geboden (zie ook paragraaf 7.1). Door de ervaringen van de betrokkenen te onderzoeken, komt twijfel naar boven over de werking van de voorgestelde oplossing.

Johan geeft in een eerste gesprek met mij aan dat hij zijn coördinerende rol in het Antillianenteam alleen goed kan vervullen als hij een formele rol als coördinator heeft. Dan kan hij de activiteiten van anderen afdwingen. Nu dat niet het geval is, twijfelt hij erover of het zinvol is om deze rol te blijven vervullen, aangezien de aanpak nu onvoldoende vooruitkomt. In het gesprek worden de achtergronden bij deze opvatting verder verkend.

Johan beschouwt de aanpak als los zand en te weinig probleemgericht. Hij probeert de verschillende onderdelen, zoals de basispolitiezorg en de recherche, aan elkaar te verbinden, maar dat lukt nog onvoldoende. Hij heeft de formele positie niet. Ik concludeer samen met Johan dat hij beïnvloeden koppelt aan het al dan niet hebben van een formele positie als coördinator. Volgens Johan is dat terecht.

In het tweede gesprek stel ik voor om te verkennen wat zijn ervaringen zeggen over de werking van een formele positie als coördinator. *Kan het werken?* Ook geef ik aan dat deze verkenning alleen zin heeft als Johan de opvatting dat een formele rol als coördinator dé oplossing is, even laat rusten. Bij het verkennen van de ervaringen wordt duidelijk dat een formele rol als coördinator weinig zoden aan de dijk zal zetten. Johan concludeert dat dit de relatie met de recherche vermoedelijk alleen maar verder onder druk zet en iedereen altijd mogelijkheden heeft om formele sturing te ontwijken.

Aan het einde van het tweede gesprek geeft Johan aan dat het vooral over hem zelf gaat. Hij moet veranderen om effectiever te worden in zijn rol in de aanpak; een formele positie gaat daarin niet het verschil maken.

De bovenstaande casus laat zien hoe je als veranderaar een bommetje kunt gooien op allerlei ideeën die politiemensen in hun groef houden en voorkomen dat er eigenaarschap wordt genomen (zie ook paragraaf 7.2). Door een dominante opvatting even te laten rusten en in te wisselen voor een onderzoekende houding, ontstaat er ruimte om terug te gaan naar ervaringen. Aan ervaringen worden interpretaties verbonden waarmee wordt gereflecteerd op de opvattingen. De koppeling tussen opvattingen en ervaringen wordt op deze wijze versterkt en dat leidt, in dit geval, tot het bijstellen van opvattingen. Het creëert op deze wijze een nieuw perspectief tot handelen: er hoeft niet meer te worden gewacht op het formaliseren van de rol door de leiding, maar er kan aan de slag worden gegaan met het eigen gedrag.

Hoe meer relevante personen uit het werksysteem zijn betrokken bij het onderzoeken van ervaringen, hoe beter het in de regel werkt. Dat zorgt namelijk voor rijkere ervaringen, de mogelijkheid om elkaar met inconsistenties tussen praat en daad te confronteren ('je zegt dit wel, maar ik zie je dit doen') en kan leiden tot gezamenlijke interpretaties. Juist die gezamenlijke interpretaties zijn van belang om beweging te creëren. In bovenstaande casus beperkt de herinterpretatie van de oplossing zich tot de manier van handelen van Johan. Dit terwijl naar voren komt dat de kern van het vraagstuk iets met samenwerken te maken heeft. Om daar beweging in te creëren, zal het helpen dat Johan zich niet blindstaart op formele sturing. Dat neemt niet weg dat er vaak op meer plekken beweging nodig is.

Tijdens een overleg in het kader van de OpCo-proeftuin brengt een chef in dat hij graag met de operationeel coördinatoren in gesprek wil over het sturen op het uitvoeren van werkopdrachten. Uit de informatiesystemen is namelijk gebleken dat regelmatig de uitvoering van werkopdrachten niet in het systeem staat. Dat betekent dat ze niet zijn uitgevoerd of niet zijn gemuteerd. Dit zorgt voor een probleem richting de gemeente, die graag wil weten wat er aan bepaalde problemen wordt gedaan.

Een van de operationeel coördinatoren stelt dat hij altijd navraagt bij de collega's in hoeverre ze een werkopdracht hebben uitgevoerd en hebben

gemuteerd. Hierbij wordt benadrukt dat wanneer politiemensen zeggen dat ze hebben gemuteerd, je daarvan uit kunt gaan. Ik vraag of dat beeld wel klopt en wordt direct door de operationeel coördinatoren terechtgewezen. Natuurlijk klopt dat. Politiemensen vertellen de waarheid.²⁸

Dan vertelt de chef dat hij zich heeft verdiept in de problematiek. Hij constateert dat er in dagverslagen (geschreven door de operationeel coördinator) staat vermeld dat bepaalde werkopdrachten zijn uitgevoerd, maar dat ze vervolgens niet zijn gemuteerd. En dat komt op relatief grote schaal voor. De chef benadrukt dat je helemaal niet kunt afgaan op het woord van de collega. Door de analyse van de chef worden de ogen van de coördinatoren geopend. Er ontstaat twijfel over het eigen beeld van de collega's. Er wordt afgesproken dat de operationeel coördinatoren hun collega's met een kritischere blik gaan benaderen om het gat tussen zeggen en doen te verkleinen.

Hardnekkige beelden zijn door het onderzoeken van ervaringen vaak niet in één keer van tafel. In de trajecten in de basisteams hebben we gemerkt dat het nodig is om rondom dezelfde opvattingen vaker terug te gaan naar ervaringen. Het illustreert de lange adem die volgens ons vaak nodig is.

4.2.2 Vragen naar redeneringen

Een handelingsperspectief dat veel lijkt op het onderzoeken van ervaringen is het vragen naar redeneringen. Het vragen naar redeneringen is gebaseerd op het uitgangspunt dat opvattingen houdbaar en werkbaar zijn zolang je er een verhaal bij hebt. Iedereen mag van alles vinden, maar de stevigheid van een opvatting moet zijn gelegen in de onderbouwing van die opvatting en niet in de stelligheid waarmee de opvatting naar voren wordt gebracht. Het vragen naar redeneringen houdt in dat een veranderaar die onderbouwing naar de oppervlakte haalt. Dat kan simpelweg door de vraag te stellen hoe degene met de opvatting weet dat deze waar is.

28 Zie ook de studie van Groenendaal (2015) waaruit blijkt dat eerstelijns leidinggevenden bij de politie en brandweer blind vertrouwen op de informatie die zij van uitvoerende medewerkers krijgen. Uit deze studie komt ook naar voren dat de uitvoering van (vaak abstract geformuleerde) opdrachten nauwelijks wordt gevolgd of gemonitord.

Vandaag draai ik een dienst mee met Frans en Marjan. Frans vertelt dat zij in het verleden al veel met elkaar hebben gewerkt. Ze hebben onder andere samen bij de VVC gezeten. Van de ene kant vindt men dit wel lekker – geen nachtdiensten, verdieping in de opsporing –, maar uiteindelijk is het saaier dan het straatwerk. Frans merkt op dat sommigen schijnbaar nooit naar de VVC hoeven. Ik vraag door hoe dat dan precies zit. Frans geeft aan dat zij goed bevriend zijn met de leiding en om die reden niet naar de VVC hoeven.

Ik reageer: ‘Goh, interessant, hoe weet je dat dit waar is?’

Frans: ‘Dat wat waar is?’

Ik: ‘Dat sommigen nooit naar de VVC hoeven en dat dit komt doordat ze goed bevriend zijn met de leiding.’

Het blijft even stil. Dan geeft hij aan dat hij het niet weet, maar invult. Ik vraag hem of dat helpt, het invullen voor een ander. Hij zegt dat het ook om andere redenen kan zijn. Ik overweeg even om erop door te gaan en steviger in te zetten op de bewustwording dat het uiten van dergelijke ongefundeerde opvattingen negatief bijdraagt aan de teamdynamiek, maar besluit het voor nu te laten rusten.

De vraag ‘hoe weet je dat het waar is?’, is afgeleid van het werk van Katie (2009). Zij heeft vier vragen geformuleerd die mensen kunnen helpen hun eigen overtuigingen te onderzoeken. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het effect van een bepaalde opvatting (hoe reageer je op die opvatting?) en aan de relatie tussen de opvatting en identiteit (wie zou je zijn zonder deze opvatting?). Zo zijn er meer manieren om het verhaal achter een opvatting af te pellen en daarmee (mogelijk) twijfel te zaaien over de waarheid van die opvatting. Door steeds door te vragen bereik je als veranderaar het punt dat de betrokkene(n) het niet meer weet. Met het bereiken van dat punt kan een nieuw verhaal worden geconstrueerd over wat er aan de hand is (zie ook Van Wingerden, 2005).

Het blijven doorvragen kan gemakkelijk tot irritatie bij de betrokkenen leiden, omdat de betrokkenen het gevoel hebben dat ze hun opvatting(en) moeten verdedigen. Hun afweer draait dan op volle toeren, omdat het afstand doen bedreigend is. Die bedreiging wordt veroorzaakt doordat mensen zich identificeren met hun opvattingen. Het loslaten van opvattingen voelt dus veelal als een verlies van identiteit, positie en dus ook controle. Het kan daarom helpen om als veranderaar te werken aan de bewustwording dat ‘je niet jouw opvatting

bent' (Isaacs, 1999). Je hoeft jouw eigen gedachten niet te geloven. Zeker niet als je er eigenlijk geen verhaal bij hebt. Een tweede idee dat volgens ons ruimte creëert, is dat iemand die nooit van mening verandert zelden iets heeft geleerd. Het veranderen van opvatting kan daarmee worden gezien als teken van kracht, terwijl wij hebben gemerkt dat het in de politieorganisatie eerder als een teken van zwakte wordt gezien.

4.2.3 Spiegelen door hetzelfde omgekeerd te doen

Het onderzoeken van ervaringen en het vragen naar redeneringen zijn interventies die de opvattingen van de betrokkenen als uitgangspunt nemen. Een derde manier om twijfel te zaaien, bestaat uit het omkeren van de opvatting en deze vervolgens met dezelfde kracht naar voren brengen. De gedachte hierachter is dat politiemensen ervaren hoe onplezierig stelligheid is als ze er zelf mee worden geconfronteerd. Als veranderaar sluit je aan bij wat gewoon is en speel je ermee. Je gaat mee in de groef van de ander. Juist door openlijk met het 'probleemgedrag' mee te gaan, worden de patronen en consequenties daarvan voor die ander zichtbaar.

In het kader van de OpCo-proeftuin is de wijze waarop de betrokkenen sturing geven aan de verschillende processen een belangrijk onderwerp. Ik heb tijdens de observaties gezien dat een groot deel van de OpCo's nauwelijks sturing geeft aan de processen. Ze lossen vooral allerlei klusjes op, zoals het vullen van roostergaten ('We hebben even niemand bij de intake; kan er iemand van de ene locatie naar de andere locatie komen om het bureau open te houden?'). Tijdens een overleg van de werkgroep breng ik mijn observaties in. Dat levert direct de reactie op dat politiemensen zich niet laten sturen en dat dit ook helemaal niet nodig is. De betrokkenen proberen het onderwerp van tafel te krijgen door dit beeld – sturing is niet mogelijk en nodig – stevig vast te zetten.

Om tot een meer onderzoekend gesprek te komen, stel ik dat het tegenovergestelde waar is: politiemensen laten zich wel sturen als je als leidinggevende daarin de goede toon weet te vinden en het is hard nodig, want anders worden er al snel de kantjes van af gelopen. Dit leidt vervolgens tot een heftige discussie. Stapje voor stapje komt het onderwerp op de agenda.

Door hetzelfde gedrag met een andere inhoud te laten zien, vindt de ander het al snel belachelijk. Je wordt als veranderaar dan gezien als ongenueanceerd. Wat jij zegt, kan nooit in alle gevallen waar zijn. Die ervaring van de ander is dan het aangrijpingspunt om het om te keren. ‘Je hebt helemaal gelijk. Hoe zou jouw stellige opvatting overkomen?’ Het kan een opening zijn naar meer grijs-tinten.

⇒ 4.3 Eenzijdige perspectieven

Rondom de vraagstukken die in de trajecten naar boven kwamen – de aanpak van evenementen, de operationele sturing van het werk, het behandelen van meldingen enzovoort –, merkten we dat onder de betrokken politiemensen bepaalde (intern georiënteerde) manieren van kijken met betrekking tot het politiewerk dominant waren. Toen we samen met hen aan de slag gingen om door middel van leerprocessen de aanpak van vraagstukken te verbeteren, constateerden we hetzelfde rondom de manier van kijken naar leren. In beide gevallen is de essentie hetzelfde: bepaalde invalshoeken domineren en andere invalshoeken blijven onderbelicht. Beide eenzijdigheden zijn volgens ons met elkaar verbonden: de eenzijdigheid in de manier van kijken naar het politiewerk vloeit voor een belangrijk deel voort uit de overtuiging dat alleen kennis die is gefundeerd in de eigen ervaring en die van collega’s legitiem is. Kennis van buiten wordt daardoor niet zomaar benut en geaccepteerd. De eenzijdigheid in de manier van kijken naar politiewerk kan op deze wijze gemakkelijk blijven bestaan. Dat eenzijdige perspectief op het politiewerk werkt naar onze indruk veelal prima, behalve als meer fundamentele verandering in het politiewerk het streven is, zoals echt probleemgericht werken. Dan zit die eenzijdigheid namelijk in de weg en blijven mogelijkheden buiten beeld.

4.3.1 Intern werkperspectief

Gedurende het actieonderzoek zijn we regelmatig manieren van kijken op het spoor gekomen die richting gaven aan de dagelijkse uitvoering van het politiewerk in de basisteams. Wij hebben hier ook in ander onderzoek aandacht aan besteed (Landman, 2015). Hieronder beschrijven we aan de hand van een ordening in handelingsdomeinen, en op basis van dit actieonderzoek en ander onderzoek, welke manieren van kijken dit zijn. Deze manieren van kijken kunnen in

hun onderlinge samenhang worden beschouwd als een *professioneel frame* (Shaffer, 2006). De rode draad in dit frame is dat interne perspectieven met betrekking tot het handelen domineren. ‘Intern’ moet hierbij vooral worden opgevat als het eigen perspectief of de eigen geconstrueerde werkelijkheid en niet zozeer als denken vanuit de interne organisatie (‘intern gericht’). Alvorens we van start gaan, zijn twee opmerkingen op hun plaats. De eerste opmerking is dat we ons primair richten op het geüniformeerde politiewerk en niet op het rekerchewerk in de basisteams. De tweede opmerking is dat onze beschrijving per definitie te incompleet en te coherent is ten opzichte van de politiepraktijk waarop ze betrekking heeft. Zo hebben wij bijvoorbeeld geen aandacht voor de verschillen die zich in manieren van kijken voordoen tussen politiemensen. Het onderstaande is daarmee ook altijd te betwisten, al zijn wij ervan overtuigd dat wie door de oogbaren naar het politiewerk kijkt een grote kans heeft ongeveer hetzelfde te zien als wij in dit actieonderzoek en in andere onderzoeken hebben gezien.

Onderliggend fundament: boeven vangen als primaire opdracht

‘De politie heeft tot taak in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag en in overeenstemming met de geldende rechtsregels te zorgen voor de daadwerkelijke handhaving van de rechtsorde en het verlenen van hulp aan hen die deze behoeven.’

Dat is de wettelijke formulering van de politietaak, zoals opgenomen in artikel 3 van de Politiewet. Naast deze wettelijke taakomschrijving zijn er in zowel politiebeleid als politiewetenschap formuleringen te vinden van de functie (bijvoorbeeld Nationale Politie, 2012a) of opdracht van de politie (bijvoorbeeld Terpstra, 2010).

Voor al dit soort formuleringen geldt dat ze voor de uitvoering van het politiewerk niet zomaar houvast geven. In de uitvoering van het politiewerk wordt de complexiteit van de taakstelling van de politie gereduceerd tot iets wat uitvoerende politiefunctionarissen in het *straatwerk* meer houvast geeft. In hun collectief gemaakte denkbelden wordt het vangen van boeven beschouwd als hun belangrijkste taak (zie ook Landman, 2015). Uitvoerende politiefunctionarissen gaan er in de regel ook van uit dat burgers dit, boven alles, van hen verwachten (zie ook Chan, 1997). De gedachte is dat de samenleving de sociale controle van boeven aan de politie overlaat. Die impliciete opdracht nemen politiemensen serieus. Reiner (2000) spreekt in dit verband over *police property*.

In de beginperiode van het actieonderzoek vroeg ik tijdens het meedraaien van diensten stevast naar wat politiemensen mooi vinden in het politiewerk. Het overgrote deel antwoordde kort maar krachtig: boeven vangen. ‘Mensen die kwaad willen in de kraag pakken’, zo drukte iemand dit uit tijdens mijn eerste dienst. Daarom zijn ze bij de politie gegaan.

De nadruk op boeven vangen vertaalt zich op allerlei manieren door in opvattingen van politiemensen en interacties tussen hen. Zo wordt er in een basis-team veel werk gemaakt van het uitwisselen van allerlei kennis over de boeven in het werkgebied en wordt een surveillanceronde met enige regelmaat gedefinieerd als een ‘rondje boeven vangen’. In het optreden van uitvoerende politiefunctionarissen komt de nadruk op boeven vangen onder andere tot uiting in de wijze waarop burgers worden gecategoriseerd. Vooral binnen het domein van de boeven zijn er tussen politiemensen vele subcategorieën in omloop die erop zijn gericht om in hun optreden snel tot oordelen te komen (zie ‘Wat zie ik op straat: signalering van situaties’).

De nadruk op boeven vangen is vanuit de wettelijke taak van de politie begrijpelijk, maar tegelijkertijd ook eenzijdig. Die eenzijdigheid wordt duidelijker als er aandacht wordt besteed aan waar onder politiemensen *geen nadruk* op ligt. Zo weten uitvoerende politiefunctionarissen in de regel weinig te vertellen over de criminaliteits- en veiligheidsproblemen in hun werkgebied en wordt de hulpverlenende kant van het politiewerk veel minder gewaardeerd. We hoorden nooit iemand zeggen: ‘Nu gaan we eens een rondje burgers helpen.’ Dat lijkt binnen politiekringen wellicht vanzelfsprekend, maar dat is het naar ons idee niet. Die vanzelfsprekendheid is gerelateerd aan de basisveronderstelling van politiemensen dat hun werk draait om boeven vangen. Dat is in zeker opzicht een opmerkelijke basisveronderstelling, omdat wie intensief meedraait met het politiewerk waarneemt dat er niet zoveel boeven worden gevangen. Dat is een consistente bevinding uit ruim een halve eeuw observatieonderzoek (zie onder andere Banton, 1964; Skolnick, 1966; Wilson, 1968; Bittner, 1967, 1970; Westley, 1970; Rubinstein, 1973; Ericson, 1982; Punch, 1983; Van der Torre, 1999; Stol e.a., 2004; Kleijer-Kool, 2013; Landman, 2015).

Waar ga ik naartoe: de bestemming van de surveillance

Als er geen meldingen zijn, is de bestemming van het politiewerk open. Deze discretionaire ruimte kan worden ingevuld door de politieorganisatie – door middel van werkopdrachten (zie ook ‘Hoe pakken we problemen aan: probleemgericht werken’) – of door politiemensen zelf. In ons actieonderzoek was het laatste veel vaker aan de orde dan het eerste (zie ook Landman, 2015). Ondanks de nadruk op intelligence-gestuurde politie en de daaraan gerelateerde werkopdrachten vindt er binnen basisteams door de bank genomen beperkt sturing plaats op werkopdrachten (zie ook Scholtens, 2015). Daarmee is de vraag wat wél bepaalt waar uitvoerende politiefunctionarissen naartoe gaan misschien wel interessanter dan de constatering dat werkopdrachten dit in de regel niet doen.

Centrumstad bestaat voor een belangrijk deel uit relatief landelijk gebied waar gemiddeld per dienst slechts enkele prioritaire meldingen worden uitgegeven (zie ook paragraaf 2.2.2). Als ik een aantal diensten heb meegedraaid, valt het op dat het betrokken noodhulpkoppel keer op keer aangeeft dat het toevallig een rustige dienst is, maar er normaal meer meldingen zijn.²⁹ Na enkele diensten begin ik stevast met de vraag: ‘Wat is het plan voor deze dienst?’ Dit levert bij de betrokkenen vooral vragende blikken op. ‘Wat bedoel je daarmee? We zijn er toch voor de meldingen.’ Vrijwel geen van de noodhulpkoppels heeft bij aanvang van (een deel van) de dienst een plan voor een zinvolle besteding van de tijd. Ze gaan gewoon rijden. Als er werkopdrachten of andere klussen zijn, dan pakken ze die op. Er wordt behoorlijk *at random* door het werkgebied heen gereden waarbij men alert is op de plekken in het werkgebied waar men nog niet is geweest (‘we zijn nog niet in dat dorpje geweest, laten we daar even heenrijden’).

De bovenstaande casus is geen uitzondering. Als uitvoerende politiefunctionarissen op eigen initiatief de straat opgaan, hebben zij veelal geen expliciet voornemen ten aanzien van de plaatsen die zij gaan bezoeken. Dit wil tegelijkertijd niet zeggen dat het kiezen van een bestemming volledig willekeurig verloopt. De bestemming die uitvoerende politiefunctionarissen kiezen, lijkt onder andere te

29 Een bevinding die uit heel veel observatieonderzoek naar voren komt (zie bijvoorbeeld Kleijer-Kool, 2013).

worden bepaald door een combinatie van gegroeide gewoonten (vaste rondes), kennis van recente incidenten en kennis van waar welke (categorieën) burgers verblijven (zie ook Landman, 2015). In algemene zin drukt de eigen ervaringskennis een zwaardere stempel dan informatie die wordt aangedragen.³⁰

Hoewel niet kan worden voorspeld waar en wanneer het politiewerk zich op straat aandient, is tegelijkertijd bekend dat criminaliteit en overlast verre van gelijkmatig zijn verdeeld over plaatsen en tijden (zie ook Braga, 2001). Vanuit die optiek kan het van meerwaarde zijn om gericht de straat op te gaan als er geen meldingen zijn die je vertellen waar je moet zijn. Dat politiemensen bij het bepalen van deze richting (bestemming) veel meer gebruikmaken van hun ervaringskennis dan van informatie is niet fout, maar wel eenzijdig. Zeker wanneer in ogenschouw wordt genomen dat we, als gevolg van het gebruik van technologie, steeds beter worden in het voorspellen van de plaatsen en tijden waar bepaalde criminaliteit zich gaat voordoen (zie Rienks, 2015).

Wat zie ik op straat: signalering van situaties

Met signaleren verwijzen wij naar de gevallen waarin uitvoerende politiefunctionarissen iets uit het straatbeeld lichten dat voor het politiewerk relevantie heeft (zie ook Landman, 2015). Deze signaleringen liggen ten grondslag aan proactief politieoptreden: politiemensen die ongevraagd interveniëren in het leven van burgers door middel van staandehoudingen en daarop volgende controles.³¹ Hiervoor kunnen politiemensen verschillende aanleidingen hebben. Denk aan een waargenomen overtreding of misdrijf, informatie die hun tijdens de dienst is aangereikt (briefing, signalement meldkamer), maar ook aan een verdenking die uitvoerende politiefunctionarissen genereren als zij (bepaalde) burgers in bepaalde omstandigheden waarnemen.

Hoewel een waargenomen overtreding of (in veel mindere mate) misdrijf de meest voorkomende aanleiding is om over te gaan tot proactief optreden

30 Het experiment van Boing (2013) is in dit verband uniek en veelzeggend. Uniek, omdat de eenheden op straat door middel van het gebruik van het global positioning system (GPS) konden worden gevolgd. Veelzeggend, omdat opdrachten van de meldkamer om bepaalde posities in te nemen werden genegeerd met het argument dat men, op basis van de eigen ervaring, beter in staat was om een inschatting te maken. Dit was voor Boing (2013) reden om te spreken over 'professionele ongehoorzaamheid'.

31 Deze vorm van optreden moet worden onderscheiden van de gevallen waarin politiemensen optreden naar aanleiding van een melding. Dan is er namelijk altijd (ten minste) iemand die om politiebemoeienis heeft gevraagd.

(Van der Leun e.a., 2014; Landman, 2015), kan tegelijkertijd worden vastgesteld dat uitvoerende politiefunctionarissen ook met grote regelmaat interverniëren in het leven van burgers op basis van een verdenking die zij (samen) genereren. Deze verdenking is vaak gebaseerd op ervaringskennis van politiemensen. Deze ervaringskennis heeft betrekking op allerlei vormen van praktische kennis, zoals kenmerken van auto's, burgers, het normale straatbeeld en dergelijke. Er zijn vaak allerlei combinaties aan de orde. Eerder (zie Landman, 2015) hebben wij in het kader van dit type verdenkingen een onderscheid gemaakt tussen *abnormaliseren* en *profileren*.

Abnormaliseren verwijst naar het genereren van een verdenking op basis van waarnemingen in het straatbeeld die afwijken van wat normaal is. Die afwijkingen kunnen onder andere betrekking hebben op het gedrag van burgers als zij de politie zien of op het straatbeeld op een bepaalde plaats. Situaties die worden gedefinieerd als abnormaal trekken de aandacht van politiemensen.

Ik draai een dienst mee met Pieter in de noodhulp. We rijden langs een parkeerplaats waar een Volvo staat met een man erin die een krantje leest. Pieter vindt het toch een beetje vreemd en vraagt het kenteken op. De man blijkt in een heel andere wijk te wonen. We rijden weer terug om te kijken of de man er nog staat. Dat blijkt zo te zijn en Pieter stapt uit. Hij vraagt aan de man wat hij aan het doen is. De man zegt dat hij wacht op zijn vriendin die bij de huisarts zit. En het kan nog wel even duren, dus hij leest een krantje. Pieter probeert uit te leggen waarom deze man in zijn ogen opvalt. Hij geeft aan dat de man afwijkt van het straatbeeld. De man schrikt er een beetje van, maar vraagt niet wat Pieter precies bedoelt. Pieter merkt de verwondering en probeert het nog beter uit te leggen. 'Het is niet gebruikelijk om een krantje te lezen in de auto, toch? We hebben veel woninginbraken in deze buurt, dus we zijn alert op afwijkingen.' Pieter bedankt de man en stapt weer in de auto. Hij zegt meteen: 'Even zelfreflectie: dat had ik niet zo moeten zeggen. Straatbeeld is echt politietaal.' Het is voor hem normaal geworden om zich zo uit te drukken. Hij had niet verwacht dat burgers daar vreemd op reageren.

Profileren verwijst vooral naar de kenmerken van burgers die in meer of mindere mate worden geassocieerd met crimineel gedrag. Dit type kennis is opgeslagen in categorieën of stereotyperingen (zie onder andere Van Maanen, 1978;

Ericson, 1982; Loftus, 2009; Çankaya, 2012; Landman, 2015). Deze categorieën zijn te beschouwen als taal die politiemensen op burgers plakken en waarmee betekenis wordt gegeven aan het (te verwachten) afwijkende gedrag van burgers.³² Voorbeelden hiervan zijn: ‘foute gasten’, ‘eencelligen’, ‘Marokkanen’, ‘Antillianen’, ‘kakkers’, ‘junks’ en ‘kampers’ (zie onder andere Çankaya, 2012; Kleijer-Kool, 2013; Landman, 2015). In een van de basisteams werd door sommigen ook de categorie ‘Murkers’ gebruikt (Marokkanen en Turken). Met deze taal ordenen politiemensen de burgers in de samenleving. Dit doen zij vanuit het oogpunt van hun perceptie van de maatschappelijke opdracht die zij hebben: boeven vangen (Landman, 2015).

Ik draai een dienst mee met Aldo en Ewald. Onderweg spreken we over de criminaliteit in het werkgebied. Volgens Aldo is het een vaststaand feit dat de helft van de Antillianen in hun werkgebied in wapens en drugs ‘zit’. Ik vraag hoe hij dit weet. Ewald mengt zich in het gesprek en geeft aan dat Aldo naar zijn idee ook wat overdrijft. Aldo begint het nu wat te nuanceren: het gaat om de helft van de groep waarmee zij te maken hebben. De rest ziet hij ook nooit. Aldo en Ewald geven beiden aan dat Antilliaanse jongens vaak worden gecontroleerd door de politie. Op zoek naar wapens en drugs.

Vanuit het perspectief van uitvoerende politiefunctionarissen is het vanzelfsprekend dat zij op basis van verdenking burgers staande houden en hen (waar mogelijk) controleren. Ook als er geen aanwijsbare redenen voor zijn. Het is in hun ogen nodig om boeven te vangen. Zij zien ook regelmatig een bevestiging van hun vermoeden. Die bevestiging zien zij door de bank genomen in hun definiëring van het type burger dat zij na staandehouding voor zich blijken te hebben. Als een burger die zij staande houden, beschikt over antecedenten of

32 Het is van belang te benadrukken dat het categoriseren van mensen een algemene menselijke neiging is, die ook in andere beroepen een rol speelt (zie ook Weick & Sutcliffe, 2001; Moskowitz, 2005). In het politiewerk is het belang van categorisering onder andere verbonden met de noodzaak van selectiviteit. Het is voor uitvoerende politiemensen onmogelijk bij het signaleren van relevante gebeurtenissen volledig willekeurig te werk te gaan (zie ook Van der Torre, 1999). Dat doen zij dus ook niet. Categorieën helpen straatagenten bij het maken van selecties ten aanzien van waar zij meer en minder aandacht aan moeten besteden. Daarnaast zijn categorieën voor uitvoerende politiefunctionarissen van waarde bij het snel oordelen over wat er gaande is, om zodoende het eigen optreden daarop af te stemmen (zie ook Landman, 2015).

aandachtsvestigingen, dan wordt dit door politiemensen geïnterpreteerd als een terechte verdenking. Het daadwerkelijk constateren van overtredingen of misdrijven is in dit verband van ondergeschikt belang (zie ook Landman, 2015). Er zijn aanwijzingen dat dit ook nauwelijks voorkomt (zie bijvoorbeeld Holmberg, 2003; Epp e.a., 2014).

De praktische kennis die uitvoerende politiefunctionarissen bij het genereren van een verdenking gebruiken – hun gemeenschappelijke kennisvoorraad – bestaat in belangrijke mate uit kennis die door middel van ervaring in het politiewerk en de interacties met collega's wordt opgedaan (zie ook Landman, 2015). Onder uitvoerende politiefunctionarissen in een basisteam zit kennis over *modus operandi* van misdrijven – die voeding kan geven aan indicatoren van verdachtheid (bijvoorbeeld welke auto's worden gebruikt bij inbraken) – in mindere mate tussen de oren. Hoewel de op ervaring gebaseerde kennis voor politiemensen uitermate functioneel is, moet worden beseft dat dit een intern kennisreservoir is dat de eigen definitie van het politiewerk dient (boeven vangen). Andere manieren van kijken naar het politiewerk en de relatie met burgers blijven hierdoor veelal buiten beeld.

Hoe treed ik op in situaties: bejegening in en afhandeling van situaties

De bejegening van uitvoerende politiefunctionarissen verwijst naar hun verbale en non-verbale gedrag in interacties met burgers. Ten aanzien van de wijze waarop politiemensen burgers bejegenen, kunnen verschillende perspectieven een rol spelen. Hierbij kan worden gedacht aan wat een burger heeft gedaan, hoe een burger zich ten opzichte van de politie gedraagt, welke consequenties aan een bepaalde manier van bejegenen zijn verbonden (bijvoorbeeld bij geweldsgebruik) enzovoort.

Politiemensen hechten vooral veel waarde aan hoe burgers zich ten opzichte van hen gedragen, zo hebben wij gemerkt tijdens het meedraaien van diensten. Zij zijn van mening dat burgers respect voor hen moeten hebben en hun relatieve status ten opzichte van hen moeten erkennen (zie ook Rojek e.a., 2012; Landman, 2015). Deze erkenning zien zij ook als noodzaak om controle op het verloop van de situatie te hebben (Holmberg, 2003). Als burgers de politie niet als de baas op straat zien, wordt het verloop van een situatie namelijk een stuk minder voorspelbaar. Vanuit die gedachte zijn veel uitvoerende politiefunctionarissen gevoelig voor burgers die er – in hun ogen – weinig blijk van geven dat zij ten opzichte van de politie een relatieve status hebben.

Tijdens de eerste diensten valt me op dat een deel van de situaties waarin politiemensen optreden, worden gedomineerd door een soort strijd over positie. Als ik daar tijdens het meedraaien met enkele politiemensen over spreek, komt naar voren dat zij vinden dat ze respect voor zichzelf moeten hebben. 'Je moet het niet laten lopen.' Met 'het' wordt verwezen naar respectloos gedrag van burgers ten opzichte van politiemensen. Klaas zegt: 'Als je niet optreedt, dan gaan burgers zich *groter* voelen en daar krijg je alleen maar last van.'

Als Musa terugkomt van de straat, vertelt hij dat hij zojuist vermoedelijk door een jongen werd beledigd, maar het niet goed kon horen. Hij was omgedraaid en had de jongen aangesproken. Hij had gezegd: 'Als je een echte kerel bent, herhaal je wat je hebt gezegd.' De jongen was laf geweest en zei dat hij niets had gezegd.

Van alle factoren die ten aanzien van de bejegening in situaties een rol spelen, blijkt het gedrag van burgers ten opzichte van de politie steeds weer de voornaamste factor te zijn (zie onder andere Reiss, 1971; Worden & Shepard, 1996; Mastrofski e.a., 2002; Van Stokkom, 2005; Landman, 2015). Politiemensen stemmen hun bejegening af op hoe burgers zich ten opzichte van hen gedragen. Burgers die de autoriteit van de politie op de een of andere manier uitdagen, kunnen in de regel rekenen op een verandering in de bejegening door politiemensen. De onvriendelijkheid neemt toe. In dit verband wordt ook wel gesproken over 'spiegelen' (Van der Torre, 1999; Van Stokkom, 2005). De perceptie van het gedrag van een burger ten opzichte van een politiefunctionaris bepaalt dan in belangrijke mate de bejegening. Andere manieren van kijken naar de situatie hebben aanzienlijk minder invloed.

Hetzelfde gaat op voor de wijze waarop uitvoerende politiefunctionarissen situaties afhandelen, bijvoorbeeld in de vorm van een waarschuwing, bekeuring of aanhouding. Hoewel hun oordeel over het kwaad van de burger ten opzichte van de samenleving absoluut een rol speelt, wordt er in de regel meer zwaarte toegekend aan het kwaad van de burger ten opzichte van de politie (zie ook Landman, 2015). Dit is vooral zichtbaar in bekeuringsituaties waarin straffen voor gedrag soms een rol speelt. Anders gezegd: wie liever niet zijn portemonnee trekt, doet er verstandig aan respect te tonen voor de uitvoerende politiefunctionarissen in kwestie.

Andere interne overwegingen kunnen bij het afhandelen ook een rol spelen, zoals het vervolgwerk dat een bepaalde manier van afhandelen met zich mee-

brengt. Uitvoerende politiemensen hebben soms, en in het bijzonder op bepaalde momenten (zoals vlak voor het einde van de dienst), de neiging om werk te ontduiken (zie ook Ericson, 1982; Landman, 2015).

Ik draai een nachtdienst mee met een noodhulpkoppel. Rond 3.00 uur rijden we door een dorp en er komt een scooter op de parallelle weg voorbij die linksaf schiet, de wijk in. De scooter rijdt te hard en de wijk waar ze doorheen rijden bestaat uit relatief dure huizen. De bestuurder van de politieauto (aspirant) ziet dit en stelt direct voor de scooter aan de kant te zetten; hij reed veel te snel en het is een vreemde tijd en plek voor een scooterrijder. De bijrijder (ervaren brigadier) reageert dat ze de scooter lekker laten gaan, omdat hij geen zin heeft in al het gedoe. Hij zegt: 'Dit soort situaties kan zomaar veel werk met zich meebrengen en daar zijn we dan tot laat druk mee. Ik wil terug naar het bureau om een kop koffie te gaan drinken.' Het koppel rijdt vervolgens door naar het bureau en rept met geen woord meer over de situatie.

Bij het optreden in situaties spelen bepaalde invalshoeken een prominenter rol dan andere invalshoeken. De consequenties voor de eigen waardigheid en het eigen werk spelen hierbij geregeld een dominantere rol dan de consequenties voor de buitenwereld. Dat is enerzijds begrijpelijk, omdat deze consequenties voor uitvoerende politiefunctionarissen (direct) merkbaar zijn. Zo merkt Bittner (1990) op dat het respect van burgers eigenlijk het enige is waarnaar uitvoerende politiefunctionarissen op de meer lange termijn kunnen streven. Er blijven anderzijds manieren van kijken onderbelicht die er voor de legitimiteit van de politie wel toe doen. Het is, in dat opzicht, dus maar de vraag wat de meest effectieve manier is om dat respect van burgers te verdienen.

Hoe pakken we problemen aan: probleemgericht werken

Naast het optreden dat is gerelateerd aan situaties met burgers is er ook optreden dat betrekking heeft op de aanpak van problemen. De politie streeft ernaar om (ook) probleemgericht te werken. Hierbij moet worden opgemerkt dat in de praktijk de probleemoriëntatie tussen groepen politiemensen nogal uiteenloopt. Degenen die primair uitvoering geven aan noodhulpdiensten zijn bij-

voorbeeld veel meer georiënteerd op incidenten dan op de problemen waarvan deze incidenten vaak een uiting zijn (zie ook Landman, 2015). Wijkagenten zijn weer meer georiënteerd op de aanpak van achterliggende problemen (zie Terpstra, 2008). Wijkagenten en reguliere straatagenten hebben elkaar, en vaak ook anderen binnen de politie (en daarbuiten), nodig om invulling te geven aan probleemgericht werken.

Wie vanuit het perspectief van een verwonderde buitenstaander kijkt naar de invulling van probleemgericht werken, ziet vermoedelijk dat capaciteit voor surveillance als middel domineert. Ingewikkelde casussen op het grensvlak van veiligheid en leefbaarheid ('problemen'), met taken voor verschillende partners, worden in het interne systeem van de politie vrijwel altijd gereduceerd tot een hotspot- of capaciteitsvraagstuk: moeten wij hier een autootje op afsturen of niet (zie Meurs & Kreulen, 2014)? De manier van samenwerken tussen wijkagenten en medewerkers in de noodhulp/surveillance wordt ook door deze manier van kijken gedomineerd.

In de drie basisteams komt het probleemgericht werken op een enigszins vergelijkbare manier tot uiting. Iedere wijk heeft een wijkagent die behoort te weten welke problemen er spelen. De wijkagent stuurt zijn collega's die noodhulp of surveillance hebben vooral aan doordat hij inzetverzoeken kan indienen. Die inzetverzoeken hebben in de regel betrekking op ergens langs gaan om toezicht te houden, al dan niet vergezeld van aanwijzingen voor de manier van optreden als er iets of iemand wordt aangetroffen (bijvoorbeeld: verbaliseren als er jongeren staan te drinken). Deze inzetverzoeken worden beoordeeld door degenen die de briefing voorbereiden (chef, informatiemedewerker). Naar aanleiding hiervan wordt een verzoek al dan niet vertaald in een werkopdracht of dia. Over deze manier van (samen)-werken valt de nodige onvrede te beluisteren. Wijkagenten hebben de indruk dat hun collega's de door hen geagendeerde problemen niet altijd serieus nemen, wat onder andere blijkt uit werkopdrachten of verzoeken die niet worden uitgevoerd. Degenen die uitvoering geven aan de noodhulp en surveillance zijn van mening dat zij te weinig worden meegenomen in wat er in de wijk speelt en vooral met weinig uitdagende opdrachten of verzoeken worden geconfronteerd. Dat wijkagenten niet altijd bij de briefing aanwezig zijn, helpt in dit verband ook niet mee. Al met al onderstrepen deze ervaringen de enigszins geïsoleerde positie die wijkagenten in een basisteam hebben (zie ook Terpstra, 2008).

Meurs en Kreulen (2014) noemen de bovenstaande manier van probleemgericht werken het vogelvluchtperspectief. Een casus wordt benaderd als een hotspot: een locatie waar vaker incidenten plaatsvinden en surveillance is gewenst. Dit is het dominante perspectief in een basisteam dat uitvoerende politiefunctionarissen overnemen via briefings en opdrachten in het kader van intelligence-gestuurde politie. Deze manier van denken reduceert de complexiteit van de problemen waarmee de politie te maken krijgt. Zo wordt het mogelijk om de aanpak van die problemen vanuit het dominante handelingsrepertoire vorm te geven. Dat dominante handelingsrepertoire bestaat uit het houden van toezicht en handhaven van de orde wanneer die wordt verstoord. Dit dominante handelingsrepertoire was voor Goldstein (1979) decennia geleden al aanleiding om te concluderen dat binnen de politie de middelen – toezicht, handhaving, opsporing – de doelen (minder criminaliteit en meer veiligheid) domineren.

Hoe beïnvloed ik partners: signaleren en adviseren

De politie is niet (meer) alleen verantwoordelijk voor de aanpak van criminaliteit en onveiligheid. Vanaf het midden van de jaren tachtig is er in Nederland, stap voor stap, een nieuwe sector ontstaan die bekendstaat onder de naam veiligheidszorg (Terpstra, 2010). De politie heeft in dat opzicht haar institutionele omgeving fors zien veranderen. Van een tamelijk zelfstandige uitvoeringspraktijk naar een uitvoeringspraktijk die sterk(er) is verweven met die van andere organisaties. Politiezorg is een onderdeel geworden van de bredere veiligheidszorg. De politie heeft in de afgelopen decennia gezocht naar wat haar rol is binnen het domein van de veiligheidszorg. Een van de uitkomsten hiervan is het expliciteren van de signalerende en adviserende taak van de politie richting haar partners (Raad van Hoofdcommissarissen, 2005). Deze taak heeft in essentie betrekking op het beïnvloeden van partners met het oog op het bijdragen aan meer veiligheid.

Hoe beïnvloeden politiemensen de partners met wie zij samenwerken? Deze vraag is in verschillende studies beantwoord (zie onder andere Terpstra & Kouwenhoven, 2004; Bervoets e.a., 2009; Landman e.a., 2009). De rode draad in deze studies is dat politiemensen in de regel proberen om partners te overtuigen van wat zij vinden dat partners zouden moeten doen. De eigen manier van kijken naar onveiligheid is het uitgangspunt voor een enigszins instrumentele invulling van de signalerende en adviserende taak. Deze taakinfilling leidt niet altijd tot het beïnvloeden van partners.

Ik heb een sessie met twee medewerkers die in het basisteam betrokken zijn bij de aanpak van evenementen en vanuit die hoedanigheid samenwerken met de gemeente. De sessie is tot stand gekomen naar aanleiding van een eerder gesprek met beide medewerkers waarin naar boven kwam dat het hen niet (altijd) goed lukt om de gemeente, die de regierol op het gebied van evenementen heeft, te beïnvloeden. De bedoeling van de sessie van vandaag is om te onderzoeken op welke wijze zij op dit moment proberen invloed uit te oefenen, met welke effecten dit gepaard gaat en hoe de beïnvloeding eventueel effectiever kan verlopen.

Uit de sessie komt naar voren dat zij zich niet altijd serieus genomen voelen als adviseur en partner van de gemeente. Het advies van de politie wordt niet altijd overgenomen. Hoewel zij dat begrijpen, hebben zij het gevoel dat de gemeente de politie en ondernemers in onderhandeling wil brengen over het advies. En dat is volgens hen niet de bedoeling. Naar hun indruk wil de gemeente een positief advies van de politie en tegemoetkomen aan de economische belangen van de ondernemers. Dat gaat nu eenmaal niet altijd samen.

De voorbeelden van de beïnvloedingspogingen die zij inbrengen, hebben met elkaar gemeen dat ze proberen om de gemeente inhoudelijk te overtuigen. De gedachte is: we zorgen voor een goed onderbouwd advies dat de gemeente eigenlijk niet naast zich neer kan leggen. Als er vragen komen over het advies, gaan ze het nog een keer (beter) uitleggen. Ze merken echter dat een goede inhoud niet zomaar tot invloed leidt. Hun manieren van adviseren in combinatie met de reactie van de gemeente brengt hen in situaties die niet bijdragen aan wat ze willen, namelijk een veilig evenement.

Deze casus laat zien hoe politiemensen tegen de grenzen van hun eigen beïnvloedingspogingen aan kunnen lopen. Het is van belang te beseffen dat de intenties van politiemensen hierbij vaak zuiver zijn.³³ Hiermee bedoelen we dat men handelt vanuit het streven naar meer veiligheid en niet vanuit de (eventuele) organisatiebelangen van de politie. Dat streven maakt naar onze indruk dat (uitvoerende) politiefunctionarissen bij tegendruk van de omgeving vaak de neiging hebben om de overtuigingsmodus nog steviger aan te zetten. Een nobel streven dat gewenste effecten van het eigen handelen niet altijd dichterbij brengt. Integendeel.

33 Zeker op uitvoerend niveau waar men zich nauwelijks bemoeit met het politieke spel met de omgeving.

Professioneel frame waarin interne invalshoeken dominant zijn

In het bovenstaande hebben we aan de hand van verschillende dimensies, en met de eerder gemaakte kanttekeningen in het achterhoofd, laten zien dat in de uitvoering van het politiewerk een intern werkperspectief dominant is. Met intern werkperspectief bedoelen we nadrukkelijk niet dat de politie een naar binnen gekeerde, systeemgedreven organisatie zou zijn (Van Dinten e.a., 2011). Hoewel wij (h)erkennen dat de manier van organiseren binnen de politie deels van invloed is op de tijdsbesteding van politiemensen en de wijze waarop zij hun werk uitvoeren, is het te eenzijdig om de interne gerichtheid van politiemensen volledig hieraan toe te schrijven. Dat zou misschien ook wel te veel eer zijn voor manieren van organiseren.

Het interne werkperspectief ontwikkelt zich naar ons idee ook in de leefwereld van uitvoerende politiefunctionarissen. In hun interacties creëren en onderhouden zij manieren van kijken naar het politiewerk die eenzijdig zijn. Deze manieren van kijken leiden een relatief stabiel bestaan. Dat wordt mede veroorzaakt doordat politiemedewerkers in de regel een leven lang bij de politie werken en de relaties met de buitenwereld een langdurig karakter hebben. Beide kenmerken zorgen ervoor dat de manier van kijken nauwelijks wordt opge-rekt. De kring is relatief gesloten en wie nieuw instroomt, doet in de regel zijn best om snel tot de kring te behoren. Het snel overnemen van de dominante manieren van kijken helpt hierbij.

4.3.2 Praktisch leerperspectief

Omdat in ons actieonderzoek veranderen door te leren centraal stond (zie ook paragraaf 1.2.1), kwamen we al snel in aanraking met de opvattingen van (uitvoerende) politiemensen over leren. Hoewel er in een basisteam niet of nauwelijks over leren wordt gesproken (zie ook paragraaf 2.2.4), heeft men er wel degelijk opvattingen over. Voorbeelden van dit soort opvattingen zijn dat het politiewerk wordt geleerd door middel van ervaring, ervaringskennis superieur is aan andere kennisbronnen en het eigen optreden effectiever wordt naarmate er meer ervaring wordt opgedaan. Wij spreken over een praktisch leerperspectief dat in basisteams dominant is. Hierna werken we dit perspectief nader uit.

Politiewerk leer je door ervaring op te doen

De meest dominante opvatting over het leren van het politiewerk is dat dit een neveneffect is van de uitvoering van het politiewerk. Het politiewerk leer je op straat en nergens anders (zie onder andere Van Maanen, 1975; Fielding, 1984; Chan, 2003; O'Hara, 2012; Landman, 2015). Dit leren vindt volgens uitvoerende politiefunctionarissen vooral plaats door het te doen, en daarbij bij (bepaalde) collega's de kunst af te kijken (zie ook Beerepoot e.a., 2007; Vlek, 2012). De goede praktijken van collega's worden uitgetoetst en op deze wijze ook in het eigen doen verweven.

We zijn aan het surveilleren op het moment dat er een volgende melding binnenkomt. De melding betreft een man die verward op straat rondloopt en aan vrouwelijke voorbijgangers vraagt of zij zijn tante zijn. De man is vermoedelijk weggelopen van een instelling. Daan geeft aan dat hij van een collega heeft geleerd om altijd in de kraag van het shirt van zo iemand te kijken. Ze leven vaak in een instelling. Omdat de kleren daar worden gewassen, staat in de kraag vaak de naam van de persoon. Zo kun je achter de identiteit komen als de betreffende persoon daar niet bij kan of wil helpen.

De bovenstaande casus laat zien hoe recepten, in de woorden van Sprenger (2015), worden toegevoegd aan het eigen handelingsrepertoire. Op individueel niveau leidt dit leerproces van afkijken en uitproberen tot het ontwikkelen van een eigen stijl in het politiewerk. Hoewel deze stijl tussen individuen verschilt (zie onder andere Muir, 1977; Reiner, 1978; Brown, 1988; Van der Torre 1999), is de gemene deler dat ervaring ertoe leidt dat politiemensen meer zekerheid, vertrouwen en snelheid in beslissingen ontwikkelen (zie ook Beerepoot e.a., 2007).

Een jonge politieagent vertelt me dat hij nu ongeveer anderhalf jaar van school af is. Vanaf dat moment heeft hij het politiewerk pas echt geleerd. Zo is het werken met echte slachtoffers op de snelweg toch behoorlijk anders dan met lotusslachtoffers op de Politieacademie. In zijn optiek leert hij het werk nu door met verschillende collega's op pad te gaan en

zelf ervaring op te doen. Wat hij bijvoorbeeld geleerd heeft, is dat je werkwijze in de ene situatie tot geen discussie leidt, terwijl dezelfde werkwijze in een andere situatie zelfs de problematiek kan verergeren. Ze kunnen je dit soort dingen vertellen, maar zelf ervaring opdoen werkt volgens hem toch echt het beste.

De nadruk op deze ervaringslogica is naar ons idee begrijpelijk (zie ook Helsloot e.a., 2014). Het politiewerk is vooral gestoeld op impliciete kennis. Het lezen van de straat, het opmerken wat afwijkt, het herkennen van burgers die liegen, het inschatten van risico's: het zijn voorbeelden van onderdelen van het politiewerk die maar beperkt zijn te expliciteren. Als je politiemedewerkers vraagt erover te vertellen, zijn ze zo klaar. Pas als je meekijkt met het werk, merk je hoeveel ze eigenlijk weten (zie ook Sprenger & Regterschot, 2013). Wat ze over hun vak weten te vertellen, steekt in dat opzicht schril af bij wat ze met hun vak weten te bereiken. De manieren van leren die in het politiewerk dominant zijn, sluiten daarom ogenschijnlijk goed aan bij het karakter van het politiewerk. Dat komt vaker voor: de dominante leerstijl in een organisatie is vaak sterk verwant met de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd (Sprenger, 2015).

Hoe logisch en wellicht aantrekkelijk het bovenstaande ook mag klinken, het is volgens ons maar een deel van het verhaal. Het politiewerk vereist ook kennis verwerven en oefenen. Wat uitvoerende politiefunctionarissen op straat aan grensoverschrijdend gedrag zien, is bijvoorbeeld sterk verbonden met de wetkennis waarover zij beschikken. Er wordt ook heel veel niet geconstateerd (Landman, 2015). Je ziet niets als je niet weet waarnaar je moet kijken. Vraag dat maar aan politiemensen die verstand hebben van bijvoorbeeld milieu (zie ook Morée e.a., 2014). Daarnaast geldt dat een politiefunctionaris die meer probleemgericht wil werken ook analyses van die problemen tot zich moet nemen. Zo zijn er veel meer voorbeelden te geven. De nadruk op de ervaringslogica zorgt voor een onderwaardering van de synergie die mogelijk is tussen de wereld van theoretische kennis en de wereld van praktisch politiewerk (zie ook Punch, 2007). Wij onderschrijven Sprengers (2015) opmerking dat de dominante leerstijl vaak is verbonden met de wijze waarop het wordt gedaan, maar willen meer nadruk leggen op *de wijze waarop*. Vanuit de huidige uitvoering van het politiewerk is de dominante leerstijl goed te begrijpen, maar wat als vernieuwing van het politiewerk het streven is? Het oprekken van de leervoorskeur is soms nodig als de opgave daarom vraagt (zie Vermaak, 2009a).

Ervaringskennis is superieur aan andere kennisbronnen

Het opdoen van ervaring in het politiewerk resulteert in ervaringskennis. Deze ervaringskennis is volgens uitvoerende politiefunctionarissen superieur aan kennis uit andere bronnen (zie onder andere Fielding, 1984; Pogrebin & Poole, 1988; Pragt, 2012). Dit is niet alleen een opvatting. Er gaat een sterke, bijna dwingende, werking uit van de lessen die uitvoerende politiefunctionarissen tijdens de uitvoering van het politiewerk leren (zie ook Van Reenen, 2012). Dit maakt het mogelijk dat uitvoerende politiefunctionarissen zich het politievak eigen maken. Dit eigen maken is weliswaar nodig, maar heeft niet alleen positieve kanten. Er worden vermoedelijk ook praktijken geleerd die niet goed werken (zie ook Vlek, 2012). Mede omdat deze praktijken in de regel niet – en zeker niet in intercollegiaal verband – op hun werking worden onderzocht, blijven ze gemakkelijk bestaan (zie ook paragraaf 5.5.1).

De superioriteit die wordt toegekend aan ervaringskennis zorgt er tevens voor dat kennis uit externe bronnen – met uitzondering van het wetboek – niet of nauwelijks serieus wordt genomen (zie ook Chan, 2003). Uitvoerende politiefunctionarissen zijn er doorgaans niet van overtuigd dat kennis van buiten kan bijdragen aan beter politiewerk (zie ook Van der Vijver, 2012).³⁴ Er wordt ook wel gesproken over een anti-intellectuele houding (Struiksma & Winter, 2008). De eigen ervaring of die van directe collega's heeft de grootste overtuigingskracht (Van Reenen, 2012). Kennis van buiten wordt in basisteams dan ook niet of nauwelijks gebruikt bij de uitvoering van het politiewerk. Dit ondanks de voortdurend groeiende omvang van de beschikbare politiekundige kennis.

Ik loop met een wijkagent door de wijk. Hij wil informatie halen bij een Antilliaanse mevrouw rondom een overval van vorige week. Bij de mevrouw binnen maakt hij een praatje. Als hij weer buiten is, bespreken we de situatie. We kijken samen naar de manier waarop hij probeert informatie te krijgen en wat daarin wel of niet werkt. We praten over houding, gedrag en taal, en proberen stapsgewijs te ontleden wat hij dan doet. Ik vraag hoe hij dit nu eigenlijk heeft geleerd. 'Tja, gewoon door

34 Dit betreft politieagenten in basisteams. De politiepraktijk is divers en bestaat vanzelfsprekend niet alleen uit basisteams. Binnen bijvoorbeeld de forensische opsporing heeft kennis van buiten een veel voornamere positie dan in een basisteam (zie Van Reenen, 2012).

ervaring.’ Hij vertelt dat je tegenwoordig ook kennis over de aanpak van doelgroepen via intranet kunt krijgen, maar dat heeft hij niet nodig. Hij doet het werk nu al zeven jaar. Hij weet nu wel hoe het werkt.

Uitvoerende politiefunctionarissen hangen dusdanig sterk aan hun eigen en gedeelde praktijken dat het lastig is om die werkwijzen te vervangen door of aan te vullen met andere werkwijzen die niet sociaal zijn geaccepteerd (Van Reenen, 2012). Dat zorgt er mede voor dat een opleiding niet zomaar een effectieve interventie is om praktijken te veranderen (zie ook paragraaf 6.3.1). Ook standaarden die zijn gebaseerd op elders geëxpliciteerde ervaringskennis kunnen niet zomaar op acceptatie rekenen (zie ook Vlek, 2012; zie ook paragraaf 6.3.1). Daarvoor wordt de eigen werkcontext geregeld als te bijzonder beschouwd, zo hebben we ook ervaren in de basisteams.

Optreden wordt effectiever naarmate je meer ervaring hebt

Hoe meer ervaring wordt opgedaan, hoe beter dit in de ogen van veel uitvoerende politiefunctionarissen is. Het gaat hierbij vooral om de variëteit en intensiteit van de ervaring. Iemand die een paar jaar heeft gewerkt in een grote, drukke stad kan in een nieuw basisteam – dat bijvoorbeeld een aantal dorpskeren als werkgebied heeft – worden gezien als een ervaren collega. Ten opzichte van het aantal dienstjaren verhouden straatagenten zich ambivalent: hoewel het wel wordt gezien als een indicator voor vakvolwassenheid (‘versleten broeken’, zie ook Pragt, 2012), biedt het er zeker geen zekerheid op. Vrijwel iedereen in een basisteam kent wel een collega die al een aantal decennia bij de baas is, maar in hun ogen geen voorbeeld van goed politiewerk vertegenwoordigt.

De nadruk op het belang van ervaringskennis zorgt ervoor dat politieagenten georiënteerd zijn op het uitwisselen van ervaringskennis. Vooral bij de minder ervaren straatagenten uit deze oriëntatie zich in een nadruk op het verwerven van ervaringskennis, terwijl voor de meer ervaren politiemensen het overdragen van ervaringskennis centraal staat. Er wordt ook bij de organisatie van het werk rekening gehouden met de aanwezige ervaringskennis bij collega’s: uitvoerende politiefunctionarissen die het politiewerk en/of het werkgebied nog niet goed kennen, worden gekoppeld aan politieagenten die over veel ervaringskennis beschikken. Hiermee wordt er niet alleen voor gezorgd dat een koppel in balans is, maar wordt ook de overdracht van ervaringskennis gestimuleerd.

Een politiemedewerker is nieuw in het werkgebied en wordt gekoppeld aan een ervaren diender die al meer dan vijf jaar in dit gebied werkzaam is. De nieuwe politiemedewerker ervaart dit als zeer waardevol, omdat het gebied een specifieke manier van benaderen van burgers vraagt. Hiervoor zat de politiemedewerker in een gebied waar je te maken had met overlastgevende jeugd, en bij de benadering daarvan moest je bijzonder goed op je woorden en gebruik van gepast geweld letten. De meeste overlastveroorzakers waren kinderen van welgestelden die bij het minste of geringste een batterij advocaten erop hadden zitten.

In het nieuwe werkgebied betreft het een hele andere populatie, waarbij een te voorzichtig optreden als angstig wordt gekwalificeerd. Daar geldt juist dat de politie duidelijk moet laten zien waar de grens ligt en deze grens met niet mis te verstane bewoordingen duidelijk dient te maken. Dergelijke relevante kennis haal je niet uit boeken, maar leer je van collega's die het werkgebied al goed kennen. Dergelijke kennis is van belang voor de effectiviteit van het politieoptreden.

Het positieve effect van de oriëntatie op ervaringskennis gaat hand in hand met de eenzijdige benadering ervan. Ervaring wordt door veel politieagenten beschouwd als een opgaande lijn naar meer effectiviteit in het werk. Dit heeft een aantal consequenties.

In de eerste plaats neemt men aan dat het leren vooral moet plaatsvinden doordat degenen met meer ervaring degenen met minder ervaring vertellen hoe het kan of moet. Deze aanname leeft vooral onder degenen met meer ervaring. Als we vroegen naar het versterken van het leren in de praktijk, kwamen zij geregeld met het voorstel om met mentoren te werken die de onervaren collega's het politievak leren. Deze eenzijdigheid in het denken over leren zorgt ervoor dat de inbreng van minder ervaren politiemensen niet altijd op waarde wordt geschat. Hun verwondering of geconstateerde afwijkingen tussen de school en de praktijk worden eerder gezien als illustraties van een gebrek aan ervaringskennis dan als een fris of ander perspectief.

Een tweede consequentie van de gedachte van ervaring als een opgaande lijn naar meer effectiviteit, is dat men aanneemt dat het opdoen van ervaring alleen maar positieve kanten heeft. De eenzijdigheid in het denken is dat men

35 Wij herkennen ons dan ook maar beperkt in de constatering van Sprenger e.a. (2010) dat men erkent dat er gemakkelijk routine in het werk sluipst en dat het daarom van belang is om te blijven leren en fris te blijven.

ervaring alleen opvat als iets wat het handelen mogelijk maakt en niet als iets wat het handelen ook kan beperken. Er is onder uitvoerende politiefunctionarissen – meer en minder ervaren – weinig bewustzijn van de mogelijkheid dat de ervaringskennis die ten grondslag ligt aan routines ook repertoirevernauwend kan werken (zie Nap, 2001).³⁵ De blinde vlekken die gepaard gaan met ervaringskennis vormen een blinde vlek in het denken over ervaringskennis. Een eenzijdigheid die hiermee direct verband houdt, is dat leren wordt gezien als bijleren en niet als (ook) afleren.

Pieter gaat solo op surveillance, omdat zijn collega binnen iets moet afhandelen. Ik ga met hem mee. We spreken onder andere over het uitwisselen en delen van ervaringskennis. Volgens Pieter delen ervaren politiemensen hun ervaringskennis nauwelijks, omdat deze kennis voor hen vanzelfsprekend is. Zij gaan ervan uit dat dit voor anderen ook zo is en daarom delen ze het niet of nauwelijks. Ik vraag wat nog meer effecten van die vanzelfsprekendheid zijn. Hij begrijpt deze vraag niet. Ik verduidelijk mezelf door te vragen of ervaring er ook toe kan leiden dat iemand niet meer openstaat voor andere manieren van handelen. Dat begrijpt hij niet goed. Ik leg het verder uit door te stellen dat je door ervaring ook routines kunt ontwikkelen die na een tijdje niet meer zo goed werken, maar die je toch blijft volgen omdat je het gewend bent. Hij denkt niet dat dit het geval is. Ervaring zorgt er vooral voor dat je beter wordt in het politiewerk.

Een derde consequentie houdt verband met de voorgaande: men neemt aan dat naarmate iemand meer ervaring heeft opgedaan, hij minder te leren heeft. De consequentie hiervan is dat naarmate de ervaringsjaren vorderen er ook minder wordt geleerd (zie Beerepoot e.a., 2007). De dominante denkbeelden over leren beïnvloeden de wijze waarop (politie)mensen zich gedragen als lerenden (zie ook Claxton, 1999). De ervaren politiemensen zien, zoals eerder aangegeven, vooral een taak weggelegd in het leren van gepast optreden aan anderen. Zij zien in veel mindere mate de opgave om zelf te blijven leren in het politievak. De gedachte dat het mogelijk en zinvol is om steeds verder door te dringen in de geheimen van het politievak en er tegelijkertijd achter te komen dat er nog eindeloos veel te leren is (Nap, 2012), verdwijnt hierdoor naar de achtergrond. Dat is jammer voor de ontwikkeling van het vakmanschap.

Leren doe je vooral van fouten

Politiemensen zijn in de regel meer georiënteerd op wat fout gaat dan op wat goed gaat. Deze oriëntatie wordt binnen de politie versterkt door de aard van het werk, waarin wat niet deugt centraal staat (zie ook paragraaf 4.1.3). Het zorgt ervoor dat politiemensen van mening zijn dat er vooral kan worden geleerd van fouten. Tussen fouten en leren bestaat in cognitieve zin een nauwe relatie. Voor zover het (eigen) optreden in een basisteam wordt besproken (zie paragraaf 5.1.1), is de aanleiding hiervoor veelal een situatie waarin het fout is gegaan. ‘Fout’ in termen van bijvoorbeeld het gebruik van bevoegdheden, het volgen van protocollen en/of de mening van burgers (klachten). De overtuiging bij vooral chefs is dat er kan worden geleerd wanneer dit soort situaties met elkaar wordt doorgenomen, er wordt gekeken naar wat precies fout is gegaan en hoe dit de volgende keer beter kan. Dit uit zich onder andere in de gevoelde noodzaak van debriefen als er iets is fout gegaan en de gesprekken die over klachten van burgers worden gevoerd.

Nadat de dienst is afgelopen, vraag ik aan de dienstdoende chef of er nog een debriefing plaatsvindt. Hij geeft aan dat hij het niet echt nodig vindt. Er waren niet zoveel incidenten, en de incidenten die er waren, zijn zonder fouten afgehandeld. Je moet niet debriefen om het debriefen, maar alleen als er echt iets is, zo benadrukt hij.

Het ontbreekt aan een cognitieve koppeling tussen successen en leren. Er is binnen een basisteam weinig besef dat er ook kan worden geleerd van wat er goed gaat, om succesvolle praktijken zodoende te versterken of te verspreiden. Feedback wordt mede daarom vrijwel altijd negatief opgevat. Een onderscheid tussen positieve en negatieve feedback wordt veelal niet gemaakt. Het geven van feedback is synoniem met het geven van kritiek. Een waarderend perspectief blijft buiten beeld.

Leerframe dat het professionele frame in stand houdt

Het praktische leerperspectief van politiemensen sluit aan op hun werkperspectief. In de informele leerprocessen circuleert de ervaringskennis die deels de

wijze bepaalt waarop zij hun werk uitvoeren, gegeven de variatie tussen individuen en ook teams (zie ook Landman, 2015). Omdat de bron van die ervaringskennis de eigen kring is, is het ook niet verwonderlijk dat een intern werkperspectief domineert. Door de bank genomen lijkt dat overigens geen problemen op te leveren. Er ligt een solide fundament onder het functioneren van de politie in Nederland (Van der Torre, 2011).

De uitvoering van het huidige politiewerk wordt naar ons idee vooral beperkt door het gebrekkige bewustzijn van de nadelen van ervaringskennis. Ervaringskennis conserveert ook handelingspraktijken die minder goed werken, maar dat wordt in de regel niet onderkend. Doordat de eigen ervaringskennis niet op de werking wordt onderzocht, staat er een rem op de ontwikkeling van vakmanschap (zie ook Landman, 2015). Dit gaat wat ons betreft verder dan de constatering dat de ervaringskennis van politiemensen hun soms in de weg zit bij situaties die een uitzondering zijn op de regel (zie Helsloot e.a., 2014). Het gaat net zo goed om terugkerende situaties die routinematig worden aangepakt.

Het problematische karakter van het werk- en leerperspectief neemt toe wanneer een meer fundamentele verandering in het politiewerk het streven is. Hierbij kan worden gedacht aan ambities op het gebied van probleemgericht werken of een dienstverlenende houding ('burgergericht optreden'). De reden hiervoor is dat de dominante manier van kijken naar (het leren van) het politiewerk dan tekortschiet om deze ambities te realiseren. De dominante manier van kijken (incidentoriëntatie) komt dan op relatief grote afstand te staan van de aanvullende manieren van kijken (probleemoriëntatie) die nodig zijn om tot vernieuwing te komen. Meer fundamentele verandering in het politiewerk zal dan niet plaatsvinden. Wie dit wel nastreeft, staat voor een pittige opgave: er moet meervoudigheid worden geïntroduceerd.



4.4 Meervoudigheid introduceren

De manier waarop politiemensen kijken naar het politiewerk en het leren ervan heeft in belangrijke mate een vanzelfsprekend karakter. Dit was goed merkbaar toen wij met hen in gesprek gingen over de manieren van kijken. Hoewel politiemensen veelal behoorlijk overtuigd waren van de eigen waarheid, vonden zij het tegelijkertijd in veel gevallen leerzaam om met ons in gesprek te zijn over de eigen vanzelfsprekendheden (zie ook Sprenger, 2015). Zeker waar deze vanzelfsprekendheden betrekking hadden op de uitvoering van het politiewerk. Na

verloop van tijd werd voor ons – in het eigen actieonderzoek, maar ook uit de leerpraktijken van anderen (zie ook paragraaf 4.4.2) – steeds duidelijker dat de manier van kijken van politiemensen het effectiefst kan worden opgerekt door niet zozeer hun werkelijkheid ter discussie te stellen,³⁶ maar door er werkelijkheden naast te zetten. Door meervoudigheid te introduceren. Het introduceren van meervoudigheid is daarmee een waarderende manier om andere manieren van kijken in te brengen. Er komt iets bij, er gaat niet iets af (Vermaak, 2009a). Het handelingsrepertoire van de betrokkenen wordt verruimd. In woorden van Meurs en Kreulen (2014) gaat het over het faciliteren van de frontlijn met een breder perspectief. Het aanvullen op het vakmanschap dat er al is, is de opgave. Dat kan hoofdzakelijk op twee manieren: indirect, door te interveniëren in de samenstelling van het team, en direct, door nieuwe manieren van kijken bij de bestaande groep naar binnen te brengen (zie ook Termeer, 1993).

4.4.1 Bevorderen van diversiteit in teamsamenstelling

Het verruimen van perspectief kan alleen plaatsvinden als er sprake is van een variëteit in manieren van kijken. Idealiter is die variëteit al in behoorlijke mate in een team aanwezig. Binnen de politie is dit beperkt het geval (zie paragraaf 4.3.1). Dit wordt, zoals eerder aangegeven, mede veroorzaakt doordat politie-medewerkers in de regel lang bij de politie (blijven) werken en de contacten met andersdenkenden in de institutionele buitenwereld relatief beperkt zijn. Juist in die omstandigheden hebben mensen de neiging om meer naar elkaar toe te groeien in hun manier van kijken. Convergeren in plaats van divergeren is dan de dominante tendens in het groepsleven (Homan, 2013). Dit kan uiteindelijk resulteren in *groupthink* (Janis, 1982).

36 Zoals bij twijfel zaaien. Zie paragraaf 4.2.

37 Zie bijvoorbeeld het slot in de studie van Loftus (2009; 196). 'One way of changing extant dispositions is to accordingly displace the old and revered discourses with a set of alternative sensibilities. These must rewrite what gets valued, redefine what aspects of the culture are acceptable, and ensure that police culture becomes committed to a different set of values. This is not an easy task, but one way of achieving this would be to rigorously break up the demographic constitution that has long dominated police organizations. If senior officers demonstrated robust commitment to truly diversifying the workforce, there is a possibility that the embedded dispositions would become drowned out by the arrival of new ways of seeing and being in the social world.'

Een manier om variëteit te bevorderen, is door te interveniëren in de samenstelling van een basisteam. De gedachte hierachter is dat cognitieve diversiteit kan worden vergroot door mensen met andere zienswijzen in het interactiesysteem te brengen (zie onder andere Termeer, 1993; Van Dongen e.a., 1996; Vermaak, 2009a). Opvattingen worden dan beïnvloed via de band van interacties. Binnen de politie komt dit handelingsperspectief vooral tot uiting door de instroom van nieuwkomers in de politieorganisatie. Dergelijke nieuwkomers kunnen binnen de politie fungeren als *change agents* (zie onder andere Chan, 2003; Punch, 2007; Loftus, 2009; Pragt, 2012).³⁷ Dit zijn personen die verandering in dominante manieren van kijken en werken (proberen te) brengen. In het actieonderzoek hebben wij niet geïntervenieerd in de samenstelling in een basisteam. Dit neemt niet weg dat er gedurende onze aanwezigheid wel personen instroomden die beschikten over andere manieren van kijken.

In een van de basisteams werkt Eva als aspirant. Ze volgt een bachelor opleiding aan de Politieacademie (niveau 5: politiekundige). Voordat ze bij de politie ging werken, heeft ze bij de reclassering gewerkt. Daar heeft ze ervaring met hulpverlening opgedaan. Eva merkt dat haar collega's in het basisteam vooral vanuit het perspectief van handhaving naar het politiewerk en de samenwerking met partners kijken. Ze probeert met enige regelmaat het perspectief van hulpverlening in te brengen, maar merkt dat haar collega's daar niet zomaar iets mee doen. Het eigen perspectief blijft dominant.

De bovenstaande casus laat zien hoe andere manieren van kijken kunnen worden geïntroduceerd door de instroom van nieuwkomers. De casus laat ook zien dat dit niet vanzelf tot meer meervoudigheid leidt, want bestaande routines duwen terug (zie ook paragraaf 6.3.1).³⁸ De bovenstaande casus gaat niet toevallig over een aspirant die een opleiding op niveau 5 volgt. Binnen de politie wordt vooral de instroom van hogeropgeleiden beschouwd als een manier om nieuwe manieren van kijken naar (het leren van) het politiewerk te introduce-

38 In *De gekooide recherche* van Princen (2015; 268) zijn hiervan ook vele voorbeelden te vinden. 'De boodschap aan de nieuwkomer is onmiskenbaar: leg je neer bij de gang van zaken, terug in je mandje, oogjes dicht en snaveltjes toe. Je moet in het keurslijf. En omdat 99 procent van de politiecollega's dat allang heeft gedaan, verandert er niets.'

ren.³⁹ In verschillende gesprekken met (strategisch en tactisch) leidinggeven- den kwam tot uiting dat men denkt dat de toename van de instroom van hoger- opgeleiden op dit punt effect heeft en (vooral) gaat hebben. Het is naar ons idee ook een reëel handelingsperspectief, al vragen we ons af of het binnen- brengen van andere manieren van kijken en doen (een andere bagage) ook een hoger opleidingsniveau veronderstelt. Voor het handelingsperspectief maakt het in essentie niet veel uit. Het gaat erom dat er bij de instroom van andersdenken- den aandachtspunten aan de orde zijn met het oog op de gewenste impact op de eerder beschreven eenzijdigheid.

Hoewel we op basis van ons actieonderzoek enkele aandachtspunten kun- nen formuleren – zoals het belang van massa – is het zinvoller om onze aan- dacht te richten op bestaand onderzoek. Daar is namelijk op dit punt meer uit te halen dan uit onze eigen data. Hierbij valt op dat er geen onderzoek is gedaan naar het effect van de instroom van nieuwkomers op de dominante manieren van kijken en doen in basisteam. Binnen het domein van de recherche is op dat gebied wel enig onderzoek verricht. Het betreft hier de instroom van recher- chekundigen die sinds 2006 op relatief grote schaal heeft plaatsgevonden (zie bijvoorbeeld Jochims e.a., 2011; Boon, 2012; Littwin, 2012; Pragt, 2012; Pragt & Zoutendijk, 2013; Helsloot e.a., 2014).⁴⁰ Hoewel wij beseffen dat dit onder- zoek voor basisteam niet direct relevant is, menen wij dat de mechanismen die een rol spelen behoorlijk overeenkomen. Daarom formuleren we op basis van bestaand onderzoek vijf lessen.⁴¹

Een eerste les is dat bestaande routines per definitie terugduwen als er nieu- we manieren van kijken worden ingebracht. De praktijk van de werkvloer is krachtig (zie ook Van Reenen, 2012). De instroom van nieuwe mensen met een andere bagage moet op het niveau van een team daarom enige massa hebben om de neiging tot conformiteit te kunnen onderdrukken (zie ook Princen,

39 Er zijn ook kleinere voorbeelden bekend van pogingen om dominante praktijken te beïnvloeden door middel van het binnen- brengen van personen die anders denken. Het Juxtaprogramma van de toenmalige politieregio Amsterdam-Amstelland is daar een goed voorbeeld van. Het korps trok creatieve, eigenzinnige academici aan om een ander licht te werpen op de politie- praktijk. Deze personen werden naast de organisatie geplaatst: een juxtapositie. Ze kregen als opdracht om met frisse blikken en afwijkende meningen te komen.

40 Hoewel we geen actuele aantallen hebben gevonden, is bekend dat er in 2013 ruim 1300 personen die opleiding tot recherche- kundige hadden gevolgd of aan het volgen waren. Dat aantal is sinds 2013 ieder jaar toegenomen. Hierbij moet worden opge- merkt dat het ook doorstromers betreft. Op de doorstroom komen wij later in deze subparagraaf terug.

41 Deze lessen komen niet allemaal direct uit genoemde onderzoeken, maar hebben ook het karakter van lessen die wij op basis van deze onderzoeken hebben getrokken.

2015). Wie vrijwel alleen nieuw is, zal vermoedelijk per definitie de status van opheffen en acceptatie willen realiseren. Zeker in een omgeving die niet altijd verwelkomend is voor nieuwkomers die anders denken (zie ook Siesling & Nijman, 2011).⁴² Het inbrengen van andere manieren van kijken helpt niet bij het realiseren van acceptatie. Conformeren wel. Meervoudigheid delft dan snel het onderspit. Bij meer massa blijft het gemakkelijker in stand. Een enigszins rigoureuze benadering lijkt daarmee van belang (zie Loftus, 2009).

De tweede les is dat er moet worden gezorgd voor de instroom van mensen in verschillende levensfasen. Deze les heeft een relatie met de voorgaande les: vooral jonge mensen voelen veelal de behoefte om snel onderdeel te worden van de groep en zijn (mede) daarom terughoudend met het etaleren van de meervoudigheid die zij met hun komst kunnen introduceren (adolescentie, zie ook paragraaf 7.1.3). Levensfase lijkt niet de enige factor te zijn die ertoe doet. Onafhankelijkheid is een eigenschap die sowieso van belang is. Met onafhankelijkheid wordt in dit verband verwezen naar het vermogen om eigenheid te bewaren binnen de overrompelende cultuur van de werkvloer van de politie (zie Sprenger e.a., 2010, over bachelorstudenten).

Een derde les is dat het verstandig lijkt om nadruk te leggen op het feit dat de bagage van nieuwkomers een aanvulling is op het bestaande (en geen vervanging ervan, zie ook Van der Torre e.a., 2013). Deze insteek gaat ervan uit dat meerdere manieren van kijken meerwaarde hebben, terwijl vervangbaarheid impliceert dat manieren van kijken elkaar uitsluiten en er goed en fout is. Naast dat dit zich niet goed verhoudt tot het principe van meervoudigheid, roept het defensief gedrag bij degenen met de dominante manieren van denken op. Dit is ook gebeurd binnen de recherche.⁴³ Nieuwe mensen met andere bagage zijn dan per definitie minder welkom. Maak hogeropgeleiden in die zin niet bijzonder. Niet omdat ze wel of niet bijzonder zijn, maar omdat het de beoogde werking van nieuwkomers bemoeilijkt. De kunst is om de toegevoegde waarde van nieuwkomers bij voortdurend als aanvullend te beschouwen, omdat dit een waardeerende manier is om naar het bestaande te kijken.

De vierde les is dat de hoogopgeleide nieuwkomers het best kunnen worden ingezet in het uitvoerende politiewerk.⁴⁴ Dit illustreert in de eerste plaats

42 Dit hebben wij ook gemerkt in de basisteams. Nieuweligen – vaak jonge mensen – werden door sommigen met enige regelmaat getest en soms enigszins onvriendelijk bejegend.

43 Hierbij kan ook worden gedacht aan de publicatie van Roobeek en Van der Helm (2009) over netwerkend opsporen. Dit onderzoek creëert – wellicht onbedoeld – het beeld dat het huidige researchewerk niet meer voldoet.

44 Het denken in functies – dat binnen de politie zo dominant is – werkt hierbij beperkend.

dat ze niet bijzonder zijn en bevordert de acceptatie. Veel belangrijker is echter dat bestaande praktijken alleen maar kunnen worden beïnvloed door deel te nemen aan die praktijken. Vanuit aansluiting bij het bestaande kan verandering naar het nieuwe plaatsvinden (zie ook Landman, 2015). Zonder aansluiting blijft men te veel hangen in ideeën die tijdens de opleiding zijn geleerd en worden deze ideeën niet verbonden met hoe de praktijk op dat moment werkt. Wie nieuwkomers inzet op beleidswerkzaamheden bemoeilijkt de verbinding tussen de wereld van nieuwe ideeën en de wereld van de bestaande praktijk. Het denkbeeld dat hogeropgeleiden beter de beleidspraktijk dan de uitvoeringspraktijk kunnen komen versterken, is dan ook een denkbeeld dat weerbaarheid eerder versterkt dan doorbreekt. Het voordeel van het inzetten van hoogopgeleide nieuwkomers voor het bestaande en uitvoerende werk is dat er ook niet hoeft te worden gezocht naar interessant werk. Dat is er namelijk al. Het gaat erom dat de bestaande taak wordt verrijkt door nieuwe manieren van kijken en doen toe te voegen.⁴⁵

Een vijfde les is dat het beïnvloeden van de dominante manier van kijken naar het politiewerk – door middel van het binnenhalen van mensen met andere manieren van kijken – een proces van lange adem is (zie ook Punch, 2007). Het gaat gepaard met vallen en opstaan en het heeft ook altijd onbedoelde gevolgen. De ervaringen met de instroom van recherchekundigen wijzen ook in die richting. Het begin was om verschillende redenen problematisch. De bestaande routines duwden stevig terug. Er zijn tegenwoordig echter steeds meer signalen die erop duiden dat recherchekundigen steeds beter hun weg in de politieorganisatie weten te vinden en in toenemende mate waarde toevoegen doordat zij iets anders meebrengen dan wat er al is (zie onder andere Littwin, 2012; Pragt, 2012; Helsloot e.a., 2014).⁴⁶ Langzaam lijkt het researchewerk mede als gevolg van de instroom van recherchekundigen te veranderen. Dit impliceert dat hun kwaliteiten ook steeds beter tot hun recht komen. De omgedraaide redenering lijkt ons dan ook kortzichtig: stellen dat nieuwkomers overgekwalificeerd zijn voor het bestaande werk (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2007). Een dergelijke conclusie doet geen recht aan de ambitie om het bestaande werk via nieuwkomers te beïnvloeden – wat

45 Wij zien in dat opzicht ook weinig aanleiding om de noodzaak van de instroom van hogeropgeleiden te beargumenteren vanuit de veronderstelde toegenomen complexiteit van het politiewerk.

46 Zie bijvoorbeeld het onderzoek van Littwin (2012) naar de inzet van recherchekundigen bij de Top600-aanpak in Amsterdam. De recherchekundigen worden onder andere gewaardeerd om hun probleemgerichte oriëntatie, brede kijk op mogelijke interventies en inlevingsvermogen in partners.

wil zeggen dat het dus logisch is dat er niet zomaar ander werk is wat zij kunnen doen – en ontkent de lange adem die daarvoor nodig is.

Het bevorderen van diversiteit in teamsamenstelling kan, met inachtneming van de geformuleerde lessen, bijdragen aan meervoudigheid in basisteams. Dit gaat altijd gepaard met de stevige paradox dat nieuwkomers voldoende moeten socialiseren in de bestaande praktijken om ze te kunnen beïnvloeden, terwijl ze tegelijkertijd onvoldoende moeten socialiseren in de bestaande praktijken om er iets anders naast te kunnen blijven zetten (zie ook Pragt, 2012). Er is simpelweg spanning tussen socialisatie en variatie. Hoe daarmee wordt omgegaan is naar ons idee bepalend voor de mate waarin het bevorderen van diversiteit in teamsamenstelling leidt tot meer meervoudigheid. Het vraagt van de heersende orde in ieder geval dat zij accepteert dat nieuwkomers de bestaande mores niet helemaal overnemen, juist omdat dit voor meerwaarde zorgt. Ook het hanteerbaar maken van de spanning tussen socialisatie en variatie neemt niet weg dat we voor het introduceren van meervoudigheid niet alleen kunnen vertrouwen op interveniëren via de band van teamsamenstelling. Er is ook iets anders nodig: andere manieren van kijken direct in een basisteam brengen. Eveneens een stevige opgave.

4.4.2 Perspectief verruimen met behulp van vensters

Eenzijdige perspectieven ontstaan niet door een gebrek aan alternatieve perspectieven. Die perspectieven zijn er wel, maar die zijn alleen niet bekend en vooral niet gebruikelijk onder de betrokkenen in een basisteam. De relevantie van het professionele frame wordt in de regel (her)bevestigd binnen de eigen kring. Deze werkelijkheid kan niet alleen worden beïnvloed door te interveniëren in de sociale dimensie (zie paragraaf 4.4.1), maar ook door de cognitieve dimensie als aangrijpingspunt te nemen. De opgave is dan om het perspectief van de betrokkenen te verruimen door hen te confronteren met andere manieren van kijken.

Vensters kunnen behulpzaam zijn bij het verruimen van perspectief. Een venster is een vorm van kennis waarin verschillende manieren van kijken naar 'iets' centraal staan. Vensters helpen om een grotere variëteit in zienswijzen te krijgen, omdat de eigen manier van kijken ineens in een breder kader komt te staan. Dan wordt duidelijk dat er meer manieren van kijken zijn dan de eigen dominante manier van kijken. Als die andere manieren van kijken worden geaccepteerd, kan het eigen perspectief worden verruimd. Dit is een belangrijke

basis om te komen tot een breder handelingsrepertoire waarmee politiemensen mogelijk beter kunnen inspelen op de omstandigheden die zij in hun werk ontmoeten.

Nadat we gezamenlijk hebben geconstateerd dat de wijze waarop zij de gemeente proberen te overtuigen keer op keer wordt gekenmerkt door inhoudelijk overtuigen/vasthouden (zie paragraaf 4.3.1), breng ik in dat er meer manieren zijn om een samenwerkingspartner te beïnvloeden. Ik breng hierbij een model in dat wij hebben ontwikkeld in het kader van een onderzoek naar signaleren en adviseren door de politie (zie Landman e.a., 2009). Het betreft een ordening in verschillende strategieën om te beïnvloeden. Dit model maakt zichtbaar dat er naast overtuigen een beroep kan worden gedaan op bijvoorbeeld onderhandelen, coalities sluiten ('samen spreken') en stakeholders de knelpunten zelf laten ervaren (meegaan met politiewerk).

Dit zorgt ervoor dat het gesprek zich verplaatst van de inhoud van hun advisering naar het (politieke) spel rondom de advisering. Hierbij verkennen we welke mogelijkheden er zijn om de brandweer meer te benutten als medestander (de brandweer is ook onderdeel van het overleg), de banden met de betrokkene van de gemeente wat meer aan te halen ('ga je eigenlijk wel eens bij hem op de koffie?'), een medewerker van de gemeente met de politie te laten meelopen met een evenement en leidinggevend binnen het basisteam en district meer te benutten. Al deze handelingsperspectieven leiden bij hen tot min of meer hetzelfde bewustzijn: ze moeten, naast de inhoud, het spel meer spelen. Een van hen maakt expliciet dat ze dit spannend vindt.

In het vervolg van het gesprek gaan we concreter in op wat ze de komende weken kunnen doen om effectiever te zijn in het handelen. Ze formuleren op basis hiervan welke stappen ze gaan zetten. In de afsluiting komt aan de orde dat ze veel aan de sessie hebben gehad, omdat ze nu meer mogelijkheden zien om invulling aan hun rol te geven.

De bovenstaande casus laat zien hoe iemand wordt geconfronteerd met andere manieren van kijken naar de situatie en het eigen handelen daarin. Deze confrontatie legt niet alleen de eigen eenzijdigheid bloot, maar – en dat is veel belangrijker – levert ook ideeën op om het een volgende keer op een andere

manier te proberen. Het venster dat in bovenstaande casus is gebruikt, ging specifiek over de signalerende en adviserende taak van de politie. Dat is voor de ervaren meerwaarde essentieel: het venster dat een veranderaar gebruikt, moet aansluiten bij het vraagstuk dat centraal staat. In tabel 4.1 worden op basis van de verschillende dimensies in het politiewerk enkele voorbeelden van vensters met meervoudige perspectieven gegeven. Er zijn er ongetwijfeld meer.

Tabel 4.1: Voorbeelden van vensters voor het politiewerk

Dimensies politiewerk	Perspectieven	Auteur
Functies van politiewerk	<i>Manieren waarop de missie van de politie invulling krijgt</i> <ul style="list-style-type: none"> • beschermen • begrenzen • bekrachtigen 	Nationale Politie (2012a, 2012b)
Proactief optreden	<i>Manieren van kijken naar rechtvaardigheid in proactief optreden</i> <ul style="list-style-type: none"> • procedurele rechtvaardigheid • distributieve rechtvaardigheid <i>Manieren van betekenisgeving op straat</i> <ul style="list-style-type: none"> • constateren • koppelen • herkennen • abnormaliseren • profileren 	Tyler (1990) Landman (2015)
Optreden in situaties	<i>Manieren van kijken naar of optreden werkt, deugt en deugd doet</i> <ul style="list-style-type: none"> • politievak • de ander: burger, gezag, partner, collega • jezelf <i>Manieren van betekenisgeving in de situatie</i> <ul style="list-style-type: none"> • moraliseren • positioneren • beschermen • anticiperen 	Nap (2012) Landman (2015)
Aanpak van wijkproblemen	<i>Manieren van kijken naar wijkproblemen</i> <ul style="list-style-type: none"> • vogelperspectief • top-downperspectief • frontlijnperspectief 	Meurs & Kreulen (2014)
Signaleren en adviseren	<i>Strategieën om partners te beïnvloeden</i> <ul style="list-style-type: none"> • overtuigen/vasthouden • anderen laten (aan)spreken • samen spreken • stakeholders laten ervaren • media inzetten • onderhandelen • powerplay 	Landman e.a. (2009)

Voor de volledige inhoud van de vensters wordt verwezen naar de betreffende publicaties. We beperken ons hier tot enkele voorbeelden om het oprekken van het perspectief te illustreren:

- Bij de politiefunctie is het dominante denkbeeld er één van de boevenvanger (begrenzen), terwijl het ook mogelijk is om het politiewerk te beschouwen vanuit het perspectief van beschermen en bekrachtigen. Vooral de bekrachtigende functie van de politie heeft in het huidige perspectief op het politiewerk weinig positie, terwijl de politie wellicht ook een positieve kracht kan zijn die zich inzet voor geweldloos samenleven met verschillen (Nap, 2014).
- In het kader van proactief politiewerk wordt het eigen optreden vooral beschouwd vanuit het perspectief van de distributieve of uitkomstrechtvaardigheid, terwijl burgers (ook) veel waarde hechten aan procedurele rechtvaardigheid. Deze procedurele rechtvaardigheid wil zeggen dat uitvoerende politiefunctionarissen burgers serieus nemen (onder andere door de wijze van optreden toe te lichten) en eerlijk en rechtvaardig optreden, zodat burgers worden bevestigd in hun beeld van een rechtvaardige wereld en beslissingen eerder accepteren (zie ook Van der Vijver, 1993).
- Ten aanzien van het optreden in situaties is het gedrag van de burger ten opzichte van de politie een dominante invalshoek (positioneren/jezelf), terwijl het ook van belang is om de verhouding tussen het gedrag van de burger en de rest van de maatschappij te betrekken in de oordeelsvorming (moraliseren/de ander). Wie zich te veel oriënteert op het respect dat burgers voor de politie tonen, laat zich te veel verleiden tot spiegelen en straffen voor gedrag (zie ook Landman, 2015).
- Met betrekking tot de aanpak van wijkproblemen is het vogelvluchtperspectief dominant, terwijl het ook mogelijk is om een wijkprobleem te beschouwen door de ogen van degenen die in de frontlijn werken (frontlijnperspectief) of vanuit een meer analytisch oogpunt waarin de problematiek context krijgt en de complexiteit zichtbaar wordt (top-downperspectief).

In het voorgaande hebben we aandacht besteed aan de inhoudelijke kant van het werken met vensters. Dat is maar een deel van het verhaal. Het is ook van belang stil te staan bij het proces waarin vensters worden gebruikt. Op basis van onze ervaringen en die van anderen komen we tot de conclusie dat de meerwaarde van vensters kan worden benut als de gesprekken die de betrokkenen met elkaar voeren een onderzoekend karakter hebben. In dit type gesprekken moet een aantal stappen worden doorlopen die deels al impliciet aan de orde

zijn gekomen bij de casus over het beïnvloeden van de gemeente bij de aanpak van evenementen.

De eerste stap is het conceptualiseren van ervaringen binnen het raamwerk van het venster. Dit wil zeggen dat eigen casuïstiek wordt gebruikt om te ontdekken welke manier van kijken bij een of meer betrokkenen dominant is. In de casus over de evenementenaanpak werden de ervaringen van de twee medewerkers gebruikt om gezamenlijk vast te stellen dat overtuigen de dominante manier van beïnvloeden is. Vervolgens werd een tweede stap gezet: het aanreiken van andere manieren van kijken. In deze stap vindt de perspectiefverruiming plaats. In de casus over de evenementenaanpak vond deze perspectiefverruiming plaats toen de medewerkers zich bewust werden van de alternatieve manieren van beïnvloeden die onbenut bleven. Op basis hiervan kunnen – in de derde stap – nieuwe ideeën ontstaan die de betrokkenen kunnen uitproberen. Dit was de afsluiting van het onderzoekende gesprek over de evenementenaanpak: voornemens om nieuwe dingen te proberen (zie ook paragraaf 5.6.2).

De onderzoekende houding die nodig is om perspectief te verruimen, is onder uitvoerende politiefunctionarissen niet vanzelfsprekend. Het vraagt namelijk enige mate van twijfel over de effectiviteit van het eigen optreden, die niet altijd aanwezig is. Dit is ook begrijpelijk: politiemensen ontnemen houvast aan het eigen perspectief. Bij een gebrek aan twijfel moeten uitvoerende politiefunctionarissen eerst aan het wankelen worden gebracht. Twijfel kan ontstaan wanneer uitvoerende politiefunctionarissen vanuit andere – dan de hen bekende en bij hen dominante – perspectieven worden geconfronteerd met de effecten van hun optreden.

In het programma Blauw Vakmanschap zijn waardevolle ervaringen opgedaan met het aan het twijfelen brengen van uitvoerende politiefunctionarissen. In het kader van dit programma worden in basisteams gesprekken gevoerd met het doel te reflecteren op en te leren van de uitvoeringspraktijk (Van Eeuwijk, 2015). Deze gesprekken vinden plaats aan de hand van een gespreksmethode en veelal naar aanleiding van (vrijwillig ingebracht) praktijkcasussen die de moeite waard zijn om te bespreken. Dit kan het geval zijn als gevolg van succesvol optreden, discussie over het optreden ('zo zou ik het nooit hebben gedaan') of twijfel over het optreden ('ik weet niet of ik het wel goed heb gedaan'). In de afgelopen jaren is een groot aantal praktijkcasussen besproken in basisteams. In het document *Blauw Vakmanschap. Visie, methode en samenhang* is een voorbeeld opgenomen dat

duidelijk maakt hoe twijfel ontstaat op het moment dat de effecten van het eigen optreden zichtbaar worden (Van Eeuwijk, 2015).

Het betreft een politiefunctionaris die een casus inbrengt over een situatie op een woonwagenkamp. Deze casus komt er, kort samengevat, op neer dat twee surveillerende politieagenten stuiten op een dreigende gewelds-escalatie op een woonwagenkamp. Zij zien dat er twee auto's het kamp oprijden en er zes personen met honkbalknuppels uitstappen. Deze personen lopen naar een van de woonwagens en slaan de boel total loss. Even later komen de zes, met in hun kielzog de bewoners van de woonwagen, de woonwagen uitlopen. Iedereen lijkt zwaar onder invloed van drank en cocaïne. De woonwagenbewoners zijn gewond (hoofdwond en een vermoedelijk gebroken hand). Uit de verhalen komt naar voren dat de mannelijke woonwagenbewoner die middag had gedreigd het zestel dood te schieten. Na overleg met de officier van dienst wordt besloten de namen en kentekens van de betrokkenen te noteren en verder niet in te grijpen.

Nadat het verloop van de situatie is besproken, worden de keuzemomenten opgezocht. Dit betreft een viertal keuzemomenten. Het keuzemoment om het zo te laten is een van de belangrijkste. Daar werd ook in de wandelgangen over gesproken ('we hadden moeten ingrijpen'). De belangrijkste drijfveer van de casusinbrenger (officier van dienst) was dat hij zich verantwoordelijk voelde voor de veiligheid van de collega's. Hij was erop gericht dat de collega's ongeschonden het terrein konden verlaten. De redenering was verder dat de woonwagenbewoners zo hun eigen normen en waarden hebben. Bedreigingen en geweldplegingen vinden over en weer plaats. De casusinbrenger heeft zich dus laten leiden door het belang van de veiligheid van de collega's. Dat verdient respect en dat wordt ook begrepen door de andere deelnemers aan het gesprek.

Op dat moment wordt in het gesprek het perspectief van het vak ingebracht. De vraag komt naar boven of de officier van dienst ook heeft overwogen dat politiemensen de rol hebben van gezagsdrager en de rechtsstaat dienen. Zij zijn er om te beschermen, begrenzen en bekrachtigen. Hierbij komt naar voren dat de officier van dienst dat niet in overweging heeft genomen. Het ging hem om de veiligheid van de collega's. In het gesprek hierover komt ook het perspectief van de fatsoenlijke burger naar voren. Door niet in te grijpen, kan het beeld worden opgeroepen van een woonwagenkamp als een vrijstaat. Dat ligt gevoelig bij de officier van dienst. Hij heeft daar ook geen moment bij stilgestaan. Dan komt naar voren dat omwonenden van het woonwagenkamp hebben gevraagd hoe

zij hun bescherming moeten regelen nu de politie bang blijkt voor woonwagenebewoners en niet ingrijpt bij geweld. Dat komt bij de officier van dienst binnen. Dat is een effect dat hij niet wil.

In het vervolg van het gesprek wordt gesproken over alternatieve manieren van optreden. Tot welk optreden kom je wanneer je meerdere perspectieven in overweging neemt?

De bovenstaande casus illustreert hoe iemand wordt geconfronteerd met een ander perspectief dat hem aan het wankelen brengt. In de literatuur wordt in dit verband ook wel gesproken over een *desoriënterend dilemma* (zie Mezirow, 1991; Draijer, 2015). Dit begrip verwijst naar het ervaren van een mate van verlies of disbalans – een cognitief conflict – waarvoor niet direct een passende oplossing beschikbaar is. In de casus ontstaat een dergelijk dilemma als de betrokkene tot het inzicht komt dat het (interne) perspectief van de eigen veiligheid in dit geval op gespannen voet staat met het perspectief van de ander: burgers die voor hun bescherming op de politie vertrouwen. Het opzoeken van dergelijke dilemma's is van belang om ruimte te maken voor nieuwe perspectieven. Die ruimte ontstaat in de regel niet door uitsluitend andere perspectieven aan te bieden.

Onderzoekende gesprekken kunnen ook dichterbij het politiewerk plaatsvinden. Dan is de setting niet een groepsgebesprek op het bureau, maar een kleiner gesprek in bijvoorbeeld de politieauto. Het is dan minder werkbaar om de ervaringen (uitgebreid) te conceptualiseren en een heel venster uit de doeken te doen. In plaats daarvan kiest een veranderaar een ander perspectief dan wat dominant leek in het optreden van de betreffende politiefunctiearis(sen). Dit perspectief brengt hij in het gesprek met de betrokkenen in. Dit perspectief hoeft natuurlijk niet het perspectief van de veranderaar te zijn. Het gaat erom dat een veranderaar een ander deel van de werkelijkheid laat zien.

Vandaag draai ik mee met Theo. Van de meldkamer krijgt hij een melding van een vrouw die wordt bedreigd door haar vriend. Ze heeft gevraagd of de politie rond 15.00 uur bij de school van haar zoon kan surveilleren. De meldkamer geeft aan dat collega's daar gisteren ook al zijn geweest. De meldkamer adviseert Theo om het in eerste instantie met een telefoontje af te doen. Hij belt de vrouw en laat mij meeluisteren.

De vrouw vertelt het hele verhaal, dat erop neer komt dat haar ex-man bedreigende taal uitslaat. Ze belt nu, omdat de man ook mailtjes naar de school van hun zoon heeft gestuurd. In deze mailtjes staat dat de school de zoon maar beter in de gaten kan houden. Vandaar haar verzoek aan de politie om vanmiddag aanwezig te zijn. Theo geeft in reactie op het verhaal van de vrouw aan dat zij aangifte kan doen als er van een bedreiging sprake is. Hij vertelt vervolgens dat de politie niet ingaat op haar verzoek met betrekking tot surveillance. Hij zegt dat ze dat niet voor iedere zaak kunnen doen. Hij benadrukt dat het voor hem onduidelijk is of er van bedreiging sprake is, omdat hij niet precies weet wat er in de mailtjes staat. Hij adviseert haar tot slot om contact met de wijk-agent op te nemen.

Ik vraag hem nadat hij heeft opgehangen waarom hij heeft gehandeld zoals hij heeft gehandeld. Hij vertelt dat de vrouw al veel politiebemoeienis heeft gehad; het betreft een slepend conflict van tien jaar. Uit haar manier van praten leidde Theo verder af dat zij precies weet hoe het werkt en probeert om de politie er weer bij te betrekken. Als de politie er al zoveel is geweest, zal het wel niets zijn, zo redeneert hij. Ik breng daar een andere opvatting tegen in: als de politie zoveel nodig is, zal er wel echt iets aan de hand zijn. Hij begrijpt mijn punt, maar hij denkt van niet. Ik werp vervolgens de vraag op of deze vrouw zich nu geholpen voelt of misschien het gevoel heeft dat ze nergens terecht kan. Veronderstel dat het wel menens is en verkeerd afloopt. Theo geeft aan dat het moeilijk is om dat in te schatten. Je gebruikt je ervaring, maar dat wil niet zeggen dat je goed zit. Hij vindt het van waarde dat ik hem vragen stel, want veel is voor hem vanzelfsprekend. Je neemt aan dat het zo zit.

We hebben gemerkt dat uitvoerende politiefunctionarissen soms stevig kunnen vasthouden aan hun opvattingen. De kunst is dan om hen mee te nemen in een onderzoekende houding. ‘Zit er helemaal niets in wat ik zeg? Geef anders nog eens wat voorbeelden waarom jij denkt dat jouw manier van kijken altijd opgaat?’ Soms kan het helpen om, wanneer de betrokkenen niet bereid zijn om te erkennen dat hun manier van kijken ook beperkingen heeft, een meer normatieve houding aan te nemen. De boodschap is dan: ‘Leuk dat je dat vindt, maar het werkt blijkbaar niet, dus zou je niet eens breder kijken?’

We zitten met vijf personen om tafel om te onderzoeken wat wel en niet werkt in de aanpak van de Antilliaanse jeugdgroep, om daarmee de aanpak van een nieuwe impuls te voorzien. Ik blik eerst terug op de laatste bijeenkomst waarin de teamsamenwerking centraal stond. Tijdens die bijeenkomst vonden sommigen dat we het te veel over de samenwerking hadden. Men wilde het liever over de aanpak hebben. Wat gaan we doen om de groep effectiever aan te pakken? Aan het einde van de sessie werd hiervoor tijd ingeruimd. Dit leidde ertoe dat men een actie voor die middag bedacht. Ik verbaasde mij hier enorm over: was dat wat men bedoelde met aanpak? Ik had er op dat moment niet op gereflecteerd, maar had me op de terugweg in de auto wel voorgenomen er een volgende keer een punt van te maken. Dat moment was nu aangebroken.

Ik geef aan dat ik door hen op het verkeerde been was gezet door het woord ‘aanpak’. Ik was ervan uitgegaan dat ze wilden bespreken hoe ze de overlast en criminaliteit door de groep beter konden terugdringen. Ik spreek mijn verbazing uit. ‘Gebeurt dat vaker, dat jullie het over de aanpak willen hebben en het neerkomt op een actie voor een middag?’ Er wordt gelachen. Ik geef aan dat ik het niet zo grappig vind. De jeugdgroep is een serieus probleem. Zo kun je geen aanpak vormgeven. Het is geen aanpak. Is er eigenlijk wel behoefte aan een aanpak die verder gaat dan het plannen van incidentele acties? Zo opent zich een gesprek over de huidige aanpak, wat daarvan het effect is en waar het beter kan.

Dan tot slot. We hebben met betrekking tot het handelingsperspectief meervoudigheid introduceren niet apart aandacht besteed aan het oprekken van het leerperspectief van politiemensen. De reden hiervoor is dat het oprekken van het leerperspectief naar onze indruk niet kan plaatsvinden door direct te interve-

niëren in de denkbeelden over leren. Een gesprek over leren – bijvoorbeeld aan de hand van het model van leervoorkeuren (zie Ruijters, 2006) – werkt naar onze indruk niet binnen een basisteam. Men praat niet over leren (zie ook paragraaf 2.2.4). Het werkt beter om via de band van het politiewerk het leerperspectief op te rekken. In lijn met het voorgaande kan dat op twee manieren.

Het perspectief op leren wordt in de eerste plaats opgerekt wanneer er mensen instromen die andere manieren van leren (zoals kennis verwerven) gebruiken en (vooral) in de politiepraktijk blijven vasthouden. Daarnaast kunnen politiemensen door middel van de confrontatie met de eerder aangehaalde vensters tot de ontdekking komen dat kennis van buiten wel degelijk relevant is voor het politiewerk. Er wordt immers niet alleen iets naast het eigen perspectief op het politiewerk gezet, maar ook iets naast de ervaringskennis waarop dat perspectief is gebaseerd. Daarmee wordt impliciet erkend dat de eigen ervaring ook vernauwend kan werken en (daarmee) dat kennis van buiten ook waarde heeft. Dit kan ertoe leiden dat men andere manieren van leren meer gaat erkennen en waarderen. Ook dit is een handelingsperspectief van lange adem.

Spelen met interacties



Figuur 5.1: Interacties

⇒ 5.1 Gedoe vermijden

Wij begonnen ons actieonderzoek in de basisteams vanuit de ambitie om het leren van eigen ervaringen te bevorderen. Dit deden wij vanuit de gedachte dat het leren van eigen ervaringen veronderstelt dat politiemensen openstaan voor de betrokkenheid van de ander bij het eigen optreden. Die betrokkenheid kan zich uiten in het stellen van vragen en/of het spiegelen op gedrag. Tijdens onze aanwezigheid in de basisteams kwamen wij tot de conclusie dat deze betrokkenheid niet vanzelfsprekend is (zie ook Nap, 2012). Wij merkten dat men vooral in horizontaal opzicht – tussen uitvoerende politiemensen – terughoudend is waar het gaat om bemoeienis bij het optreden van de ander. In directe zin werd er niet veel met elkaar over gesproken. Dit riep de vraag op hoe dat kwam. Onze observaties, gesprekken en interventies leidden tot het inzicht dat de onderlinge interacties voor een belangrijk deel zijn gericht op het vermijden van gedoe. Dat is begrijpelijk en doet zich ook zeker niet alleen bij de politie voor (zie Swieringa & Jansen, 2013). Het is in verschillende opzichten functioneel. Een belangrijk voordeel van het vermijden van gedoe is dat relaties, zeker aan de oppervlakte, goed blijven. Het familiegevoel kan worden gehandhaafd. Deze geruststellende gedachte wil overigens niet zeggen dat gedoe daarmee verbannen is. Het gaat vooral eerder ondergronds. Dat hoeft in het dagelijks functioneren niet belemmerend te zijn. Groepen kunnen vaak prima leven met een bepaalde mate van ondergronds gedoe. Het wordt pas belemmerend als het voor de ontwikkeling van een basisteam gewenst is dat het optreden van elkaar en de onderlinge relaties onderwerp van gesprek worden.

5.1.1 Zacht met en hard over elkaar

Uitvoerende politiefunctionarissen bemoeien zich nauwelijks met het optreden van elkaar (zie ook Van Maanen, 1983). Zij praten niet systematisch met elkaar over hoe zij het politiewerk doen (Nap, 2001; Van der Vijver, 2004; Nap, 2012; Landman, 2015). Zij zien elkaar optreden, maar die waarnemingen zijn in veel gevallen geen aanleiding om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Er worden in de regel geen vragen gesteld en geen oordelen gegeven. Men is op dit punt heel voorzichtig of zacht in de omgang met elkaar. Een praktijk van non-interventie is daarvan het gevolg (zie ook Vlek, 2012).

Deze constatering verdient enige nuancering. In de eerste plaats zijn er natuurlijk verschillen tussen individuen. Wij hebben in de basisteams politiemensen meegemaakt die weinig moeite hadden om zich met het werk van anderen te bemoeien, al gebeurde dat veel meer in oordelende dan in vragende zin. Daarnaast is de bemoeienis bij het werk van anderen gelegitimeerd bij een specifieke groep politiemensen: de studenten. Als een student(e) optreedt, dan wordt het wel als normaal gezien om hierover met elkaar te spreken. Een student(e) moet het politiewerk immers nog leren, zo luidt dan de rechtvaardiging (zie ook paragraaf 4.3.2). Een derde nuancering heeft betrekking op de collega's die het echt te bont maken in hun optreden (zie ook Van der Torre, 1999). Het optreden geeft de ander dan echte problemen, bijvoorbeeld in de vorm van onnodige escalaties, of juist ongepaste terughoudendheid in situaties met burgers. Dat blijft niet onbesproken. Een vierde nuancering betreft het optreden in minder dagelijkse situaties, dat veelal in meer of mindere mate met elkaar wordt geëvalueerd. Tot slot moet worden opgemerkt dat de praktijk van non-interventie vooral betrekking heeft op de werkcontext en minder op de opleidingscontext.

Enkele operationele coördinatoren volgen een training. Deze training is gericht op het oefenen van scenario's voor de operationele inzet van enkele eenheden van de noodhulp (coördinatie van de inzet). Ik ben bij de training aanwezig. Na de oefening van een scenario krijgt de betrokken coördinator van zijn collega's een 'tip' en een 'top' mee. Het valt mij op dat naast de waarderende punten ook de meer gevoelige punten worden aangestipt. Dat is een verschil met mijn observaties in de werkcontext. Daar blijft het optreden van elkaar veelal onbesproken. De procesbegeleiding van de trainers helpt om met elkaar het gesprek te voeren over

wat professioneel optreden is. Zo ontstaat er bijvoorbeeld een discussie over het feit dat een coördinator voordat ze de actie uitvoeren, checkt of iedereen zich oké voelt om de verdachten onder die omstandigheden aan te houden (zes politieagenten en vier verdachten). Een van de andere coördinatoren stelt dat hij die vraag zelf nooit zou stellen en beargumenteert dit. Op basis van de discussie komen ze tot de conclusie dat het mogelijk het verstandigste is een dergelijke check bij aanvang van de dienst te doen, maar niet meer bij een melding. Dan moet het werk gewoon gebeuren.

Wie probeert de redenen voor de relatieve afwezigheid van het onderlinge gesprek in de werkcontext te achterhalen, stuit al snel op allerlei defensieve redeneringen van politiemensen. Met die argumenten praten politiemensen goed dat zij zich niet bemoeien met het optreden van de ander.

De eerste redenering is dat het bespreken van het optreden van de ander – op wat voor manier dan ook – de relatie kan schaden. Er is een grote kans dat de ander zich aangevallen voelt, zo is de veronderstelling. Dat kan consequenties hebben voor de kwaliteit van de relatie. Het collegiale gesprek over het optreden biedt potentiële conflictstof waarmee de onderlinge verhoudingen onder spanning kunnen komen te staan (zie Nap, 2012).

Tijdens de debriefing spreken we met zijn achten na over de steekpartij van die avond. De chef van dienst vraagt of er nog puntjes van aandacht zijn. Op één verbeterpunt wordt sterk ingezoomd, maar niet iedereen zegt iets. Ik probeer in het gesprek hierop bij te sturen, maar voel het ongemak. Een van de agenten wil graag weer aan het werk, omdat er nog veel schriftelijk werk moet worden gedaan voordat ze naar huis kan. De debriefing wordt beëindigd.

De volgende dag komt een van de betrokkenen naar me toe. Hij vraagt wat ik van de debriefing van gisteren vond. Hij vond het vreemd gaan. Hij noemt punten op die de chef van dienst niet gezegd heeft, maar wel had moeten zeggen. Ik vraag waarom hij deze punten niet zelf heeft ingebracht. Hij vertelt dat hij het lastig vindt om die punten in te brengen; het voelt al snel als aanspreken en dat durft hij niet goed. Het kan invloed hebben op je carrière en op de manier waarop collega's met je omgaan.

Spanning in de onderlinge verhoudingen is in het politiewerk (extra) ongewenst, omdat men van elkaar afhankelijk is voor de eigen veiligheid. De volgende dag moet je weer met elkaar op straat (zie ook Beerepoot e.a., 2007). Als puntje bij paaltje komt, moeten uitvoerende politiefunctionarissen het naar eigen zeggen vooral van hun collega's hebben. Zij moeten op de onvoorwaardelijke steun van elkaar kunnen rekenen (zie ook Vlek, 2012). Dat zet je niet zomaar op het spel. De kosten van het gesprek over het optreden worden, zoals uit de bovenstaande casus blijkt, als hoog ingeschat, de baten als onzeker (zie ook Nap, 2012). Een relevante vraag is of de angst op relatiebeschadiging terecht is. Dat is moeilijk te zeggen. Sommigen wijzen in ieder geval op slechte ervaringen in het verleden, die hen terughoudend hebben gemaakt.

Na de briefing zit ik te praten met Herman. We spreken over het optreden op straat en de mate waarin collega's zich met het optreden van elkaar bemoeien. Herman zegt dat hij best direct kan zijn. Hij geeft het voorbeeld van een tijd geleden. Hij zat met zijn collega's te eten en een van hen gaf aan eigenlijk nooit bonnen te schrijven. Herman heeft toen gezegd dat dit niet kan: 'Als monteur kun je toch ook niet zeggen: ik doe geen ketels. Het hoort bij je werk.' Herman begreep later dat zijn collega's waren geschrokken van zijn reactie. Dit is voor hem een les, dat hij soms wat voorzichtiger moet zijn in zijn uitspraken. Ik suggereer dat het soms ook kan helpen om een vraag te stellen: 'Waarom schrijf je nooit bonnen?'

Een tweede defensieve redenering heeft betrekking op de verpersoonlijking van het politiewerk. Dit is de gedachte dat de eigenschappen van de persoon nu eenmaal doorwerken in de wijze waarop hij het politiewerk uitvoert. Het is mensenwerk. Daarom is het logisch dat eenieder zijn eigen stijl heeft. Sterker nog: eenieder heeft ook recht op een eigen stijl. De verpersoonlijking van het politiewerk stimuleert dat uitvoerende politiefunctionarissen doen wat ze zijn. Zij identificeren zich als persoon met de functie en de rol die zij vervullen. Die identificatie zorgt voor betrokkenheid, maar heeft ook een keerzijde: er mogen geen vragen worden gesteld over het handelen en functioneren van iemand (zie ook Kampen, 2014). Volgens een enkeling kon dat zelfs kwetsend zijn. Een tweede aspect dat verbonden is aan het recht op een eigen stijl heeft te maken met de constatering van veel politiemensen dat er binnen een basisteam verschillend wordt gedacht over wat goed politiewerk is. Daarom is het niet moge-

lijk om het eens te worden. Dus waarom de moeite doen? Het recht op een eigen stijl relateert daarmee de noodzaak om het er echt over te hebben.

Deze manier van redeneren komt al tijdens de eerste toelichting op het actieonderzoek boven tafel. Nadat ik in de briefing een korte toelichting heb gegeven op het actieonderzoek, worden er enkele vragen gesteld. Als antwoord op een vraag die gaat over de verwachte uitkomsten van het actieonderzoek verwijst ik naar mijn ervaringen in een ander team. ‘Het werd daar nuttig gevonden om af en toe met elkaar te spreken over goed politiewerk’, zo geef ik aan. Dit leidt niet veel later tot een opmerking van een wijkagent. Hij geeft aan dat iedereen een eigen opvatting heeft over wat goed politiewerk is. ‘Wat de een goed vindt, kan ik wel bagger vinden.’ Ik vraag wat hij daarmee wil zeggen. Hij geeft aan dat je het daar toch niet over eens wordt.

Een derde defensieve redenering die we zijn tegengekomen, lijkt haaks te staan op de angst om de relatie te beschadigen. Het betreft de redenering dat het niet de moeite waard is om het gesprek over het optreden te initiëren, omdat men incidenteel samenwerkt en/of de betrokkene er toch niet voor openstaat dan wel er niets mee doet (zie ook Landman, 2015). Waarom zou je er dan in investeren? Deze redenering zegt eigenlijk: omdat er geen relatie is, heb ik het er maar niet over. We zijn deze redenering vooral tegengekomen in Noordstad. Het betreft een relatief groot team met soms anonieme relaties tussen de betrokkenen. Dit neemt overigens niet weg dat ook in Noordstad uitvoerende politiefunctionarissen benadrukten dat zij bang waren om de onderlinge relaties te beschadigen. Kortom: beide redeneringen kunnen in hetzelfde team worden ingezet om te beargumenteren waarom het niet verstandig is om het optreden te bespreken.

Wij spreken over defensieve redeneringen, omdat wij de indruk hebben dat deze redeneringen iets anders moeten verhullen. Dit vermoeden baseren wij op het gedrag van uitvoerende politiefunctionarissen. Op hun daadtheorie. Die daadtheorie verradt namelijk dat de relatieve afwezigheid van het onderlinge gesprek over het optreden van elkaar, samengaat met sterke oordelen over de ander (Nap, 2012). Die oordelen worden echter nauwelijks geuit tegen degene die het betreft. De oordelen worden vooral gedeeld tussen collega's die een nauwe band met elkaar hebben; die maatjes zijn (zie ook paragraaf 4.1.2). Zij

weten van elkaar dat hun oordelen enigszins overeenkomen en spreken daar vooral met elkaar over in de private context van de politieauto. Dit zorgt ervoor dat degene over wie het gaat er zelden of nooit achterkomt wat de betreffende collega's echt van hem denken (zie ook Noonan, 2007). Dat is een gemis, omdat het gesprek dat nodig is op deze wijze niet snel ontstaat.⁴⁷

Tijdens het meedraaien van diensten merk ik dat er veel wordt gesproken over een chef die nieuw is in het team. De mening van de medewerkers is dat deze chef er niets van snapt. Hij zou totaal geen gevoel hebben bij het primaire proces. Daarnaast heeft hij blijkbaar allerlei privileges, aangezien hij laat binnenkomt en weer vroeg vertrekt. Tijdens een van de autoritten vraag ik of iemand al eens heeft gesproken met de chef om hem bijvoorbeeld eens te vragen waarom hij laat binnenkomt en vroeg vertrekt. Dat is niet gebeurd. Dat is niet gebruikelijk. Zeker niet als het een leidinggevende is.

Naast het roddelen over het optreden van anderen wordt soms ook via chefs gecommuniceerd over het optreden van de ander (zie ook Van Maanen, 1983). Dit betreft soms uitvoerende collega's, maar kan ook gaan over een chef van dienst die incidenteel een dienst in het team leidt of een collega van de technische recherche die op een plaats delict was. Bij een chef wordt dan een negatief oordeel neergelegd vanuit de verwachting dat de chef het bespreekt met de betreffende functionaris of zijn leidinggevende. Het functioneren van mensen is immers het domein van de leiding, zo wordt gedacht (zie ook paragraaf 7.1). Die gedachte is een goed excuus om niet direct te hoeven zijn. Chefs reageren er naar onze indruk verschillend op. Sommigen laten zich lenen voor intermediair, terwijl anderen er in de praktijk weinig mee doen. Soms zagen we chefs die de bal teruglegden. Een handelingsperspectief dat naar ons idee effectief kan zijn (zie paragraaf 5.2.1).

De oordelen die uitvoerende politiefunctionarissen tegen hun collega's en chefs uiten, zijn incongruent met hun praattheorie over het recht op een eigen stijl. Hun daadtheorie laat zien dat zij helemaal niet van mening zijn dat ieder-

47 Zie ook Gersons en Burger (2012) die concluderen dat wanneer het niet goed lijkt te gaan met een politiemedewerker er wel over, maar niet mét de betreffende collega wordt gesproken.

een recht heeft op een eigen stijl. Dat is eigenlijk goed nieuws, omdat ze vinden dat het politiewerk meer draait om wat goed werkt dan om wat bij iemand past. Ze willen het alleen liever niet over goed politiewerk hebben en verklaren het daarom tot het persoonlijke domein. Dit voorkomt namelijk onderling gedoe. De lieve vrede gaat voor goed werk (Nap, 2015).⁴⁸ Daarnaast beschermt het er niet over hebben de eigen autonomie. Er is, net als in veel andere organisaties, een stilzwijgende afspraak: als jij je niet met mijn werk bemoeit, bemoei ik me niet met jouw werk (zie ook Ardon, 2011; Van Oss & Van 't Hek, 2014). Dit begrijpelijke mechanisme zorgt er echter wel voor dat (ineffectief) gedrag in de onderlinge relatie onbespreekbaar wordt gemaakt (zie ook Argyris, 2010). Het bespreken wordt verder bemoeilijkt door het onvermogen om het optreden van elkaar te bespreken in neutrale termen (waarnemingen). Ondanks de vele feedbacktrainingen heeft zeker nog niet iedereen het onder de knie (Beerepoot e.a., 2007). De voorgaande punten leiden tot dezelfde uitkomst: het belemmert het collectieve leren dat nodig is voor de ontwikkeling van een basisteam.

5.1.2 Om collectief gedoe heen lopen

In een basisteam zijn er soms onderwerpen waarover in het collectief niet of nauwelijks wordt gesproken, maar die de gemoederen behoorlijk bezighouden. Onderzoekers kunnen de spanningen die hiermee gepaard gaan vaak voelen (zie ook Beerepoot e.a., 2007). Wij kwamen deze onderwerpen daarnaast vooral op het spoor toen we op de achterbank van de politieauto zaten. Uitvoerende politiefunctionarissen voeren in de politieauto in de regel namelijk andere gesprekken met elkaar dan in het collectief en in het openbaar. Dat werd ook al zichtbaar in de casus bij 'zacht met, en hard over elkaar' (zie paragraaf 5.1.1). De politieauto biedt afscherming van anderen. Het is een *emotionalized zone* die in veel organisaties aanwezig is als compensatie voor wat je niet kunt zeggen in het openbaar (Fineman, 1996). Daar maken politiemensen gebruik van.

48 'Verbinding' is niet voor niets zo'n dominant woord binnen de politie. In het discours over verbetering komt het woord ook altijd terug (zie De Blouw e.a., 2015). Hoewel door veel politiemensen wordt verondersteld dat meer of betere verbinding bijdraagt aan beter werk, is het opvallend dat over beter werk in veel mindere mate wordt gesproken. Het streven naar verbinding lijkt een eigen bestaansrecht te hebben.

Tijdens de eerste weken van het actieonderzoek werd er tijdens veel autoritten gesproken over HAP II. HAP verwijst naar 'harmonisatie arbeidsvoorwaarden politie'. In het kader van het HAP II-loopbaanbeleid zijn er collectieve afspraken gemaakt over de doorstroom van uitvoerende politiefunctionarissen binnen de gebiedsgebonden politie. Het betreft in het bijzonder de doorstroom van schaal 7 (hoofdagente) naar schaal 8 (brigadier). Die doorstroom was verbonden aan verschillende voorwaarden, waaronder een 'boven norm'-beoordeling door een leidinggevende. Deze regeling heeft in het team voor gedoe gezorgd doordat de chefs verschillend zijn omgegaan met de beoordelingen. Zo is er een chef die niemand een beoordeling 'boven norm' heeft gegeven en een chef die vrijwel iedereen deze beoordeling heeft gegeven. Dit had verschillende effecten.

Het betreft in de eerste plaats effecten in de relatie tussen chefs en medewerkers. Er was onder medewerkers boosheid ten opzichte van de leiding. Er werd in de politieauto vooral veel over chefs geroddeld. Hoe kunnen ze hem nu bevorderen? Hoe kunnen ze mij nu niet bevorderen? De antwoorden werden gezocht in de sfeer van vriendjespolitiek. Soms ook in het niet gunnen. Het werd vooral de chef aangerekend die in de beoordeling heel streng was geweest. De betreffende chef heeft daar letterlijk slapeloze nachten van gehad. Het gedoe tussen chefs en medewerkers ging daarnaast gepaard met formeel gedoe in de vorm van bezwaren en ook rechtszaken tegen de werkgever (met steun van de vakbonden).

Het HAP II-gedoe had ook invloed op de relaties tussen medewerkers. Bepaalde medewerkers die door middel van een positieve beoordeling waren bevorderd, kregen van collega's (indirect) de indruk dat ze het niet hadden verdiend. Zij hadden hier last van. Dit kwam onder andere tot uiting tijdens een training mentale kracht. In het kader van een 'rondje openheid' gaf iemand aan dat hij last had van de wijze waarop er over hem werd gesproken. Daar schrokken anderen dan wel weer van.

In groepsverband werd er verder niet over gesproken. Volgens uitvoerende politiefunctionarissen was dit de schuld van de chefs. Zij moesten het bespreekbaar maken. Dat was hun taak. De (tactische) chefs die ik erover heb gesproken, erkenden dat het niet goed was gegaan. Tegelijkertijd voelde men er weinig voor om het bespreekbaar te maken. Ook niet toen ik voorstelde om hier een rol in te spelen. Het zou wel overwaaien was de gedachte en/of de hoop.

De bovenstaande casus is bij uitstek een vermeden onderwerp (Moeskops, 2014). Een *undiscussable* (Argyris, 1990). Dit zijn onderwerpen die te bedreigend zijn om in het openbaar en collectief te bespreken. Potentiële conflictstof in het kwadraat. De casus gaat niet toevallig over de beoordeling en waardering van het functioneren van uitvoerende politiefunctionarissen. Dit is binnen politieteams bij uitstek een gevoelig onderwerp. Dit houdt naar ons idee verband met de eerder aangehaalde gevoeligheid rondom het optreden en functioneren van medewerkers (zie paragraaf 5.1.1). Uit de casus kan een aantal kenmerken van dit soort situaties worden afgeleid.

Een eerste kenmerk is dat het gedoe zich afspeelt in de onderstroom van de organisatie. Er wordt in de wandelgangen – dat is in een basisteam vaak de politietauto – over het gedoe gesproken. De leiding is in dit verband de boosdoener (zie ook paragraaf 5.3.2). Daar wordt door uitvoerende politiefunctionarissen in negatieve zin *over* gesproken. Hierdoor vindt er emotionele besmetting plaats. Ook medewerkers die geen persoonlijke problemen hebben met de gang van zaken gaan er iets van vinden. Dan wordt het gedoe een collectief verschijnsel (zie Swieringa & Jansen, 2013).

In de tweede plaats beschouwen medewerkers het openlijk bespreken van gedoe als een taak van de leidinggevendenden. Dit heeft enerzijds te maken met een meer generiek patroon van omhoogdelegeren naar chefs en wordt anderzijds veroorzaakt doordat uitvoerende politiemedewerkers de chefs geregeld als schuldigen zien (zie ook paragraaf 7.1.1). Zij hebben het gedoe gecreëerd en moeten het ook maar oplossen, zo is de achterliggende gedachte.

Vandaag draai ik een dienst mee met een noodhulpkoppel. Zij bespreken het gedrag van een collega die zich volgens hen asociaal opstelt naar nieuwe collega's. Hij test nieuwe collega's op een vervelende manier. Ik vraag of ze dit al eens met de betreffende collega hebben besproken. Ze antwoorden ontkennend, want dan zijn ze zelf weer het haasje. Zij hebben die periode van testen inmiddels achter zich gelaten, dus dan ga je het niet opzoeken. En daarnaast: de chef weet het ook en die laat het ook gebeuren, dus waarom zouden zij daar dan iets aan doen?

Een derde kenmerk is dat de reactie van leidinggevendenden vooral bestaat uit het bagatelliseren van het gedoe. Dat is een klassieke reactie op gedoe (Swieringa & Jansen, 2013). Men houdt zich vast aan de gedachte dat het zo erg niet is en

vanzelf wel overwaait, terwijl er eigenlijk sprake lijkt van angst dat het uit de hand loopt. Deze reactie staat centraal in de casus over HAP II.

Een andere veelvoorkomende reactie is het aanwijzen van schuldigen voor het gedoe en het al dan niet verplaatsen van deze schuldigen (zie ook paragraaf 6.3.1). Rndom een andere kwestie heeft zich dat in een verder verleden ook voorgedaan in Noordstad (zie ook paragraaf 6.3.1).⁴⁹ Het aanwijzen van schuldigen verhoudt zich moeizaam tot het systemische karakter van gedoe. Dit systemische karakter wil zeggen dat iedereen verantwoordelijk is en er niet zomaar schuldigen zijn aan te wijzen. Hoewel individuele karakters vanzelfsprekend zo hun invloed hebben, is gedoe dus een collectief fenomeen (Swieringa & Jansen, 2013). Door enkelen verantwoordelijk te houden voor het gedoe, wordt de verantwoordelijkheid van het collectief ontkend, terwijl dat collectief juist nodig is om gedoe te hanteren. Daarnaast raken mensen beschadigd (zie ook paragraaf 6.3.1). Het gevoel van onrecht dat hiermee gepaard gaat, werkt vaak stevig door. Het wantrouwen ten opzichte van de eigen organisatie groeit. De aanpak van gedoe kan het gedoe daardoor ook erger maken.

5.1.3 Gedoe dat ondergronds gaat

Politiemensen in een basisteam brengen met een deel van hun directe collega's veel tijd door. Ze 'zitten samen op de auto'. Ook 's nachts als er op het politiebureau niemand meer te bekennen is, behalve degenen die samen dienst doen. Het gevoel op elkaar aangewezen te zijn, creëert een bijzondere band tussen politiemensen. De term 'collega' wordt dan ingewisseld voor 'maatje'. Niet iedereen wordt een maatje, maar een deel van het team wel. Maatjes gaan buiten werktijd ook regelmatig met elkaar om: er wordt samen gesport, uitgegaan en soms ook samen op vakantie gegaan. Er bestaan in een basisteam (soms) hechte relaties (zie ook O'Hara, 2012). De taal waarmee politiemensen naar elkaar verwijzen en de activiteiten die zij samen ondernemen, illustreren dat een basisteam familiale kenmerken heeft. Çankaya (2008) geeft aan dat er binnen de politie zelfs een schertsende afkorting in omloop is: ROF, dat staat voor van Rijkswege Opedrongen Familie.

De familiale kenmerken van basisteams zijn in meerdere opzichten functioneel. Het zorgt voor vergaande solidariteit en loyaliteit. Politieagenten zijn

49 Noordstad staat hierin zeker niet alleen. Wij kennen meer voorbeelden en wie op het internet zoekt naar dit soort kwesties stuit ook op verschillende casussen.

betrokken bij privégebeurtenissen van elkaar, nemen diensten van elkaar over en vormen in het werk door de bank genomen een collectief. Wie als buitenstaander meer dan een paar diensten in een basisteam heeft meegedraaid, heeft de euforie ervaren die ontstaat na een gezamenlijke prestatie, zoals bij een mooie aanhouding. Dat is namelijk wat het politiewerk mooi maakt: samen de klus klaren. Op die momenten is iedereen verbonden. Het wij-gevoel is er in dat opzicht niet altijd, maar wel geregeld. Dat is een kracht van de politie. Zeker in een wereld waarin het ‘dikke-ik’ steeds centraler staat.⁵⁰ Om die reden schreef een Australische korpschef ruim tien jaar geleden een kort artikel met als titel *Thank god for police culture* (Cockcroft, 2013). Loyaliteit is de lijm die een basisteam in meer of mindere mate samenbindt; een noodzaak voor het optreden in een buitenwereld die ook risico’s met zich meebrengt (Van Reenen, 1999).

De onderlinge solidariteit en loyaliteit leiden er ook toe dat politiemensen er in de regel op gericht zijn om conflicten in de gemeenschap te vermijden. Het vermijden van gedoe is een kwaliteit die veel politiemensen bezitten. Deze wordt in veel gevallen onbewust en automatisch ingezet.⁵¹ Het is een competentie die effectief is in relatie tot wat ermee wordt beoogd: spanning in onderlinge relaties zo veel mogelijk voorkomen. Aan de oppervlakte slagen politiemensen hier met elkaar in de regel goed in. Openlijke conflicten vinden beperkt plaats, al zijn er hierbij naar onze indruk zeker verschillen tussen basisteams aan de orde.

De competentie om gedoe te vermijden heeft echter een keerzijde.⁵² Potentiële conflictstof – die kan worden gecreëerd door het optreden van elkaar te bespreken of door collectief vermeden onderwerpen te adresseren – verdwijnt namelijk gemakkelijk onder tafel. Het gaat dan ondergronds. Het verplaatst zich naar de wandelgangen. Dat gebeurt in een basisteam gemakkelijk, omdat er voor uitvoerende politiefunctionarissen veel mogelijkheden zijn om zich aan

50 Zie Kunneman (2005) voor de opmars van het ‘dikke-ik’ als maatschappelijk fenomeen.

51 Dit lijkt zich ook binnen de recherche voor te doen. ‘Zodra een interne discussie bij ons iets aan urgentie en scherpte wint en zowaar begint te lijken op een uitwisseling van feiten en ideeën, treden volautomatisch allerlei conflictmijdende mechanismen in werking. De discussie wordt in de kiem gesmoord’ (Princen, 2015; 272).

52 Wij benaderen de schaduwkanten van de solidariteit en loyaliteit binnen een basisteam hier vanuit het perspectief van het verbeteren van het leidinggeven aan en uitvoeren van politiewerk. De schaduwkanten kunnen vanzelfsprekend vanuit meer perspectieven worden benaderd. Een vrijwel voortdurend aanwezig risico binnen politieteams is bijvoorbeeld dat de waarde van loyaliteit de waarde van integriteit domineert (zie Van Reenen, 1999). O’Hara (2012) spreekt in dit verband over *cultural deviation* en beschrijft verschillende integriteitsschandalen in de Verenigde Staten die waren gefundeerd in de groepscultuur van uitvoerende politiefunctionarissen.

het zicht van anderen (vooral chefs) te onttrekken. De kenmerken van de werk-context – ‘samen op de auto’ – maken naar onze indruk dat conflicten snel ondergronds gaan en roddelen geregeld plaatsvindt.⁵³

Door te roddelen, besmetten mensen elkaar met hun oordelen en emoties. Als de solidariteit groter is, vindt deze besmetting sneller plaats (zie onder andere Swieringa & Jansen, 2013; Moeskops, 2014). Dit impliceert dat een basisteam er gevoelig voor is (zie ook paragraaf 5.3). Een individueel probleem – een ik-probleem (zoals geen beoordeling boven norm) – wordt een gemeenschappelijk probleem, een we-probleem. Bij een we-probleem hoort ook een gemeenschappelijke zondebok en dan verschijnt regelmatig de leiding in beeld. Een mechanisme dat is verweven met verschillende andere belemmerende patronen (zie bijvoorbeeld paragrafen 4.1 en 5.3).

Hoewel chefs veel last kunnen hebben van ondergronds gedoe zijn zij in de regel niet geneigd om het initiatief te nemen om het boven tafel te krijgen. Zij hopen vooral dat het verdwijnt door er geen aandacht aan te besteden. Vaak in combinatie met het bekrachtigen van positieve ontwikkelingen (zie ook Homan, 2013). Zij willen eigenlijk dat het gedoe zonder gedoe de wereld uitgaat. Er wordt met moeilijke situaties omgegaan door er niet mee om te gaan (Argyris, 2010). Hierbij is er natuurlijk sprake van angst dat iets oprakelen het op korte termijn alleen maar erger maakt. Hoewel dat een goede inschatting kan zijn, is het alternatief in de regel niet beter. Gedoe verdwijnt niet door het te negeren. Het komt vaak weer terug op een manier die moeilijker is te hantieren. In het ergste geval gaat de vuile was naar buiten en volgt een cultuuronderzoek. Daar zijn binnen de politie verschillende voorbeelden van (zie bijvoorbeeld Staal, 2008).

Kortom: de onderlinge solidariteit en loyaliteit binnen een basisteam gaan gepaard met de neiging om gedoe te vermijden. Politie mensen zijn hier in de regel bedreven in. Dat komt, zeker aan de oppervlakte, de onderlinge relaties ten goede. Het familiegevoel kan worden gehandhaafd. Dat gedoe dan ondergronds gaat, hoeft het dagelijks functioneren van een basisteam niet te belemmeren. Er treden pas belemmeringen op wanneer de emoties in de onderstroom hoog oplopen of wanneer het wenselijk is dat het optreden van elkaar juist onderwerp van gesprek wordt. Dan moeten conflicten namelijk worden gehanteerd en zit de competentie om ze te vermijden juist in de weg.

53 Van Maanen (1983) wijst erop dat politieorganisaties, zowel binnen als tussen hiërarchische niveaus, verre van harmonieus en *easy going* zijn.



5.2 Gedoe op tafel leggen

Het vermijden van gedoe is een belemmerend patroon dat zich in basisteams in het klein en in het groot voordoet. Het kleine verwijst naar de constatering dat er meer over het optreden van elkaar dan met elkaar over het optreden wordt gesproken. Het grote heeft betrekking op kwesties die in het collectief gevoelig liggen en niet echt worden aangeraakt. In de trajecten in de basisteams hebben we geprobeerd om het vermijden van gedoe te doorbreken. Dit hebben we gedaan door gedoe op tafel te (laten) leggen. Het op tafel leggen van gedoe vereist onder andere een positieve herwaardering van conflicten, het hierbij maken van onderscheid tussen taak en relatie en het leren om met elkaar te spreken over beide (zie ook Vermaak, 2009a; Swieringa & Jansen, 2013). Wij waren overigens niet de enigen die probeerden om gedoe op tafel te krijgen. Op sommige momenten zagen we het anderen – vooral chefs – ook doen. De focus lag daarbij, bij zowel ons als anderen, op het kleine gedoe. Intervenieren in het grote gedoe bleek een stuk lastiger. Op basis van dit onderscheid gaan we hieronder nader in op het handelingsperspectief. Hierbij geldt dan dat het intervenieren in groot gedoe minder is gegrond in data.

5.2.1 Positief herwaarderen van gedoe

Waar gedoe op tafel moet komen, maar conflicten een negatieve associatie hebben, is de eerste opgave om conflicten positief te herwaarderen. Dit wil zeggen dat de negatieve betekenis van conflicten wordt omgedraaid tot iets wat het basisteam kan helpen bij (het verbeteren van) de uitvoering van het politiewerk. Dit betekent dat conflicten niet alleen worden beschouwd als een onvermijdelijk onderdeel van het leven in groepsverband, maar ook als iets wat een functie heeft bij het leren van ervaringen, doorgronden van vraagstukken en het gezond houden van onderlinge relaties (Swieringa & Jansen, 2005; Vermaak, 2009a). De gedachte hierachter is dat tegenstellingen rondom goed politiewerk er juist toe doen en politiemensen elkaar in conflicten juist leren kennen. Het loont dus om van conventie naar frictie te komen (Isaacs, 1999). Als de taak belangrijk genoeg is, zijn die strubbelingen ook wel interessant. Het gaat daarmee dus veel meer om de vraag welke spanningen het waard zijn om te scheppen.

Een van de chefs van dienst in het basisteam geeft in een gesprek met mij aan dat hij na een conflict met de teamchef een betere relatie met hem heeft gekregen. Dat komt naar zijn idee omdat er goed is gesproken over de onderlinge verwachtingen. Hij heeft nu veel duidelijker wat de teamchef van hem verwacht en wat de gevolgen van zijn gedrag op het groepsproces zijn. Ook al was het eerst niet prettig, hij voelt zich dankzij het conflict nu serieuzer genomen (door de teamchef).

De positieve herwaardering van conflicten impliceert geen vrijbrief om over van alles en nog wat maar een robbertje te gaan vechten. Integendeel. Voorkomen moet worden dat de onderlinge spanningen zo hoog oplopen dat een basisteam uiteenvalt. Een veranderaar stuurt op een optimaal conflictniveau vanuit de gedachte dat conflicten nodig zijn, maar het tegelijkertijd niet uit de hand moet lopen. Dit conflictniveau is altijd groepsspecifiek, omdat groepen verschillend omgaan met en reageren op conflicten. In het kader van een optimaal conflictniveau is het van belang een onderscheid te maken tussen taakinhoud, taakproces en relatie (Vermaak, 2009a). De taakinhoud gaat over de manier van kijken naar een vraagstuk, zoals de aanpak van woninginbraken. Het taakproces gaat over de manier van aanpakken en optreden, zoals de bejegening van burgers. De relatie gaat over de intenties en eigenschappen van de persoon. Dit onderscheid maakt het mogelijk om conflicten uiteen te rafelen: waar zit de angel? Conflicten komen niet zelden in de relationele sfeer terecht, omdat ze niet worden gehanteerd op het niveau van de taakinhoud en het taakproces (Vermaak, 2009a). Hierbij kan de casus van HAP II als voorbeeld dienen: de chefs hadden naar onze indruk geen slechte intenties, maar hadden als collectief hun werk gewoon niet goed gedaan. In het ondergrondse gedoe staat de gedachte van vriendjespolitiek echter centraal (intenties = relationeel).

Het handelingsperspectief bestaat eruit om conflicten zo veel mogelijk te hanteren op het niveau van de taak (inhoud of proces). De voornaamste reden hiervoor is dat het gemakkelijker is (Vermaak, 2009a). In het kader van taakconflicten staat de gedachte centraal dat ze in dienst staan van goed politiewerk. Dit impliceert dat er ten opzichte van de huidige situatie een fundamenteel ander perspectief nodig is. Van 'omdat we verschillend (kunnen) denken over goed politiewerk, kunnen we het er beter niet over hebben' naar 'omdat we verschillend (kunnen) denken over goed politiewerk, moeten we het er juist over hebben'. Juist omdat goed politiewerk zich lastig laat definiëren, is het rondom concrete situaties een stevig gesprek waard. Als het zich gemakkelijk liet

omschrijven, was de noodzaak om het er (veel) met elkaar over te hebben een stuk minder aanwezig. Onenigheid is daarmee meer een indicatie van een complexe taak dan van eigenwijze mensen.

Hoe wissel je de enigszins verstikkende noodzaak tot consensus – die er eigenlijk op neerkomt dat je het bij voorbaat eens moet zijn om het er überhaupt over te kunnen hebben – in voor de waarde van onenigheid? Wij hebben gemerkt dat het kan helpen om een aantal ideeën die verbonden zijn aan het vermijden van conflicten in te wisselen voor andere ideeën, zodat er meer ruimte voor de positieve effecten van onenigheid ontstaat. Enkele voorbeelden:

- Iemand die zich bemoeit met jouw optreden heeft het goed met jou voor (in plaats van dat hij je moedwillig afvalt).
- Jij bent niet jouw optreden; de persoon en rol zijn gescheiden domeinen (in plaats van dat ze samenvallen).
- Opvattingen over goed politiewerk kunnen naast elkaar bestaan (in plaats van dat er één waarheid is en ze elkaar uitsluiten).
- Meer mensen kunnen gelijk hebben over goed politiewerk (in plaats van dat er altijd één iemand gelijk heeft).
- Onenigheid wijst op meer kanten van het vraagstuk (in plaats van het niet eens zijn over hetzelfde).

Het is bij voortduring de kunst om het gesprek over goed politiewerk uit de sfeer van het relationele en persoonlijke te houden. Daarmee wordt namelijk tegenwicht geboden aan de reflex die er binnen de politie is om het functionele en persoonlijke met elkaar te verbinden.

5.2.2 Bevorderen van directe communicatie

De neiging om meer over dan mét de ander (over het optreden) te spreken, kan worden doorbroken door als veranderaar bij voortduring directe communicatie te bevorderen: het spreken met in plaats van over elkaar. Het bevorderen van directe communicatie kan op verschillende manieren plaatsvinden. De neiging hierbij is vaak om te vluchten in veilige manieren, zoals het expliciteren of formuleren van algemene omgangsregels of het organiseren van feedbacktrainingen. Het effect op de onderlinge interacties is volgens ons beperkt. Anders was dat effect immers wel merkbaar geweest in de interacties die wij hebben geobserveerd (de pogingen zijn namelijk gedaan). Het is naar onze indruk vooral van belang dat indirecte communicatie in het hier en nu bespreekbaar wordt gemaakt.

Bij de rondvraag tijdens de briefing spreekt een medewerker zijn verbazing en onvrede uit over een situatie die hij onlangs had meegemaakt. Het betrof een aanhouding van iemand die door hem werd verdacht van het stelen van regenpijpen. In zijn beleving waren er genoeg bewijzen om te kunnen spreken van een redelijk vermoeden van schuld. De dienstdoende hulpofficier van justitie – een van de operationele chefs – wilde er echter niets mee. Dat is onbegrijpelijk, aldus de medewerker. De aanwezige teamchef vraagt aan de medewerker of hij dit met de betreffende hulpofficier van justitie heeft besproken. De medewerker begint een beetje te blozen en antwoordt ontkennend. De teamchef adviseert hem dit te doen: ‘Dat werkt beter dan het hier in de briefing neer te leggen’.

In bovenstaande casus definieert de teamchef een vrij basale omgangsnorm die vrijwel niemand consequent toepast: het is netter om eventuele kritiek op het handelen van iemand (eerst) met degene zelf te bespreken in plaats van met anderen. Het is niet alleen netter, maar ook een stuk effectiever, omdat degene die het betreft er alleen dan iets mee kan doen. De betreffende medewerker begint vermoedelijk te blozen doordat hij in het collectief een vraag moet beantwoorden op een manier die zijn indirecte manier van communiceren blootlegt. Dat is daarmee ook direct de kracht van de interventie die de teamchef doet. Iedereen voelde dat het even ongemakkelijk was en hopelijk leverde het ook bij anderen een moment van interne reflectie op: hoe doe ik dat eigenlijk?

De werking van dit soort interventies is vooral krachtig als het massa heeft. Als velen in het hier en nu interveniëren en daarmee het patroon onthullen en doorbreken, zowel leidinggevend als medewerkers. In het groot, zoals tijdens een (de)briefing, en in het klein, zoals in een-op-eensituaties. Het onderliggende uitgangspunt is simpel: bij een volwassen omgang met elkaar hoort directe communicatie. Als je feedback hebt, moet je het ook goed geven. Als je de ander wil helpen, praat je met hem. Het vanzelfsprekende van dit soort omgangsregels wordt direct duidelijk wanneer iemand wordt geprikkeld om indirecte communicatie op zichzelf te betrekken.

Een teamchef wordt geregeld door medewerkers benaderd die zich beklagen over het optreden van chefs van dienst die niet tot het team behoren, maar daar wel met enige regelmaat een dienst draaien. De teamchef probeert deze medewerkers te activeren om zelf de bal op te

pakken. ‘Hoe zou jij het vinden als het gesprek over jouw optreden via een ander verloopt in plaats van direct? Waarom zeggen jullie het zelf niet? Zou het voor jou bezwaarlijk zijn als iemand jou op een fatsoenlijke manier iets teruggeeft over hoe de samenwerking is ervaren? Je kunt ook een vraag stellen.’

Het bevorderen van directe communicatie vereist alertheid op het patroon van ‘zacht met, en hard over elkaar’. De enige echte kans is in het hier en nu. De moed om te interveniëren doet er ook toe, al blijkt het vaak een stuk minder spannend als je de drempel eenmaal over bent. Daarnaast vraagt het om vasthoudendheid. Zeker op het niveau van een basisteam is het normaliseren van directe communicatie een proces van lange adem met vertraagde effecten (zie ook Ardon, 2011). Het gaat in essentie om een geleidelijke herdefiniëring van de betekenis van loyaliteit: niet elkaar ontzien, maar je met elkaar bemoeien vanuit een positieve intentie en het streven naar goed werk.⁵⁴ Tot slot past een nuancerende opmerking: politiemensen communiceren niet altijd direct en dat zullen ze ook niet gaan doen. Een bepaalde mate van roddelen is inherent aan iedere vorm van samenleven en daarmee ook aan het dagelijks organisatieleven. Het gaat er dus niet om te streven naar iets wat illusionair is, maar om het beperken van de schaduwkanten die gepaard gaan met het samenleven.

5.2.3 Uitpraten van gedoe

Wanneer onderwerpen worden vermeden en ondergronds gaan, is het handelingsperspectief om ze op tafel te krijgen. Dit is een proces van betekenisgeving, en dan vooral van emotionele betekenisgeving (Swieringa & Jansen, 2013). In gewoon Nederlands hebben we het dan over uitpraten. Net als in familie- of vriendenverband doe je dat met degenen die betrokken zijn bij het gedoe. Anders boek je geen vooruitgang. Hoe sneller dit uitpraten in organisaties

54 Van Reenen (1999) definieert loyaliteit in horizontale zin als de bereidheid en gevoelde verplichting om collega's (individueel en collectief) te ondersteunen en te helpen en te voldoen aan de waarden en normen van de groep. Waar het dus om gaat, is wat onder het ondersteunen en helpen van collega's wordt verstaan. In de huidige situatie zijn betekenissen als 'elkaar niet afvallen' en 'elkaar ruimte geven' dominant, terwijl het bieden van ondersteuning en hulp natuurlijk ook op heel andere wijzen kan worden gedefinieerd. De huidige definiëring is op zijn minst eenzijdig.

plaatsvindt, hoe beter het is. Snelheid kan voorkomen dat taakconflicten zich ontwikkelen tot relatieconflicten (zie ook paragraaf 5.2.1).

Hoewel dit handelingsperspectief simpel klinkt, is de toepassing ervan dat allerm minst. Uitpraten veronderstelt dat aan elkaar wordt verteld van welk gedrag van de ander(en) je last hebt, welke emoties dat gedrag bij je oproept, en welke reactie die emoties veroorzaken. Vervolgens probeert de ander op zijn beurt zijn eigen gedrag te verklaren. Zo wordt al doende voor iedereen die erbij is, duidelijk hoe de keten van actie en reactie in elkaar zit (Swieringa & Jansen, 2013).

In het kader van een proeftuin is een werkgroep samengesteld. In deze werkgroep wordt onder andere met elkaar gesproken over de voortgang van de proeftuin. Marco, een van de werkgroepleden, geeft tijdens een overleg aan dat hij het niet zozeer over de inhoud wil hebben, maar meer over het proces. Bij hem heerst namelijk het gevoel dat ze als werkgroep niet serieus worden genomen. De leiding heeft een opdracht gegeven en de werkgroep is daarmee aan de slag gegaan. Men heeft hier de nodige vrije tijd in gestoken. Er zijn zaken uitgedacht, maar ze hebben het gevoel dat ze steeds worden teruggefloten door de leiding. Dit zorgt ervoor dat ze steeds minder motivatie hebben om deel te nemen. Hij benadrukt dat hij dit niet ter sprake brengt vanuit 'niet willen', maar vanuit betrokkenheid. Na deze opening van Marco neemt een chef, die ook lid is van de werkgroep, het woord en geeft aan dat hij het erg vervelend vindt om dit te horen. Hij begrijpt het gevoel van de werkgroepleden, geeft vanuit zijn perspectief aan waarom bepaalde dingen zijn gelopen zoals ze zijn gelopen en benadrukt dat hij het gevoel serieus neemt en de werkgroep wel degelijk een aanzienlijke vrije ruimte heeft om zelf zaken uit te denken.

Naderhand kijken de betrokkenen positief terug op het verloop van dit gesprek en geven aan dat het er zeker aan heeft bijgedragen om het gevoel op tafel te leggen.

De bovenstaande casus laat zien hoe een poging tot uitpraten in het klein kan plaatsvinden. De betreffende medewerker vertelt van welk gedrag van de chefs hij last heeft ('terugfluiten'), wat voor gevoelens dit oproept ('we worden niet serieus genomen') en tot welke reactie dit bij hen leidt ('afnemende motivatie'). Het is een van de weinige voorbeelden die we van uitpraten hebben gezien. Wat we vaker zagen, is dat er tijdens een bijeenkomst tussen neus en

lippen door wat stroom wordt afgeblazen. Hoewel dit naar onze indruk beter is dan het in zijn geheel mijden van het gesprek, is het tegelijkertijd onvoldoende om onderwerpen die worden vermeden echt uit te praten. Daarvoor is meer nodig. Zeker als het meer beladen onderwerpen betreft, zoals de gebeurtenissen rondom HAP II in Noordstad. Het is dan van belang dat er een setting is waarin zo goed mogelijk wordt geluisterd naar de wederzijdse ervaring. Begeleiding en spelregels kunnen hierbij helpen.

Het is van belang dat er iemand is die het proces begeleidt. Dit is bij voorkeur iemand die geen onderdeel is van het (team)systeem en beschikt over het inzicht en de vaardigheden om het uitpraten te begeleiden (zie onder andere Choy & Spanjersberg, 2005; Ardon, 2011; Swieringa & Jansen, 2013). Juist omdat een begeleider zich buiten de groep plaatst, is dit voor iemand die onderdeel is van het teamsysteem eigenlijk ook niet mogelijk. Dat wordt ook niet zomaar geaccepteerd door de andere betrokkenen. Hoe dan ook, de ervaring leert dat teams moeizaam in staat zijn om zichzelf bij de haren uit het moeras te trekken (Choy & Spanjersberg, 2005).

Bij aanvang van het daadwerkelijke gesprek is het verstandig om te markeren dat het niet gaat over de schuld van enkelen, maar om de verantwoordelijkheid van iedereen (zie ook paragraaf 6.4.2). De erkenning van het systemische karakter van gedoe kan voor ontspanning zorgen. De schuldvraag is van tafel. Het gaat om het begrijpen hoe iedereen bijdraagt aan de instandhouding van het gedoe. Dit maakt het gemakkelijker om de eigen bijdrage in het gedoe openlijk te erkennen. Bij de start van het uitpraten werkt het vaak goed als een chef begint met deze erkenning (Ardon, 2011). Dat maakt het voor anderen veelal gemakkelijker om ook die stap te zetten. Het is een poging om de paradox te doorbreken dat er veiligheid nodig is om jezelf kwetsbaar op te stellen, terwijl die veiligheid juist ontstaat wanneer iemand zich kwetsbaar opstelt (zie ook Swieringa & Jansen, 2013).

Aandachtspunten bij het uitpraten van gedoe (Ardon, 2011; Swieringa & Jansen, 2013)

- Als spreker:
 - Spreek voor jezelf, praat vanuit ik.
 - Benoem het gedrag van de ander en het effect daarvan op jou (ook in termen van emotie).
 - Zeg wat je echt vindt, zeker als het pijnlijk is voor een ander.

- Blijf weg bij de intenties van de ander ('jij zorgt vooral goed voor je vrienden').
- Geef concrete voorbeelden.
- Als luisteraar:
 - Vraag door al je iets nog niet helemaal begrijpt of als je denkt dat er nog meer te vertellen is.
 - Vraag naar intenties en of deze overeenkomen met de effecten.
 - Benoem eventuele inconsistenties op neutrale wijze ('ik hoor je dit zeggen, maar zie je dit doen').

Voor een begeleider is het van belang dat hij ook alert is op wat er gebeurt tijdens het uitpraten. Als er aanleiding toe is, kan het 'hier en nu' van het uitpraten worden benut om in het klein uit te zoeken wat er gebeurt (zie ook Ardon, 2011). Dit kan bijvoorbeeld door een time-out in te lassen: het gesprek stilleggen, de reden hiervoor geven ('ik heb de indruk dat...'), eenieder vragen om voor zichzelf tijd te nemen om te bedenken wat er (zonet) gebeurde en die input gebruiken om collectieve patronen te onthullen. Dergelijke time-outs kunnen volgens ons een krachtige interventie zijn bij het uitpraten van gedoe. Ten aanzien van het uitpraten van gedoe is het, tot slot, altijd de vraag hoe diep je moet gaan. Wanneer is iets uitgepraat? Op deze vraag zijn geen pasklare antwoorden te formuleren. Het gaat erom dat de betrokkenen het gevoel hebben dat gedoe niet meer belemmert.

⇒ 5.3 Disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering

Tijdens de eerste dagen en diensten van het actieonderzoek observeerden wij geklaag van uitvoerende politiefunctionarissen over degenen die hen leidinggeven. Dat geklaag had niet zozeer betrekking op specifieke personen, maar eerder op de leiding als categorie (zie ook paragraaf 4.1). Na verloop van tijd werd ons duidelijk dat het onderscheid tussen leiding en uitvoering in belangrijke mate bepalend is voor de dynamiek in een basisteam. Onze ervaringen in de basisteams waren aanleiding om deze dynamiek te beschouwen als een machtsdynamiek waarin de vraag wie het voor het zeggen heeft een belangrijke plek heeft. De machtsdynamiek wordt zichtbaar in het spel dat leidinggevers en uitvoerende politiefunctionarissen met elkaar spelen. Hierbij bedient iedere partij zich van een aantal technieken om de invloed van de ander te neutralise-

ren. Dit spel voorkomt machtsconcentratie bij een van de partijen en geeft structuur aan de onderlinge relaties. In geval van een hevige dynamiek zorgt het er echter voor dat er geen wederkerigheid meer is in de onderlinge relaties. Dan ontstaan schadelijke interacties die de ontwikkeling van een basisteam vergaand belemmeren. Misschien wel het meest van alle patronen.

5.3.1 Leiding en uitvoering als dynamiekbepalend onderscheid

De dynamiek in een basisteam verloopt voor een belangrijk deel langs verschillende soorten van onderscheid. Hierbij kan worden gedacht aan het onderscheid tussen niet-westerse allochtoon en autochtoon (Çankaya, 2011), lid van een horecateam en geen lid van een horecateam (Landman, 2015). En zo zijn er veel meer voorbeelden. Het onderscheid dat naar onze indruk echter zijn grootste stempel op de interne dynamiek drukt, is dat tussen leiding en uitvoering. De scheidslijn tussen de twee groepen ligt bij schaal 9: de rang van inspecteur (zie ook Van der Torre, 2011). Tussen de twee groepen wordt, vooral door degenen onder schaal 9, een scherpe grens getrokken. In de politiestudies is dit onderscheid bekend als het onderscheid tussen *management cops* en *street cops* (Reus-Ianni, 1983). Uit verschillende onderzoeken die in de afgelopen decennia in ons land zijn uitgevoerd, komt het bestaan van een kloof tussen chefs en uitvoerende politiemedewerkers naar voren (zie onder andere Van Oosten, 1985; Braun, 1999; Terpstra, 2002; Van der Torre, 2007; Landman, 2011; 2015).

De grens tussen beide groepen is het meest voelbaar voor degenen die vanuit het uitvoerende politiewerk opklimmen naar een operationeel leidinggevende functie. Wij hebben de indruk dat vrijwel iedereen in dit proces wordt geconfronteerd met vergelijkbare gevoelens, al zal de intensiteit per persoon verschillen. Een nieuwe chef merkt dat de rol die hij in een basisteam moet vervullen ervoor zorgt dat hij niet meer behoort tot de groep waarin hij zich eerder zo thuis heeft gevoeld. ‘Er wordt anders naar je gekeken’, zo gaf een chef in een van de gesprekken aan. Dit proces gaat veelal gepaard met een gevoel van uitsluiting. De collega-chefs, die veelal hetzelfde hebben meegemaakt, drukken een nieuwe chef op het hart dat hij het ‘erbij willen horen’ moet loslaten. Het gaat in de weg zitten bij het uitoefenen van de nieuwe functie, zo luidt dan de onderbouwing van het advies. Het verschil in positie en de daaraan gekoppelde taken zorgt er nu eenmaal voor dat het niet meer lukt om erbij te horen. Je bent niet meer *one of the guys* (zie ook De Kruijf, 2013). De drang daartoe loslaten, is dan de enige optie. Het schijnt ruimte te geven, al is het loslaten van iets wat in

verschillende opzichten ondersteuning heeft geboden natuurlijk niet zo gemakkelijk. Het kan eenzaam voelen.

Ik heb een gesprek met Joris, een leidinggevende die nog niet zo lang groepschef is. Hij vertelt me dat het vooralsnog niet is gelukt om er een echte groep van te maken. Hij geeft aan dat een aantal collega's zijn opdrachten niet serieus neemt en er daarnaast, naar zijn indruk, een aantal collega's wordt gepest. Hij vindt het vooral storend dat een aantal collega's zich zo dominant opstelt. Het ergste vindt hij nog dat een van deze collega's, Arjan, voorheen een van zijn beste maten was. Joris praat er wel met zijn collega-groepschefs over, maar hij voelt zich er toch al een paar weken slecht over.

Later die week kom ik Arjan tegen. Hij vertelt over zijn slechte contact met Joris. Ik vraag erop door. Arjan vindt dat Joris hem niet meer benadert als mens, maar als medewerker: vanuit de macht in zijn functie van groepschef. Zo moet hij van Joris meer avonddiensten gaan draaien, terwijl Joris op de hoogte is van zijn lastige thuissituatie. Daarnaast heeft hij van Joris feedback gekregen dat hij niet toegankelijk zou zijn. Zonder concrete voorbeelden. 'Dan kun je er toch niets mee?' Hij vindt het echt een zwaktebod dat Joris op die manier leidinggeeft. Arjan benadrukt dat hij er niet gevoelig voor is. Hij gaat gewoon zijn eigen gang, al baalt hij er wel van.

De algemene duiding van de kloof tussen leidinggevend en uitvoerende politiefunctionarissen mag niet verhullen dat die kloof contextspecifiek is. Onze observaties in het actieonderzoek laten duidelijk zien dat er allerlei verschillen tussen en binnen basisteam zijn. Zo was de kloof naar ons idee in Noordstad en Centrumstad groter dan in Groenstad. Binnen basisteam is duidelijk te merken dat de ene chef beter in staat is om zich te verbinden met de wereld van uitvoerende politiefunctionarissen dan de andere chef (zie ook Van der Torre, 2007). Dit is overigens niet altijd een goed teken, maar daar komen we later op terug (zie paragraaf 5.3.2). Aan de andere kant van het spectrum doen zich ook individuele verschillen voor. We hebben medewerkers geobserveerd en gesproken die zich relatief goed konden inleven in de wereld van de chefs. Nuance was daar vaak een indicatie voor (zie ook paragraaf 4.1). In algemene zin was er onder uitvoerende politiefunctionarissen echter weinig begrip van en voor de wereld van de chefs.

Tijdens een dienst spreken twee politieagenten over de personele beslissingen die door de chefs zijn genomen. Er deugt niets van. Ze kunnen het niet uitleggen. Op een gegeven moment geef ik aan dat chefs op een dun koord lijken te lopen: kunnen ze het wel goed doen? Alles wat ze doen, lijkt gevoelig te liggen. Volgens de beide politieagenten is er geen sprake van een dun koord. Chefs communiceren niet open en hebben geen verhaal bij de beslissingen die ze nemen. Dan máák je het gevoelig, volgens de twee politieagenten.

De kloof tussen leidinggevend en medewerkers is weliswaar een dominant onderwerp in politiestudies en de politiepraktijk, maar politiespecifiek is dit onderwerp zeker niet. De kloof is overal (zie ook Bekman, 2011). Het is deels een uitvloeisel van ingebakken ongelijkwaardigheid in hiërarchie. Er is vanuit het perspectief van de organisatiestructuur simpelweg een boven- en onderpositie. De een heeft de ander in portefeuille. Hanson (1996) spreekt over een *oerconflict* dat wordt gekenmerkt door leidinggevend die hun grip op het gedrag van medewerkers proberen te vergroten, terwijl medewerkers steeds slimmere manieren verzinnen om zich hieraan te onttrekken. De behoefte aan controle van leidinggevend roept bij medewerkers een tegenreactie op, die is gericht op het beschermen van de eigen autonomie. Daarnaast wordt het conflict gekenmerkt door strijd over onderwerpen op het grensvlak van het managementdomein en het professionele domein. Dit noemt Hanson (1996) de *contested zone*. In geval van het politiewerk kan worden gedacht aan leidinggevend in de rol van hulpofficier van justitie, die de rechtmatigheid van beslissingen van uitvoerende politiefunctionarissen beoordeelt. Hier raken de domeinen van chefs en uitvoerende politiefunctionarissen elkaar.

Het oerconflict is echter niet in iedere organisatie even heftig aanwezig. Als het conflict heel heftig is, kan het een organisatie helemaal in zijn macht hebben. Het dilemma van sturing versus zelforganisatie wordt dan verhuld door de polen naar twee groepen te delegeren die elkaar noodzakelijkerwijs gaan opponderen en irriteren. Zo ontstaat een escalerend patroon. Binnen de politieorganisatie is naar ons idee sprake van een escalerend patroon. Dit patroon beschouwen wij, zoals gezegd, als een machtsdynamiek die disfunctionele effecten heeft. De mate waarin er van disfunctionaliteit sprake is, kan tussen basisteams behoorlijk uiteenlopen. In het actieonderzoek was dit ook merkbaar tussen de drie basisteams. In Noordstad en Centrumstad was de dynamiek naar onze indruk disfunctioneler dan in Groenstad. Deze verschillen nemen niet weg dat

het van belang is om de machtsdynamiek te (h)erkennen als een onderdeel van het dagelijks organisatieleven in een basisteam. In de volgende subparagraaf verkennen we hoe deze machtsdynamiek eruitziet.

5.3.2 Machtsdynamiek(en) op de werkvloer

Over macht willen we het in de regel eigenlijk liever niet hebben (zie onder andere Homan, 2013; Van Oss & Van 't Hek, 2014). Iedereen weet dat het er is en ertoe doet, maar het bespreken ervan zorgt vaak voor enig ongemak. Wij beschouwen macht hierbij, in navolging van Homan (2013), als een kenmerk van de relatie tussen mensen. Een kenmerk dat is gefundeerd in afhankelijkheid. Pas als de een van de ander afhankelijk is, biedt het immers de mogelijkheid om macht uit te oefenen en te beïnvloeden. Chefs kunnen niet zonder medewerkers en medewerkers kunnen niet zonder chefs. 'There is a high degree of mutual dependence and reciprocity standing behind the actions a sergeant may take in regard to his men.' (Van Maanen, 1983; 280). De interacties tussen hen zijn daarom per definitie verweven met machtsaspecten. Macht ligt hierbij niet alleen ten grondslag aan interacties, maar is ook een resultaat van die interacties. Het is daarmee niet iets wat iemand duurzaam in bezit heeft. Het verschuift voortdurend. Daarom spreken wij over machtsdynamiek(en) waarin de vraag wie het voor het zeggen heeft centraal staat.

In formele zin is het antwoord op deze vraag eenduidig – we spreken niet voor niets over chefs –, maar in informele zin is deze eenduidigheid er allerm minst. Ons is opgevallen dat uitvoerende politiemedewerkers in een basisteam veel macht uitoefenen. Een belangrijk deel van hen is behoorlijk bedreven in het spel om de macht. De informele macht van chefs wordt vooral bepaald door de mate waarin zij worden geaccepteerd in hun positie. Het lijkt misschien alsof de positie van chef een eigen legitimiteit heeft, maar niets is minder waar (zie ook Homan, 2013). De positie van een operationele chef moet worden gelegitimeerd. Hij moet het recht hebben om te mogen leidinggeven. *The right to manage* (Potter, 1996). Dat recht ontlenen operationele chefs – hiertoe behoren dus ook de operationeel experts (zie ook paragraaf 1.3) – eerder aan uitvoerende politiemedewerkers dan aan hun eigen leidinggevenden op bijvoorbeeld districtsniveau (zie ook Van Maanen, 1983).

De legimitatie van het leidinggeven door uitvoerende politiefunctionarissen is per definitie tijdelijk. Het is geen (eind)punt dat definitief kan worden bereikt. Een teamchef uit Noordstad drukte dit uit door te stellen 'dat je zo goed

bent als je laatste moment in de wacht'. Hiermee bracht hij impliciet iets onder woorden dat ons al snel in de basisteams opviel. Het handelen van chefs wordt door uitvoerende politiefunctionarissen nauwlettend gevolgd en – veelal onderling, soms openlijk – besproken. Straatagenten leggen het handelen van hun chefs onder een vergrootglas, ondanks het feit dat zij uit eigen ervaring weten hoe vervelend het is om onder een vergrootglas te liggen (zie ook paragraaf 4.1). Waarom doen uitvoerende politiefunctionarissen hun chefs hetzelfde aan als hun wordt aangedaan? Wij denken dat hier sprake is van een defensiemechanisme. Het is een reactie op het ongemak dat zij zelf soms ervaren. Het eigen ongemak wordt er als het ware door gecompenseerd.

Wanneer uitvoerende politiefunctionarissen met elkaar naar het gedrag van hun chefs kijken, zijn zij in de eerste plaats alert op situaties waarin de steun of rugdekking van een leidinggevende van belang is. 'This is, in essence, at the core of a sergeant's transformational tasks...' (Van Maanen, 1983; 303). Deze steun wordt vooral gemeten wanneer het optreden van uitvoerende politiefunctionarissen op de een of andere manier wordt beoordeeld, bijvoorbeeld in geval van het gebruik van geweld of een klacht over het politieoptreden van een burger (zie ook Landman, 2015).⁵⁵ Zoals eerder aangegeven, hebben uitvoerende politiefunctionarissen door de bank genomen het beeld dat zij weinig worden gesteund door hun leidinggevers, al wijzen hun ervaringen soms een andere kant op (zie paragraaf 4.1).

Een tweede type situatie waarop uitvoerende politiefunctionarissen alert zijn, heeft betrekking op momenten die vanuit hun beleving duiden op ongelijkwaardigheid tussen de beide groepen. Dit zijn situaties waaruit zou blijken dat er voor chefs andere regels gelden dan voor hen. Hoewel uitvoerende politiefunctionarissen begrijpen dat chefs andere rechten en plichten hebben, willen ze op een dieperliggend niveau het gevoel hebben dat er geen verschil is in loyaliteit ten opzichte van de politieorganisatie, dan wel in het beroep dat door de politieorganisatie op die loyaliteit wordt gedaan. Zij krijgen met enige regelmaat de indruk dat dit verschil er wel is. In dit soort situaties is er altijd wel een informele leider die een breder gedeeld ongenoegen kenbaar maakt en de bal openlijk naar een chef speelt.

55 Leidinggevers beoordelen, in de rol van hulpofficier van justitie, ook de rechtmatigheid van aanhoudingen. Dit is eveneens een enigszins gevoelig moment, zo hebben we tijdens de observaties gemerkt, maar het is tegelijkertijd van een andere orde dan wanneer er echt iets aan de hand is, zoals bij gebruik van (substantieel) geweld of een klacht.

Na de briefing vraagt een van de politieagenten aan de operationele chef waarom de avonddiensten niet altijd door hen worden gevuld: 'Dat was toch de bedoeling? Daar zijn toch voldoende chefs voor? Dat moet in theorie toch kunnen?'

De chef antwoordt: 'In theorie wel, maar praktisch niet. Dat heb ik Willem (de teamchef) toen ook gezegd. Dat ga je niet redden.'

De politieagent vraagt waarom niet.

De chef vertelt in vage termen over de verplichtingen: 'Zoals vandaag, intervisie, dit, dat.'

De politieagent laat het er niet bij zitten: 'Wat is dat dan: dit, dat?'

De chef licht nader toe: 'Er zijn zieken, mensen hebben verlof'.

Daar weet de politieagent wel raad mee: 'Dan trek je het verlof toch in? Dat doen ze bij ons toch ook.'

De chef: 'Ja, maar dat gebeurt niet.'

De politieagent benadrukt dat hij ervan baalt. De chef verwijst nog eens naar een gesprek met de teamchef. Het gesprek eindigt.

De bovenstaande situatie komt in veel variaties voor. In Noordstad leefde een breed gedeeld gevoel dat uitvoerende politiefunctionarissen veel meer moesten bijdragen aan het oplossen van de roosterproblematiek dan de chefs. In Centrumstad was er in een van de werkgroepen onvrede omdat een chef niet aanwezig was vanwege zieke kinderen. Een van de werkgroepleden zei zacht, maar hard genoeg om het te horen, dat zij ook wel eens een ziek kind hebben, maar ook gewoon moeten werken. De precieze omstandigheden verschillen, maar de kern is bij voortduring hetzelfde: uitvoerende politiefunctionarissen hebben het gevoel dat chefs het voor zichzelf beter regelen dan voor degenen aan wie zij leidinggeven. Dat zet hun gevoel van rechtvaardigheid onder druk.

Een derde type situatie waarop uitvoerende politiefunctionarissen alert zijn, heeft betrekking op de mate waarin zij serieus worden genomen door chefs. Onder uitvoerende politiefunctionarissen is een breed gedeeld gevoel dat de leiding hen niet serieus neemt (zie ook paragraaf 4.1). De leiding is niet geïnteresseerd in wat zij vinden en luistert niet naar hun adviezen. Dit gevoel komt vooral, maar zeker niet uitsluitend, naar boven in veranderprocessen waarin medewerkers soms worden uitgenodigd om mee te denken over allerlei onderwerpen die primair in het beslissingsdomein van chefs zijn gelegen. In dat soort processen zien uitvoerende politiefunctionarissen al snel allerlei aanwijzingen dat zij niet serieus worden genomen (zie ook paragraaf 7.1.1).

Een teamchef komt een paar minuten later dan was afgesproken de ruimte binnen voor een bijeenkomst met de werkgroep VVC. Een van de informele leiders reageert hierop. ‘Zo, hebben jullie een andere klok, of zo?’ Om te vervolgen met: ‘Oh, en waar zijn de andere teamchefs? Die zijn er niet? Nou, dat geeft wel weer aan hoe belangrijk jullie de VVC-proeftuin vinden. Wat gaan we hier dan eigenlijk nog doen?’ De teamchef negeert deze opmerkingen, gaat zitten en opent de bijeenkomst.

De bovenstaande casus laat opnieuw zien hoe medewerkers de bal naar hun chef spelen. De onvrede wordt vaak verbaal geuit, maar we hebben ook mee-gemaakt dat iemand demonstratief de ruimte verliet, omdat hij vond dat zij niet serieus werden genomen door de leiding. Het zijn, zoals eerder aangegeven, vaak de informele leiders die opstaan en een breder gedeeld ongenoegen op tafel leggen. Zij schuwen het niet om chefs aan te vallen op wat in hun ogen onjuist is. In die zin hebben wij in de drie basisteams ook weinig aanwijzingen gezien dat politiemensen terughoudend zijn in het geven van hun mening of om vrijmoedig te spreken. Integendeel. Een deel van de uitvoerende politiefunctionarissen is juist behoorlijk bedreven in het tegenspreken en heeft er enig plezier in om het een chef moeilijk te maken. Het ondermijnen van de positie van een chef is soms inzet van het spel.

De pogingen om de positie van chefs te ondermijnen vinden niet alleen plaats door het gedrag van chefs onder een vergrootglas te leggen en hen aan te vallen op veronderstelde onjuistheden. Uitvoerende politiefunctionarissen kijken ook geregeld hoever zij kunnen gaan met het overschrijden van meer of (vaak) minder expliciete huisregels. Hierbij kan worden gedacht aan onderwerpen als de beroepskleding (het uniform), roken, televisiekijken en dergelijke. In de basisteams was er soms gedoe over dit soort onderwerpen. Chefs worden met enige regelmaat door medewerkers getest. Zeker als ze nieuw zijn. Zal hij er iets van zeggen als we gaan roken op een plek waarvan is afgesproken dat daar niet (meer) wordt gerookt? Waar chefs er niet in slagen om één lijn te trekken, profiteren medewerkers van het feit dat zij in het werk te maken hebben met veel verschillende chefs (zie ook paragraaf 5.4.3). Dat is het dubbele: de verschillen in optreden van chefs zijn in praat een punt van kritiek, maar worden in daad door sommigen gezien als een *window of opportunity*.

Een machtsdynamiek impliceert dat niet alleen uitvoerende politiefunctionarissen een machtsspel spelen. Hun bazen doen ook mee. Dynamiek ontstaat door

actie en reactie, maar het is niet altijd gemakkelijk om te bepalen welk handelen de actie en welk handelen de reactie is. Het is ons wel duidelijk geworden dat chefs last kunnen hebben van het vergrootglas waaronder zij liggen. De interacties met uitvoerende politiefunctionarissen laten hen in sommige gevallen niet ongemoeid.

In de eerste maanden van het actieonderzoek spreek ik met een operationele chef over de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers in het basisteam. Ik geef wat observaties over de door mij waargenomen dynamiek terug en stel daar vragen over. Volgens hem vinden sommige medewerkers het ook gewoon mooi om de leiding te pakken. Dat wordt hun soms gemakkelijk gemaakt doordat de chefs te weinig als collectief opereren. Ze trekken te weinig één lijn. Er is ook te weinig discipline onder de chefs. 'Dan krijg je het team dat je verdient', zo concludeert hij. Aan de andere kant merkt hij dat er op de werkvloer de nodige groepsdruk is om je af te zetten tegen de leiding. Ik vraag hem welk effect die groepsdruk op hem heeft, waarop hij reageert: 'Als je soms een slechte dag hebt en men je zit te sarren, dan denk ik wel eens: donderstraal maar op. Tegelijkertijd zegt iets in mij ook: ik laat me niet klein maken door die gasten.'

Chefs hanteren verschillende strategieën in het omgaan met de pogingen van (sommige) uitvoerende politiefunctionarissen om hun positie te ondermijnen. Deze strategieën komen in essentie neer op vormen van vechten of vluchten.

Een eerste strategie is negeren. Dit wil zeggen dat een direct leidinggevende niet of nauwelijks reageert op de ondermijnende acties van uitvoerende politiefunctionarissen die in zijn aanwezigheid plaatsvinden. In het kader van ondermijnende acties kan worden gedacht aan het openlijk negatief spreken over de leiding, het onder vuur nemen van een chef en onfatsoenlijk gedrag ten opzichte van chefs of andere collega's. Negeren is een manier van vluchten (De Kruyff, 2013). Chefs zijn druk met administratieve taken, de inzetbaarheid van het personeel en volle e-mailboxen, maar interveniëren niet in het dagelijks organisatieleven en het gedrag van medewerkers dat hier (ook) een onderdeel van is. Deze manier van (niet) reageren wordt door chefs gerechtvaardigd door te stellen dat het geen zin heeft om (op dat moment) de discussie aan te gaan of door het ondermijnende gedrag van medewerkers te bagatelliseren. Ook hebben we geregeld de redenering 'we richten ons op degenen die wel willen'

beluisterd. Deze rationalisaties mogen niet verbloemen dat negeren zowel het eigen leiderschap ondermijnt als de negatieve groepsdynamiek laat voortbestaan. Er is naar ons idee sprake van terughoudendheid, omdat men een stevige tegenreactie van een medewerker verwacht. Door niet te reageren, wordt het op termijn steeds moeilijker om wel positie in te nemen. Het negeren impliceert dat er eigenlijk afstand is genomen van de eigen verantwoordelijkheid. Een dergelijke houding maakt de disfunctionele dynamiek erger (Kampen, 2014). Chefs die zich laten wegvagen en duiken, dragen eraan bij dat ontwikkelingsprocessen in een basisteam stagneren, dan wel in een negatieve spiraal terechtkomen (zie ook Moeskops, 2014).

Een tweede strategie is isoleren. Dit wil zeggen dat een leidinggevende de (als negatief gedefinieerde) invloed van een medewerker (vaak informeel leider) probeert te neutraliseren door de verbindingen tussen hem en de anderen te verzwakken. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de informele leider ander werk te geven of over te plaatsen. Zolang het contact met de rest van de subgroep maar minder is en de informele leider meer alleen komt te staan. Het isoleren van informele leiders is een aloude strategie om ongewenste beïnvloeding van een groep tegen te gaan (Schein in Coutu, 2002). Chefs maken hierbij veelal gebruik van hun formele machtspositie ten opzichte van medewerkers. Tegen ons als actieonderzoekers spraken zij open over hun aanpak. Zij zien deze aanpak van verdeel en heers als noodzakelijk om (inhoudelijke) ontwikkeling mogelijk te maken (zie ook Swieringa & Jansen, 2013).

Na een presentatie in een werkoverleg heb ik een afspraak met de teamchef. Ik moet even wachten en op het moment dat de teamchef de gang oploopt, ziet een politieagent mij staan wachten en maakt een grapje richting de teamchef over het laten wachten van een gast. De teamchef reageert hier niet op.

Later blijkt in het gesprek met de teamchef dat hij het vervelend vindt hoe de medewerker tegen hem doet. De betreffende medewerker hoort bij een groepje dat niet proactief is en kan zorgen voor een negatieve stemming. Ze beïnvloeden anderen uit het team negatief. Hij probeert het groepje uit elkaar te halen en de betreffende medewerker te isoleren, zodat hij alleen komt te staan en zijn gedrag hopelijk zal veranderen.

Een derde strategie is onderhandelen. Dit wil zeggen dat chefs wisselgeld inzetten om de als negatief gedefinieerde invloed van uitvoerende politiefunctionarissen te neutraliseren. Soms wordt dit wisselgeld expliciet gevraagd door medewerkers. Dit gebeurde bijvoorbeeld in het kader van de VVC-proeftuin in Centrumstad. Medewerkers verbonden, onder aanvoering van informele leiders, voorwaarden aan hun deelname. Die voorwaarden hadden voor een deel betrekking op capaciteit: een terugkerend strijdpunt op de werkvloer van een basisteam. Het initiatief tot onderhandeling wordt ook met enige regelmaat genomen door leidinggevend. In die gevallen staat vaak het neutraliseren van de invloed van een informele leider centraal. Deze strategie heeft dan overeenkomsten met het isoleren van informele leiders, al is de inzet van chefs in het geval van onderhandelingen vaak een stuk explicieter dan bij het isoleren.

Een van de informele leiders werkt in de beleving van een chef een ontwikkelproces tegen. De betreffende onderzoeker gaat over een jaar met pensioen. De chef gaat daarom het gesprek met de onderzoeker aan. De chef benadrukt in het gesprek dat zij de medewerker een leuk laatste jaar gunt, zonder gedoe. De chef eist echter wel dat de onderzoeker stopt met het negatief beïnvloeden van anderen in het ontwikkelproces. Wanneer de onderzoeker zijn positie als informele leider toch gebruikt om het proces te dwarsbomen, dan voorziet de chef dat hij zijn laatste jaar niet zonder gedoe zal afsluiten. De onderzoeker stemt in en belooft zijn houding aan te passen.

De onderhandelingen die tussen chefs en politiemedewerkers plaatsvinden, onderstrepen wat ons betreft het politieke karakter van een deel van de interacties op de werkvloer van een basisteam. Onderhandelen is immers bij uitstek een beïnvloedingsstrategie die past in een politieke context (zie ook De Caluwé & Vermaak, 2006). Positief gezien kan onderhandelen vanuit het perspectief van zowel chefs als medewerkers worden opgevat als een intelligente aansluiting bij de context (zoals deze door hen wordt gecreëerd en ervaren). Als partijen strijden en tot elkaar veroordeeld zijn, is onderhandelen een manier om alsnog vooruit te komen. Het punt is echter dat dit vooruitkomen naar onze indruk een nogal relatief karakter heeft. Aan de oppervlakte lijkt de strijd te worden gestaakt of afgezwakt, maar in de onderstroom is de disfunctionele dynamiek nog onverminderd aanwezig.

De disfunctionele machtsdynamiek bestaat naar ons idee in belangrijke mate los van de intenties van de betrokkenen (zie ook paragraaf 5.3.3 voor de functionele kant van de machtsdynamiek). Het systeem van het team kan de ontwikkeling van het team belemmeren zonder dat dit de bedoeling van (een van) de betrokkenen is, al kunnen de intenties van mensen verschillen. Hiermee bevinden we ons ook direct op glad ijs, want de intenties van mensen zijn niet gemakkelijk te achterhalen. Op basis van observaties van gedrag kunnen we wel, in meer algemene zin, stellen dat er medewerkers zijn die rebelleren voor de goede zaak en dat er medewerkers zijn die het op chefs gemunt hebben.

Voor chefs geldt min of meer hetzelfde. Het overgrote deel lijkt hun formele positie te gebruiken in reactie op de tegenkrachten die ze van informele leiders ontmoeten. Hierbij maken zij soms onderscheid tussen verwachte intenties van betrokkenen (rebellie of bewuste ondermijning). In sommige gevallen kan worden vermoed dat chefs hun formele positie gebruiken om persoonlijke vetes uit te vechten, maar voorzichtigheid in het doen van uitspraken is hierbij geboden.

In vrijwel alle gevallen geldt voor beide groepen dat de interacties emotioneel geladen zijn. Hedendaags hersenonderzoek laat zien hoe bij hoog oplopende emoties het ‘denken over’ (reflecteren) wordt uitgeschakeld. Mensen vallen terug op een primitief systeem in de hersenen van vechten of vluchten (Swaab, 2010). In het geval van basisteams is het in het algemeen zo dat medewerkers eerder vechten en chefs eerder vluchten. Dat is misschien ook wel de voornaamste reden dat wij bij leidinggevendenden meer machteloosheid hebben gezien dan bij degenen aan wie zij behoren leiding te geven.

5.3.3 Verwaarlozing als onderliggende angel

Hoe kunnen we de disfunctionele machtsdynamiek beter begrijpen? Hoe kunnen we het bestaan ervan verklaren? Deze vragen hebben we ons tijdens onze aanwezigheid in de basisteams meerdere keren gesteld. Het zijn vragen waarop naar ons idee geen definitieve antwoorden te geven zijn. Tegelijkertijd zijn er hypothesen nodig waarop het handelen – het beïnvloeden – kan worden gebaseerd. Na verloop van tijd kan dan duidelijk worden of de hypothesen enigszins bruikbaar zijn. In onze zoektocht naar meer begrip hebben we houvast ontleend aan het concept van verwaarloosde organisaties (Kampen, 2014). Wij vermoeden dat er in sommige basisteams een toestand van verwaarlozing is, die vooral wordt gekenmerkt door het ontbreken van wederkerigheid in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Dit zorgt voor regressie in de ontwikkeling van

een basisteam (zie ook Moeskops, 2014). Regressie leidt ertoe dat medewerkers en chefs elkaar in een wederzijds proces steeds verder triggeren in het bij elkaar oproepen van negatief gedrag. Hier hebben zij als (sub)groepen en individuen in de regel weinig controle over. Het is een patroon waarin men gevangen zit.

Kenmerken van verwaarloosde organisaties in het kader van disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering (Kampen, 2014)

- De top is losgezongen van de werkvloer. Men leeft in een eigen werkelijkheid die vooral op een (overlevings)strijd met de buitenwereld is gericht.
- Direct leidinggevendenden hebben geen positie of durven hun positie en rol niet in te nemen.
- Direct leidinggevendenden bieden medewerkers geen structuur en stellen nauwelijks eisen aan de taakuitvoering. Er is weinig controle en toezicht op het werk en het sociaal gedrag in de organisatie.
- Direct leidinggevendenden kijken bij normafwijkend gedrag het liefst de andere kant op. Er worden daarnaast afspraken niet nagekomen zonder dat daar consequenties aan worden verbonden.
- Direct leidinggevendenden gaan niet in op de individuele kwaliteiten en competenties van medewerkers. Op de behoeften van medewerkers wordt met generieke regels geantwoord.
- Direct leidinggevendenden worden door medewerkers niet geaccepteerd in hun rol. Zij handhaven hun positie naar medewerkers door hun gunsten te verlenen.
- Medewerkers vertonen grenzeloos gedrag. Dit uit zich in de taakuitvoering en in het gedrag van medewerkers naar leidinggevendenden, collega's of samenwerkingspartners. Medewerkers permitteren zich vrijheden of komen afspraken niet na.
- Medewerkers kunnen hun zijn als persoon niet meer los zien van hun functioneren. Zij voelen zich miskend. Daarnaast zijn ze niet meer in staat tot reflecteren en leren.
- Medewerkers ontwijken hun verantwoordelijkheid en vertonen gedrag dat gericht is op zelfhandhaving, gedrag dat gericht is op overleven.
- Medewerkers mijden hun leidinggevende en zoeken steun bij collega's, ondernemingsraad of vakbonden. Er zijn coalities van medewerkers die gezamenlijk hun belangen tegen de organisatie verdedigen.
- Medewerkers proberen leidinggevendenden tegen elkaar uit te spelen.

Om deze diagnose in het juiste perspectief te kunnen plaatsen, is het allereerst van belang om stil te staan bij de context waarin de relatie tussen leidinggevende en medewerker in een basisteam vorm krijgt. Die context bestaat voor het overgrote deel uit een 24/7-situatie waarin contact laagfrequent en vluchtig is. Een uitvoerend politiefunctionaris die wordt ingezet voor noodhulpdiensten heeft een leidinggevende die hem in de zorgportefeuille heeft. Deze leidinggevende en medewerker zien elkaar echter relatief weinig. Beiden worden (weliswaar in verschillende mate) ingeroosterd voor diensten die vaker niet dan wel overeenkomen. Vervolgens geldt voor de medewerker dat hij in de uitvoering van het werk te maken heeft met veel meer leidinggevers dan alleen de eigen leidinggevende. Hetzelfde geldt voor de leidinggevende. Deze heeft tijdens diensten – als chef van dienst en/of hulpofficier van justitie – te maken met nog veel meer medewerkers.

In het overleg met de groepschefs onderzoeken we de afstand die wordt ervaren tussen leidinggevers en medewerkers. De groepschefs (h)erkennen die afstand allemaal. We doen een ronde waarin verklaringen voor de afstand worden aangedragen. Een van de dominante verklaringen gaat over de onregelmatigheid waarin wordt gewerkt. Er is weinig contact en als er contact is, gaat het vaak om iets functioneels. 'Er moet iets zakelijks gebeuren.' Medewerkers krijgen zo het gevoel dat chefs hen altijd voor iets nodig hebben en er weinig echte interesse is.

De organisatiecontext van het politiewerk leidt ertoe dat een chef in fysiek en emotioneel opzicht beperkt beschikbaar is voor zijn medewerkers. Chefs zijn in de regel niet goed in staat om medewerkers te ondersteunen in het omgaan met de uitdagingen en spanningen in het politiewerk. In de literatuur spreekt men dan over een gebrek aan *holding*: een begrip dat zijn grondslag heeft in de ontwikkelingspsychologie (zie ook Moeskops, 2014). Chefs willen (veelal) wel meer beschikbaar zijn voor medewerkers, maar de 24/7-operatie en de verschillende rollen die in dit kader moeten worden vervuld, maken dit vrijwel onmogelijk. Er zijn vanzelfsprekend meer chefs – dan degene met de personele zorg – die tijdens diensten beschikbaar kunnen zijn voor medewerkers. Wij hebben echter gemerkt dat deze beschikbaarheid zich (logischerwijs) primair richt op de uitvoering van het politiewerk en de vragen die hieromtrent spelen. Dat is iets anders dan emotionele beschikbaarheid.

Het gebrek aan emotionele beschikbaarheid gaat gepaard met een gebrek aan sturing en begeleiding. Het pleidooi voor professionele ruimte door de politietop doet misschien anders vermoeden, maar wij constateren in veel gevallen een gebrek aan sturing en begeleiding door chefs (zie ook Scholtens, 2015). We bedoelen hiermee niet sturen in de zin van bijvoorbeeld het geven van werkopdrachten en het aanspreken op het terugmelden aan aangevers. Het gaat ons hier om sturing en begeleiding van de ontwikkeling van individuen en groepen, in relatie tot de uitvoering van het politiewerk. Deze vorm van sturing heeft in de contacten tussen leidinggevend en uitvoerende politiemedewerkers op individueel en groepsniveau in de regel geen dominante plek. Dit leidt ertoe dat medewerkers vaak niet goed weten wat er van hen wordt verwacht. Wanneer doen zij het goed? Juist omdat antwoorden niet zomaar zijn te geven, zou men het erover moeten hebben. Het gebrek aan eenduidigheid lijkt echter een argument om het niet te doen. Dit heeft als gevolg dat de kwaliteit van politiewerk geen onderwerp van gesprek is en verwachtingen ten opzichte van de uitvoering onduidelijk zijn. Een kenmerk dat regressie (mede) kan aanwakken (zie Moeskops, 2014).

De bovenstaande factoren dragen bij aan een gebrek aan wederkerige interacties tussen leidinggevend en medewerker: weinig stimulering, begrenzing en correctie. Het gebrek aan begrenzing en correctie doet zich in het bijzonder voor bij het interne samenleven en de min of meer huiselijke onderwerpen die daaraan verbonden zijn (zie ook paragraaf 5.3.2).⁵⁶ Medewerkers sluiten in een dergelijke situatie vaak een bondgenootschap tegen de vijand. Dit wordt ook wel collusie genoemd (zie ook Manning, 1997; Moeskops, 2014). Deze vijand is meestal de leiding (Kampen, 20104). Door de categorische benadering is de leiding een anonieme boosdoener (zie ook paragraaf 4.1). Juist door de leiding te anonimiseren wordt het mogelijk om je er relatief koud toe te verhouden en haar als zondebok te benutten voor alles wat rondom het politiewerk misgaat. Het horizontale bondgenootschap biedt tegelijkertijd een vorm van geborgenheid. Die geborgenheid gaat gepaard met emotionele besmetting. Dit is de neiging van mensen om in relaties emotioneel te convergeren, ontvankelijk te zijn voor de emoties van anderen en deze over te nemen (Kets de Vries, 2012). Juist wanneer het bondgenootschap stevig is, vindt emotionele besmetting sneller

56 Een constatering die in ieder geval ook binnen delen van de recherche relevantie heeft. Princen (2015; 249) zegt hierover: 'Het zelfcorrigerend vermogen op de werkvloer was minimaal, de gezelligheid was doorgeslagen. Veel collega's vonden hun gedrag volstrekt normaal. En binnen de rechercheorganisatie klopt dat ook, hier is dit de norm. Het blijft namelijk onbetuigd. Chefs treden niet op en geven geen grenzen aan. Ze zijn deel van onze familiecultuur.'

plaats. Onbehagen tussen enkele individuen kan zich dan snel verspreiden (Swieringa & Jansen, 2013). Dergelijke emotionele cohesie wordt aan de oppervlakte wellicht als steun ervaren, maar ligt onder het oppervlak ten grondslag aan een verstikkend klimaat waarin het niet wordt gewaardeerd wanneer mensen hun hoofd boven het maaiveld uitsteken of anderen aanspreken op gedrag. Kampen (2014) spreekt daarom over schijncohesie.

Het voorgaande laat zien dat de distantie van uitvoerende politiefunctionarissen ten opzichte van de leiding een functie heeft. Uitvoerende politiefunctionarissen verdragen negatieve gevoelens rondom de uitvoering van het politiewerk gemakkelijker door ze aan chefs toe te kennen en tegelijkertijd ondersteuning (*containment*) en gelijkgestemdheid bij elkaar te vinden (zie ook Manning, 1997). Dit biedt bescherming. Daarnaast moet worden beseft dat de machtsdynamiek tussen chefs en uitvoerende politiefunctionarissen structuur geeft aan de onderlinge relaties. De constatering dat de macht heen en weer gaat tussen beide groepen, impliceert dat er niet te veel sprake is van machtsconcentratie. Er zijn informele *checks and balances* die ervoor zorgen dat het niet te veel uit de hand loopt, al is onze indruk wel dat de machtsbalans in de regel niet in het nadeel is van uitvoerende politiefunctionarissen.

In het team is men anderhalf jaar geleden gestart met debrieven. Hierbij is de afspraak gemaakt dat groepschefs op termijn zouden aansluiten bij de debriefing, maar nog niet in de opstartfase. De ervaring op dit moment is dat het debriefen goed verloopt. Om die reden is al verschillende keren gesproken over het laten aansluiten van de groepschefs. Het lukt vooralsnog echter niet om die stap te zetten. De betrokken uitvoerende politiefunctionarissen vinden dat het daar nog te vroeg voor is. In het team zijn er binnenvetters die in aanwezigheid van chefs niet meer vertellen wat er op hun hart ligt. Om de energie vast te houden, wordt door de leiding geaccepteerd dat er geen groepschefs aansluiten. Men bespreekt dat als er al groepschefs gaan aansluiten, het van belang is dat zij spelregels meekrijgen en geen voorzitter van de debriefing zijn.

De disfunctionaliteit van de gedragspatronen vloeit voort uit de grote mate van aandacht die uitgaat naar het onderlinge gedoe. Dit gaat ten koste van de nadruk die ligt op de uitvoering van het politiewerk en de verbetering daarvan. Zeker wanneer ontwikkeling noodzakelijk is, bijvoorbeeld als gevolg van nood-

zakelijke vernieuwing in het primaire proces, kan de disfunctionaliteit van de machtsdynamiek manifest worden. Op die momenten wordt er een beroep gedaan op de responsiviteit van uitvoerende politiefunctionarissen. Als die responsiviteit uitblijft, stagneert de ontwikkeling van een team (zie ook paragraaf 7.1.1). De interacties zijn vanuit het perspectief van ontwikkeling daarmee ronduit schadelijk. Onze indruk is dat basisteams te maken *kunnen* hebben met dit soort schadelijke interactiepatronen. Wanneer dit het geval is, is de disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering een van de meest belemmerende patronen voor de ontwikkeling van een basisteam. De reden hiervoor is dat de (sociale) basis van een organisatie(onderdeel) eerst op orde moet zijn, wil er voldoende fundament aanwezig zijn waarop ontwikkeling kan plaatsvinden (Kampen, 2014).



5.4 Vestigen van leiderschap

Hoe kan de disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering worden doorbroken? Dat is voor ons een van de lastigste vragen om te beantwoorden. In de basisteams hebben we kleine stapjes gezien die ogenschijnlijk enig effect hadden op de beschreven dynamiek. Daaraan hebben we zelf soms kunnen bijdragen. Naarmate het actieonderzoek vorderde, begonnen we – mede geïnspireerd door de literatuur over onder andere de verwaarloosde organisatie (Kampen, 2014) en de onderlinge gesprekken (zie ook paragraaf 2.3.2) – scherper te zien wat een effectief handelingsperspectief zou *kunnen* zijn. Dit handelingsperspectief is gebaseerd op onze indruk dat degenen die *direct* leiding en sturing geven aan uitvoerende politiefunctionarissen een belangrijke rol kunnen spelen bij het doorbreken van de disfunctionele dynamiek.⁵⁷ Dit betreft teamchefs en, of misschien wel vooral, operationeel experts.⁵⁸ Het handelingsperspectief gaat uit van de gedachte dat teamchefs en operationeel experts paradoxaal moeten handelen door verbinden te combineren met begrenzen. Dit wil zeggen dat zij zich men-

57 Deze indruk ontleen we onder andere aan de eerder genoemde kleine stapjes die we hebben gezien. Hierbij kan wel worden opgemerkt dat door de focus op leidinggevend en de bijdrage van medewerkers buiten beeld blijft. Dat kwam nog eens duidelijk naar voren tijdens een tussentijdse sessie over de uitkomsten. Een van de deelnemers vroeg wat medewerkers zelf konden doen. Een terechte vraag die we vooralsnog onvoldoende kunnen beantwoorden (zie wel paragraaf 5.4.2). Dat maakt wederom duidelijk dat dit geen rond verhaal is (zie ook paragraaf 1.3).

58 We spreken voor het gemak over chefs of leidinggevend, al beseffen we dat operationeel experts geen leidinggevend zijn. Hun leiderschap is naar ons idee niettemin hard nodig (zie ook paragraaf 8.2).

gen in de leefwereld van uitvoerende politiefunctionarissen en vanuit deze positie eisen stellen en grenzen aangeven. Dit werkt naar onze indruk alleen als zij leiderschap als een collectieve opgave zien en in staat zijn om gezamenlijk vol te houden als het lastig wordt.

5.4.1 Verbinden en begrenzen als paradoxale opgave

Binnen de politie ontmoeten wij door de bank genomen veel aanhangers van een leiderschapsstijl die meer uitgaat van een ondersteunende of dienende rol dan van een richtinggevende of sturende rol (zie ook Landman e.a., 2013). Hoe aantrekkelijk deze manieren van leidinggeven ook mogen klinken, wij denken dat er in een basisteam ook iets anders nodig is. De discussie over gewenst leiderschap wordt naar ons idee vaak te plat gemaakt door te pleiten voor het een of het ander. Het is naar onze indruk veel meer een kwestie van en-en. De nadruk op de ondersteunende en vragende rol van politieleiders ontkent, wat ons betreft, dat er in een basisteam in veel gevallen een gebrek aan sturing is waar te nemen (zie ook Scholtens, 2015). Dit gebrek aan sturing sluit niet aan bij de behoefte aan sturing die een deel van de uitvoerende politiefunctionarissen zeker wel lijkt te hebben.

In het basisteam wordt tijdens het ‘benen op tafel overleg’ van de leidinggevendendenesignaleerd dat een groep medewerkers behoefte heeft aan inzetcoördinatoren die durven op te staan en leiding te geven aan het werk. Er is een verlangen naar duidelijkheid. Een deel van de medewerkers is het zat dat er veel in het midden blijft. De voorzitter van het overleg vraagt aan een chef die nieuw is in het team, wat hij ervan vindt. Hij geeft aan dat hij van medewerkers hoort dat zij vinden dat er weinig sturing is. Iemand zei letterlijk tegen hem: ‘Als ik een dagdienst heb en niet kom opdagen, dan is er niemand die mij belt.’ Hoewel een van de chefs aangeeft dat medewerkers, als zij meer sturing krijgen, daarover gaan morren (zie ook paragraaf 5.4.3), is de algemene indruk van de aanwezigen dat medewerkers meer behoefte hebben aan sturing dan er momenteel wordt gegeven. Dit geluid heb ik ook onder sommige medewerkers beluisterd. Een deel van degenen die ik erover heb gesproken, lijkt echter goed te gedijen bij de geringe sturing.

Meer sturing impliceert effectiever beïnvloeden. Dat is naar onze indruk alleen duurzaam mogelijk als het wordt geaccepteerd door degenen die worden beïnvloed. Er zijn namelijk altijd mogelijkheden om je aan pogingen tot beïnvloeding te onttrekken. Zeker in het politiewerk. Acceptatie veronderstelt dat toegang wordt verkregen tot de leefwereld van medewerkers. Dit kan volgens ons alleen als er sprake is van een relatie, wederkerigheid en verbinding. Het leiderschap op operationeel niveau bestaat in basisteams daarmee uit een paradoxale opgave die wij duiden als verbinden en begrenzen. Een opgave die vooral relevant is voor teamchefs en operationeel experts.

Deze opgave komt in behoorlijke mate overeen met het handelingsperspectief dat Kampen (2014) beschrijft voor herstel in verwaarloosde organisaties. Hij baseert het benodigde handelingsperspectief onder andere op inzichten uit de orthopedagogiek en deze zijn in de door hem onderzochte contexten van toegevoegde waarde gebleken. Het is in dat opzicht misschien niet toevallig dat een van de chefs die in het actieonderzoek goed kon omgaan met de paradox tussen verbinden en begrenzen een pedagogische achtergrond had. Een deel van de leidinggevenden bevond zich namelijk bij een van de beide ogenschijnlijke tegenpolen. We zagen vooral chefs die hun best deden om erbij te horen, maar geen grenzen aan gedrag stelden.⁵⁹ We zagen in mindere mate chefs die probeerden grenzen te stellen, maar niet op dezelfde plattegrond als hun medewerkers liepen. Beide manieren van handelen dragen niet bij aan het doorbreken van de disfunctionele dynamiek, omdat ze daarvoor te eenzijdig zijn.

Verbinding tussen leidinggevenden en medewerkers heeft wat ons betreft eerst betrekking op de verbinding in het werk en het functioneren. En daarna op de verbinding in het persoonlijke. Natuurlijk speelt het persoonlijke altijd een rol, maar juist in een organisatie waar persoonlijke verhoudingen van doorslaggevende invloed zijn, is het effectief om de verhoudingen functioneler te maken (zie ook Kampen, 2014). Zeker in het operationele proces (zie ook Bekman, 2011). Dat is niet gemakkelijk, omdat de afstand tussen een leidinggevende en een uitvoerende medewerker gevoelsmatig het best kan worden overbrugd door de relaties te verpersoonlijken (zie ook Van Maanen, 1983). Ook hiervoor geldt dat het en-en is: functionele verbinding. Functionele ver-

59 Van Maanen (1983; 295) hierover: 'This ploy of aligning oneself with the men against the brass is no doubt the most popular tactic used by sergeants to solicit the cooperation of their men.' Hij wijst erop dat direct leidinggevenden gebruikmaken van gemeenschappelijke vijanden (hogere chefs, de meldkamer, recherche enzovoort) om de afstand tussen hen en uitvoerende medewerkers te verkleinen en daarmee de potentie tot controle te vergroten.

binding begint voor een leidinggevende met fysieke en emotionele aanwezigheid. Er echt zijn. Niet in praat, maar in daad.

Met een chef spreek ik over zijn rol als leidinggevende en de afstand die medewerkers ervaren. Hij zegt dat hij mensen groet, bij naam aanspreekt, contact zoekt enzovoort. Ik vraag of dat echt zo is. Hij kijkt me verwonderd aan. Ik geef aan dat ik hem tijdens alle diensten die ik heb meegedraaid maar één keer heb gezien. En de andere chefs nog nooit. Hij verdedigt zich door te zeggen dat hij ook zijn eigen agenda heeft. Ik zeg dat ik dit begrijp, maar het contact kan toch ook in kleine dingen zitten. Een boterham mee-eten of een kopje koffie meedrinken? Een paar weken later vertelt de chef dat hij nu toch probeert vaker 'beneden' te zijn. Hij merkt dat het wordt gewaardeerd.

'Er zijn' impliceert onder andere het bieden van weerstand aan de verleiding om even rustig achter de computer te gaan zitten. Op afstand van de dynamiek van de werkvloer. Afgesloten van het dagelijks organisatieleven. Het gaat er naar ons idee om dat dagelijks organisatieleven tot het eigen domein te verklaren. Medewerkers laten zien en voelen dat je er bent. Belangstelling hebben voor het (dagelijks) werk en voor de mensen (zie ook Nap, 2012). Ingaan op de behoeften en emoties van medewerkers (zie ook Kampen, 2014). Je mengen in de interacties waarin betekenissen tot stand komen (zie onder andere Homan, 2013; Van Hulst, 2013). Kortom: toegang krijgen tot de uitvoeringspraktijk, zowel in figuurlijke als letterlijke zin.

Nadat ik heb geluncht, blijf ik nog even aan tafel zitten. Ronald, een van de operationele chefs, schuift aan om iets te eten. Op een gegeven moment komt een medewerker, Gertrude, ook aan tafel zitten. Ze praat met Ronald over verschillende onderwerpen. Dan vraagt Ronald wat ze nu gaat doen. Ze wil een ooglidcorrectie en wil daarover wat ervaringen ophalen bij een medewerker van de publieksbalie, die al eens een ooglidcorrectie heeft ondergaan. Ronald vraagt wat ze daarna gaat doen. Er komt niet echt een antwoord. Ronald stelt voor dat ze straks samen gaan surveilleren. Hoewel ze er wat overheen probeert te praten, drukt hij door. Niet veel later gaan ze samen naar buiten.

Het stellen van vragen door leidinggevendenden is naar ons idee essentieel om te werken aan positieve relaties met uitvoerende politiefunctionarissen (zie ook Schein, 2013). Het stellen van vragen doorbreekt het dominante patroon dat wordt gekenmerkt door uitvoerende politiefunctionarissen die voor antwoorden naar hun chefs kijken en chefs die geneigd zijn aan deze verwachting te voldoen. Dit patroon ondergraaft (onbedoeld) de wederkerigheid die nodig is om tot een positieve relatie te komen. Chefs kunnen dit doorbreken door de verleiding om het te vertellen op de juiste momenten in te wisselen voor de kunst van het vragen stellen. In gesprekken met uitvoerende politiefunctionarissen is ons duidelijk geworden dat een deel van hen simpelweg de behoefte heeft aan leidinggevendenden die af en toe de volgende vraag stellen: ‘Wat houdt jou in het werk bezig?’

Een tweede gedraging die voor positieve relaties van belang is, is een kwetsbare opstelling. We hebben gedurende het actieonderzoek op verschillende momenten gezien en gehoord welke impact een kwetsbare opstelling van chefs op medewerkers heeft. Onze indruk is dat deze impact groot is. Als medewerkers ervaren dat hun leidinggevendenden het eigen handelen onder de loep durven te nemen, het ook niet altijd weten en toegeven dat zij ook twijfelen en fouten maken, dan lijkt dit in veel gevallen een weg te openen naar meer wederkerigheid. Deze kwetsbaarheid kan in verschillende contexten zichtbaar worden. Gedurende het actieonderzoek gebeurde het bijvoorbeeld in casusbesprekingen – waarin een teamchef het gesprek opende met een casus waarin hij twijfelde over de eigen effectiviteit –, maar soms ook in bijvoorbeeld de debriefing. Iedere keer is de essentie hetzelfde: wie in de relatie met de ander iets van zichzelf durft te laten zien, zal in de regel daarvan positieve effecten merken.

Een van de operationeel coördinatoren heeft een goede reputatie onder een groot deel van de medewerkers. Er wordt positief over haar gesproken. Ik vraag aan een politieagent, die door veel chefs wordt ervaren als een mopperaar die weerstand oproept, waarom hij haar een goede leidinggevende vindt. Hij geeft als voorbeeld dat zij laatst tegen iemand van de noodhulp zij dat zij ook wel eens een fout maakt. Dat doen chefs volgens hem normaal nooit. Die geven dat nooit toe.

Verbinden is (onder andere) nodig om de positie te verwerven om te mogen leiden. Zonder die positie heeft het begrenzen van gedrag van uitvoerende politiefunctionarissen weinig werking. Tegelijkertijd geldt dat het verwerven van die positie geen garantie op begrenzing geeft. Begrenzen betekent namelijk dat er soms ook directief ten opzichte van medewerkers moet worden opgetreden. Dit vinden leidinggevers binnen de politie, maar ook op andere plekken, vaak lastig. Er kunnen confrontaties ontstaan, en gedoe wordt in de regel niet prettig gevonden (zie ook paragraaf 5.1). Het onvermogen om te begrenzen is daarmee al snel een drempel voor het doorbreken van de disfunctionele dynamiek (zie ook Kampen, 2014). Het vraagt van leidinggevers moed om de angst op confrontatie te overwinnen. Hierbij moet worden ingezien dat de onderlinge dynamiek soms eerst slechter moet worden (reactie op begrenzing), alvorens herstel kan intreden.

Het is naar ons idee van belang om wat meer taal te geven aan begrenzing. Begrenzing betekent het inkaderen van het gedrag van uitvoerende politiefunctionarissen. Dit inkaderen heeft betrekking op het gedrag buiten en binnen. Hoewel onze indruk is dat het gedrag ‘binnen’ centraler zou moeten staan dan het gedrag ‘buiten’, moeten we – zoals eerder in deze subparagraaf aangegeven – niet vergeten dat er in de regel weinig sturing wordt gegeven aan de uitvoering van het politiewerk. Het pleidooi van de politietop voor meer professionele ruimte (Nationale Politie, 2012a) verhoudt zich niet goed tot onze constatering dat die ruimte in een basisteam in grote mate aanwezig is. Ook anderen wijzen daarop (zie onder andere Nap, 2014; Scholtens, 2015). Onze indruk is dat een deel van de politiemensen juist behoefte heeft aan meer duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht. Die behoefte is goed te begrijpen vanuit het relatief ongedefinieerde karakter van de politietaak. Daarnaast is er onder sommige politiemensen behoefte aan meer sturing op collega's die in de uitvoering van het politiewerk er de spreekwoordelijke kantjes van af lopen. Leidinggevers kunnen alleen in dit soort behoeften voorzien als ze inzicht hebben in het dagelijks werk van hun medewerkers. Dat onderstreept het belang van de toegang tot de praktijk.

Met betrekking tot het interne gedrag gaat het onder andere over het expliciteren van de verwachtingen in de onderlinge interacties. Tussen leiding en medewerkers, maar ook tussen medewerkers onderling. Het betreft omgangsvormen en afspraken over onderwerpen als het uniform, roken, pauzes en dergelijke. De verleiding is groot om in klein verband wat regels op papier te zetten en daarover in het basisteam te communiceren. Dat is echter onvoldoende, zo hebben wij in een van de basisteams ervaren. Het gaat erom dat verwachtin-

gen worden geëxpliciteerd in een (voortdurende) dialoog, zo wordt ook benadrukt door Kampen (2014). De opgave is vervolgens om consequenties te verbinden aan gedrag dat bewust de vastgestelde grenzen overschrijdt.⁶⁰ Het handhaven van onderlinge afspraken is niet alleen van belang om medewerkers die de afspraken schenden te corrigeren. Het is ook van belang om aan degenen die zich wel aan afspraken houden en bijdragen aan een normaal organisatieleven te laten zien dat de onderlinge afspraken serieus worden genomen. Juist deze groep heeft weinig behoefte aan slappe chefs. Normen ontstaan niet door ze te benoemen, maar door ze na te (laten) leven. In daad en niet in praat.

Juist vanwege het belang van handhaving is het nodig om selectief te zijn in de normen die worden gesteld. Waar moet je hard zijn? Welke grenzen mogen niet worden overschreden? Wat is het meest funest voor de groepsdynamiek en de uitvoering van de politietaak? Dergelijke vragen kunnen in een basisteam niet door individuele leidinggevers worden beantwoord. Dat heeft anderhalf jaar aanwezigheid in de basisteams ons in ieder geval geleerd. Dergelijke vragen vereisen een collectief antwoord. Dat brengt ons bij de volgende subparagraaf.

5.4.2 Verbinden en begrenzen als collectieve opgave

De eerder behandelde context waarin het leidinggeven aan politiemensen plaatsvindt (zie paragraaf 5.3.3), maakt dat het vestigen van leiderschap een opgave is van alle betrokken leidinggevers in een basisteam.⁶¹ Hiermee komen we terecht bij een andere eenzijdigheid in het denken over leiderschap binnen de politie. Persoonlijk leiderschap domineert ten opzichte van collectief of gespreid leiderschap (zie ook Landman e.a., 2013). Met de oriëntatie op persoonlijk leiderschap is niets mis, maar deze oriëntatie is te beperkt als het beïnvloeden van de dynamiek binnen een basisteam het streven is. Vooral voor de begrenzende taak geldt dat eenduidigheid in het optreden richting medewerkers van belang is. Dat wil wat ons betreft niet zeggen dat iedere chef hetzelfde moet zijn. Integendeel. Aanvullende kwaliteiten zijn in ieder team van belang. Het gaat er wel om dat leidinggevers alert zijn op dezelfde gedragsnormen en allemaal interveniëren als deze worden overschreden.

Eenduidigheid in het stellen en handhaven van gedragsnormen kan naar ons idee alleen worden bereikt als chefs met elkaar in gesprek zijn over de situaties

60 Wellicht ten overvloede: essentieel is dat chefs zelf het goede voorbeeld geven.

61 Opnieuw: dit betreft nadrukkelijk ook de operationeel experts, al zijn zij geen onderdeel van de kolom 'leiding' van het LFNP.

die zich voordoen en de normen die hierbij zouden moeten gelden. Dit is geen eenmalig, maar een voortdurend gesprek.

In het kader van de ontwikkeling van operationeel leiderschap in het basisteam worden er gedurende het actieonderzoek een tiental sessies georganiseerd gericht op het bespreken van casuïstiek uit de eigen leiderschapspraktijk. Deze casuïstiek bestaat geregeld uit situaties waarin medewerkers (soms onbewust) de grens opzoeken van wat mag. Een voorbeeld is een situatie waarin enkele medewerkers, voorafgaand aan de dienst, het bureau komen binnenlopen met barbecuespullen. Dit vanwege een wedstrijd van het Nederlands elftal in het kader van het wereldkampioenschap voetbal. De betrokken medewerkers gaan er hierbij ook van uit dat ze de hele wedstrijd kunnen kijken. Naast dit enigszins unieke voorbeeld passeren er ook allerlei meer dagelijkse situaties de revue (uniform, roken, zie ook paragraaf 5.4.1). Iedere keer gaat het om de vraag hoe de chef heeft gehandeld in de situatie, wat daarvan de effecten zijn en of dat door de groep als goed leiderschap wordt gezien. De gesprekken die ontstaan, hebben keer op keer (ook) het karakter van het constateren van onderlinge verschillen in normen die worden gehanteerd en het zoeken naar wat een eenduidige gedragsnorm zou moeten zijn. Gedurende deze sessies ontstaat er steeds meer behoefte aan meer gezamenlijkheid in het stellen en handhaven van gedragsnormen. Ook wordt duidelijk dat deze gezamenlijkheid alleen kan worden bereikt door met elkaar in gesprek te blijven over hoe het leidinggeven in concrete situaties plaatsvindt.

De volgende casus laat zien hoe een groep leidinggevend en met elkaar in gesprek komt over wat er in een basisteam speelt en welke manier van handelen vanuit het perspectief van een leidinggevende *dan* gewenst is.⁶² Collectiviteit in het leiderschap kan ontstaan wanneer het lukt om gezamenlijk betekenis te

62 Overigens kan in algemene zin worden gesteld dat het voor de politieleiding van belang is om alert te zijn op de ontwikkeling van de culturele dynamiek in de organisatie. Direct leidinggevend en zijn hiertoe het best in staat, omdat ze de dynamiek kunnen observeren en er ook onderdeel van zijn, maar het is net zo goed relevant voor teamchefs, sectorhoofden en eenheidsleidingen. 'Police managers must continually scan the organization for evidence of subversive cultures operating outside the bounds of proper police practice' (O'Hara, 2012; 175). Wij voegen daar graag aan toe dat deze praktijken betrekking hebben op zowel de uitvoering van het politiewerk als de interne omgang.

geven aan de groepsdynamiek die plaatsvindt en aan het handelen dat nodig is om deze dynamiek positief te beïnvloeden. Deze betekenisgeving kan volgens ons het best plaatsvinden aan de hand van concrete casuïstiek uit de eigen praktijk als leidinggevers. Via de casuïstiek kan een gesprek terechtkomen op meer algemene patronen in een team en de manieren van handelen die effectief kunnen zijn in het omgaan met deze patronen.⁶³

In een basisteam speelde de vraag hoe chefs moeten omgaan met medewerkers die tegen hen klagen over de organisatie. Er wordt in het overleg van de chefs een casus behandeld over een medewerker die tegen een chef begint te 'zeiken' over het rooster. Het dilemma was dat de chef de eigen organisatie niet wilde afvallen, terwijl hij het eigenlijk wel eens was met de klachten die werden geuit. Dit dilemma speelt bij meer interne kwesties, zo wordt duidelijk. In het gesprek tussen de operationele chefs komt naar voren dat zij zichzelf niet willen verloochenen. Als er in de organisatie dingen gebeuren die zij niet goed vinden, dan kunnen ze die niet (blijven) verdedigen, omdat ze toevallig chef zijn. Die verdediging is ook ongeloofwaardig als ze eigenlijk iets anders vinden ('niet recht lullen wat krom is'). Daarnaast is een verdedigende reactie alleen maar olie op het vuur, want medewerkers nemen niet zomaar genoegen met het antwoord. Dan kom je in een discussie terecht waar je ook niet goed uitkomt. Medewerkers merken het ook als chefs eigenlijk iets anders vinden dan ze zeggen. Een van de chefs geeft aan dat hij het vaak gewoon expliciteert: ik ben het er ook niet mee eens, maar het moet wel gebeuren. Hij geeft aan dat hij het niet wenselijk vindt als zij als chefs de eigen organisatie te veel afvallen. Er kan een middenweg worden gevonden.

De collectiviteit in de betekenisgeving over wat er speelt en nodig is, neemt niet weg dat het interveniëren op basis van besproken normen in de regel een individuele aangelegenheid is. Hierbij komt het aan op de eerder aangegeven moed om de angst op confrontatie te overwinnen (zie paragraaf 5.4.1). Het individuele karakter van het begrenzen wil naar onze indruk tegelijkertijd niet zeggen dat er geen collectieve elementen aan de orde zijn.

63 Onze ervaring is dat het beginnen bij algemene patronen minder effectief is, omdat het niet dichtbij komt en (dus) abstract of algemeen blijft.

Collectieve elementen zijn in de eerste plaats aan de orde als er in groepsverband een gegroeide omgangspraktijk bespreekbaar wordt gemaakt. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de scheiding tussen werk en privé: vermenigving van verhoudingen door bij elkaar betaalde klusjes uit te voeren, regelmatig en op grote schaal gezamenlijk uitgaan, liefdesrelaties tussen collega's, vakanties in groepsverband en dergelijke.⁶⁴ Dit zijn lastige gesprekken waarin chefs naar onze indruk het best gezamenlijk kunnen optrekken.

Een tweede variant van collectiviteit heeft betrekking op het verdelen van conflicten. Als begrenzing betrekking heeft op een terugkerend gedragspatroon van een teamlid, dan kan er in onderling overleg worden gekozen wie het gesprek hierover met hem aangaat. Overwegingen kunnen betrekking hebben op wie vermoedelijk het meest effect heeft, maar ook de energiebalans kan een rol spelen. Het begrenzen van gedrag kost energie en het is van belang dat iedereen voldoende energie houdt. Dat was in ieder geval wel wat er in een van de basisteams op tafel kwam.

Een van de teamchefs sprak in het kader van de collectiviteit van leiderschap over 'bokje voor elkaar staan'. Dit principe is volgens ons vooral van belang wanneer er in een basisteam een heftige dynamiek tussen leiding en uitvoering aanwezig is. Anders geformuleerd: in basisteams waar leidinggevend en opbranden door de relatie met de werkvloer, is er volgens ons (veelal) niet alleen sprake van een stevig gebrek aan wederkerigheid tussen leidinggevend en medewerkers, maar ook tussen leidinggevend en onderling. Als een chef de eigen ondersteuning (*containment*) niet uit het gehele team kan halen, dan is het essentieel dat de collega-leidinggevend wel voor hem klaarstaat. Wie die steun niet ervaart, zal het waarschijnlijk moeilijk krijgen.⁶⁵ Collectief leiderschap houdt dus ook in dat chefs elkaar helpen om emoties te verdragen.

In het voorgaande is de nadruk gelegd op de gezamenlijke opgave van een groep chefs. Hoewel dit het meest voor de hand liggende handelingsperspectief is, kan er voor worden gekozen om ook medewerkers te betrekken in het beïnvloeden van de dynamiek tussen leidinggevend en medewerkers. De gedachte hierachter is simpel: als medewerkers ook elkaar begrenzen (aanspreken), gaat er meer effect van uit dan wanneer dit uitsluitend wordt beschouwd als een taak van leidinggevend.

64 Een deel van deze voorbeelden komt uit de onderzochte basisteams. Een ander deel is gebaseerd op onze ervaringen in andere basisteams.

65 Kampen (2014) wijst er nadrukkelijk op dat ook leidinggevend hoger in de hiërarchie operationeel leidinggevend moeten steunen

Een van de chefs van dienst voelt zich na een conflict met de teamchef (zie paragraaf 5.2.1) serieuzer genomen. Hij heeft ook een beter beeld van hoe hij met zijn eigen gedrag positief kan bijdragen aan het groepsproces. Hij voelt zich daar meer verantwoordelijk voor. Ik zie dat ook terug in zijn gedrag. Zo brengt hij tijdens het overleg van de chefs van dienst in dat hij van verschillende mensen heeft gehoord dat sommige chefs van dienst niet benaderbaar zijn. Studenten en coaches voelen zich niet altijd welkom als ze binnenkomen of bij de briefing aansluiten. Door zijn collega's wordt direct defensief gereageerd. De meeste chefs van dienst voelen zich aangevallen. Het kan niet over hen gaan. Ook wordt er direct om namen en concrete voorbeelden gevraagd. De chef van dienst die het inbrengt zegt na een tijdje: 'Ik denk dat wij de verdediging moeten laten vallen, het wordt namelijk wel zo ervaren. Kijk ook eens naar jezelf.' Er wordt nog wat gemompeld, maar door een andere reactie dan verwacht van de chef van dienst wordt het stil. Na afloop van het overleg vertelt de chef van dienst dat hij op deze manier probeert om het groepsproces positief te beïnvloeden.

Het betrekken van medewerkers kan alleen plaatsvinden als deze medewerkers ervan overtuigd zijn dat de dynamiek waarin zij werken disfunctionele kanten heeft en bereid zijn om bij te dragen aan het doorbreken ervan. Ten aanzien van degenen die hierbij worden betrokken, doet zich een dilemma voor. Aan de ene kant zijn informele leiders van belang, omdat zij veel invloed hebben op de gang van zaken in het dagelijks organisatieleven. Aan de andere kant is hun bereidheid om de status quo te doorbreken waarschijnlijk niet al te groot. Zij moeten immers het spel ter discussie stellen waarin zij zelf een dominante speler zijn (zie ook Kloosterboer, 2012). Variëteit in betrokkenen is vermoedelijk wenselijk. Moeskops (2014) spreekt in dat kader over het meest invloedrijke team, daarmee verwijzend naar een gelegenheidscoalitie. Het is van belang dat er niet over deze gelegenheidscoalitie wordt gecommuniceerd. Zij opereren onder de radar. 'Gewoon' op een andere manier doen, staat centraal. Of, misschien wel beter: 'gewoon doen', het normaliseren van het dagelijks organisatieleven.

5.4.3 Verbinden en begrenzen als vasthoudende opgave

Het normaliseren van het dagelijks organisatieleven is voor de betrokken leidinggevendenden in essentie een leerproces. Zij leren een nieuw handelingsrepertoire te ontwikkelen waarin centraal staat dat grensoverschrijdend gedrag van teamleden wordt aangepakt en de onderlinge interacties weer een wederkerig karakter krijgen. Elke ervaring is hierbij een drijvende kracht: positief en negatief (zie ook Kampen, 2014). Dit leerproces verloopt met ups en downs, zo hebben we ook in een van de basisteams nadrukkelijk ervaren. Dit heeft naar onze indruk voor een deel te maken met de pieken en dalen waarmee leerprocessen nu eenmaal gepaard gaan (zie ook paragraaf 7.3.2). Daarnaast heeft in het actieonderzoek – met betrekking tot het vestigen van leiderschap – de nadruk mogelijk meer gelegen op bewustwording dan op het daadwerkelijk ontwikkelen van een nieuw handelingsrepertoire.⁶⁶ Het laatste verdient echter ook nadrukkelijk aandacht bij het vestigen van leiderschap (Kampen, 2014).

Ook moet worden beseft dat wie een proces in gang zet om leiderschap te vestigen, vermoedelijk op verzet van sommige medewerkers stuit. Als medewerkers vragen om meer sturing (waaronder begrenzing), bedoelen ze hiermee in de regel sturing van anderen. Dit geldt in het bijzonder wanneer de sturing van chefs ook betrekking heeft op allerlei interne omgangsregels die lange tijd min of meer zijn verwaarloosd (zie paragraaf 5.3.2). De reactie van veel medewerkers is dat er wordt gezeurd over allerlei kleinigheden (zie ook Van Maanen, 1983). ‘Er zijn toch wel belangrijkere dingen.’ Deze opmerkingen zijn vooral te beluisteren bij degenen met informele macht en verworven rechten.

In het basisteam hebben de operationele chefs in de afgelopen periode de spreekwoordelijke teugels wat aangetrokken. Tijdens het meedraaien van diensten is dit een onderwerp van gesprek tussen uitvoerende politiefunctionarissen. Volgens sommigen zitten de chefs nu te dicht op de werkvloer. Iemand hierover: ‘Ze hebben tegenwoordig het beeld dat ze moeten aanspreken. Dat doen ze alleen op de verkeerde dingen. Ze kun-

66 Dit is een constatering achteraf. Het bespreken van casuïstiek uit de eigen leidinggevende praktijk leidt namelijk tot bewustwording, het uitwisselen van opvattingen over goed leiderschap en soms ook tot de kunst afkijken (eigenlijk ‘afhoren’) bij anderen (bijvoorbeeld zinnen die konden worden overgenomen), maar dit is niet altijd voldoende voor het ontwikkelen van nieuw handelingsrepertoire.

nen zich beter op het echte werk richten.’ Een ander: ‘Ze hebben jaren niemand aangesproken en nu doen ze het ineens vrij strak. Dat wordt niet gepikt.’ Er is ook een groep medewerkers die het positief vindt. Hoewel de gedragsnormen op papier als enigszins kinderachtig worden ervaren, vinden ze het goed dat het lanterfanten van sommige collega’s wordt aangepakt. Iemand merkt ook op: ‘Aan het begin wordt er natuurlijk over geouwehoerd, maar dat wordt vanzelf minder.’ De vrees van deze groep medewerkers is vooral dat de chefs het niet volhouden.⁶⁷

De bovenstaande casus wijst, wat ons betreft, op het belang van volhouden. Het normaliseren van het dagelijks organisatieleven is een proces van lange adem. Als we op ander onderzoek afgaan, gaat het eerder om jaren dan maanden (Kampen, 2014). Dit proces is noodzakelijk om de basis op orde te brengen en een fundament te creëren voor ontwikkeling. Idealiter vindt dit proces plaats met zo min mogelijk top-downveranderambities. Die kunnen verstorend werken. Het eigenaarschap dat politieleiders hebben ontwikkeld, kan hierdoor opnieuw resulteren in een afwachtende houding. Dat gebeurde onder andere in Noordstad met de operationeel experts als gevolg van perikelen rondom het LFNP en deels ook de reorganisatie (zie ook paragraaf 7.3.2). We beseffen tegelijkertijd dat het reduceren van de top-downverstoringen op dit moment – in het kader van de vorming van de Nationale Politie – zeker geen sinecure is. We vermoeden dan ook dat de condities om te werken aan het normaliseren van het alledaags organisatieleven in een basisteam niet optimaal zullen zijn. Toch zal het naar ons idee moeten gebeuren om de verdere ontwikkeling van een basisteam mogelijk te maken.

Tot slot willen we nog een keer opmerken dat het doorbreken van de disfunctionele dynamiek tussen leidinggevend en uitvoerende politiemedewerkers gepaard gaat met een grote mate van handelingsverlegenheid. Dat is voor een deel de tragiek: de noodzaak tot een effectief handelingsperspectief is ongeveer even groot als het niet-weten. Met dit actieonderzoek beogen wij een bijdrage te leveren aan het reduceren van de handelingsverlegenheid, al beseffen we dat dit niet met één actieonderzoek is gerealiseerd. Positief gezien is er dus nog voldoende om te ontdekken. Hierbij moet worden opgemerkt dat de effectiviteit

67 Dit illustreert overigens ook dat het bespreken van omgangsvormen vooral als een verantwoordelijkheid van leidinggevend wordt ervaren. Juist daarom kan het krachtig zijn om ook medewerkers in het proces te betrekken (zie ook paragraaf 5.4.2).

van het handelingsperspectief afhankelijk is van de kenmerken van de dynamiek. Deze contextuele benadering geldt voor alle handelingsperspectieven (zie ook paragrafen 1.2.4 en 8.3), maar naar onze indruk kunnen de verschillen tussen basisteams op dit punt best groot zijn. In basisteams waar de grenzen zijn vervaagd, zal het leiderschap naar ons idee meer directief moeten zijn dan in basisteams waar er al van een min of meer normaal organisatieleven sprake is. De mate van disfunctionaliteit in de onderlinge dynamiek heeft simpelweg gevolgen voor welk handelingsperspectief het meest effectief is (Moeskops, 2014). Hierbij moet volgens ons altijd worden beseft dat de afstand tussen chefs en medewerkers ook een functie heeft en nooit helemaal zal worden opgelost. De opgave is om het vraagstuk beter hanteerbaar te maken.

⇒ 5.5 Vrijblijvend delen van ervaringen

Gedurende onze periode in de basisteams is ons opgevallen dat politiemensen heel veel ervaringen delen. Dit gebeurt vaak in de vorm van verhalen en vindt plaats in allerlei contexten. Tijdens de lunch of een bak koffie, in de auto, tijdens de (de)briefing of in een werkgroep. Die ervaringen hebben vaak betrekking op de gebeurtenissen die men in het politiewerk heeft meegemaakt. Soms gaan ze ook over de manier van werken, bijvoorbeeld als er een nieuwe werkwijze is ingevoerd. Van het delen van ervaringen wordt onbewust en impliciet geleerd (zie ook Beerepoot e.a., 2007). De narratieve gemeenschap van een basisteam is een rijke bron voor het politiewerk. Een vorm van kennismanagement die goed aansluit bij de professionele intuïtie die in het politiewerk zo dominant is (Landman, 2015). Vakmanschap laat zich namelijk goed overdragen door verhalen (Sennett, 2008). Tegelijkertijd valt op dat de casuïstiek die in de verhalen naar voren komt in de regel niet tot nadere gesprekken leidt (Nap, 2012; Landman, 2015). Praktijken worden overgedragen, maar zijn niet met elkaar onderzocht op hun werking. Uit ervaringen worden geen lessen getrokken. Praktijken zijn daarmee niet getest. Dit vormt geen enkele belemmering, zolang verbetering van politiewerk niet het streven is. Voor wie daar wel naar streeft, is het vrijblijvend delen van ervaringen een blokkade.

5.5.1 Als leren een bijproduct is: onderbenutting van verhalen

Een basisteam is niet alleen een *verbal society*, waarin het gesproken woord zwaar weegt (zie paragraaf 4.1.1), maar ook een narratieve gemeenschap (zie ook Van Hulst, 2013). Dit wil zeggen dat de interacties die plaatsvinden voor een belangrijk deel het karakter hebben van het aan elkaar vertellen van verhalen (zie onder andere Trujillo & Dionisopoulos, 1987; Shearing & Ericson, 1991; Fletcher, 1999; Waddington, 1999; Ford, 2003; Van Hulst, 2013; Landman, 2015). Deze verhalen gaan in veel gevallen over de gebeurtenissen die uitvoerende politiefunctionarissen of hun collega's in het werk hebben meegemaakt. De verhalen worden op verschillende momenten en op verschillende plekken verteld. De politieauto, koffietafel en briefingruimte zijn de meest voorkomende plaatsen waar verhalen te beluisteren zijn.

Tijdens de ochtendbriefing gaan er foto's rond van een aanhouding die tijdens de nachtdienst heeft plaatsgevonden. Een van de aanwezigen, die overigens niet aanwezig was bij de aanhouding, maar het heeft gehoord van een collega, vertelt in geuren en kleuren wat er heeft plaatsgevonden. Daarbij aangevuld door enkele anderen die er overigens ook niet bij waren.

Het verhaal is als volgt. Enkele collega's krijgen tijdens de nachtdienst een melding van een inbraakalarm van een school. Daar aangekomen, constateerden zij sporen van braak. Ze zijn vervolgens met een speurhond gaan zoeken naar mogelijke verdachten. De speurhond vond de verdachte in de bosjes achter de school. De hond heeft de verdachte gebeten. De verklaring van de verdachte was dat hij aan het bidden was en daarom in de bosjes zat. Daar wordt smakelijk om gelachen en foto's met daarop de bijtewonden, gaan van hand tot hand.

Het vertellen van verhalen vervult binnen een basisteam verschillende functies, die in het bewustzijn van uitvoerende politiefunctionarissen een meer of minder bewuste plek lijken in te nemen. Men lijkt de zogenaamde verhalen-cultuur zelf vooral te beschouwen als een leuke manier om met elkaar de tijd door te brengen (zie ook Holdaway, 1983; Fletcher, 1999). Het is een sociale praktijk waarin naast de verteller ook anderen participeren (zie ook Van Hulst, 2013). Humor vervult daarin, zoals bovenstaande casus ook laat zien, een belangrijke rol. Het politiewerk heeft een hoge anekdotische waarde en die

weten uitvoerende politiefunctionarissen veelal goed te benutten. Daarnaast zijn politiemensen zich ervan bewust dat verhalen worden verteld om stoom af te blazen. Wanneer een politiefunctionaris bijvoorbeeld op het bureau terugkomt na een lastig gesprek met een burger, dan wil hij daar veelal graag iets over kwijt.⁶⁸

Uitvoerende politiefunctionarissen lijken zich minder bewust van de rol die verhalen spelen in het beschermen van de beroepsidentiteit. Door verhalen te vertellen brengen zij achteraf, en in het licht van de bekende uitkomsten, samenhang en orde in ervaringen (Weick, 1995). De verhalen representeren daarmee zeker niet dé werkelijkheid, maar zijn eerder te beschouwen als een reconstructie van ervaringen. Die reconstructie is bewerkt en daarmee per definitie selectief en eenzijdig. ‘Stories are inventions rather than discoveries’, aldus Weick (1995; 128). De selectiviteit is erop gericht om het gewenste beroepsbeeld hoog te houden. Dit mechanisme ligt onder andere ten grondslag aan de constatering van onderzoekers dat de verhalen die zij te horen krijgen over het politiewerk een stuk sensationeler zijn dan wat zij in het veld mee maken (zie onder andere Trujillo & Dionisopoulos, 1987; Kleijer-Kool, 2013). Door elkaar verhalen te vertellen, reconstrueren politiemensen hun ervaringen op een manier die de identiteit repareert (Waddington, 1999; Landman, 2015). In dit voorbeeld wil dit zeggen dat sensatie en spanning bij uitstek elementen zijn die volgens veel politiefunctionarissen kenmerkend zijn voor het politiewerk en het politiewerk ook aantrekkelijk maken.

De voor dit actieonderzoek meest relevante werking van verhalen heeft betrekking op impliciet en informeel leren. Dit leren heeft in de eerste plaats betrekking op het werkgebied. In hun onderlinge interacties onderhouden politiemensen met elkaar de sociale kaart van het werkgebied (Landman, 2015). Dit wil zeggen dat er in de verhalende interacties allerlei kennis circuleert over wat er aan de hand is met bepaalde personen in het werkgebied. Waar hangen ze rond? Met wie zijn ze gezien? Wat is kenmerkend voor hun gedrag? Hoe kun je ze het best benaderen? Het zijn voorbeelden van aspecten die in verhalen aan de orde komen. Op deze wijze wordt kennis over (personen in) het werkgebied overgedragen aan collega’s. Dit betreft niet alleen min of meer neutrale kennis. In een deel van de verhalen komt gewild en ongewild een perspectief mee (zie ook Punch, 1983; Van Hulst, 2013): een normatieve lading die politiemensen als het ware vertelt welke manier van optreden – in generieke of

68 Dat heeft als gevolg dat burgers in de regel niet erg positief in verhalen naar voren komen (zie ook Pogrebin & Poole, 1988).

Dat zegt overigens weinig over hoe politiemensen ten opzichte van burgers optreden (Waddington, 1999).

in specifieke zin – gewenst is. Vooral nieuwelingen lijken hier veel van te leren (zie onder andere Van Maanen, 1975; Fielding, 1984; Chan, 2003).

Het voorgaande leidt bij ons tot de constatering dat politiemensen goed hebben begrepen dat ervaringskennis het best kan worden gedeeld door middel van conversaties (Dixon, 2000). Wij vermoeden dat dit vooral een vorm van onbewust begrip is. De verhalende interacties op de werkvloer lijken niet (primair) gericht op het leren van ervaringen. Het leren is er vooral een bijproduct van. Dat is aan de ene kant goed nieuws. Er wordt min of meer ongemerkt een hoop geleerd. Hierbij moet worden beseft dat het naar onze indruk vooral een kwestie van doorgeven is. Dit is voor kennis over (personen in) het werkgebied ook voldoende. Ook voor het leren van *bestaande* handelingspraktijken werkt dat goed. Wanneer ontwikkeling van bestaande handelingspraktijken het streven is, is doorgeven echter onvoldoende. ‘Unorganized experience is incapable of ordering perception’, zo onderstreept Hassard (1988). Al worden ervaringen nog zoveel gedeeld, het leidt niet zomaar tot nieuwe inzichten voor effectiever handelen. Anders gezegd: het delen van ervaringen is niet genoeg om er gemeenschappelijke kennis uit te creëren (Dixon, 2000).

Het gevolg van de informele leerprocessen op de werkvloer is dat routines zich verder verstevigen en verspreiden. Dat geldt dus ook voor de routines die minder goed lijken te werken (zie ook Beerepoot e.a., 2007).⁶⁹ De ervaringskennis die uitvoerende politiefunctionarissen door middel van (onder andere) ervaringen aan elkaar doorgeven, is niet op de werking in de praktijk onderzocht. Leren heeft in dat opzicht niet louter positieve gevolgen (zie ook Hoebeke, 1995). Wie het eigen handelen niet onderzoekt, zal niet snel iets afleren. Zeker niet wanneer er weinig besef is dat ervaring niet alleen handelen mogelijk maakt, maar het ook kan beperken (zie paragraaf 4.3.2). De slotsom is dan dat er veel minder uit de ervaringen wordt geoogst dan zou kunnen. Er zijn voldoende openingen voor verdieping, maar die worden nauwelijks benut. Er worden geen lessen getrokken voor toekomstig handelen. Dat is vooral jammer voor de ontwikkeling van het politievak en het politievakmanschap (zie ook Landman, 2015).

69 Zie ook paragraaf 4.3.2.

5.5.2 Als leren het streven is: wegduwen als het dichtbij komt

In een basisteam worden ervaringen ook gedeeld met het streven om ervan te leren. Het is dan dus geen bijproduct, zoals in het verhalencircuit. In het kader van ons actieonderzoek deed dit zich vooral voor in twee settings: de debriefing en de werkgroep.

De debriefing wordt binnen de politie gezien als een belangrijk sturingsmoment met een drieledige oriëntatie (Kop & Klerks, 2010). Het moment is in de eerste plaats bedoeld om elkaar te informeren over wat er tijdens de dienst heeft plaatsgevonden. De nadruk hierbij ligt op het aftappen van informatie: welke informatie neemt de medewerker mee terug van de straat en welke eventuele vervolgacties zijn nodig? Daarnaast is de debriefing bedoeld om terug te komen op de afspraken die tijdens de briefing zijn gemaakt. Deze afspraken hebben soms het karakter van werkopdrachten die medewerkers moeten uitvoeren. Het derde doel van debriefing is het leren van elkaar door stil te staan bij hoe het werk is uitgevoerd en te kijken naar verbeteringen.

De debriefing is binnen de politie in ontwikkeling. De gewoonte in veel blauwe teams was dat er een debriefing plaatsvond bij heftige incidenten of wanneer er dingen fout waren gegaan (zie ook paragraaf 4.3.2). Daarin vindt nu langzamerhand een omslag plaats: structureel debriefen is het streven. Basisteams verschillen in de mate waarin zij aan dit streven invulling geven. In ons actieonderzoek waren er op dit punt in ieder geval grote verschillen waarneembaar. In Centrumstad vond ten tijde van het actieonderzoek geen debriefing plaats, terwijl men in Groenstad en Noordstad bezig was om de debriefing een onderdeel te maken van de dagelijkse routine.

Bij de start van het actieonderzoek is in het basisteam de debriefing net ingevoerd. Dit wil zeggen dat er na iedere dienst, 3 keer per 24 uur, een debriefing plaatsvindt. De chefs van dienst hebben met elkaar afgesproken dat het belangrijk is dat de debriefing gewoon wordt en organiseren daarom ook bij weinig bijzonderheden een debriefing. Na enkele maanden is de debriefing genormaliseerd. Als er geen debriefing is, kaarten medewerkers het soms zelf aan: 'Gaan we nog debriefen?'

De debriefing heeft in de eerste periode vooral het karakter van het aflopen van de meldingen en andere situaties. Degene die de debriefing leidt, vraagt dan aan ieder koppel wat er in de afgelopen uren zoal is gebeurd. Daarin komen dan ook eventuele werkopdrachten en relevante

informatie aan de orde. Na verloop van tijd ontstaat er onder de leidinggevendenden – vooral onder de teamchefs – een nadrukkelijke ambitie om aan de slag te gaan met het derde doel van de debriefing: het leren van elkaar. Dit verloopt met vallen en opstaan. De ene keer blijft het bij het informeren van elkaar over wat er die dienst heeft plaatsgevonden. De andere keer wordt er gesproken over de bevoegdheden die in een bepaalde situatie toegepast hadden kunnen worden (al dan niet met het wetboek erbij). Heel soms ontstaat een gesprek waarin er wordt geprobeerd om lessen uit een situatie te trekken (zie ook paragraaf 5.6.2). Een van de teamchefs stelde na een debriefing eens de vraag wat de aanwezigen hiervan meenamen? Wat heb je geleerd? Hij ontmoette, naar eigen zeggen, glazige blikken.

In de debriefing in de door ons onderzochte basisteams domineert het delen van ervaringen ten opzichte van het trekken van lessen. Wanneer verdiepingsvragen naar aanleiding van het optreden worden gesteld, hebben deze vooral betrekking op wetgeving. Was dit gedrag van een burger wel of niet strafbaar? Had ik dit wel of niet mogen doen? Nap (2012) spreekt in dit verband over onschuldige – moreel neutrale – vragen waarop een eenvoudig en eenduidig antwoord kan worden gegeven. En zelfs waar dit soort vragen leven, komen ze niet vanzelf op tafel. Wij waren op de achterbank van de auto soms getuige van twijfel bij of discussie tussen uitvoerende politiefunctionarissen. Zij wisten niet zeker wat zij in hun optreden mochten of konden, wat vaak leidde tot niet-optreden. Het discussie- of twijfelpunt werd zeker niet altijd tijdens de debriefing aan de orde gesteld. Op enkele momenten hebben wij het daarom maar op tafel gelegd. De reactie die volgde was: ‘O ja, vergeten, dat is wel een goede.’

Het is voor ons de vraag of uitvoerende politiefunctionarissen in dit soort gevallen er niet aan denken om een situatie of vraag in te brengen. Wij hebben op verschillende manieren de indruk gekregen dat een deel van de politiemensen het eigen optreden niet zichtbaar maakt omdat men het niet-weten niet op tafel wil hebben. Er is angst om erop aangesproken te worden of ten opzichte van collega's af te gaan.⁷⁰ Het politiewerk is in grote mate onzichtbaar voor

70 De angst om aangesproken te worden, is naar ons idee vooral een hardnekkig beeld (zie paragraaf 4.1). Wij zijn in ieder geval nauwelijks getuige geweest van situaties waarin uitvoerende politiefunctionarissen werden aangesproken.

anderen in de organisatie en er zijn vermoedelijk veel redenen om dit zo te laten. Het handhaven van de autonomie en het voorkomen van gedoe spelen hierbij naar onze indruk een rol (zie ook paragraaf 5.1.1). Men weet wel dat er kan worden geleerd door in openheid de effectiviteit van het eigen handelen te onderzoeken, maar in de praktijk lukt het simpelweg niet zo goed. Daarin staan politiemensen zeker niet alleen. Als het erop aankomt, zien velen binnen organisaties er liever van af en verschijnen er defensieve strategieën (Ardon, 2011).

Tijdens de dienst ben ik in gesprek met twee politieagenten van het basisteam. Het gesprek gaat over het gebruik van bevoegdheden en de complexiteit daarvan. Een aspirant noemt een voorbeeld van een collega die een auto staande hield voor een alcoholcontrole en bij het natrekken van het kenteken op veel drugsantecedenten stuitte. Op basis daarvan is hij de auto gaan doorzoeken en heeft toen allerlei drugs aangetroffen. Hij heeft de verdachte aangehouden. Deze aanhouding bleek later onrechtmatig. Ik vraag of deze situatie daarna nog met elkaar is doorgesproken, bijvoorbeeld tijdens de debriefing. Er zijn vast meer collega's die dit soort situaties tegenkomen en lastig vinden. 'Daar kun je met elkaar toch iets van opsteken?' Volgens de beide politieagenten gebeurt dit niet. Je hoort het wel via anderen. Als je het collectief doet, dan voelt de betreffende collega zich in het hemd gezet. Dat werkt niet.

Het defensieve ontwijkgedrag van uitvoerende politiefunctionarissen wordt soms in de kaart gespeeld door de wijze waarop het leergesprek over het optreden wordt vormgegeven. In een van de basisteams hadden twee teamchefs geprobeerd om een lerend gesprek te organiseren naar aanleiding van een klacht van een burger. Toen zij de gespreksruimte binnenkwamen, zaten de (betrokken) uitvoerende politiefunctionarissen al aan de tafel. Volgens de teamchefs was de spanning om te snijden. Men reageerde direct defensief en voelde zich aangevalen, aldus de teamchefs. Naar ons idee is een dergelijke reactie voorspelbaar. Waar het leren van ervaringen niet gebruikelijk is, is het leren naar aanleiding van een klacht per definitie een stap te ver (zie ook paragraaf 6.4). We hebben meer voorbeelden gezien en gehoord van ongelukkig vormgegeven gesprekken die waren bedoeld om van te leren (onder andere tijdens de briefing en debriefing).

Terug naar de deelpraktijk in de debriefing. Tijdens de debriefing worden niet alleen ervaringen in het optreden gedeeld. Er worden ook ervaringen met proce-

dures, werkwijzen en (interne) samenwerkingsrelaties gedeeld. Het betreft in de regel negatieve ervaringen. Gedurende het actieonderzoek hadden deze onder andere betrekking op de aansturing door de meldkamer, de samenwerking met het woninginbrakenteam, de procedures rondom Zorgvuldig, Snel en op Maat (ZSM) en de samenwerking met het OM. Het verloop van deze interacties heeft, ongeacht het onderwerp, een vergelijkbaar karakter. Een medewerker brengt een negatieve ervaring in een specifieke situatie naar voren. Deze negatieve ervaring wordt niet zelden door anderen gegeneraliseerd naar een algemeen probleem (zie ook paragraaf 4.1.1). Zo ontstaat er een gedeelde betekenis waarin centraal staat dat het niet goed werkt. Vervolgens wordt min of meer gewacht op de reactie van de chef of operationeel expert die bij de debriefing aanwezig is en deze al dan niet begeleidt. Hij reageert veelal op het beklag door de negatieve ervaring te erkennen en het daarbij te laten of een algemene uitspraak te doen waarin centraal staat dat hij het 'ergens zal neerleggen' (zie ook paragraaf 7.1.1). Deze reactie is begrijpelijk vanuit de wetenschap dat men op het niveau van een basisteam nauwelijks invloed heeft op de inrichting van de zogenaamde koppelvlakken met een meldkamer of ZSM. Hoe begrijpelijk ook, het zorgt voor een soort ritueel waarin terugkerende knelpunten worden benoemd zonder daar consequenties of opvolging aan te verbinden. Het blijft in de ruimte liggen. Op een buitenstaander komt dit over als een ritueel.

In vrijwel iedere briefing die ik in het basisteam bijwoon, komen knelpunten in de samenwerking met of het functioneren van interne en externe partners aan de orde. Een voorbeeld hiervan is de aanpak van woninginbraken. Dit onderwerp komt op tafel tijdens een briefing. De medewerkers van het basisteam uiten klachten in de richting van het woninginbrakenteam (WIT). Er komt te weinig informatie door voor de observatiediensten van het basisteam en er vindt te weinig terugkoppeling plaats. Dit zou verband houden met hun constatering dat medewerkers van het WIT bijna nooit bij de briefing zijn. Deze klachten komen in de periode daarna vaker naar voren in het onderlinge gesprek. Er lijkt echter weinig mee te gebeuren. De chef die de briefing geeft, merkt wel eens op dat 'dit beter moet' en dat 'we het samen moeten doen', maar daar blijft het vaak bij. Als een medewerker van het WIT aanwezig is bij de briefing komt er wel een gesprek op gang, maar dit gesprek heeft meer het karakter van het bij elkaar neerleggen van knelpunten dan het serieus onderzoeken van mogelijkheden om tot verbetering te komen. Mijn

indruk is dat de soms verwijtende woorden van de medewerkers van het basisteam in de richting van de medewerker van het WIT ook geen uitnodiging zijn om de briefing heel frequent te bezoeken.

Er wordt op meer plekken over werkwijzen gesproken. In Centrumstad waren er proeftuinen waarin het expliciete doel was om op basis van ervaringen bepaalde werkwijzen of rollen te verbeteren (zie paragraaf 2.2.3). Al doende leert men is dan de achterliggende gedachte. Ieder onderwerp – zoals de invoering van de rol van OpCo of de behandeling van VVC – werd opgepakt door een werkgroep. De werkgroep had tot taak om de manier van werken door te ontwikkelen. Het trekken van lessen op basis van opgedane ervaringen speelde hierbij een belangrijke rol. Dat ging echter niet vanzelf. In de eerste maanden was de werkgroep vooral bezig met het regelen van allerlei praktische zaken. Denk aan het ontwikkelen van een format voor het dagjournaal, het regelen van een telefoonnummer, het verkrijgen van inzicht in het aantal beschikbare mensen tijdens een dienst en het uitdenken van de precieze rolverdeling wanneer een collega zich ziek meldt. Ervaringen met dit soort aspecten werden benut om tot verbeteringen te komen.

Na verloop van tijd werd steeds duidelijker dat het doorontwikkelen van een werkwijze ook om gedragsverandering van de betrokkenen vroeg (zie ook paragraaf 7.2.2 en 7.3.1). Het onderzoeken van de werking van het huidige gedrag was nodig om een volgende stap in de ontwikkeling van de werkwijze te zetten. Tot een echt gesprek daarover kwam het – zeker aan het begin – echter maar mondjesmaat. Men vluchtte liever in de regelingen. Toen de actieonderzoeker dit op tafel wilde leggen, werd hem verweten dat hij op zoek was naar onderwerpen en moeilijk zat te doen. De inzet van de betrokkenen leek erop gericht om het gesprek over het eigen gedrag te stoppen.

De kern van het bovenstaande patroon in de werkgroepen is in essentie niet veel anders dan wat zich tijdens de debriefing afspeelt. Zodra het gesprek op het eigen gedrag terechtkomt, wordt het ontweken (zie ook Ardon, 2011). Wie het op tafel wil brengen, kan rekenen op defensieve strategieën. Daarvoor wordt een heel scala aan argumenten ingezet. Men definieert het als ‘vaag’, ‘niet meer praktisch’, ‘onnodig’ enzovoort. Ook een gebrek aan tijd lijkt, bijvoorbeeld in de debriefing, een rol te spelen. ‘In an organization with a bias for action, the time for reflection may be hard to come by’, aldus Dixon (2000; 18). Naar ons idee zijn deze argumenten vooral manieren om het afweren te legitimeren. De ontkenning van het belang om het erover te hebben, illustreert vooral de onzekerheid

en angst die ontstaan op het moment dat het eigen gedrag op tafel dreigt te komen. Het ongemak is te groot en vluchten de reactie. Hoewel dit naar ons idee begrijpelijk is in een organisatie waar het hanteerbaar maken van dit ongemak (*containment*) niet tot de dominante vaardigheden van leidinggevend en medewerkers behoort, is het een aanzienlijke belemmering voor de ontwikkeling van een basisteam. Die ontwikkeling verloopt namelijk niet zonder enig ongemak.



5.6 Cirkel rondmaken

In een basisteam is het bestaande handelingsrepertoire doorgeschoten: er wordt te veel ervaring gedeeld zonder dat daar lessen uit worden getrokken. Om dit te doorbreken, hebben wij en anderen in de basisteams geprobeerd om de gewoonte van het delen van ervaringen te benutten om twee volgende stappen te zetten: het onderzoeken van ervaringen en het op basis daarvan trekken van lessen voor toekomstig handelen. Dan is er iets nieuws om uit te proberen. Wie deze stappen in de interacties doorloopt, maakt de cirkel rond. Dit veronderstelt dat het handelen wordt onderzocht in relatie tot de uitkomsten daarvan (zie Revans, 2011). De vraag wat *waardoor* (niet) werkt, wordt hierbij beantwoord. Het trekken van dit soort lessen uit ervaringen is een zinvol handelingsperspectief in een organisatie waar ervaringskennis als voornaamste bron van wijsheid geldt (zie ook paragraaf 4.3.2). De manieren van kijken en ideeën die het oplevert, komen immers uit eigen kring omhoog (Vermaak, 2009a). Ze hebben daarmee per definitie een steviger legitimiteit dan de suggesties die van buiten worden aangereikt. Het rondmaken van de cirkel impliceert dat politiemensen hun ervaringskennis serieuzer nemen in hun leerprocessen. Dat maakt de weg vrij om eigen ervaringen te onderzoeken.

5.6.1 Van vrijblijvend delen naar vrijwillig leren

De verhalencultuur die binnen de politie dominant is, kan worden benut voor ervaringsleren (zie ook Nap, 2001). Dit verlangt dat politiemensen de intentie hebben om lessen uit ervaringen te trekken en daar vervolgens iets mee te doen, namelijk nieuwe manieren van handelen uitproberen. De focus wordt dan verlegd van vrijblijvend delen naar vrijwillig leren. Vrijwilligheid is bij leerprocessen essentieel. Het leren laat zich niet opleggen. Ook niet als dat op basis van eigen ervaringen plaatsvindt. Het kan echter wel worden aangemoedigd.

In het aanmoedigen van ervaringsleren speelt het gedrag van leidinggevers een belangrijke rol, zo hebben wij onder andere in Rivierstad gemerkt. Dit gedrag heeft in de eerste plaats betrekking op het eigen ervaringsleren. Een leidinggevende kan ervaringsleren aanmoedigen door te laten zien dat hij de eigen praktijk benut als bron voor leren en ontwikkelen. Een leidinggevende laat dan zien dat het leren weliswaar vrijwillig, maar niet vrijblijvend is (zie ook Kloosterboer, 2012). Daarnaast is het van belang dat een chef in zijn interacties met uitvoerende politiefunctionarissen laat zien dat hij belang hecht aan het onderzoeken van de politiepraktijk. Niet om deze praktijk te beoordelen, maar om ervan te leren met het oog op beter politiewerk.

Bij het aanmoedigen van ervaringsleren kan het effectief zijn om politiemensen te wijzen op de incongruentie tussen hun praat- en daadtheorie. In hun praattheorie staat namelijk centraal dat ervaringskennis in hun werk superieur is aan andere soorten kennis. De politieorganisatie zou hun ervaringen ook wel wat serieuzer mogen nemen bij wat men allemaal bedenkt voor het verbeteren van de uitvoering van het politiewerk. Uit hun daadtheorie blijkt echter dat zij de eigen ervaringskennis ook niet benutten om hun handelen te verbeteren. Het conserveren van het handelen staat centraal. En dat is een eenzijdige benutting van ervaringskennis. Als ervaringskennis zo belangrijk is, dan loont het ook wel de moeite om te onderzoeken wat de werkzaamheid is. Toch? Wie wil nu door zijn eigen ervaringskennis op het verkeerde been worden gezet?

Het verleggen van de nadruk op vrijblijvend delen naar vrijwillig leren wil overigens niet zeggen dat alle momenten waarop ervaringen worden gedeeld, moeten worden gekaderd in het licht van het trekken van lessen. Dan ontstaat immers opnieuw een eenzijdigheid. Het delen van ervaringen heeft in een basisteam vele functies. Het is disfunctioneel om al deze functies te reduceren tot het ogenschijnlijk hoogste doel van lessen trekken. Selectiviteit is van belang en kan worden bereikt door bepaalde interactiecontexten te definiëren als bedoeld om te leren van ervaringen: (delen van) het werkoverleg, de debriefing en bijeenkomsten die specifiek worden georganiseerd om van ervaringen te leren, zoals in het kader van een proeftuin of een casusbespreking. De frequentie van dit soort bijeenkomsten doet ertoe. Het normaliseren van het trekken van lessen uit ervaringen is alleen mogelijk als het structureel en enigszins frequent plaatsvindt (zie ook Dixon, 2000).

In een basisteam wordt iedere maandagochtend na de briefing maximaal een half uur gebruikt om kennis voor het politiewerk te delen. Dit initiatief, Kennis Op Straat (KOS), is ontstaan op initiatief van enkele teamleden onder begeleiding van mij. De werkwijze bestaat uit vier verschillende vormen van kennisuitwisseling:

- opfrissen bevoegdheden;
- collega deelt;
- partner vertelt;
- praktijkcasus centraal.

Iedere maandag wordt een specifiek onderwerp aan de hand van een bepaalde vorm behandeld. Na verloop van tijd weten de teamleden dat er na de maandagochtendbriefing ervaringen worden uitgewisseld met het oogmerk om ervan te leren. De ervaringen en opvattingen die mensen dan inbrengen, worden in belangrijke mate door die verwachting gestuurd. Ik merk dat het met elkaar spreken over het politiewerk, met het oog op beter politiewerk, zich in het team begint te normaliseren. De verwachting is dat dit een goede basis biedt om het leren na verloop van tijd spannender te maken door het eigen handelen explicieter onder de loep te nemen (zie ook paragraaf 6.2.1).

In het kader van het trekken van lessen verdient de debriefing – als interactie-setting – naar ons idee apart aandacht. Gedurende het actieonderzoek zijn er vooral in Groenstad en Noordstad betekenisvolle stappen gezet in het normaliseren van de debriefing. Dit heeft ertoe geleid dat er na verloop van tijd bij vrijwel iedere dienst een debriefing plaatsvond. Zoals eerder aangegeven, had de debriefing vooral het karakter van het doornemen van de (relevante) situaties die zich tijdens de dienst hadden voorgedaan (zie ook paragraaf 5.5.2). Soms werd de cirkel rondgemaakt en werden er lessen getrokken. Bepalend daarvoor leek het feit of er iemand was die de briefing daadwerkelijk begeleidde. Daarin schuilt voor ons ook direct een belangrijke les: een briefing wordt geleid, een debriefing wordt begeleid. Dit is een wezenlijk verschil als de cirkel rondmaken het streven is. In de volgende subparagraaf gaan we – overigens eerst meer in algemene zin – in op wat die begeleiding behelst.

5.6.2 Trekken van lessen op basis van ervaringen

Het is alleen mogelijk om lessen te trekken uit ervaringen rondom concrete situaties. Algemene gesprekken over het handelen leiden in de regel tot niets (zie ook Nap, 2014). Het voelt veilig, omdat het niet dichtbij komt, maar dat is vaak een signaal dat er waarschijnlijk niet veel van te leren is. De veiligheid in een leergesprek kan niet van tevoren worden gegarandeerd. Die moet naar ons idee keer op keer worden gerealiseerd. Het heeft daarom ook niet zoveel zin om op een veilige omgeving te wachten. Vragen om een veilige omgeving maakt iedereen onmachtig, omdat er wordt gewacht op een conditie waaraan de betrokkenen zelf moeten bijdragen. De relatieve zinloosheid van het wachten op een veilige omgeving is goed nieuws. Het betekent dat je gewoon kunt beginnen met het rondmaken van de cirkel.

Een gesprek over het eigen optreden of gedrag vraagt om structuur en begeleiding. Juist omdat politiemensen gewend zijn om gewoon te beginnen en waarnemingen, opvattingen en adviezen door elkaar op tafel te leggen, kan de kwaliteit van het gesprek worden bevorderd door het gesprek vooraf in een aantal stappen te verdelen. Er zijn vele methoden waarop een beroep kan worden gedaan (zie onder andere Bellersen & Kohlmann, 2009; De Haan, 2009). Waar het telkens op neerkomt, is dat het gesprek een aantal kenmerken moet hebben om tot lessen te komen (Vermaak, 2009a):

- Je gaat terug naar waarnemingen rondom concrete situaties. Hierbij geldt: hoe rijker, hoe beter. Rijkheid veronderstelt deelname van verschillende betrokkenen, omdat verschillende betrokkenen veelal ook verschillende perspectieven aan tafel brengen (Dixon, 2000). Waarnemingen rondom casuïstiek maken concrete acties en gedragingen van de betrokkenen zichtbaar. Bij het bespreken van waarnemingen is het van belang de aandacht niet alleen te richten op gedragingen, maar ook op beleving en gevoelens: het subjectieve en persoonlijke moet serieus worden genomen. Je probeert de keuzes die zijn gemaakt te expliciteren, en te onderzoeken welke overwegingen een rol hebben gespeeld. Op deze wijze krijg je zicht op de actie- of daadtheorie. Het is een manier van (gezamenlijk) in de spiegel kijken.
- Je interpreteert wat de consequenties van gedrag zijn. Welke effecten gedrag veroorzaakt, welke condities daaraan bijdragen, hoe gedragingen op elkaar inwerken en dergelijke. Hierbij is het van belang alert te zijn op de neiging om snel in de gebruikelijke duidingen terecht te komen. Door te zoeken naar meerdere verklaringen naast elkaar kan er enig tegenwicht worden

geboden aan deze neiging. Dit kan door een advocaat van de duivel aan tafel te benoemen, een model te gebruiken of op een andere manier de variëteit in perspectieven levend te houden. Dit kost tijd, maar is nodig om zelf te ontdekken *waarvoor* bepaald (vaak onomstreden) gedrag (niet) werkt.

- Je waardeert het gedrag in relatie tot de waargenomen uitkomsten en overweegt alternatieven. De kunst hierbij is om eens niet aan te nemen dat iemand de fout in ging, maar om uit te gaan van de gedachte dat er vaak allerlei dynamiek aan het werk is, die maakt dat de dingen gaan zoals ze gaan (zie ook paragraaf 1.2.2). Door die dynamiek met elkaar te begrijpen, komen er handelingsopties in zicht die daarvoor vaak verborgen bleven. Die opties zijn het proberen waard.

In het kader van het programma Blauw Vakmanschap wordt gebruikgemaakt van de gespreksmethode van 'belangstellend ontwikkelen' van Nap (2012). Deze methode is gericht op de uitvoering van het politiewerk en bestaat uit een aantal opeenvolgende fasen (zie Van Eeuwijk, 2014; zie ook paragraaf 4.4.2 over meervoudigheid).

- In de eerste fase staan de feiten centraal. In deze fase wordt geprobeerd helderheid te krijgen over wat er feitelijk is gebeurd en wat politiefunctionarissen hebben gedaan.
- In de tweede fase staan de keuzemomenten centraal. In deze fase worden de (belangrijkste) keuzemomenten in de casus geïdentificeerd. Hierbij wordt ingegaan op de beweegredenen van de casushouder bij de beslissingen die zijn genomen. Het opschorten van het oordeel is hierbij essentieel. Het gaat erom helder te krijgen waardoor het is gegaan zoals het is gegaan.
- In de derde fase staan de effecten van de gemaakte keuzes centraal. Hierbij wordt vanuit verschillende perspectieven (het vak, de ander, jezelf) verkend wat de gevolgen zijn van het eigen optreden. Bovendien wordt de vraag gesteld of het optreden werkt (effect op situatie) en deugt (moreel en juridisch). Ook komt de vraag aan de orde of de betrokkenen er achteraf een goed gevoel over hebben (doet het deugt?). Deze vragen geven gezamenlijk invulling aan de kernvraag: was hier sprake van goed politiewerk? Dit vanuit de erkenning dat politiewerk lastig en ambigu is.
- In de vierde fase staat het toekomstig handelen centraal. In deze fase worden alternatieven verkend en wordt de vraag beantwoord hoe de

betrokkenen de volgende keer zouden optreden. Hierbij kan duidelijk worden dat er nog iets aanvullends nodig is om tot het uitproberen van deze handelingsopties te komen, zoals kennis van buiten of het oefenen van vaardigheden.

Zowel de ervaringen in ons actieonderzoek – dit betreft vooral de casuïstiek-besprekingen op het gebied van operationeel leiderschap – als ander onderzoek (Sprenger e.a., 2015) maken duidelijk dat er binnen politieteams behoefte is aan methoden waarmee op relatief eenvoudige manier tot de kern van de zaak kan worden gekomen. Er is een voorkeur voor niet te veel stappen en vragen en veel nadruk op focus. De vragen ‘werkt het’, ‘deugt het’ en ‘doet het deugd’ worden om die reden ogenschijnlijk goed ontvangen door de betrokkenen in basisteams (zie Sprenger e.a., 2015). Ook kan worden opgemerkt dat het werken met relatief kleine groepen het best lijkt te werken. In ons actieonderzoek waren het – ten aanzien van dit type leergesprekken – vaak tussen de vijf en acht personen. Tien lijkt een maximum voor voldoende betrokkenheid van eenieder (zie ook Sprenger e.a., 2015).

Het interactieproces heeft naast structuur baat bij begeleiding. We hebben gemerkt dat de betrokkenen in een basisteam zich niet zomaar houden aan een vooraf gedefinieerde opbouw van een groepsgebesprek. Men oriënteert zich vooral op de inhoud en niet op het proces. Hierdoor wordt het proces verwaarloosd en steken belemmerende interactiepatronen gemakkelijk de kop op. Daarom is er iemand nodig die het interactieproces in de gaten houdt en op basis daarvan stuurt. Sturen wil onder andere zeggen dat de betrokkenen worden gecorrigeerd als zij de afgesproken stappen in het gesprek met voeten treden (‘nog even geen oordelen, die komen straks’). Daarnaast kan een begeleider eraan bijdragen dat het onderlinge gesprek bij voortduring lerend blijft, juist omdat de betrokkenen die neiging niet zomaar hebben. Wij komen daar straks nader op terug.

Begeleiding is ook voor een debriefing van belang (zie paragraaf 5.6.1). Het procesverloop van een debriefing is naar ons idee in belangrijke mate bepalend voor de opbrengsten ervan. In het kader van de uitvoering van het politiewerk is het van waarde als de debriefing ook (met enige regelmaat) wordt benut om lessen te trekken (zie ook Sprenger e.a., 2015). Dat hoeft niet altijd zo diepgaand. Het kan ook kort en klein. Voor een

begeleider van een debriefing zijn naar ons idee de volgende aandachtspunten van belang.

- Vraag iedereen eerst om individueel stil te staan bij een aantal vragen, zoals:⁷¹
 - Losse eindjes?
 - Tevreden over het verloop van dienst?
 - Vragen of twijfels over aanpak/optreden?
 - Nog iets bijzonders meegemaakt? Mooiste momenten?
 - Aan wie wil je nog wat kwijt?
- Voer daarna het gesprek aan de hand van de vragen. Neem niet zo-
maar genoeg bij het uitblijven van vragen of twijfels. Dit geldt des
te meer wanneer je weet dat zich gedurende de dienst een situatie
heeft voorgedaan die een gesprek waard is.
- Vertel niet hoe het moet en laat je daartoe ook niet verleiden wanneer
de betrokkenen zich op jou richten voor duidelijkheid over wat goed
is.⁷² Stel vragen.
- Voorkom dat in de debriefing vrijblijvend klachten worden neergelegd
over het functioneren van anderen (zie paragraaf 5.5.2). Als er onvrede
is over hoe iets is verlopen en dit ook anderen aangaat, kan het best
direct de vraag worden gesteld wat de inbrenger wil dat hiermee
gebeurt en wat hij daar zelf in kan betekenen (zie ook paragraaf 7.2).

Het rondmaken van de cirkel doet een stevig beroep op de gespreksvaardig-
heden van de betrokkenen in een basisteam (zie onder andere Argyris, 1990;
Isaacs, 1999; Dixon, 2000). Van hen wordt een onderzoekende houding
gevraagd: vragen stellen, inzicht geven in de eigen redeneringen, eigen aan-
names onderzoeken, oordelen uitstellen en dergelijke. Een onderzoekende
houding is in een basisteam geen vanzelfsprekendheid, zo hebben wij gemerkt.
Het is een houding die haaks staat op wat veelal gebruikelijk is: het uiten van
opvattingen (zie ook paragraaf 4.1). Voor het bevorderen van een onderzoeken-
de houding is het sturen van het gesprek van belang, maar voor een duurzaam

71 Deze vragen zijn door Jan Nap opgesteld en deels door ons gebruikt/aangeboden in het kader van de debriefing in een deel
van de basisteams.

72 Dat is nog wel eens een vergeten element. Naar ons idee speelt in de dynamiek tussen leiding en uitvoering zeker niet alleen
mee dat leidinggevend de neiging hebben om uit te leggen hoe het moet, maar ook en misschien wel vooral *dat medewerkers
dit van hen verwachten*. Dit (soms) vanuit de gedachte: zij worden ervoor betaald om het te weten.

effect is het naar ons idee tegelijkertijd niet voldoende. Het gaat er ook om de betrokkenen in het hier en nu bewust te maken van de gebruikelijke interactiepatronen en de wijze waarop deze het leren belemmeren.

Toen de afronding van de trajecten naderde, hebben we in twee basisteams gekeken naar het continueren van een deel van ons werk door middel van het introduceren van *critical friends*. Het ging ons om personen die in de basisteams prikkelende en uitdagende vragen kunnen stellen over het werk, maar tegelijkertijd ook support geven; vertrouwen, steun en hulp. Op basis van onze ervaringen in de basisteams hebben we mensen benaderd van wie wij dachten dat zij dit in zich hadden. Dit waren medewerkers die de scherpste op kunnen zoeken in gesprekken, zich durven te mengen in gesprekken over het politievak en dit vanuit een positieve bemoeienis doen.

We organiseerden een bijeenkomst om het idee van de *critical friends* uit te leggen, maar ook om ze te helpen hier (nog beter) invulling aan te geven. Een onderdeel van de bijeenkomst was om casuïstiek te bespreken waarin wij zelf als actieonderzoeker het gevoel hadden dat we het beter of anders hadden kunnen doen. We zochten raad bij onze *critical friends*. Het viel ons op dat in alle casussen al vrij snel werd gezegd hoe wij het hadden moeten doen. Er werd weinig gevraagd, maar veel geconcludeerd zonder de casus vanuit verschillende kanten te bekijken. Tegen het einde van de sessie vertelden we dat het leek alsof zij overal een antwoord op hadden en dat we ons hierdoor enigszins dom voelden. Hierdoor zouden we in het vervolg niet direct meer onze twijfels laten merken. Als we dit gevoel hadden, hoe zou dat dan zijn bij bijvoorbeeld studenten met wie ze in de teams optrekken? Het bespreken van de manier waarop het gesprek verliep en welke gevoelens het opleverde, bleek een eyeopener voor de *critical friends*.

De begeleiding van een casusbespreking kan vanuit verschillende posities worden ingevuld: een leidinggevende, een medewerker of iemand van buiten het basisteam. Wat voorop moet staan, is de kunde van de begeleider. Onze ervaringen binnen de politie – in dit actieonderzoek, maar zeker ook breder – wijzen erop dat er binnen de politie over de benodigde kunde vaak te gemakkelijk wordt gedacht; ‘dat doen we wel even’. Het gevoel van ‘dat doen we wel even’,

doet echter geen recht aan de doorslaggevende factor die de begeleiding speelt in het trekken van lessen op basis van ervaringen. Het procesverloop heeft veel invloed op de leeropbrengsten en de begeleider heeft veel invloed op het procesverloop. Het is van belang dat men dit binnen de politie goed voor ogen houdt.

Er kan na verloop van tijd ook verandering in de procesbegeleiding worden aangebracht. De eerste drie casuïstiekbesprekingen over operationeel leiderschap in Rivierstad – met iedere keer dezelfde vier deelnemers – werden begeleid door de actieonderzoeker. De deelnemers konden toen de kunst van de procesbegeleiding afkijken. Na de drie besprekingen hadden twee van de deelnemers het gevoel ook een begeleidende rol op te kunnen pakken. Ook de actieonderzoeker was hiervan overtuigd. Mede hierdoor ontstond de mogelijkheid om de casuïstiekbesprekingen uit te breiden naar een grotere groep chefs en operationeel experts. De twee andere deelnemers van de eerste casuïstiekbesprekingen – die geen begeleidende rol gingen vervullen – deden ook mee in de nieuwe groepen die ontstonden. We maakten hierbij de afspraak dat zij als eerste een casus inbrachten om het ijs te breken. Doordat iemand zijn kwetsbaarheid toont, wordt het voor iedereen zichtbaar dat het in het systeem oké is om te twijfelen en hulp te vragen (zie ook De Kruyff, 2013). Op deze wijze kan er ruimte worden geschapen voor anderen om zich ook kwetsbaar op te stellen (zie ook paragraaf 5.4.1).⁷³ De uitnodiging is om niet terughoudend te zijn, ook al voelt het wellicht niet helemaal veilig (Nap, 2014). Dat veilige gevoel komt vanzelf als de betrokkenen zien dat het gewoon kan en van waarde is.

Hoewel van een andere orde, hebben we tijdens dit actieonderzoek gemerkt dat er in behoorlijke mate met elkaar wordt gesproken over de emoties die gepaard gaan met de uitvoering van het politiewerk. We zijn op verschillende momenten getuige geweest van gesprekken tussen uitvoerende politiefunctionarissen over wat bepaalde heftige situaties met hen doen. Volgens degenen die we daar over spraken, was dit vroeger wel anders. Toen werd het als een teken van zwakte gezien. Het wordt in dat opzicht steeds normaler om hierover met elkaar te spreken (zie ook Van

73 Hierbij hebben we gemerkt dat het vooral effect heeft wanneer iemand hoger in de hiërarchie op gelijkwaardige manier meedoet in het bespreken van casuïstiek. Dit was in Rivierstad het geval: de teamchef was niet alleen sponsor, maar deed ook mee. Dat voelt gelijkwaardig (zie ook Sprenger e.a., 2015).

der Wegen, 2013). We willen dit niet onvermeld laten, omdat het enerzijds laat zien dat uitvoerende politiefunctionarissen wel degelijk hun kwetsbaarheid tonen en anderzijds illustreert dat dit soort processen in de onderlinge relaties niet van vandaag op morgen verandert. Het heeft dus simpelweg tijd nodig alvorens ook het gesprek over de effectiviteit van het eigen politiewerk een normaler karakter krijgt.

Het rondmaken van de cirkel veronderstelt dat de betrokkenen in basisteams de nieuwe handelingsopties daadwerkelijk *uitproberen*. Alleen door nieuw handelen uit te proberen, wordt duidelijk of het ook een beetje werkt. De ervaringen die met het uitproberen worden opgedaan, zijn input voor een volgend lerend gesprek (zie onder andere Dixon, 2000; Revans, 2011). Wat werkt, kan worden vastgehouden. Door de nieuwe manier van handelen geregeld in te zetten (oefenen), kan deze na verloop van tijd vanzelfsprekend worden. Wat vreemd is, wordt steeds vertrouwder en wordt geïntegreerd in het eigen handelen. Dan is er een nieuwe routine ontstaan die in ieder geval voorlopig (in de ogen van de betrokkenen) tot betere effecten leidt.⁷⁴ Een nieuw routine wil niet zeggen dat er een compleet andere manier van handelen is ontstaan. Dat is niet realistisch, omdat mensen hun handelen niet zomaar radicaal kunnen wijzigen. Het is ook niet functioneel, want in de bestaande manier van handelen zit vaak veel dat juist behouden moet blijven. Gedragsverandering verloopt via kleine stappen. Het is een vorm van knutselen waarin nieuwe handelingen worden toegepast binnen het bestaande handelingsrepertoire (zie ook Van Oss & Van 't Hek, 2014). Op weg naar beter politiewerk dan gisteren.

74 Zie ook Sprenger e.a. (2015) voor de effecten die lerende gesprekken, volgens deelnemers aan die gesprekken, op het politiewerk hebben.

Spelen met veranderaanpak



Figuur 6.1: Veranderaanpak

⇒ 6.1 Over de aanpak heen stappen vanuit de 'soll'

Gedurende ons actieonderzoek moest er in de basisteams een flink aantal veranderingen worden gerealiseerd. Deze veranderingen hadden voor een deel betrekking op het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk.⁷⁵ Het gedrag van politiemensen en hun interactie was geregeld een onderdeel van de veranderingen die werden nagestreefd. Het overgrote deel van de veranderingen was niet door de betrokkenen in de basisteams bedacht. Ze vloeiden voort uit veranderideeën die op nationaal niveau waren ontstaan en vervolgens waren uitgewerkt in allerlei plannen. In de periode van het actieonderzoek waren deze veranderideeën onderdeel van de brede noemer van de vorming van de Nationale Politie. Dit neemt niet weg dat er ook veranderideeën op regionaal en lokaal niveau werden geïnitieerd, dan wel werden toegevoegd aan wat van boven kwam. Beide stromen leidden tot een veranderagenda vol met ideaalsituaties die moesten worden gerealiseerd. Er was weinig aandacht voor de wijze waarop veranderingen konden worden gerealiseerd. Veranderingen werden aangepakt alsof het operationele processen waren (zie ook Bekman, 2011). Net als in het politiewerk volgde men in de regel een min of meer intuïtieve en pragmatische benadering, die voor wat betreft het veranderwerk alleen niet was gefundeerd in 'versleten broeken'. De optelsom van deze combinatie is een overschot aan veranderideeën en een gebrek aan aanpak. Dat werkt belemme-

⁷⁵ Ze gingen daarnaast over structuurveranderingen, wijzigingen in ICT-systemen en dergelijke.

rend voor het realiseren van veranderingen, zeker als deze betrekking hebben op het gedrag van mensen en hun interacties. Deze veranderingen laten zich namelijk niet implementeren op basis van ideaalsituaties ('soll').

6.1.1 Een agenda vol veranderideeën

Binnen de politie is er in de regel geen gebrek aan veranderideeën die zijn gericht op het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk. Ook niet in de periode vóór de vorming van de Nationale Politie. Veranderideeën zijn vaak onderdeel van concepten die gewenste situaties definiëren en al dan niet komen overwaaien uit in het bijzonder het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Voorbeelden hiervan zijn intelligence-gestuurd politiewerk (zie onder andere Kop & Klerks, 2010), gebiedsgebonden politiewerk en probleemgericht politiewerk (zie onder andere Politieacademie, 2006),⁷⁶ nodaal georiënteerd politiewerk (zie onder andere Raad van Hoofdcommissarissen, 2005), contextgedreven politiewerk (zie onder andere Van Dinten e.a., 2011) en recent *predictive policing* (Rienks, 2015). Hoewel we ons hier beperken tot het politiewerk in de basisteams, kan worden opgemerkt dat ook binnen de opsporing dit soort concepten voorhanden zijn, zoals 'netwerkend opsporen' (Roobeek & Van der Helm, 2009). Tot slot het domein van het leidinggeven aan politiewerk. In de afgelopen jaren heeft vooral de nadruk gelegen op het concept 'verbindend leiderschap' (zie onder andere Politieacademie, 2008), terwijl tegenwoordig 'operationeel leiderschap' als streefbeeld kan worden gezien (zie onder andere Nationale Politie, 2012a).

De situatie die met de vorming van de Nationale Politie moet worden gerealiseerd, bestaat voor een deel uit allerlei veranderideeën die zijn verbonden met de eerder genoemde leidinggevende en operationele concepten.⁷⁷ In het actieonderzoek zijn we in aanraking gekomen met enkele van deze veranderideeën. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan de OpCo- en VVC-proeftuin in Centrumstad, de ontwikkelingen op het gebied van (de)briefing in

76 Terpstra (2008) wijst erop dat *community policing* en *problem-oriented policing* weliswaar raakvlakken hebben, maar iedere benadering toch ook haar eigen oriëntatie heeft. We noemen ze hier voor het gemak samen, maar beseffen dat we de concepten daarmee enig onrecht aandoen.

77 In hoofdstuk 1 hebben we, met verwijzing naar Kramers (2014), benadrukt dat deze veranderideeën veelal niet nieuw zijn. Het gaat vaak om al langer bestaande verlangens om het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk te veranderen. Deze verlangens zijn met de vorming van de Nationale Politie, die haar oorspronkelijke aanleiding kent in de wens om het beheer van de politieorganisatie en de aanpak van georganiseerde criminaliteit te verbeteren, nieuw leven ingeblazen.

zowel Groenstad als Noordstad en de ontwikkeling van operationeel leiderschap in Noordstad en Rivierstad. De bedoeling achter en definiëring van deze veranderideeën is in meer of mindere mate beschreven in het inrichtingsplan en realisatieplan van de Nationale Politie (2012a, 2012b). De uitwerking van het veranderidee heeft vooral gestalte gekregen in onderliggende werkings- en andersoortige documenten.⁷⁸ In een werkingsdocument is in meer detail uitgewerkt hoe de gewenste situatie eruit zou moeten zien. Deze documenten zijn vanuit verschillende invalshoeken opgesteld. Zo is er een overkoepelend document voor de basisteams en zijn er daarnaast documenten op specifieke onderwerpen die ook voor een basisteam relevant zijn, zoals in geval van de (de)briefing. Er is in dat opzicht een hoop beschreven.

De betrokken veranderaars in een basisteam – dit waren gedurende het actieonderzoek vooral de (oude) teamchefs – ontvangen dit soort beschrijvingen van de gewenste situatie in veel gevallen van degenen die zich binnen de eigen regionale eenheid bezighouden met het in werking brengen van de basisteams. Het is vervolgens aan de lokale veranderaars om de gewenste veranderingen in het basisteam te realiseren. Die veranderingen raken in de regel veel organiseeraspecten. Een ogenschijnlijk klein veranderidee heeft op het niveau van een basisteam de nodige consequenties op het gebied van structuur, werkprocessen, procedures, gedrag en dergelijke.

Een belangrijk traject in Centrumstad is het invoeren van de rol van operationeel coördinator (OpCo). Er moet iedere dienst een OpCo zijn die verantwoordelijk is voor de sturing op alle operationele processen in het basisteam. De eerste stappen zijn relatief gemakkelijk gezet: het aanwijzen van medewerkers die de rol gaan vervullen, een rooster maken, zorgen dat er een OpCo-telefoonnummer komt, het maken van werkafspraken voor de briefing enzovoort. Het beoogde veranderidee is hiermee echter nauwelijks werkelijkheid geworden: er is nog geen functionaris die het overzicht heeft over alle operationele processen en vanuit dit overzicht sturing geeft. Wat hierbij meespeelt, is dat de medewerkers die voor de nieuwe rol worden aangewezen vaak coördinator noodhulp zijn geweest. De consequentie hiervan is, zo blijkt, dat zij zich in hun nieuwe rol ook vooral richten op de noodhulp en de andere processen grotendeels buiten beeld blijven. Het daadwerkelijk en adequaat invulling geven aan de nieuwe rol

78 Hierbij kan worden gedacht aan de Kaderregeling officier van dienst (OVD).

vraagt daarmee een behoorlijke omslag in hun gedrag. Hiermee komen ook direct allerlei andere vraagstukken boven tafel. Hoe ver moet die sturing gaan? Wat betekent dat eigenlijk: sturing geven aan de opsporing op het niveau van een basisteam? Welke consequentie heeft dat voor de briefing? Hoe geef je dagelijks sturing aan alle processen als de medewerkers van het basisteam nog zijn verdeeld over drie locaties? Al dit soort vragen komen in de proeftuin naar boven, moeten van een antwoord worden voorzien en deze antwoorden moeten werkelijkheid worden gemaakt.

De lokale betrokkenen proberen chocola te maken van de bedoelingen van de centrale veranderaars en de consequenties voor de organisatie van het basisteam (zie ook Van Oss & Van 't Hek, 2014). Dit levert soms wrijving op, omdat de bedoelingen van de centrale veranderaars niet goed worden begrepen of niet worden ondersteund. Toch moet het gebeuren. De bovenstaande casus laat zien hoe lokale veranderaars vol goede moed aan de slag gaan met wat op andere plaatsen is bedacht. Hierbij geldt dat er vaak een behoorlijk aantal van dit soort veranderideeën moet worden doorgevoerd. Wat op centraal niveau is geformuleerd in allerlei deelonderwerpen – briefing en debriefing, kaderregeling officier van dienst (OVD), operationeel leiderschap enzovoort – komt in een basisteam allemaal bij elkaar en vormt een belangrijk deel van de veranderopgave. Het is op die plek te laat om de gewetensvraag te stellen: kan het eigenlijk wel? Die vraag is al impliciet beantwoord in de besluitvormingsprocessen over allerlei deelonderwerpen. Het moet dus maar. Lokale veranderaars proberen deelonderwerpen bij elkaar te brengen. Dat doen zij in de regel door het maken van een plan waarin een beschrijving van de gewenste situatie van het team wordt gegeven en al dan niet wordt aangegeven waar de ‘soll’ en ‘ist’ uit elkaar lopen. Hoewel men op lokaal niveau probeert zo veel mogelijk veranderideeën in samenhang te beschouwen, is de essentie van de veranderaanpak hetzelfde als op centraal niveau: een oriëntatie van ‘soll’ naar ‘ist’ (zie ook paragraaf 6.1.2).

De veranderopgave is op het niveau van een basisteam echter omvangrijker dan wat er allemaal vanaf nationaal niveau binnendruppelt en meer of minder actief wordt opgepakt door de betrokkenen in een basisteam. Vanuit de regionale en lokale externe en interne omgeving komt er ook van alles binnen. Dit betreft vooral allerlei wijzigingen in de werkprocessen tussen een basisteam en externe en interne partners. Hierbij kan worden gedacht aan ZSM, een woninginbrakenteam, de meldkamer, maar ook aan de gemeente die op een andere manier wijkgericht gaat werken en van de politie vraagt om hierbij aan te sluiten.

Naast alle impulsen van buiten een basisteam zijn er ook betrokkenen in een basisteam die veranderingen initiëren. Dit zijn naar onze indruk vaak degenen die een verantwoordelijkheid dragen voor een operationeel thema.

In het basisteam is de aanpak van Antilliaanse jeugdgroepen een voorbeeld van een externe opgave die (met enige regelmaat) een onderdeel is van de totale veranderopgave. Gedurende de periode van het actieonderzoek vinden er verschillende incidenten in de stad plaats die het belang van een effectieve(re) aanpak onderstrepen. Bij diverse betrokkenen in het basisteam is er onvrede over hoe de samenwerking met de recherche en informatieorganisatie verloopt. De effectiviteit van de aanpak wordt hierdoor belemmerd, zo vinden de betrokkenen. Dit doet zich niet alleen voor bij het vraagstuk van de Antilliaanse jeugdgroepen, maar bijvoorbeeld ook bij de aanpak van woninginbraken. De kern van het vraagstuk lijkt de hele tijd hetzelfde: hoe organiseren we samenwerking dwars door de muurtjes van afdelingen heen zonder dat er een centrale actor is die het handelen van alle interne actoren kan afdwingen? Er is echter niemand die dit vraagstuk echt ter hand neemt.

De optelsom van dit alles is een uitvoerend systeem dat wordt overladen met allerlei veranderimpulsen die verschillen in onder andere initiatie en omvang. Deze impulsen gaan gepaard met de nodige documenten, procesbeschrijvingen en allerlei e-mails, die met elkaar gemeen hebben dat ze op het niveau van een basisteam in de regel slecht worden gelezen en, voor zover wij hebben begrepen, gebrekkig worden doorgevoerd. Er is immers ook nog politiewerk dat georganiseerd, gestuurd en uitgevoerd moet worden. De term 'lokale veranderaars' – die wij eerder gebruikten – moet namelijk niet de indruk geven dat dit mensen betreft die het realiseren van veranderingen tot primaire taak hebben. Niets is namelijk minder waar. Het veranderwerk komt erbij. De eigenlijke taak is een andere.

6.1.2 Over de aanpak heen stappen

In het kader van de aanpak van veranderingen in een basisteam kan een onderscheid worden gemaakt tussen strategie, interventie en traject (zie onder andere

De Caluwé & Vermaak, 2006; Ruijters & Veldkamp, 2012). Een *strategie* is een samenhangend geheel aan uitgangspunten om de verandering vorm te geven. Het is eigenlijk het geloof in wat werkt in deze situatie, voor deze veranderopgave, in deze context, met deze veranderaars enzovoort. Wanneer er geen document is dat de naam ‘veranderstrategie’ draagt, wil dit niet zeggen dat er geen strategie is. Er is altijd een strategie: onbewust hebben veranderaars altijd aannames over wat werkt (Ardon, 2011). Een *interventie* is te zien als een of meer geplande activiteiten om de beoogde verandereffecten te realiseren. Dit zijn vaak werkvormen: een ontwikkelplein, dialoog, *open space* enzovoort. Een *traject* zien wij als een samenhangend geheel aan interventies (zie Ruijters & Veldkamp, 2012), bijvoorbeeld een traject voor leiderschapsontwikkeling dat bestaat uit verschillende soorten interventies. Hieronder gaan we in op de dominante manieren waarop veranderingen in en rondom basisteams worden aangepakt. Hierbij maken we gebruik van de aangebrachte driedeling tussen strategie, interventies en trajecten, waarbij de nadruk ligt op strategie en interventies. Bij interventies komt ook het niveau van het traject aan bod, omdat de mechanismen die daar spelen naar ons idee hetzelfde zijn.

Voor veranderstrategie geldt dat we die nauwelijks zijn tegengekomen. Zeker niet op papier. Waar die plannen er op het niveau van het korps, de eenheid en wellicht het district nog wel zijn, zijn deze op het niveau van het basisteam meer af- dan aanwezig. We kunnen in dat opzicht niet stellen dat men op operationeel niveau aan planfixatie lijdt. Iets wat we op andere niveaus binnen de politieorganisatie wel tegenkomen (zie paragraaf 6.1.1). Wanneer er wel een veranderstrategie is, is deze veelal gericht op het opheffen van het verschil tussen de beschreven gewenste situatie en de geconstateerde huidige situatie. Dit wil zeggen dat er een analyse van de ‘soll’ versus de ‘ist’ wordt gegeven. Vervolgens worden er voor alle punten waarop de gewenste en de huidige situatie van elkaar verschillen, maatregelen geformuleerd. Die maatregelen vormen de kern van de aanpak en zijn zeer divers van aard: van een andere piketregeling tot meer onderlinge feedback. Wanneer een verandering niet wordt geïnitieerd vanuit een gewenste situatie, maar vanuit ervaren knelpunten in de huidige situatie is men vooral gericht op het bestrijden van symptomen in plaats van het beïnvloeden van oorzaken. Het ontbreekt in dat geval aan een diagnose die inzicht geeft in *waardoor* het gaat zoals het gaat. Dit inzicht is van belang om daadwerkelijk beweging te krijgen rondom vraagstukken. Of het nu gaat over gebiedsgebonden werken, de aanpak van een jeugdgroep of het optimaliseren van roosters.

De slotsom van de wijze waarop wordt omgegaan met veranderstrategie is dat er rondom vraagstukken weinig inzicht is in wat de hefboom voor verande-

ring zou kunnen zijn. Hierdoor is er ook weinig houvast voor het kiezen van interventies. Dit neemt niet weg dat er wel interventies worden gekozen. Deze keuzes vloeien onder andere voort uit de interventies die zich op een of andere wijze aandienen. Binnen de politie wordt veel geëxperimenteerd met interventies. Wie goed om zich heen kijkt, ziet dat er veel gebeurt: ontwikkelpleinen, experimenten, pilots, trainingen, *open space*-sessies, dialogen en storytelling zijn daar voorbeelden van. Vooral de HR-organisatie van de politie heeft op dit gebied behoorlijk wat in huis, zo is onze indruk. Dergelijke interventies komen veelal in een basisteam terecht doordat ze door de betrokkenen ergens in de omgeving worden opgepikt.

In een basisteam hebben medewerkers vernomen dat de chefs van dienst van een aangrenzend basisteam drie opleidingsdagen hebben gehad en ze zijn daar ook enthousiast over geraakt. De chefs van dienst van het basisteam krijgen ook de mogelijkheid om de opleiding te volgen. Ter voorbereiding van de training draagt een van de betrokkenen diverse onderwerpen aan bij de trainer. De trainer sluit daarnaast aan bij een overleg om te horen welke thema's er leven. Gedurende de opleidingsdag blijkt dat de trainer vergelijkbare onderwerpen heeft gekozen als bij het andere team. De deelnemers vinden dit niet goed passen bij hun eigen situatie en haken, naarmate de tijd vordert, mentaal steeds meer af. De dag wordt slecht geëvalueerd. Te weinig maatwerk, zo wordt door diverse betrokkenen aangegeven.

Een tweede variant van interventies die zich aandienen, vindt plaats wanneer een ander hiërarchisch niveau een interventie voorstelt. De boodschap is dan: 'Daar heb ik goede verhalen over gehoord, dat moet je ook eens proberen.' Soms hebben de betrokkenen zelf in het verleden positieve ervaringen opgedaan met een bepaalde interventie. Dat kan ook een reden zijn om een bepaalde interventie te initiëren. De eigen ervaringen hebben veel overtuigingskracht, omdat een veranderaar de interventie naar eigen zeggen heeft zien werken. Zo had een van de teamchefs in een van de basisteams positieve ervaringen opgedaan met een workshop met paarden. In het ontwikkeltraject voor de groepschefs (later operationeel experts) heeft hij deze interventie daarom ook ingezet.

Voor trajecten geldt hetzelfde: er dienen zich vooral concepten aan. Dat was bijvoorbeeld het geval in Centrumstad, waar voor de start van het actieonder-

zoek de aanpak van een proeftuin was geïntroduceerd om een aantal verander-ideeën in het kader van de vorming van de Nationale Politie werkend te krijgen. Het basisteam kreeg van de districtsleiding de opdracht om de nieuwe organisatie en werkwijze op het gebied van de aanpak van veelvoorkomende criminaliteit via een proeftuin in te voeren. De teamchefs hebben er vervolgens voor gekozen om deze aanpak ook op andere onderwerpen toe te passen, zoals de invoering van de rol van operationeel coördinator.

Of de keuze van interventies of de aanpak voor een traject – hierna spreken we uitsluitend over interventies, vanuit de wetenschap dat voor een traject hetzelfde geldt – nu is gebaseerd op wat zich aandient of op ervaringen in het verleden, in beide gevallen is de keuze voor een interventie niet verbonden met wat er in de verandercontext speelt. Er is blijkbaar geloof in situationele onafhankelijkheid: omdat het daar of toen heeft gewerkt, zal het hier nu ook wel werken. Hoewel dat niet uitgesloten is, kan die toekomstige effectiviteit volgens ons nooit meer zijn dan een toevalligheid. Als die toevalligheid zich voordoet, is de kans op succes nog steeds niet erg groot. Dit komt doordat een goede keuze voor een bepaalde interventie alleen effect kan hebben als de interventie vervolgens goed wordt ontworpen en goed wordt uitgevoerd. Dit is in een basisteam om verschillende redenen niet vanzelfsprekend.

Als een interventie zich in een basisteam aandient, dan dient zich in de regel vooral een naam en een globale bedoeling aan. Rondom een label en een globale bedoeling kan onder de betrokkenen (vaak teamleiding) gemakkelijk enthousiasme of een goed gevoel ontstaan. Er is ook vaak niemand tegen een lerende aanpak. Waarom zou je dat ook zijn? Hoe dan ook, met een label en globale bedoeling in de hand moeten de veranderaars in een basisteam er in de regel zelf wat van maken. Een interventie gaat namelijk veelal niet gepaard met een begeleider die kennis en kunde heeft om de interventie op maat te ontwerpen en te begeleiden. Soms zijn er documenten waarin een interventie wat nader is beschreven. Ook een dergelijk document is echter geen garantie dat een interventie goed wordt ontworpen en uitgevoerd. Kortom: in de toepassing vindt in veel gevallen onvermijdelijk verwaarlozing plaats van de oorspronkelijke bedoeling van de interventie en de daarbij horende aanpak. Er ontstaan ‘-achtige’ interventies waarin de kern die een aanpak of interventie doet werken vaak verloren gaat (zie onder andere Vermaak, 2009a; Ruijters & Veldkamp, 2012).

In het basisteam wordt ervoor gekozen om een aantal nieuwe werkwijzen door middel van een proeftuin in te voeren. De achterliggende gedachte hierbij is dat de werkwijzen weliswaar zijn uitgedacht, maar nu in de praktijk moeten worden beproefd. De betrokkenen in het basisteam – in eerste aanleg zijn dat de teamchefs – hebben geen houvast om een proeftuin vorm te geven. Ze gaan gewoon aan de slag. Zo wordt er een werkgroep ingericht, bestaande uit betrokken medewerkers. De werkgroep komt iedere maand bijeen, al dan niet aan de hand van een agenda. De agendapunten worden net zo behandeld als bij een gewoon overleg. Wanneer ik vraag wat nu maakt dat de aanpak een proeftuin is, wordt de nadruk gelegd op het feit dat het niet allemaal tot in detail is uitgedacht van achter een bureau, maar dat ze zelf invulling mogen geven aan bijvoorbeeld de rol van OpCo. Er wordt geluisterd naar de werkvloer en ‘er is ruimte om zaken uit te proberen’, zo wordt aangegeven.

Ik constateer dat enkele basisprincipes van een proeftuin niet worden toegepast: zo is er geen aandacht voor het onderzoeken van de eigen ervaringen om op basis daarvan lessen te trekken en de werkwijze (waar nodig) bij te stellen. Ik benadruk dat dit ook niet vanzelf gaat. Daar moet je iets voor doen wat afwijkt van gewoon overleggen.

De consequentie hiervan is dat men bij het ontwerp en de uitvoering van veel interventies terugvalt op wat bekend is (zie ook paragraaf 6.3.2). De nadruk komt dan te liggen op ‘het er met elkaar over hebben’. Dit betekent in de praktijk dat er een bijeenkomst wordt gepland en men tijdens de bijeenkomst met elkaar in gesprek gaat. Er is hierbij veel aandacht voor wie er met elkaar in gesprek gaan. Dit aspect wordt bij uitstek namelijk wel ontworpen. Er wordt gewikt en gewogen, omdat lokale veranderaars weten dat er rekening moet worden gehouden met onder andere informele leiders en bepaalde doel- of subgroepen (wijkagenten, noodhulp enzovoort). In dat opzicht werkt de machtsdynamiek door in de veranderaanpak (zie paragraaf 5.3.2). Het doel en de werkvorm van bijeenkomsten krijgen echter aanzienlijk minder aandacht dan de deelnemers. Er is op het niveau van interventies dan eigenlijk nauwelijks een ontwerp (zie ook De Blouw e.a., 2015). De betrokkenen zien het belang van dit soort voorbereiding ook niet zomaar, zo is onze ervaring. Het samenzijn lijkt per definitie als nuttig te worden ervaren. De functie van een bijeenkomst wordt meer gedefinieerd in termen van de gezamenlijkheid dan in termen van

bijvoorbeeld leren.⁷⁹ Hoewel dit wellicht aansluit bij de familiale politiecul-
tuur waarin gezelligheid zwaar telt (zie ook paragraaf 5.1.1), is het in de regel
niet effectief voor de aanpak van veranderingen. Als de betrokkenen door een
buitenstaander worden gewezen op het belang van voorbereiding, wordt dit
door hen al snel ervaren als moeilijk doen.

In het kader van een verandertraject heeft de werkgroep besloten dat er
een bijeenkomst moet worden georganiseerd voor alle betrokkenen; een
groep van 30 personen. Er is een datum bepaald en hier wordt een roos-
teropdracht voor gegeven. Een van de werkgroepleden pakt de verdere
voorbereiding van deze dag op. Tijdens een volgende werkgroepsessie
wordt besproken hoe het staat met de voortgang. Het beeld is dat alles is
geregeld: er is een goede locatie gevonden met een prima lunch. Daar-
mee is het punt, vanuit het perspectief van de werkgroep, blijkbaar afge-
handeld.

Ik vraag of we het niet verder moeten hebben over de opzet van de
bijeenkomst. Wat wil de werkgroep uit de dag halen, welke onderwerpen
moeten aan bod komen, wat zijn goede werkvormen om dat te doen
enzovoort? De werkgroepleden geven aan dat ze het er gewoon over gaan
hebben. Aan het begin van de dag kan de wijkteamchef vast wel wat nieu-
we ontwikkelingen schetsen en daarna hebben ze de hele dag om alles
wat relevant is, met elkaar te bespreken.

Waar er wel een ontwerp voorhanden is, wil dit niet zeggen dat het ontwerp
wordt gevolgd. Daar kunnen overigens goede redenen voor zijn. De kunde van
een begeleider wordt naar ons idee onder andere bepaald door de mate waarin
hij in staat is om in te spelen op hoe een interventie – vaak een gesprek in enige
vorm – verloopt. De reden dat een interventie anders verloopt dan was beoogd,
is in een basisteam echter vaker gelegen in de moeite die het kost om een ont-

79 In termen van de veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak (2006): rood wordt belangrijker gevonden dan groen. In de rode
veranderaanpak hebben het samenzijn en het familiegevoel een belangrijke plaats in het bewegen van mensen, terwijl in de
groene veranderaanpak het genereren van nieuwe inzichten en het uitproberen van nieuwe dingen veel belangrijker zijn. De
groene veranderaanpak gaat ervan uit dat veranderen plaatsvindt door te leren. Veel van de trajecten en interventies die in het
kader van de ontwikkeling van een basisteam worden ingezet, hebben dat ook als streven. Hierbij kan onder andere worden
gedacht aan een proeftuin.

werp vast te houden dan in het bewust inspelen op wat er gebeurt. Een ontwerp van een interventie betekent namelijk veelal dat het interactieproces tussen de betrokkenen op de een of andere wijze wordt gestructureerd. Dat vinden de betrokkenen in een basisteam niet altijd prettig, zo hebben wij ervaren. Men kan zich beknelde voelen. Spelregels voor de interactie worden al snel schools gevonden. Dergelijke gevoelens kunnen gedurende de uitvoering van de interventie voor irritatie onder de betrokkenen zorgen. Daarnaast komt het voor dat de begeleider van een interventie hierop, al dan niet terecht, anticipeert.

In het kader van de OpCo-proeftuin is een hele dag georganiseerd voor alle OpCo's uit het basisteam. Maarten en een collega (twee werkgroepleden) bereiden deze bijeenkomst voor en ik denk daarin met ze mee. In de voorbereiding werken we de verschillende onderdelen van de dag nader uit. We constateren dat er twee onderdelen zijn die de nodige scherpte vragen in de uitvoering om van meerwaarde te kunnen zijn.

Het eerste onderdeel betreft het bespreken van de issues rondom het in werking brengen van de OpCo-rol. Hierbij willen we dat de focus komt te liggen op zaken die ze zelf kunnen beïnvloeden. In het verleden werd namelijk heel snel naar de leiding en de organisatie gekeken en we willen het ditmaal dicht bij henzelf houden. Het tweede onderdeel is een bezoek aan een groot ziekenhuis in de buurt, waar ze een soortgelijke coördinerende functie kennen als de OpCo. Het idee is dat we gaan onderzoeken hoe het ziekenhuis invulling geeft aan de operationeel coördinerende rol en wat we daarvan kunnen leren. We bespreken dat het van belang is om de collega's, voordat we naar het ziekenhuis gaan, mee te geven dat ze goed moeten kijken naar de lessen die we kunnen trekken voor de OpCo-rol in het eigen basisteam.

Maarten begeleidt de dag en wanneer het eerste onderdeel op de agenda komt, geeft hij de deelnemers de opdracht mee om zaken op te schrijven die volgens hen beter moeten/kunnen. Maarten benoemt hierbij niet dat het moet gaan om onderwerpen die zij zelf kunnen beïnvloeden. Wanneer we ons later die dag klaarmaken om naar het ziekenhuis af te reizen, pakt Maarten wederom het woord en geeft aan dat we zo naar het ziekenhuis gaan. Hij benoemt waar ze kunnen parkeren en geeft aan dat ze het ter plaatse nog moeten regelen met de parkeerkaartjes. Hij besteedt geen aandacht aan het trekken van lessen voor de eigen praktijk.

Bij de evaluatie aan het einde van de dag bespreek ik met Maarten de

beide punten. Maarten: 'Ik ben het eerlijk gezegd vergeten om nog te vermelden. Ach, en zo heel belangrijk is dat ook weer niet. Het was toch een leuke dag. Iedereen heeft het naar zijn zin gehad volgens mij.' Ik: 'Ik verbaas me er wel over dat je het bent vergeten, omdat we er in de voorbereiding zoveel aandacht aan hebben besteed en als belangrijke succesfactoren hebben bestempeld.' Maarten: 'Uhm... ik vind het eigenlijk vooral te betuttelend richting de anderen. Ze snappen dat zelf ook wel.'

De bovenstaande casus laat zien hoe begeleiders van interventies kunnen zwichten voor het (soms denkbeeldige of verwachte) verzet van deelnemers. Dat doet zich in allerlei varianten en gradaties voor. Politiemensen houden er in de regel niet van als ze worden gestuurd – of het nu politiewerk of het interactieproces betreft –, en toegeven is voor een begeleider nu eenmaal gemakkelijker dan vasthouden. Het effect hiervan is dat het ontwerp van de interventie op losse schroeven komt te staan en het 'gewoon bespreken van hoe het (daar) gaat' de overhand kan krijgen (zie ook paragraaf 5.5.2). Daar wordt (te) weinig van geleerd om van ontwikkeling te kunnen spreken.

Het gebrek aan professionele afwegingen over de aanpak en het gebrek aan professionele uitvoering van de aanpak kunnen naar ons idee (mede) worden begrepen in het licht van het gebrek aan veranderkundige bagage binnen basisteams. Hoewel er binnen de politie vermoedelijk behoorlijk wat mensen aanwezig zijn die kennis en kunde op het gebied van veranderkunde hebben opgedaan – via de politieke leiderschapsopleidingen of algemene opleidingen op het gebied van veranderkunde (zoals van de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde) – bevinden deze mensen zich veelal niet op het niveau van een basisteam. In de veranderaars op het niveau van een basisteam is in de regel namelijk weinig geïnvesteerd voor wat betreft de veranderkundige bagage. Er is vooral geïnvesteerd in mensen – leidinggevers op strategisch niveau, project- en programmaleiders, ondersteuners in het domein van bedrijfsvoering – die zich bezighouden met het definiëren van 'soll'-situaties en de globale aanpak om daar te komen.

Het voorgaande leidt er onbedoeld toe dat de lokale veranderaars in de basisteams behoorlijk met lege handen staan. Zij hebben zelf veelal niet de bagage, noch voldoende ondersteuning, om veranderideeën tot realiteit te maken. Dit terwijl zij vooral met de weerbaarheid van de veranderingen worden geconfronteerd. Zij staan namelijk voor de opgave om de 'ist'-situatie

te beïnvloeden. Dat is een stuk lastiger dan het definiëren van de ‘soll’-situatie en een globale veranderaanpak. Dit geldt in het bijzonder voor veranderingen die betrekking hebben op de binnen de politie veel gebruikte trits van cultuur, gedrag en leiderschap (Nationale Politie, 2012b). Kortom: er wordt, vanuit het perspectief van de veranderopgaven van een basisteam, het meest geïnvesteerd op de plekken waar veranderen plaatsvindt op de spreekwoordelijke tekentafel en het minst op plekken waar veranderingen daadwerkelijk moeten worden gerealiseerd en de weerbarstigheid wordt ontmoet.

De slotsom van dit alles is dat de wijze waarop de politie veranderingen aanpakt, wordt gedomineerd door ‘soll’-denken. Er wordt veel geïnvesteerd in het beschrijven van gewenste situaties. Omdat het onmogelijk is om op centraal niveau de ‘ist’-situatie echt te kennen, is een aanpak op centraal niveau ook onbegonnen werk. Een veranderaanpak sluit in deze context per definitie niet aan bij de praktijk waarop deze betrekking heeft, omdat deze te algemeen is om raak te kunnen zijn. Het is dan ook begrijpelijk dat in de huidige aanpak globale uitgangspunten domineren (zie bijvoorbeeld Nationale Politie, 2012b). ‘Aanpak’ is vermoedelijk dan ook een te groot woord voor wat het is. Voor het realiseren van alles wat te maken heeft met de basisteams is men dus afhankelijk van het realisatievermogen op regionaal en lokaal niveau. Op dat niveau is het mogelijk en zinvol om op onderdelen een aanpak te maken. Daar is men onderdeel van de ‘ist’-situatie. Die kan men dus, met de wensbeelden in het achterhoofd, als vertrekpunt nemen voor een aanpak. Het voorgaande heeft echter laten zien dat men daar geneigd is om over de aanpak heen te stappen. Om dit te doorbreken is naar onze indruk een fundamenteel andere benadering nodig: stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de ‘ist’.



6.2 Stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de ‘ist’

De opzet van dit actieonderzoek illustreert het handelingsperspectief om de disfunctionele kanten van het ‘soll’-denken te doorbreken: je verplaatst de aandacht van het *daar en straks* naar het *hier en nu* en probeert in het hier en nu substantiële winst te boeken (zie ook hoofdstuk 1). De weerbarstigheid die je dan ontmoet, zie je onder ogen in plaats van dat je die ontwijkt. Op deze wijze probeer je tot een aanpak te komen die wel van invloed is op het gedrag van politiemensen in het primaire proces en hun interactie. Dit heeft altijd consequenties voor ambities. Die ambities zijn namelijk gefundeerd in de ‘ist’ met de ‘soll’ voor ogen. Je draait de benadering dus om: van ‘ist’ naar ‘soll’. De gedachte

hierachter is dat de effectiviteit van een veranderaanpak toeneemt naarmate zowel de ambitie als aanpak aansluiten bij het ontwikkelstadium van een basisteam. Om (haalbare) ambities te realiseren, doen veranderaars er verstandig aan om vanuit een voortdurend gesprek met de ‘ist’ – wat is hier aan de hand? – iedere stap in de richting van deze ambities zorgvuldig vorm te geven. De betekenis van ‘ontwerp’ verschuift hierdoor van de eindsituatie naar de aanpak.

6.2.1 Aansluiten bij het ontwikkelstadium van een basisteam

Gedurende het gehele actieonderzoek hebben we geworsteld met onze eigen opvattingen over wat zinvol was om met de ontwikkeltrajecten na te streven. Vooral aan het begin waren we van mening dat politiemensen meer zouden moeten leren van en in hun werk, en hadden we de expliciete ambitie om daar aan bij te dragen. We hadden een ideaalbeeld in ons hoofd van allerlei casuïstiekbesprekingen rondom het werk waarin we het politiewerk konden verder brengen en tegelijkertijd aan interne blokkades konden werken (bijvoorbeeld door interactiepatronen in het hier en nu te bespreken). Al vrij snel merkten we dat deze ambitie zeker niet door alle betrokkenen werd gedeeld en er tegelijkertijd nog allerlei meer primaire blokkades speelden, die maakten dat ons ideaal niet zomaar realiteit werd. Denk bijvoorbeeld aan de eerder genoemde disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering (zie paragraaf 5.3) en het nog te behandelen dunne eigenaarschap (zie paragraaf 7.1).

We kwamen na verloop van tijd tot de ontdekking dat we weliswaar niet uitgingen van de wensbeelden van de politie, maar onze eigen wensbeelden wel een belangrijke rol speelden. Die zaten ons in de weg. We namen de ‘ist’ onvoldoende als uitgangspunt, terwijl we eigenlijk wel vonden dat we dat moesten doen (zie ook hoofdstuk 1). Een voorbeeld van incongruentie tussen praattheorie en daadtheorie (zie ook Argyris & Schön, 1974). We konden de congruentie alleen maar bevorderen door onze daadtheorie bij te stellen en dus meer uit te gaan van de ‘ist’. Daar zijn we mee aan de slag gegaan. We hebben geprobeerd onze eigen ambities wat meer los te laten, zodat er ruimte zou ontstaan om aan te sluiten bij de lokale realiteit van het basisteam en we vanuit daar konden bijdragen aan ontwikkeling. Dat had naar ons idee een positief effect op de bijdrage die we konden leveren.

In het basisteam wordt zeer wisselend gebriefd. Per dag en locatie verschilt het of er wordt gebriefd, wie de briefing geeft (welke rol), in welke ruimte de briefing wordt gehouden, wat en hoe wordt gebriefd. De leiding wil hiermee aan de slag en vraagt mij om hieraan een bijdrage te leveren. Ik wil vooral aan de slag met de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de briefing, aangezien de briefing vooral bestond uit het doorklikken van de sheets. Voor het basisteam was het echter al een behoorlijke opgave om standaard een briefing te houden bij aanvang van een dienst, met aanwezigheid van alle relevante betrokkenen en gegeven door een wijkagent (zo is dit in het wijkteam afgesproken). Ik realiseer me dat dit, vanuit de huidige situatie geredeneerd, de eerste stap is die al het nodige vraagt. Een doorontwikkeling van de briefing in termen van de inhoudelijke invulling en de wijze van brieven (gedrag) kan hopelijk in een later stadium worden opgepakt.

Wie de 'ist' centraal stelt, kiest ervoor om met de veranderaanpak aan te sluiten bij het ontwikkelstadium van een basisteam en de individuen die hierin werkzaam zijn. De nadruk komt dan te liggen op wat Petra Haartsen ook wel de *next step* noemde, toen wij met haar onze ervaringen in het actieonderzoek bespraken.⁸⁰ De gedachte achter de *next step* is dat een ambitie niet wordt gedefinieerd op basis van wat veranderaars wenselijk vinden om in een basisteam te bereiken, maar op basis van wat een basisteam aankan ('meet the system where they are'). De ontwikkeling van een basisteam neemt het feitelijk functioneren van het basisteam als vertrekpunt en is gericht op wat nodig is om een volgende fase van ontwikkeling in te gaan (Kampen, 2014).⁸¹ Het doorbreken van patronen die ontwikkeling belemmeren is hierbij essentieel.

Het principe van de *next step* impliceert dat er een balans moet zijn tussen de ontwikkelambitie en het ontwikkelvermogen van een basisteam. Die balans bepaalt hoe groot de volgende stap kan zijn. Deze benadering komt overeen met wat in de literatuur op het gebied van individuele ontwikkeling ook wel de *zone van naaste ontwikkeling* wordt genoemd (Vygotsky, 1978). Als het vermogen beperkt is, moet de ambitie niet te hoog zijn, want dat resulteert onder andere in faalangst (Kampen, 2014). Als het vermogen groot is, kan er hoger worden ingezet, zodat

80 Petra Haartsen is een ex-collega van ons en ook binnen de politie actief op het gebied van organisatieontwikkeling.

81 Vermaak en Kampen (2014) noemen dit ook wel realisme in de veranderkunde. Dit betekent dat je intervineert in de alledaagse geleefde werkelijkheid van organisaties en niet begint bij de papieren wenselijkheid van vergezichten.

mensen zich serieus genomen voelen en in hun functioneren worden opgerekt. Gebeurt dit niet, dan is het risico dat zij verveeld raken. Kortom: de kunst is om in te schatten wat een goede volgende stap kan zijn. Deze stap moet voldoende aansluiten en tegelijkertijd voldoende prikkelen (zie ook Van Oss & Van 't Hek, 2014).

In het kader van de werkwijze Kennis op Straat (KoS) was er bij enkele leidinggevendenden, een betrokken medewerker en bij mij vanaf het begin een ambitie om ook casussen uit de eigen praktijk te bespreken. Dit vanuit de gedachte dat er uit de eigen praktijk lessen kunnen worden getrokken door ervaringen niet alleen te delen, maar ook te onderzoeken (zie ook paragraaf 5.6). Om die reden is er een onderdeel 'praktijkcasus centraal' opgenomen in de werkwijze van KoS. Tijdens het overleg van de kerngroep KoS wordt met elkaar gereflecteerd op hoe de werkwijze in het team verliep. Wat is het effect in het team? Uit de reflecties komt naar voren dat het onderdeel 'opfrissen bevoegdheden' – waarin (veelal) een fictieve casus op het punt van bevoegdheden (mag het of niet) – door een deel van de teamleden soms als spannend wordt ervaren. Je maakt namelijk publiek hoe jij denkt dat het zit en dat kan – ondanks dat degene die het proces leidt gericht is op overwegingen (voor een bepaalde keuze) – ook fout zijn. Deze reflecties maken duidelijk dat het bespreken van een echte praktijkcasus in de setting van KoS voorlopig nog een brug te ver is. Wel wordt afgesproken dat men probeert om de KoS-sessies langzaam spannender te maken door het meer op de eigen praktijk te betrekken en daarmee dichterbij te halen.

Een aanpak die aansluit bij het ontwikkelstadium van een basisteam is per definitie een stapsgewijze aanpak (zie paragraaf 6.2.2). Het is immers onmogelijk om vanuit een globale beschrijving van een gewenste situatie een pad te definiëren dat een basisteam daarnaartoe brengt. De aandacht is in plaats daarvan gericht op iedere volgende stap. Die stap is zo groot als de verantwoordelijkheid die de betrokkenen samen kunnen nemen (zie ook Sprenger & Regterschot, 2013). Een stapsgewijze aanpak moet dus niet de indruk wekken dat er minder wordt ontworpen dan bij een grand design. Dat zou wat ons betreft namelijk misleidend zijn. Het ontwerp richt zich echter niet zozeer op beschrijvingen van de gewenste situatie, maar op het ontwikkelproces om de huidige situatie in beweging te krijgen.

6.2.2 Stapsgewijs de aanpak vormgeven

In de basisteams deden wij het tegenovergestelde van wat er vaak gebruikelijk was: we stapten in het ontwerp van de veranderaanpak in plaats van eroverheen. Hierbij legden we de nadruk meer op de detailaanpak voor de korte termijn dan op de hoofdlijnen op de lange termijn. Van micro naar macro in plaats van macro naar micro (Vermaak, 2009a). Dit deden wij vanuit het besef dat de aanpak van de ontwikkeling van een basisteam niet een eenmalige maar een voortdurende activiteit is. Het begrip ‘aanpak’ heeft in het ‘ist’-naar-‘soll’-denken dan ook een andere betekenis dan in het ‘soll’-naar-‘ist’-denken: geen goed bedacht en mooi ogend plan voorafgaand aan het daadwerkelijke veranderproces, maar een voortdurend ontwerpproces tijdens het veranderproces. Daarmee is er voor veranderaars ook eerder sprake van meer dan minder ontwerpwerk ten opzichte van een aanpak waarin ontwerp en implementatie sequentieel zijn geordend.

Het vormgeven van de aanpak van ontwikkeltrajecten is een vak. Een ander vak dan het leidinggeven aan of het uitvoeren van het politiewerk. Hier moeten de betrokkenen in en rondom een basisteam zich wat ons betreft rekenschap van geven. Wie over het ontwerp heen stapt (zie paragraaf 6.1.2), bewijst niet alleen zichzelf en zijn omgeving een slechte dienst, maar beschadigt volgens ons ook (onbedoeld) het imago van ontwikkeltrajecten. De kans is namelijk groot dat het mislukken van een ontwikkeltraject niet zozeer wordt toegeschreven aan de knullige aanpak ervan, maar aan de keuze voor een ontwikkeltraject als zodanig. Dit geldt zeker voor een omgeving waarin een ontwikkelaanpak niet het dominante veranderrepertoire is. Omstanders creëren met elkaar al snel een beeld dat ‘zo’n zachte aanpak ook niet werkt in onze organisatie’. Dat is jammer als het onterecht is.

Dus: als je het doet, moet je het goed doen. Anders kun je het beter laten. Om te komen tot een goede stapsgewijze aanpak is het van belang om haaks te handelen op de neiging om snel in interventies en oplossingen te schieten. Dit kan door te *vertragen*: even stilstaan en vragen stellen (zie ook Boonstra, 2014). Welke effecten streven we na? Welke hefboomen zijn er om die effecten te bereiken? Welke aanpak is dan passend? Dit zijn voorbeelden van vragen die dan aan de orde zijn.

Voor de ontwikkeling van de gebiedsgebonden groepen wordt een ggg-dag georganiseerd. In eerste instantie is het idee om met elkaar te spreken over de invulling van het ggg-concept door vooral de kennis van de wijk-agenten (onder andere over kenmerken van het gebied) te delen met de

rest van het team. Bij de voorbereiding vraag ik wat voor de betrokkenen het spannendste is in de beweging naar gebiedsgebonden groepen. Er ontstaat een gesprek waarin steeds duidelijker wordt dat de meeste betrokkenen wel meer als een team willen gaan functioneren, maar dat geen van hen (wijkagenten en rest van de medewerkers) een idee heeft wat ze kunnen betekenen voor de ander. In de voorbereiding heb ik op dat punt doorgepakt en deze vraag is leidend geworden voor het programma. Zo is veel tijd ingeruimd om met elkaar van gedachten te wisselen waarom de uitvoering van werkopdrachten nu niet ideaal verloopt, waar ze een meerwaarde voor elkaar zien in het eigen werk, wat vooralsnog maakt dat de samenwerking niet vanzelf tot stand komt en hoe ze dat kunnen veranderen.

Om de nagestreefde effecten te bereiken, is een oriëntatie op de *werkwereld* essentieel (zie ook Ruijters & Veldkamp, 2012). Deze oriëntatie legt de nadruk op de effecten die een aanpak moet hebben op de huidige en dagelijkse praktijken in een basisteam. Deze effecten zijn het ankerpunt voor het vormgeven van de stapsgewijze aanpak. Ze expliciteren de zone van naaste ontwikkeling.

Ik heb een notitie opgesteld over operationeel leiderschap in de basisteams van het district. Deze notitie leidt ertoe dat ik in gesprek kom met de teamchef en een HR-adviseur, die samen de ontwikkeling van het leiderschap van de operationele chefs vormgeven. In een overleg vertellen de teamchef en de HR-adviseur welke interventies zij vooralsnog hebben uitgevoerd in het kader van hun ontwikkeltraject. Het betreft onder andere paardencoaching en een game ten behoeve van de teamsamenwerking. In reactie hierop vraag ik waarom ze voor deze interventies hebben gekozen. ‘Welke effecten willen jullie in het werk bereiken?’ Dat zien zij als een goede vraag. De teamchef geeft aan dat hij in het verleden goede ervaringen heeft opgedaan met de paardencoaching en aanvoelde dat dit ook voor de operationele chefs een goede stap zou zijn. Ik vraag daarop door: ‘Oké, maar breng dat gevoel eens onder woorden dan.’

Naar aanleiding hiervan ontstaat een gesprek over welk gedrag zij bij de operationele chefs observeren en welke verandering daarin naar hun idee zou moeten plaatsvinden. In dit gesprek worden ook mijn observaties op de werkvloer betrokken. Er ontstaat een steeds scherper beeld van welk

gedrag het betreft en waardoor dat lijkt te worden veroorzaakt. De kern van het waargenomen, als disfunctioneel ervaren, gedrag heeft betrekking op het gebrek aan collectiviteit in het leiderschap. De operationele chefs doen met enige regelmaat (onbewust) afbreuk aan de positie van elkaar. Er is daarnaast, in de woorden van de teamchef, onvoldoende bereidheid om soms 'bokje voor elkaar te staan'. Men is zich ook onvoldoende bewust wat de impact van het eigen gedrag is op de positie van de ander. Medewerkers profiteren van het gebrek aan samenwerking tussen de operationele chefs. Dit resulteert op het niveau van het team als geheel in een gebrek aan begrenzing van gedrag (zie ook paragraaf 5.3.2).

Op basis van de beelden over wat er aan de hand is, ontstaat ook meer scherpte in wat de gewenste effecten van het ontwikkeltraject zijn. We formuleren veranderdoelen, zoals 'meer oog voor de positie en het belang van elkaar' en 'beter benutten van kwaliteiten van elkaar'. De hefboom om deze doelen te bereiken is volgens ons in de eerste plaats het stimuleren van bewustwording. Die bewustwording heeft betrekking op de teamdynamiek (Wat gebeurt er?) en het eigen gedrag in relatie tot die teamdynamiek (Hoe beïnvloedt mijn gedrag wat er gebeurt?). De verwachting is dat de bewustwording op deze punten vanzelf leidt tot inzicht in de rol die het collectieve leiderschap speelt. Op basis van de doelen en hefboom wordt tijdens een volgend overleg nader ingegaan op de interventies die kunnen helpen om de hefboom te benutten.

Het begrip 'hefboom' ontleent in deze context zijn relevantie aan de gedachte dat een aanpak beter werkt als deze precies is en diepgang heeft. Veel veranderingen mislukken omdat er (te) veel interventies oppervlakkig worden uitgevoerd (zie ook paragraaf 6.1.2). Het is volgens ons daarom raadzaam om bij de ontwikkeling van basisteams het tegenovergestelde te doen: zuinig zijn met het aantal interventies, maar deze wel lang en diep genoeg uitvoeren om de zaak daadwerkelijk in beweging te krijgen. Hefbomen vormen de aangrijpingspunten voor die beweging. Een veranderaar kan hefboomen op het spoor komen door te diagnosticeren. De vraag *waarvoor* het gaat zoals het gaat, staat dan centraal. We gaan hier niet uitgebreid in op het hoe van het diagnosticeren (zie wel paragraaf 6.4.2). In andere publicaties is daar genoeg over te vinden (zie bijvoorbeeld Van Es, 2009).

In het kader van stapsgewijs ontwerpen is diagnosticeren een voortdurende activiteit. Dit wil eigenlijk zeggen dat je blijft kijken naar hoe het dagelijks organisatieleven zich ontwikkelt. Het is een soort continu in gesprek zijn met het sys-

teem (Van Oss & Van 't Hek, 2014). Dit biedt inzicht in het effect van acties of interventies en dat inzicht moet worden benut bij het bepalen van een volgende stap (zie ook Ardon, 2011). Het is van belang om dit gesprek letterlijk te nemen. Diagnosticeren doe je liever niet alleen, aangezien de aanpak juist belang heeft bij de inbreng van verschillende 'foto's' uit het dagelijks organisatieleven. Mensen hebben niet alleen toegang tot verschillende delen van de praktijk, maar kijken er ook op hun eigen manier naar. Die rijkheid is van waarde bij diagnosticeren.

Stapsgewijs ontwerpen impliceert dat de aanpak op de korte termijn in detail wordt uitgewerkt. Dat is binnen de politie een voordeel, omdat het tegenwicht biedt aan het gebrek aan ontwerp op interventieniveau dat – in ieder geval in basisteam – vaak dominant is (zie paragraaf 6.1.2). Als veranderaar ga je er namelijk van uit dat het niet mogelijk is om aan te geven hoe het gehele traject eruitziet, maar dat het wel mogelijk is om een goede volgende stap te ontwerpen. Dat moet je dan ook doen. Zo verleg je de aandacht van een (irreëel) plan van aanpak op de langere termijn naar het ontwerp van een volgende stap – en daarbij horende interventies – op de korte termijn.

Vandaag hebben we met de kerngroep operationeel leiderschap een overleg over de aanpak van het vervolg. In de afgelopen maanden heeft de groep geformuleerd wat ze met het ontwikkeltraject wil bereiken en enkele uitgangspunten voor de aanpak gedefinieerd. Vervolgens zijn ze aan de slag gegaan met het bespreken van casussen uit de eigen praktijk. Op basis hiervan is met elkaar betekenis gegeven aan goed operationeel leiderschap in het team. De uitkomsten hiervan zijn in een notitie verwoord. De kerngroep is van mening dat het nu tijd is voor een volgende stap. Maar welke?

Iedereen is het erover eens dat het ontwikkeltraject moet worden uitgebreid naar een grotere groep, maar wat is wijsheid? In het gesprek dat daarover plaatsvindt, komt naar voren dat het niet gaat werken om de notitie door de strot te duwen bij de andere leidinggevenden. Daar creëer je geen gedragsverandering mee (zie ook paragraaf 6.3.1). Het is van belang dat de andere chefs medeverantwoordelijk worden voor het proces, zo wordt geconcludeerd. De optie van een grote bijeenkomst waarin in subgroepen over (al geïdentificeerde) thema's wordt gesproken, passeert de revue. Dat leidt tot allergie, zo komt op tafel. Dat is wat zo vaak gebeurt. Men ziet het plakken van stickers al voor zich. Dan zegt iemand dat 'we de andere chefs moeten gunnen wat wij ook hebben meegemaakt. Ervaren hoe het is om in gesprek te zijn over het eigen leiderschap.' Daar heeft iedereen een goed gevoel bij.

Na de keuze om de aanpak in kleine, parallelle groepen voort te zetten, ontstaat er een gesprek over de timing. Het selectieproces van de teamchefs speelt. Heeft men hier mentaal ruimte voor? Zijn ze niet met andere dingen bezig? Er wordt verschillend over gedacht. De aanwezige teamchef geeft aan dat de focus ligt op de operationele laag (niet zijnde teamchefs). Hij stelt het scherp. 'Het is een ontwikkeltraject. Je doet mee of niet. De tactische laag moet maar kiezen.' Hij benadrukt ook dat men erin moet geloven. Anders is het nog 'ja zeggen en nee doen'. In deze richting kan iedereen zich wel vinden. Vervolgens wordt besloten tot een stapsgewijze uitbreiding: in twee fasen de gehele groep bereiken (zie ook paragraaf 7.4.1). Ze kiezen bewust welke personen in de eerste fase worden gevraagd (op basis van vrijwilligheid) en hoe de twee groepen (in de eerste fase) worden samengesteld. Dit op basis van een inschatting van de dynamiek die in de groepen gaat ontstaan. Tot slot wordt bepaald wie van hen het proces gaan begeleiden en wie in welke groep fungeert als ijsbreker: degene die als eerste een casus inbrengt (zie ook paragraaf 5.6.2).

Door stapsgewijs te ontwerpen werk je aan grote vragen in kleine, incrementele stappen (Vermaak, 2009a). Het is hierbij de kunst om lokale uitkomsten en algemene wensbeelden aan elkaar te verbinden (zie Van Oss & Van 't Hek, 2014). De 'soll'-situatie is daarmee dus ook zeker niet uit beeld. De functie van het 'soll'-denken wordt beperkt tot wat deze functie kan zijn: een inspiratie voor de toekomst, in plaats van een basis voor (de aanpak van) verandering. Vooral op uitvoerend niveau is het namelijk essentieel om de dilemma's en uitdagingen in het dagelijks organisatieleven als vertrekpunt voor de aanpak te nemen (zie ook paragraaf 6.2.1). Een veranderaar ontdekt vanzelf waar deze dilemma's en uitdagingen en de wensbeelden van de (strategische) leiding (al dan niet) raken. Dan kunnen er verbindingen worden gelegd tussen de wereld van de veranderplannen en de wereld van de praktijk, zoals in het actieonderzoek bijvoorbeeld op het gebied van operationeel leiderschap gebeurde.

Deze verbindingen illustreren dat de ambities van de strategische top niet losstaan van de lokale realiteit. Het punt is wat ons betreft dan ook (veelal) niet dat het geen goede ambities zijn, maar dat goede ambities voor het daar en straks een lege huls zijn als in de manier waarop ze worden gerealiseerd het hier en nu niet serieus wordt genomen. De koppeling tussen 'soll' en 'ist' wordt versterkt wanneer veranderaars in staat zijn om de 'ist' te ontwikkelen vanuit een doorleefd besef van de 'soll' en hierbij recht doen aan het tempo van ont-

wikkeling dat een basisteam aankan. Deze veranderaars vormen een midden-weg tussen de twee uitersten die we nu geregeld ontmoeten: veranderaars die de ‘soll’-ambities goed kennen, maar te veraf staan van de ‘ist’ om te begrijpen wat de ontwikkeling veranderkundig inhoudt, of veranderaars die de ‘ist’ goed kennen, maar te veraf staan van de ‘soll’-ambities om te begrijpen welke ontwikkeling de (hogere) politieleiding nu eigenlijk voorstaat (bedoeling). In beide gevallen ontbreekt er iets om de wereld van de plannen en de wereld van de praktijk met elkaar te verbinden. Positief geformuleerd: de kwaliteit van een aanpak neemt snel toe als een *linking pin* een belangrijke rol speelt bij het vormgeven van deze aanpak.

De teamchef van een van de basisteams is een voorbeeld van een dergelijke *linking pin*. In de periode van het actieonderzoek is hij in staat om belangrijke thema’s van de politietop – zoals operationeel leiderschap – in het team verder te brengen door aan te sluiten bij het dagelijks organisatieleven. Dit doet hij door aan te voelen wanneer en bij wie er energie is om met een bepaald vraagstuk aan de gang te gaan en hierbij voortdurend de achterliggende bedoeling van een verandering voor ogen te houden (meer dan de precieze vorm die een bepaalde verandering heeft gekregen). Het aansluiten op energie brengt met zich mee dat het zich ook niet laat afdwingen wanneer een bepaald thema of een bepaalde ontwikkeling van de grond komt. Tijdens een overleg geeft hij bijvoorbeeld aan dat hij, naar aanleiding van een incident, het thema dienstverlening had aangekaart bij de operationele chefs, maar niemand pakte de bal op. De teamchef: ‘Dan is de tijd er nog niet rijp voor. Ik ga niet trekken aan een dood paard. Dat kost te veel kracht.’ Wie vanuit het implementeren van ‘soll’-situaties denkt, zal dit misschien opvatten als een gebrek aan sturing. Wie in het dagelijks organisatieleven staat, weet echter dat dit leven onmaakbaar is, maar tegelijkertijd wel kan worden beïnvloed. Die beïnvloeding vraagt om het koppelen van het dagelijks organisatieleven aan strategische noties in plaats van andersom. Dat is wat deze teamchef onder andere doet bij operationeel leiderschap: er is onder een groep operationele chefs behoefte om zich gezamenlijk meer te mengen in de operatie. Die behoefte kan goed worden verbonden met de veranderideeën van de politietop op het gebied van operationeel leiderschap.

Wie kiest voor een stapsgewijs ontwerp zal door de bank genomen merken dat de complexiteit eerder toe- dan afneemt. Dat is in ieder geval wel onze ervaring. Doordat je blijft diagnosticeren, krijg je steeds meer inzicht in waar- door het in een basisteam gaat zoals het gaat. Je gaat onder andere zien hoe opvattingen zichzelf in stand houden (zie paragraaf 4.1), hoe eenzijdigheid routines vastzet (zie paragraaf 4.3) en hoe de interacties van leiding en werk- vloer op elkaar inwerken (zie paragraaf 5.3). De weerbarstigheid die zich ontvouwt, maakt dat je soms ook even niet meer weet hoe je ermee om moet gaan. Daarmee komen we terug op een persoonlijke ervaring die we hier gebruiken als duiding voor wat iedere veranderaar in het aangaan van weer- barstigheid tegenkomt (zie ook paragraaf 2.2.4): hoe meer je er echt in gaat staan, hoe minder je lijkt te weten. Dat is het paradoxale ervan: handelings- verlegenheid is een uitvloeisel van meer kennis, niet van minder. ‘Knowledge kills action’, aldus Nietzsche (1967). Dat geldt voor de uitvoering van het politiewerk net zo goed als voor veranderen.

Dit betekent naar ons idee ook dat er in de aanpak van de ontwikkeling van een basisteam ruimte moet zijn voor onzekerheid en twijfel. Minder ‘zo is het’ en meer ‘ik weet het ook niet precies, laten we het samen proberen’ (Ardon, 2011). Ruimte geven aan onzekerheid en twijfel is geen vrijbrief om maar iets op goed geluk te doen. Iedere keer als er met elkaar wordt gesproken over de aanpak, ligt de vraag of tafel waarom de betrokkenen geloven dat het werkbaar is (Vermaak, 2009a). Het Rijnlandse principe ‘wie het weet, mag het zeggen’ is leidend. Om te kunnen weten, is het essentieel dat veranderaars beschikken over kennis van (ontwikkel)interventies en de omstandigheden waarin deze meer en minder effectief zijn. Wie deze kennis ontbeert, stapt per definitie snel in *meer van hetzelfde*.

⇒ 6.3 Meer van hetzelfde

In de basisteams viel het ons op dat de betrokkenen gebruikmaakten van een voor hen vertrouwd veranderrepertoire, als het ging om de inhoudelijke keu- zes in de aanpak van veranderingen. In het kader van de ontwikkeling van een basisteam ging het dan onder andere over diagnosticeren door het benoemen van schuldigen en knelpunten, professionaliseren door opleiden en eendui- dig gedrag bevorderen door gewenst gedrag (voor anderen) te omschrijven. De overeenkomst in dit soort interventies is dat ze ervan uitgaan dat gedrag van politiemensen zich enigszins laat ontwerpen. De eigen veranderpraktijk

wijst vaak uit dat dit niet werkt. Toch wordt ermee doorgegaan. Hoewel het begrijpelijk is dat veranderaars binnen de politie teruggrijpen naar verander-repertoire waarmee men enigszins bekend is, is de consequentie dat de beoogde effecten niet worden gerealiseerd. Dit is niet alleen zonde van de tijd en energie, soms zijn de effecten van interventies ronduit schadelijk. Meer van hetzelfde zet de weerbaarheid in die gevallen verder vast. Het middel is dan erger dan de kwaal.

6.3.1 Ontwerpend, expertmatig, daar en straks

Binnen de politie zijn ontwerpbenaderingen in de regel dominant (zie ook paragraaf 6.1). Er worden gewenste situaties gedefinieerd, die vervolgens moeten worden geïmplementeerd. Hoewel de politieleiding benadrukt dat gedragsverandering niet maakbaar is (Nationale Politie, 2012b), is naar ons idee in de praktijk de ontwerpbenadering ook dominant in de ontwikkeling van basisteams. Juist bij veranderingen die raken aan het gedrag van politiemensen werkt deze benadering echter niet (zie onder andere Ardon, 2011; Bekman, 2011). De interventies die worden gekozen doen namelijk geen recht aan de complexiteit die gepaard gaat met het beïnvloeden van het gedrag van politiemensen en hun interactie. In deze subparagraaf beschrijven we drie dominante manieren waarop men in en rondom de basisteams probeerde om het gedrag van politiemensen en hun interactie te beïnvloeden.

Diagnosticeren door het aanwijzen van schuldigen

Binnen een basisteam – maar zeker ook binnen andere operationele teams of onderdelen – wordt soms onderzocht waardoor het tussen de teamleden gaat zoals het gaat: diagnosticeren. Vaak naar aanleiding van gedoe dat zich in het team afspeelt (zie ook paragraaf 5.1.2). Dit onderzoek wordt in de regel gekenmerkt door dataverzameling en interpretaties door buitenstaanders, gevolgd door het aanwijzen van schuldigen.

In het basisteam heeft enkele jaren vóór het actieonderzoek een zogenaamd cultuuronderzoek plaatsgevonden. De aanleiding voor het cultuuronderzoek was, zo blijkt uit verhalen daarover, ongewenst gedrag dat

door de betreffende chefs niet werd aangepakt. Dit heeft opgespeeld en heeft ertoe geleid dat een bureau intern onderzoek van een naastgelegen (voormalig) regiokorps een onderzoek heeft verricht naar de cultuur in het team. In en rondom het team zijn ongeveer dertig mensen geïnterviewd. Op basis hiervan is een rapport opgesteld waarin het (ongewenste) gedrag, zoals dat in interviews is benoemd, is beschreven. Hierbij zijn de teamleden gecategoriseerd in groepen: een kerngroep die ongewenst gedrag vertoont, meelopers en degenen die zich normaal gedragen (de grootste groep). De kerngroep zou bestaan uit ongeveer vijftien personen. Naar aanleiding van het cultuuronderzoek zijn er vooral leidinggevenden overgeplaatst naar andere plekken. De betreffende kerngroep is grotendeels in het team gebleven.

Hoewel een deel van de tactisch leidinggevenden de indruk heeft dat het cultuuronderzoek is weggeëbd, blijkt tijdens het actieonderzoek dat het een deel van de gemoederen nog steeds bezighoudt. Ik heb er veel over gehoord, zonder dat ik erover ben begonnen. Vooral degenen die als kerngroep zijn gedefinieerd, en nog steeds in het team werken, hebben het er nog wel eens over. Zij hebben het gevoel dat zij zijn beschadigd door toedoen van de organisatie. Sommige van de nieuwe teamchefs zijn dit eveneens van mening: op basis van beelden uit interviews zijn vergaande conclusies getrokken, zo wordt me verteld ('gevoelens zijn als feiten neergezet'). Concrete ervaringen of voorbeelden zijn volgens van de betrokkenen niet of nauwelijks gegeven. Daarnaast zijn de leidinggevenden die zijn overgeplaatst op goede posities terechtgekomen, zo wordt aangegeven. Dit voelt bij de betrokkenen als onrechtvaardig: de bal is vooral naar hen gespeeld.

Het bovenstaande heeft als gevolg dat er in het team wonden zijn geslagen, zo is een deel van de betrokkenen van mening. Ook medewerkers die na deze periode in het team terecht zijn gekomen, hebben de indruk dat het – hoe dan ook – uit de hand is gelopen. Tijdens het actieonderzoek zijn de effecten hiervan nog merkbaar. Zo zijn er medewerkers (uit de vermeende kerngroep) die nog steeds alle e-mails bewaren, mochten ze nog eens iets moeten weerleggen. Daarnaast worden initiatieven soms gekoppeld aan het cultuuronderzoek. Ook het actieonderzoek had bij de start hiermee te maken ('de leiding wil er zeker even de peilstok insteken').

De bovenstaande casus laat zien hoe gedoe door middel van het diagnosticeren ervan verder uit de hand loopt.⁸² Het proces verloopt in een aantal stappen met daarbij horende kenmerken.

In de periode waarin het gedoe zich ontwikkelt en bestendigt, interveniëren de betrokkenen niet of nauwelijks (zie ook paragraaf 5.1.2). Op enig moment wordt het onhoudbaar. Dit kan onder andere komen door een incident of door onrust die te dominant wordt. Als het op de een of andere manier onhoudbaar wordt, moet er iets mee worden gedaan. Dit wordt in de regel uitbesteed aan onderzoekers. Het betreft vaak onderzoekers van binnen de politie. Die beschouwen een onderzoek in de regel te weinig als interventie. Zij beogen op basis van de ervaringen van de betrokkenen aan waarheidsvinding te doen. De dominante aanpak om dit te doen, is het een-op-een interviewen van een deel van de betrokkenen. Deze interviews hebben tot doel om de ervaringen van de betrokkenen in kaart te brengen. De aanpak kan echter niet voorkomen dat eerder de hardnekkige beelden over de ander dan de daadwerkelijke ervaringen op tafel komen (zie ook paragraaf 4.1). Er is daarnaast niet zomaar een waarheid te ontdekken waar de werkelijkheden van de betrokkenen juist op elkaar inwerken.

Op basis van de uitkomsten van de interviews analyseren de onderzoekers vervolgens wat er in het team speelt. Ze gaan er in de regel, zoals velen, van uit dat er een oorzaak is aan te wijzen voor hoe het in het team gaat. Dit is het principe van lineaire causaliteit: er is één (dominante) oorzaak aan te wijzen. Deze wijze van denken leidt er bij het diagnosticeren van gedoe vaak toe dat er (onder andere) schuldigen worden aangewezen. De als ongewenst gedefinieerde groepsdynamiek wordt daarmee primair toegeschreven aan enkele betrokkenen. Hiermee wordt al snel over het hoofd gezien dat gedoe iets is dat zich tussen mensen manifesteert. Als er bijvoorbeeld informele leiders zijn die de dienst uitmaken, dan zijn er ook mensen die hen de dienst laten uitmaken. Iedere medaille heeft twee zijden, al zal iedere zijde anders worden gewaardeerd. Wie negeert hoe factoren op elkaar inwerken, diagnosticeert 'arm'. Het circulaire karakter van causaliteit in intermenselijke processen wordt namelijk genegeerd.

De uitkomsten van dergelijke onderzoeken worden in de regel gepresenteerd aan de leiding en soms aan het team als geheel. Een door anderen geconstrueerde werkelijkheid wordt dan aangereikt als inzicht om iets mee te doen. Op basis hiervan worden vervolgens maatregelen genomen. Die maatre-

82 Zoals eerder opgemerkt: dit heeft zich ook in andere teams voorgedaan. Zie ook noot 49 in paragraaf 5.1.2. Het gaat ons ook nadrukkelijk niet om het veroordelen van wat er heeft plaatsgevonden, maar om te begrijpen wat de consequenties kunnen zijn van deze manier van diagnosticeren.

gelen kunnen divers zijn, maar het verplaatsen van personen is er vaak een onderdeel van. De casus laat zien tot welke dynamiek een dergelijk onderzoek leidt. Die dynamiek wordt gekenmerkt door een toename van relationele spanningen ('Wat heb jij verteld?'), kritiek op het onderzoek ('Het zijn geen feiten'), beschadigde personen ('Ik ben in een kwaad daglicht gesteld'), toename van wantrouwen ('Ik ga mijn mail vanaf nu bewaren') en imagoschade (publicatie in de krant). De slotsom is dat een dergelijke interventie alleen verliezers kent en het gedoe vaak erger wordt.

In het voorgaande hebben wij het diagnosticeren in basisteams gericht op de groepsdynamiek, aangezien wij ons primair richten op de wijze waarop er binnen basisteams wordt gewerkt aan het beïnvloeden van het gedrag van mensen en hun interactie. Dezelfde manier van lineair denken doet zich echter in breder verband voor bij het analyseren van bestaande situaties ('ist'). Naast het diagnosticeren in schuldigen is er sprake van het diagnosticeren in knelpunten (zie ook paragraaf 6.1.2). Dit wil zeggen dat degenen die diagnosticeren in kaart brengen wat er in hun ogen allemaal niet goed gaat rondom een bepaald onderwerp. Deze aanpak resulteert erin dat er een lijst met knelpunten wordt opgesteld. Deze knelpunten worden in de regel niet met elkaar in verband gebracht waardoor onduidelijk is hoe de ervaren problemen in stand worden gehouden. De maatregelen die worden bedacht om de knelpunten op te lossen, nemen mede hierdoor vaak de ervaren problemen niet weg.

Gedrag veranderen door middel van opleidingen

Een tweede dominante veranderpraktijk bestaat uit pogingen om gedrag van politiemensen te beïnvloeden door middel van opleidingen. Hoewel men binnen de politie er door de bank genomen van overtuigd is dat het politiewerk vooral in de praktijk wordt geleerd (zie paragraaf 4.3.2), wordt het leren vooral vormgegeven door middel van opleidingen.⁸³ In de politieorganisatie is sprake van een stevige opleidingstraditie (Sprenger & Teeuwisse, 2011; Van Reenen, 2012), die ervan uitgaat dat goed politieonderwijs leidt tot een adequatere taakuitvoering (zie Helsloot e.a., 2014). Wij concentreren ons in het kader van dit onderzoek vooral op de opleiding als interventie tot gedragsverandering (zie ook Van Reenen, 2012). Dit vanuit de wetenschap dat een opleiding ook andere functies heeft, zoals het verspreiden van gemeenschappelijke kennis

83 Hieronder verstaan we ook trainingen en cursussen.

onder politiemensen en het kwalificeren van politiemensen voor het uitoefenen van bepaalde functies of rollen.⁸⁴

De neiging om opleidingen in te zetten als middel om tot verandering van gedrag in de uitvoeringspraktijk te komen, vloeit vaak voort uit geconstateerde tekortkomingen in de huidige situatie. Die tekortkomingen komen veelal aan het licht door incidenten, wetenschappelijk onderzoek of ervaringen of vermoedens van betrokkenen. De verwachting is dat een opleiding of training een oplossing is voor geconstateerde tekortkomingen. Die verwachting hebben niet alleen degenen die werken voor landelijke programma's en in stafdiensten, ze is net zo goed binnen een basisteam aanwezig.

Ik spreek met een leidinggevende van het basisteam over mijn ervaringen bij het proces intake en service. Ik geef aan dat de kwaliteit van de aangifte een veel besproken thema is. Wellicht is dat een interessant onderwerp om nog eens gezamenlijk te bespreken op een teamdag. De leidinggevende kijkt me verbaasd aan. Recent is op de vakmanschapsdagen daar juist al veel aandacht aan besteed. Op de terugweg in de auto realiseer ik me dat deze leidinggevende denkt dat door het aanbieden van een training over het opnemen van een aangifte, het probleem voldoende is getackeld. Mijn observaties op de werkvloer bij het proces intake en service laten iets anders zien.

In veel gevallen staat de opleiding als veranderinterventie niet op zichzelf, maar is deze een onderdeel van een pakket van maatregelen dat ertoe moet leiden dat de huidige situatie wordt verbeterd. Voorbeelden hiervan zijn de kwaliteit van de opsporing naar aanleiding van de Schiedammer Parkmoord en versterking

84 De kwalificerende functie van politieopleidingen houdt verband met het gegeven dat de uitvoering van het politiewerk gepaard gaat met het uitoefenen van bevoegdheden, zoals het legitiem gebruik van geweld of het voorgeleiden van een verdachte. De uitoefening van bevoegdheden is gekoppeld aan een bepaalde functie (zoals medewerker gebiedsgebonden politie) en/of een bepaalde rol (zoals hulpofficier van justitie). Een medewerker of chef kan in het operationele werk in veel gevallen niet zomaar in een functie en/of rol terechtkomen. Er is dan namelijk geen zekerheid dat de betreffende medewerker of chef bekwaam is om de aan de functie en/of rol gekoppelde bevoegdheden uit te oefenen. Die zekerheid wordt verkregen door middel van een opleiding en examen aan de Politieacademie. De Politieacademie functioneert als kwalificerend instituut voor het politieberoep en geeft bewijzen van bekwaamheid aan politieambtenaren.

van de professionele weerbaarheid naar aanleiding van een onderzoek naar de mentale weerbaarheid van politiemensen.

De gedachte achter de opleiding als interventie tot gedragsverandering is dat politiemensen nieuw handelingsrepertoire krijgen aangereikt dat zij in hun werkcontext kunnen toepassen. Hierdoor kunnen de werkwijzen op de werkvloer veranderen.⁸⁵ Het handelingsrepertoire dat wordt aangereikt, bestaat onder andere uit manieren van kijken en andersoortige hulpmiddelen.

Gedurende het actieonderzoek is de training Mentale Kracht een voorbeeld van een opleidingsinterventie die beoogt om politiemensen nieuw handelingsrepertoire aan te reiken (zie ook Van der Velden e.a., 2014). Deze training is een onderdeel van het programma 'Versterking professionele weerbaarheid'. Dit programma is gestart, omdat de mentale weerbaarheid van politiemensen onder druk zou staan (Anderson, Elffers & Felix, 2011). De training Mentale Kracht is gericht op het versterken van de zogenaamde mentale kracht van politiemensen, zodat zij beter bestand zijn tegen de mentale druk die met het politiewerk gepaard gaat. Om dit te bereiken wordt tijdens de training aandacht besteed aan en geoefend met verschillende mentale vaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn energiemangement, aandachtcontrole en actiereflectie (zie ook Van der Velden e.a., 2014). De training is verplicht voor alle politiemensen. Politiemensen nemen deel met hun directe collega's.

Het doel van een opleiding is in algemene zin bereikt wanneer politiemensen het aangereikte handelingsrepertoire ook daadwerkelijk toepassen in hun werk. Dit wordt ook wel *transfer* genoemd (Robinson & Robinson, 1989). Er is dan sprake van enige vorm van gedragsverandering, omdat politiemensen anders doen dan ze deden. De bedoeling is dat op deze manier routines in het politiewerk kunnen veranderen. Om het concreet te maken: in geval van Mentale Kracht wordt ernaar gestreefd dat politiemensen zowel individueel als samen gebruikmaken van de geoefende mentale vaardigheden, zodat hun mentale kracht verbetert en daarmee ook hun algemeen functioneren.

85 Zie ook Pragt & Zoutendijk (2013; 57). 'Verandering van werkwijze op de werkvloer moet dus vanuit het onderwijs naar de korpsen toe geïmplementeerd worden, zo was de gedachte die leefde bij de onderwijshervormers.'

De transfer van opleiding naar de werkpraktijk wordt bemoeilijkt doordat de routines in het werk altijd terugduwen naar wat gebruikelijk is. Dit mechanisme doet zich het sterkst voor als een opleiding individueel wordt gevolgd. Dit wil zeggen dat de leergemeenschap van een opleiding bestaat uit een verzameling personen die weliswaar ongeveer hetzelfde werk doen, maar in de uitvoering van het werk niets met elkaar te maken hebben (geografische spreiding). Deze leersetting zorgt ervoor dat de kans op gedragsverandering wordt verkleind, omdat de werkomgeving niet zomaar in die verandering meedoet (zie ook Landman e.a., 2013). Het individu gaat dan afwijkend gedrag vertonen en stopt hier veelal al snel mee. Zeker als de betreffende persoon een nieuwkomer is in het team en acceptatie in de groep als belangrijk streven heeft. Afwijken werkt niet bevorderlijk voor acceptatie (zie ook paragraaf 4.3).

Van de basisopleiding is zowel in internationaal als nationaal verband bekend dat de ambities die worden nagestreefd voor een deel stranden op de informele leer- of socialisatieprocessen binnen een politieteam (zie onder andere Fielding, 1984; Chan, 2003; Skogan & Frydl, 2004; Garner, 2005; Chaim & De Kimpe, 2012). Dat wil niet zeggen dat de opleiding niet goed is, maar onderstreept vooral dat gedrag in belangrijke mate wordt beïnvloed door de sociale context waarin het gestalte krijgt. Als die context bestaat uit allerlei personen die niet hetzelfde hebben meegekregen, dan wordt het realiseren van gedragsverandering simpelweg een lastig verhaal. Massa is dus van belang (zie ook paragraaf 4.4.1).

Het effect van opleidingen op het werk kan worden versterkt door mensen die in het werk met elkaar samenwerken gezamenlijk op te leiden. Hierbij moet bij voorbaat worden opgemerkt dat dit praktisch niet altijd mogelijk en ook niet altijd nodig is. Voor het uitoefenen van de rol als hulpofficier van justitie heeft het bijvoorbeeld weinig meerwaarde om de opleiding samen te krijgen met andere personen uit jouw district. De noodzaak van een gezamenlijke opleiding neemt echter toe als het van belang is om te komen tot nieuwe routines in het werk; als de ontwikkeling van een basisteam het streven is. Dit wordt binnen de politie en de Politieacademie ook gezien. Bepaalde opleidingen worden op het niveau van (delen van) een (basis)team georganiseerd. Hoewel dit er in ieder geval voor zorgt dat alle teamleden nieuwe inzichten krijgen aangeboden en met vaardigheden oefenen, neemt dit de terugduwende kracht van bestaande routines niet zomaar weg.

In het basisteam zijn vrijwel alle medewerkers en leidinggevendenden in de afgelopen maanden naar de training Mentale Kracht geweest. Hoewel de ervaringen van medewerkers en chefs wisselend zijn – sommigen zien er wel meerwaarde in voor het werk, terwijl anderen het te theoretisch vinden –, is er een aantal chefs dat de manieren van kijken die tijdens de training zijn behandeld graag wil gebruiken in de debriefing. Het gaat dan bijvoorbeeld over het actie-reflectiemodel en de aandachtstijlen (klein binnen, klein buiten, groot binnen, groot buiten). Hoewel deze modellen voor ieder lid van het basisteam herkenbaar zijn, lukt het niet om ze duurzaam te verankeren in de debriefing. Het gebruik blijft beperkt tot enkele keren. Daarna vindt de debriefing weer plaats op de manier zoals daarvoor.

De bovenstaande casus illustreert hoe nieuw handelingsrepertoire uiteindelijk strandt in gestabiliseerde praktijken. Dit doet zich naar onze indruk veel vaker voor. Zo blijkt uit onderzoek dat onderzoekers die zijn doorgestroomd, moeite hebben om de routines die zij in het onderzoek hebben opgedaan los te laten en een andere manier van denken en werken – zoals behandeld tijdens de opleiding – toe te passen (zie Jochims e.a., 2011).⁸⁶

Wij hebben in de drie basisteams overigens ook verschillende voorbeelden gehoord van opleidingen op de hei waar, in tegenstelling tot de normale interactiepatronen (zie hoofdstuk 5), de gebruikelijke terughoudendheid om openlijk te spreken werd overwonnen. Er kwam gedoe op tafel en straatagenten leerden elkaar soms op een andere manier kennen. De terughoudendheid om openlijk te spreken, was in het werk echter snel weer terug. Ook Nap (2012; 162) heeft deze ervaringen met sessies op de hei. ‘Er is veel goed begeleid geduld, ruimte voor verschil, wederzijds begrip. Vol goede moed gaat men huiswaarts. De volgende dag slaat het “zie-je-wel-monster” toe. Zo mooi als het leek op de hei, is het in “het echte leven” ineens niet meer.’

Een voorname oorzaak voor dit transferprobleem is dat voor het vervangen van routines het bijleren van nieuwe manieren van denken en doen vaak onvolgende is. We komen hiermee terug op een eerder gemaakt punt bij een ander patroon: *afleren* is vaak essentieel om gedrag van individuen en routines van groepen te veranderen (zie paragraaf 5.5.1). Dit geldt vanzelfsprekend in het bijzonder als de (groepen) individuen zich het politievak en de routines in de omgang al eigen hebben gemaakt. Het bestaande is simpelweg vaak sterker dan

86 Zie hiervoor ook paragraaf 4.4.1.

het nieuwe, zeker als het nieuwe het comfort doet afnemen en de onzekerheid doet toenemen. Terugduwen naar bestaande routines ligt dan voor de hand. Dit terugduwen drukt Van Reenen (2012) uit door te stellen dat politiemensen doorgaans zo sterk aan hun eigen gedeelde praktijken hechten dat het praktisch onmogelijk is deze te vervangen door nieuwe werkwijzen die niet sociaal geaccepteerd zijn. Dit is naar ons idee een van de oorzaken voor de constatering dat opleiden maar gedeeltelijk een passend antwoord is op ontwikkeling van vakmanschap (zie Sprenger & Teeuwisse, 2011).

Hoewel er binnen de politie geregeld enige teleurstelling valt te beluisteren over het effect van opleidingen, wil dit niet zeggen dat het belang van opleiding als interventie voor gedragsverandering en cultuurontwikkeling afneemt. Integendeel. De opleidingsreflex is naar ons idee springlevend. Dat komt mede doordat men de soms teleurstellende effecten niet verklaart uit de opleiding als interventiekeuze, maar uit het ontwerp van de opleiding. De pijlen richten zich hierbij niet zelden op het opleidingsinstituut, dat als verantwoordelijke voor dit ontwerp wordt gezien. De opleiding sluit niet aan op de praktijk, is dan de veelgehoorde kritiek.

Deze kritiek is naar ons idee op zijn minst eenzijdig, omdat degenen die opdracht tot opleidingsontwikkeling geven voor het gemak over het hoofd zien dat de aansluiting op de praktijk *überhaupt de bedoeling niet was*. De opleiding moest de praktijk immers veranderen (zie ook paragraaf 4.4.1). Dat dit niet lukt is begrijpelijk, omdat de keuze van een opleiding als interventie niet aansluit bij de beoogde verandereffecten die te maken hebben met gedragsverandering in de werkomgeving (zie ook Landman e.a., 2013). Dat wordt echter genegeerd en dit houdt de hoop levend dat betere opleidingen wel tot de gewenste effecten leiden. Er is dan dus sprake van een vicieuze cirkel, die de opleidingsreflex in stand houdt.

Gedrag veranderen door gewenst gedrag te definiëren

Een derde dominante veranderpraktijk bestaat uit pogingen om gedrag van politiemensen te beïnvloeden door gewenst gedrag te omschrijven. Het gewenste gedrag wordt hierbij in de regel in klein comité gedefinieerd om het vervolgens algemeen geldend te verklaren. Deze veranderpraktijk komt binnen de politie op verschillende niveaus en op verschillende manieren tot uiting.

Op het niveau van de politie als geheel wordt er al enkele decennia in meer of mindere mate gewerkt met een beroepscode. In de bibliotheek van de Poli-

tieacademie kwamen wij een boek uit het midden van de jaren tachtig tegen, getiteld *Het blauwe recht. Op weg naar een beroepscode van de politie* (De Jong, 1986). Uit dit boek blijkt dat (een deel van) de politie destijds hoge verwachtingen had van het hanteren van een beroepscode: een geheel van normen dat ten grondslag moet liggen aan het handelen of gedrag van politiemensen. Een beroepscode zou de kwaliteit van het politiewerk kunnen verbeteren. De (impliciete) overtuiging was dus dat een dergelijke code van invloed is op het gedrag van politiemensen. Deze overtuiging heeft de politieleiding in de decennia daarna niet losgelaten. In 2007 werd de *Code Blauw* door de Raad van Hoofddcommissarissen vastgesteld. Deze beroepscode werd in 2013 opgevolgd door een nieuwe beroepscode waarin aan de hand van de kernwaarden – integer, betrouwbaar, moedig en verbindend – het gewenste gedrag van politiemensen is beschreven (Nationale Politie, 2013). Naast de algemene beroepscode circuleren er op landelijk niveau verschillende andere beschrijvingen van gewenst gedrag, bijvoorbeeld op het gebied van operationeel leiderschap.

Ook in de onderzochte basisteams werd (impliciet) aangenomen dat gedrag kan worden beïnvloed door gewenst gedrag (voor anderen) te omschrijven. Deze aanname zat vooral in de hoofden van politiemensen die een bijzondere verantwoordelijkheid hadden voor een bepaald inhoudelijk thema, zoals het horecaoptreden of de aanpak van Antilliaanse jongeren. Dat was niet zonder reden. Deze mensen streefden ernaar om de eenduidigheid en effectiviteit van de manier van optreden rondom een bepaald thema te verbeteren.⁸⁷ De beschrijvingen van de gewenste manier van optreden van uitvoerende politiefunctionarissen werden vaak opgenomen in een zogenaamd bejegeningsprofiel.

Vandaag draai ik een dienst mee met Daan en zijn collega. Daan is onderdeel van het zogenoemde Antillianenteam. Hij vertelt mij dat hij bezig is met het opstellen van een bejegeningsprofiel. De reden hiervoor is dat Antillianen, vooral als zij in een groep zijn, de politie vaak bespelen. Er is er dan bijvoorbeeld eentje die de politie bezighoudt, zodat drugs en/of wapens kunnen worden weggestopt of weggegooid. Zo zijn er volgens hem meer voorbeelden waaruit blijkt dat de politie niet handig optreedt

87 De wens om te komen tot meer eenduidigheid staat haaks op de opvatting dat politiemensen recht hebben op een eigen stijl van optreden (zie paragraaf 5.1). Opnieuw is er sprake van incongruentie tussen de praattheorie – het recht op een eigen stijl – en de daadtheorie: het opstellen van een bejegeningsprofiel om eenduidigheid te bevorderen.

in het contact met Antilliaanse jongens. Hij heeft – mede op basis van voorbeelden van andere regionale eenheden – een bejegeningprofiel opgesteld. In dit profiel is het contact verdeeld in verschillende fasen. Iedere fase is uitgewerkt in een gewenste manier van optreden. Het is niet super gedetailleerd, maar geeft wel richting. Ik vraag wat hij met het profiel wil bereiken. ‘Eenduidig en effectief optreden’, zo antwoordt hij. Hij wil het profiel met de coördinator van het Antillianenteam bespreken en dan opnemen in de briefing.

In bovenstaande casus heeft de betrokkene het voornemen om het bejegeningprofiel in de briefing te communiceren door gedurende een bepaalde periode een sheet aan de briefing toe te voegen. Dit is de meest ‘warme’ manier van communicatie over gewenst gedrag die wij hebben geobserveerd. Het nadeel blijft dat het lastig is om er met elkaar het gesprek over te voeren. Degene die de gedragsaanwijzingen heeft geformuleerd, is er veel vaker niet dan wel bij wanneer de sheet wordt getoond. Op de momenten dat hij er wel bij is, kan er een gesprek over het handelen ontstaan dat van waarde kan zijn.

Veel van de goedbedoelde gedragsaanwijzingen worden echter niet warm, maar per mail gecommuniceerd (zie ook paragraaf 7.1.1). De reden hiervoor ligt naar ons idee voor de hand: in de 24/7-context is dat vrijwel de enige manier om op een bepaald moment alle teamleden tegelijkertijd te bereiken. Dit bereiken moet echter worden beschouwd als een mail die aankomt, niet als een mail die wordt gelezen. Voor zover een dergelijke mail wel wordt gelezen, wordt de vertaling naar de consequenties voor het eigen handelen niet of nauwelijks gemaakt. Het heeft, al dan niet begrijpelijk, weinig effect.⁸⁸

In de werkgroep van de OpCo-proeftuin wordt voor de derde keer geconstateerd dat een deel van de OpCo’s zich op een van de drie locaties vrijwel nooit laat zien, terwijl dit wel de bedoeling is. Tweemaal eerder is een mail gestuurd naar alle OpCo’s, waarin stond beschreven dat het de bedoeling is dat alle drie de locaties worden aangedaan. Deze beschrijving van het gewenste gedrag leidt nauwelijks tot effect: de OpCo’s zijn

88 Zie ook Vlek (2012) die erop wijst dat wanneer ervaringskennis wordt omgezet in standaarden voor het optreden, deze ook niet zomaar worden geaccepteerd door degenen die het niet hebben bedacht.

fysiek vrijwel nooit aanwezig op het betreffende bureau. In de werkgroep wordt (opnieuw) voorgesteld om een mail te sturen waarin wordt benadrukt dat de OpCo's naar alle drie de bureaus moeten gaan.

Of het nu gaat over het gedrag van alle politiemensen, het gedrag van leidinggevendenden of het optreden van uitvoerende politiefunctionarissen in specifieke situaties of omstandigheden, keer op keer is de dominante aanname, of misschien wel hoop, hetzelfde: politiemensen stemmen hun gedrag af op wat door anderen als gewenst gedrag is gedefinieerd. Deze aanname blijkt in de praktijk niet te kloppen, zo geven veel politiemensen zelf ook wel aan als zij hierop worden bevraagd (zie ook paragraaf 6.4.1). Voor zover de betreffende politiemensen de beschrijvingen van het gewenste gedrag al kennen, sturen die hun gedrag niet (zie ook Vlek, 2012). Als dit wel zo zou zijn, dan zou de politie bijvoorbeeld al bestaan uit politiemensen die hun dilemma's openlijk met elkaar bespreken (zie beroepscode). Al dit soort beschrijvingen van gewenst gedrag, hoe goed geformuleerd, onderbouwd en (eventueel) communicatief begeleid ook, zijn uiteindelijk dode letters (zie ook Nap, 2012).

6.3.2 Vertrouwen op wat hoort in plaats van op wat werkt

Meer van hetzelfde betekent dat de betrokkenen eerder gebruikmaken van wat vertrouwd is dan dat zij nieuwe interventies uitproberen die mogelijk beter werken. In de voorgaande subparagraaf hebben we aandacht besteed aan een aantal, min of meer georganiseerde, interventies die vooral gericht zijn op het beïnvloeden van gedrag in de werkcontext. Het is van belang te benadrukken dat het patroon van meer van hetzelfde betrekking heeft op een veel breder geheel van veranderpraktijken dat binnen basisteams wordt ingezet om het gedrag van politiemensen en hun interactie te beïnvloeden. Het gaat over de dominante manieren waarop bepaalde vraagstukken worden benaderd.

In de drie basisteams is de samenwerking tussen de geüniformeerde medewerkers en de recherche een vraagstuk dat op verschillende manieren aan de orde komt. Zo is het vraagstuk in Centrumstad een onderdeel van de proeftuin VVC, terwijl het in Noordstad is verweven met de wens om de aanpak van onder andere woninginbraken effectiever te maken

(zie ook paragraaf 5.5.2). De essentie van het ervaren probleem is bij voortduring hetzelfde: er zijn muurtjes tussen de disciplines die gepaard gaan met wederzijdse onvrede (over elkaar) en voorspelbare klachten rondom een gebrek aan afstemming en communicatie. De oplossing die hiervoor wordt gekozen, is dat medewerkers van de recherche met enige regelmaat aansluiten bij de briefing. Dit is een al lang bestaande oplossing, die op momenten van een nieuwe impuls wordt voorzien. Naast dat men het in de regel niet lang volhoudt (de aanwezigheid van de recherche neemt veelal geleidelijk af in de periode na de nieuwe impuls), heeft deze oplossing beperkt effect op het slechten van de muurtjes. Het face-to-facecontact leidt eerder tot betere communicatie over geconstateerde tekortkomingen dan tot het verbeteren van deze tekortkomingen. De muurtjes worden niet of nauwelijks geslecht.

Interne onderzoeken om een negatieve groepsdynamiek te doorbreken, opleiden om te komen tot gedragsverandering in de werkcontext, beroepscode en bejegeningprofielen om gewenst gedrag te realiseren en aansluiten bij de briefing om de samenwerking te verbeteren: het zijn illustraties van *competency traps* (Levitt & March, 1988). Dit begrip verwijst naar de neiging om steeds meer ervaring op te doen met vertrouwde aanpakken, ook als ze maar beperkt werkzaam zijn. Deze neiging is goed te begrijpen vanuit de bagage van veranderaars binnen de politie (zie paragraaf 6.1.2). Men is vaak, vooral in en rondom basisteams, niet goed bekend met andere manieren om te werken aan verandering van het gedrag van individuen en hun interactie. Het is dan niet verwonderlijk dat men terugvalt op wat wel bekend is. Hoe begrijpelijk ook, dit mechanisme vormt een effectieve barrière tegen het opdoen van ervaring met andersoortige aanpakken, ook al kunnen deze aanpakken beter werken.

Sprenger & Regterschot (2013) hebben een actieonderzoek verricht in het kader van de beweging 'Plankzaken opgeruimd!' Over de aanpak van het vraagstuk van plankzaken concluderen zij dat de betrokkenen vertrouwen op wat hoort. 'We hebben de politieorganisatie, als het gaat om "Plankzaken opgeruimd!", leren kennen als een organisatie waarin eerst analyseren en dan op basis daarvan een plan maken een dominante aanpak is. Met name leidinggevendenden zijn ervan overtuigd dat als er een juiste analyse ligt, de oplossing nabij is. Helaas heeft dit in de afgelopen jaren

het oplossen van het planksakenvraagstuk niet dichterbij gebracht... In de afgelopen jaren is het werkproces uitgebreid in stappen beschreven, zijn er informatiesystemen gemaakt die het “ideale” werkproces oplegden aan medewerkers. Er zijn nieuwe functies gecreëerd en trainingen georganiseerd om medewerkers in verschillende onderdelen van het proces beter te laten werken. Al deze inspanningen ten spijt, namen de voorraden niet af.’ (Sprenger & Regterschot, 2013; 131.)

Ten aanzien van de competency trap binnen de politie is een aantal opmerkingen van belang.

Ten eerste wordt er binnen de politie zeker ook geprobeerd om gedragsverandering via andere aanpakken te realiseren. Dit hebben wij gemerkt in onze eigen trajecten en om ons heen gehoord en gezien. Aan de randen van het dominante veranderrepertoire wordt onder andere geëxperimenteerd met storytelling, open space, proeftuinen, experimenten en bewegingen van onderop (zie bijvoorbeeld Sprenger & Regterschot, 2013). Hierbij geldt in algemene zin wel dat er binnen de politie soms een label wordt gebruikt zonder dat de werkende kern van een interventie wordt benut (zie ook paragraaf 6.1.2). Een aanpak is daarmee al snel alsnog meer van hetzelfde, al doet de taal die wordt gebruikt soms anders vermoeden.

Ten tweede werkt onderzoek geregeld mee aan de tendens om geconstateerde tekortkomingen of te realiseren ambities met meer van hetzelfde aan te pakken. Bij het schrijven van dit boek hebben wij veel bestaand politieonderzoek doorgenomen. Zo kwamen wij dit punt op het spoor. Er wordt bijvoorbeeld gepleit voor het opstellen van een visie op de politie als lerende organisatie met het oog op het bevorderen van het leren (Beerepoot e.a., 2007) en het opleiden van chefs in het kader van de briefing om hun positie en sturing te verbeteren (Den Hengst & In ’t Veld, 2014).⁸⁹ Zo zijn er veel meer voorbeelden te geven. Dit impliceert wat ons betreft dat onderzoekers met enige regelmaat aanbevelingen geven die de aanpak van veranderingen binnen de politie eerder in dan uit de groef leiden. Er wordt dan bijgedragen aan de weerbarstigheid van de veranderaanpak. Hiermee zijn we aangekomen bij de derde algemene opmerking over meer van hetzelfde, die gaat over het effect ervan.

89 Het is in algemene zin opvallend hoe vaak onderzoekers aanbevelingen geven in de sfeer van opleiden en trainen (zie bijvoorbeeld ook Groenendaal, 2015), terwijl collega-onderzoekers eveneens heel vaak constateren dat die opleidingen en trainingen niet zoveel effect hebben op het gedrag of handelen in de werkomgeving (zie bijvoorbeeld Garner, 2005).

Meer van hetzelfde lijkt wellicht een enigszins onschuldig patroon: zonde van de tijd en energie, maar zonder al te grote gevolgen. Dat is echter een misverstand. In de eerste plaats wordt iedere keer dat een bekende interventie wordt toegepast de veranderroutine verstevigd. Meer van hetzelfde zet het dus verder vast (Ardon, 2011). Daarnaast kunnen de effecten van meer van hetzelfde ronduit schadelijk zijn (zie ook Van Oss & Van 't Hek, 2014). De betrokkenen zijn zich nauwelijks bewust van deze schadelijkheid, omdat er niet wordt afgewogen of het middel erger is dan de kwaal. Die effecten worden dan pas zichtbaar tijdens of nadat de interventie is uitgevoerd. De casus van het cultuuronderzoek laat zien dat ongelukkig gekozen interventies niet meer kunnen worden teruggedraaid. Het kwaad is dan al geschied. Dat wat met de interventie moest worden doorbroken, is verder vastgezet. De weerbaarheid is toegenomen.



6.4 Oprekken van interventierepertoire

‘Wie doet wat hij deed, krijgt wat hij kreeg.’ Dit ogenschijnlijk eenvoudig toepasbare inzicht was voor ons, en anderen, aanleiding om binnen de basisteams op een andere manier te interveniëren dan in het verleden vaak was gedaan. Het interventierepertoire moest worden opgerekt. Meer van hetzelfde resulteerde immers niet in de beoogde effecten. In de veranderkunde worden deze andere interventies ook wel veranderingen van de *tweede orde* genoemd (De Caluwé & Vermaak, 2006). De aanpak wijkt dan af van wat men gewend is. Dit kan ertoe leiden dat de omgeving tegenspuutert: men houdt liever vast aan wat bekend is en houdt daarom voor ogen dat dit zo slecht nog niet werkt. De eerste stap om te komen tot andere interventies is daarom het problematiseren van de bestaande interventies. Dit kan onder andere door de effecten van de bestaande aanpak te onthullen. Dit creëert idealiter ruimte voor een andere aanpak. De vervolgstap is om tot andere interventies te komen. Deze interventies hebben veelal met elkaar gemeen dat de nadruk verschuift van het gedrag in het daar en straks naar het gedrag in het hier en nu. Het werken aan gedragspatronen wint dan aan diepgang.

6.4.1 Problematiseren van bestaande interventies

Als meer van hetzelfde niet werkt, maar de betrokkenen er wel aan vasthouden, is het naar ons idee werkzaam om de bestaande aanpak te problematiseren in

het licht van de gewenste effecten. Dit kan hoofdzakelijk op twee manieren. In de eerste plaats kan een (ervaren) veranderaar zich beroepen op de eigen kennis en kunde. De boodschap is dan bijvoorbeeld dat er in algemene zin geen voorbeelden zijn van gevallen waarin gedrag van mensen is veranderd door gewenst gedrag te beschrijven. Wie de eigen autoriteit een steuntje in de rug wil geven, kan hierbij ook wijzen op allerlei onderzoek waaruit blijkt dat het op een top-down- en planmatige manier aanpakken van veranderingen waarin gedrag van mensen en hun interactie een belangrijke rol speelt simpelweg niet werkt. Daar zijn namelijk genoeg voorbeelden van in andere sectoren (zie onder andere Werkman e.a., 2005; Ardon, 2009).

Het verwijzen naar algemene inzichten is echter geen garantie op succes (zie ook Vroemen, 2005). Zeker niet in een organisatie als die van de politie, waar men veelal de indruk heeft dat (de werking van) de eigen organisatie niet zomaar te vergelijken is met andere organisaties. Een tweede manier om de bestaande aanpak te problematiseren is daarom om het dichterbij huis te zoeken. In essentie is het handelingsperspectief van de veranderaar dan hetzelfde als bij hardnekkige beelden die betrekking hebben op het werk en de werkomgeving (zie paragraaf 4.2.1): je zaait twijfel door de ervaringen van de betrokkenen te onderzoeken. De kernvraag is dan: werkt(e) je aanpak eigenlijk een beetje?

Vandaag draai ik een dienst mee met Henriëtte en haar collega. Henriëtte is coördinator van de horeca-aanpak. In ons gesprek komt aan de orde dat er tijdens horeca-avonden soms burgers worden aangehouden terwijl de politie niets heeft (onvoldoende aanhoudingsgrond). Dat is vervelend, omdat het veel inspanning kost (administratief werk) en leidt tot een sepot. Een voorbeeld is het aanhouden in relatie tot een vordering. Als burgers worden gevorderd (vaak om een bepaalde plaats te verlaten), dan moet heel duidelijk zijn waarom is gevorderd. Henriëtte stelt dat collega's soms denken dat je iemand kunt aanhouden voor het niet voldoen aan een bevel tot vordering, maar het gaat volgens haar om de openbareordeverstoring die vooraf is gegaan aan het bevel tot vordering. Die openbareordeverstoring moet goed worden omschreven en dat gebeurt vaak niet. Ze denkt erover om bij de horecabriefing weer eens een dia hierover op te nemen.

Ik vraag: 'Opnieuw? Werkte dat de vorige keer dan nog een beetje?' Ze antwoordt ontkennend. Het beklijft naar haar idee niet. Ik vraag of haar eigen optreden wel wordt beïnvloed door dergelijke aanwijzingen ten aanzien van andere thema's, bijvoorbeeld Antillianen. Dat blijkt ook niet

echt het geval. Het zijn volgens haar toch manieren van optreden die zijn aangeleerd. Ook komt aan de orde dat het lijkt alsof veel collega's binnen de horeca de opvatting hebben dat ongewenste situaties moeten worden beëindigd met aanhoudingen, terwijl er misschien ook wel hele andere manieren van optreden kunnen zijn (zie ook paragraaf 4.3.1). We spreken af om hier op een later moment nog eens over door te spreken en te kijken naar welke mogelijkheden er nog meer zijn om te werken aan het beïnvloeden van het optreden van collega's.

Het problematiseren van een bestaande aanpak is niet altijd genoeg. De ruimte die ontstaat voor een andere aanpak gaat namelijk geregeld gepaard met vragen over de effectiviteit van die andere aanpak. In de aanloop naar het actieonderzoek hadden wij hier in de basisteams ook mee te maken. In ons voorstel problematiseerden we de bestaande pogingen gericht op het versterken van het leren in het politiewerk en introduceerden we een alternatief in de vorm van dit actieonderzoek (zie ook paragrafen 1.2.1 en 2.2.1). Hoewel de problematisering nog wel werd herkend, riep het ook direct de vraag op waarom wij dachten dat de door ons voorgestelde aanpak – die overigens meer bestond uit enkele ontwerpprincipes dan uit een ontwerp – wel ging werken.

Dit soort vragen vloeit voort uit de begrijpelijke behoefte van de betrokkenen om onzekerheid te reduceren. Die onzekerheid manifesteert zich niet alleen bij opdrachtgevers, maar ook bij andere betrokkenen. In onze introductie van het actieonderzoek tijdens de briefing legden we in een deel van de basisteams de nadruk op het samen zoeken naar een aanpak die werkt. Dat riep bij een deel van de aanwezigen direct vragen op over wat we dan precies gingen doen, wat dat dan zou opleveren enzovoort (zie ook paragraaf 2.2.4). Ook deze vragen illustreren dat een zoekende, lerende aanpak haaks staat op wat velen binnen een basisteam gewend zijn. Hoewel de ('afgestofte') ervaring van de betrokkenen er vaak op wijst dat wat zij gewend zijn niet werkt, wil dit niet zeggen dat iets anders met open armen wordt ontvangen.⁹⁰ De vragen worden

90 In dit verband is het onderscheid tussen exploitatie en exploratie relevant (zie March, 1991). Exploitatie verwijst naar het hergebruik van routines en daarin verweven kennis (met incrementele aanpassing), terwijl exploratie betrekking heeft op experimenteren, het nemen van risico en innovatie. Exploitatie heeft de neiging om exploratie weg te duwen, omdat exploitatie meer houvast, precisie en zekerheid geeft. Hierdoor is het voor beslissers een aantrekkelijker alternatief dan de onzekerheid en onvoorspelbaarheid die gepaard gaan met exploratie. Een ontwikkelaanpak heeft het karakter van exploratie en is daarmee aan beslissers niet gemakkelijk te 'verkopen'.

geformuleerd vanuit de bekendheid met een ogenschijnlijk voorspelbare aanpak en zijn dus gericht op het verkrijgen van meer houvast.

In termen van handelingsperspectief werkt het naar onze indruk het beste door enerzijds aan te sluiten en anderzijds te prikkelen. Aansluiten wil zeggen dat een veranderaar zijn redenering waarom een andere aanpak beter kan werken blootlegt. Vooral richting opdrachtgevers hebben wij dat ook gedaan door de gekozen ontwerpprincipes te verduidelijken.

Vandaag heb ik een gesprek met de potentiële opdrachtgever van het actieonderzoek. Ter voorbereiding op de afspraak heb ik hem het voorstel gestuurd waarin we op hoofdlijnen de aanpak van het actieonderzoek hebben beschreven (zie ook paragraaf 2.2.1). Hij is enthousiast over het voorstel. Hij zit alleen wel met de vraag waarom dit wel zou gaan werken, aangezien het binnen de politie al vaker is geprobeerd om het leren van de eigen praktijk te bevorderen. Ik wijs op de verschillen met de andere pogingen en leg daarbij de nadruk op het eigenaarschap op de werkvloer, het verstrengelen van het leren rondom externe opgaven en het aansluiten bij de beleavingswereld van uitvoerende politiefunctionarissen. Na de toelichting op de drie punten vraag ik of het voldoende duidelijkheid geeft. Dat blijkt het geval. Althans, voor nu.

In de communicatie met medewerkers gebruikten we over het algemeen simpeler redeneringen dan in bovenstaande casus en sloten we bijvoorbeeld aan bij hun eigen opvatting dat politiemensen het meeste leren in de praktijk. Dus waarom daar niet meer gebruik van maken? Of benadrukten we dat er nog weinig succesvolle ervaringen zijn opgedaan met praktijkleren binnen basisteams en het daarom nog even zoeken was.

Naast aansluiten, is prikkelen van belang. De reden hiervoor is dat de betrokkenen (mogelijk) nooit genoeg zekerheid hebben om toe te kunnen geven aan een andere aanpak. Het is daarom van belang om de schijnzekerheid van de bestaande aanpak sterker te benadrukken. De gedachte is dan dat onzekerheid niet erger is dan schijnzekerheid. In geval van onzekerheid weet je in essentie beter waar je aan toe bent. Het is eerlijker. Daarnaast geldt dat als vertrouwde aanpakken weinig resultaat opleveren, er ook niet veel te verliezen is. Het kan daarmee dus ook goed werken om de bewijslast tijdelijk om te keren (Vermaak, 2009a): andere interventies hoeven zich niet te bewijzen als een redelijk alter-

natief, maar het dominante veranderrepertoire moet zich bewijzen als een redelijke reflex.

In het licht van het voorgaande is het van belang om te benadrukken dat een tweedeordeverandering (andere interventies) niet per definitie beter is dan een verandering van de eerste orde (gebruikelijke interventies). Bestaande interventies kunnen prima werken voor *andere effecten* dan het beïnvloeden van het gedrag van politiemensen in basisteams en (vooral) hun interactie. Het gaat er dan ook niet om de bestaande interventies in te wisselen voor andere interventies, maar om de bestaande interventies te reserveren voor de effecten waar ze wel voor werken. Met betrekking tot het beschreven dominante veranderrepertoire geldt bijvoorbeeld dat opleiden een waardevolle interventie is om politiemensen kennis en kunde bij te brengen en daarnaast te investeren in vorming. Op de Politie-academie wordt naar onze indruk – en we baseren ons hierbij onder andere op gesprekken met studenten – heel veel geleerd (wetskennis, beroepsvaardigheden, methoden enzovoort). Waar het ons om gaat, is dat opleiden in de huidige situatie – zie ook paragraaf 4.4.1 – niet kan bijdragen aan het doorbreken van de handelingspatronen in basisteams. Dat heeft volgens ons dus niets te maken met het ontwerp van opleidingen en alles met de keuze voor het type interventie.

Het voorgaande wil in algemene zin zeggen dat eersteorde- en tweedeorde-interventies naast elkaar (kunnen) bestaan. Hierbij moet er altijd voor worden gewaakt dat interventies elkaar niet tegenwerken. Zo kan een dominante neiging om leidinggevendens te vervangen als ze niet stevig staan een negatief effect hebben op een tweedeordepoging om hen in het werk steviger te maken (zie paragraaf 7.4.2). Zo zijn er meer voorbeelden van interventies die op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Hoe dan ook, het oprekken van het interventierepertoire is naar ons idee situationeel gewenst. Je doet het alleen waar het echt nodig is. Niet alleen omdat het bestaande interventierepertoire niet hoeft te worden afgeschreven, maar ook omdat veranderingen van de tweede orde moeite kosten en zuinigheid daarom gewenst is. Juist waar de diepgang van verandering toeneemt, blijkt het verstandig om de omvang van verandering te beperken.

De Caluwé en Vermaak (2006) wijzen erop dat er soms verwarring bestaat over het onderscheid tussen diepgang en omvang van veranderingstrajecten. De diepgang van de verandering heeft betrekking op de vraag of het bestaande veranderrepertoire van de betrokkenen wordt opgerekt

(eerste orde, tweede orde). De omvang heeft betrekking op de systeemgrens in termen van het aantal betrokkenen of organisatieonderdelen. Hoe meer de betrokkenen bij de aanpak van verandering een beroep kunnen doen op het bestaande repertoire, hoe grootschaliger een verandering kan plaatsvinden. Hoe minder dit het geval is, hoe minder grootschalig het kan.

Het besef dat de diepgang van verandering om kleinschaligheid vraagt, was in verschillende ontwikkeltrajecten aanleiding om kleinschalig te beginnen. Dat gold in het bijzonder voor het ontwikkeltraject op het gebied van operationeel leiderschap in Rivierstad. De aanpak van dat traject was voor alle betrokkenen nieuw. In kleine kring werd met de aanpak geoefend en vond bijstelling plaats alvorens de groep betrokkenen langzaam werd uitgebreid (zie ook paragraaf 7.4.1). Toenemende bekwaamheid en toenemende omvang gaan zo hand in hand. Met dit voorbeeld zijn we aanbeland bij de soort interventies dat in de context van basisteams als het oprekken van het repertoire kan worden gezien.

6.4.2 Onderzoekend, participatief, hier en nu

Tweedeordeveranderen in basisteams wordt gekenmerkt door wat wij hebben geprobeerd te doen: in de complexiteit van het sociale systeem gaan staan, doorgronden wat er gebeurt (terwijl je bezig bent) en vanuit daar interventies kiezen, ontwerpen en uitvoeren die invloed hebben. Deze interventies hebben door de bank genomen met elkaar gemeen dat hun eigenschappen haaks staan op de eigenschappen van de gebruikelijke interventies (zie ook Ardon, 2011). Onderzoekend in plaats van ontwerpend. Participatief in plaats van expertmatig. Hier en nu in plaats van daar en straks. In deze subparagraaf beschrijven we, aan de hand van dezelfde indeling als bij meer van hetzelfde, welke manieren van interveniëren wij als een oprekking van het interventierepertoire beschouwen. Hierbij moeten twee opmerkingen worden gemaakt. Ten eerste is dit dus relatief, omdat tweede orde alleen kan worden gedefinieerd op basis van wat eerste orde is. Anders gezegd: een ontwerpbenadering kan ook tweede orde zijn, maar is het in dit geval niet. Daarnaast geldt dat onze beschrijving zich beperkt tot de hoofdlijnen en zeker niet uitputtend is. Ze geeft een indruk.

Ontschuldigend diagnosticeren met de betrokkenen

Een manier van diagnosticeren die haaks staat op het aanwijzen van zondebokken zónder de betrokkenen, is ontschuldigend diagnosticeren mét de betrokkenen. Deze manier van diagnosticeren gaat uit van circulaire in plaats van lineaire causaliteit. Circulaire causaliteit verwijst in dit geval naar het uitgangspunt dat het gedrag van de betrokkenen in belangrijke mate tot stand komt in een actie-reactiepatroon waarbij oorzaken ook gevolgen zijn en vice versa (dat is namelijk een eigenschap van een patroon). Dit uitgangspunt leidt de aandacht af van specifieke personen en leidt de aandacht toe naar de relaties tussen personen als basis voor de groepsdynamiek die is ontstaan. In geval van gedoe ga je er dan van uit dat er geen schuldigen, maar wel verantwoordelijken zijn. Iedereen draagt namelijk op de een of andere manier bij aan hoe het gaat.

Deze manier van kijken maakt het mogelijk om een ongemakkelijke werkelijkheid te onthullen zonder hierbij iemand de zwartepiet toe te spelen (zie ook Moeskops, 2014). In plaats van het inzichtelijk maken van dé knelpunten of dé schuldigen, maak je het patroon inzichtelijk dat maakt dat een bepaalde situatie in stand blijft. Dat doe je bij voorkeur met de betrokkenen, zodat het diagnosticeren een interventie is die bij hen leidt tot meer inzicht in wat het patroon is en hoe het eigen gedrag bijdraagt aan het in stand houden ervan (zie onder andere Vermaak, 2003; De Caluwé & Vermaak, 2006). Een diagnose wordt dan geen ogenschijnlijk objectief onderzoek, dat (zeker door degenen die zich benadeeld voelen) altijd ten aanzien van die objectiviteit zal worden betwist (zie paragraaf 6.3.1), maar een leerproces.

In het actieonderzoek hebben wij geen diagnose uitgevoerd die was gericht op het interveniëren in gedoe dat er in een team speelde. Participatieve diagnoses waren soms wel onderdeel van de ontwikkeltrajecten die wij begeleidden. Een voorbeeld hiervan was de diagnose van de huidige wijze van samenwerken binnen het Antillianenteam (zie ook paragraaf 6.1.2). Deze diagnose vond plaats in een sessie van een dagdeel en aan de hand van een model voor succesvolle teamsamenwerking: het zogenoemde Karrewiel (Vroemen, 2009). Dit model bestaat uit de volgende elementen:

- motiverende doelen;
- initiatief tonen;
- flexibel aanpassen;

- respect voor verschillen;
- open communicatie;
- gedeelde verantwoordelijkheid.

De deelnemers kiezen tijdens de sessie op welke twee elementen de meeste verbetering in het teamwerk nodig is. Dit blijken flexibel aanpassen en vooral open communicatie te zijn. De sessie begint daarom met het behandelen van open communicatie. Tijdens het gesprek dat hierover plaatsvindt, komt een specifieke casus naar boven die voor wat gedoe heeft gezorgd. Deze casus wordt met elkaar verdiept. Wat gebeurde hier? Er lijkt sprake van een patroon waarin medewerkers in de basispolitiezorg steeds minder afstemmen met de recherche over uit te voeren acties op straat (zoals observaties), omdat zij zich geremd voelen als zij wel afstemmen (recherche zegt dan: 'kan niet'). De recherche voelt zich hierdoor onvoldoende geraadpleegd, weet niet wat er allemaal gebeurt en wordt daar nog meer terughoudend van ('doen jullie maar niets meer'). De rechercheurs beginnen in te zien dat wat zij wensen – namelijk grip op wat er richting Antilliaanse jongens (proactief) gebeurt – door hun conservatieve houding eigenlijk verder uit zicht raakt. De medewerkers van de basispolitiezorg worden zich door dit gesprek meer bewust van het effect van hun ontwijkgedrag. Dit gedrag zorgt er namelijk ook voor dat de rechercheurs zich niet erkend voelen in hun kennis en kunde op het gebied van de aanpak van Antillianen. Zij zijn er al jaren mee bezig en kunnen de basispolitiezorg ook van advies voorzien waar het gaat over proactieve acties. Aan het einde van de sessie wordt afgesproken om die middag direct een gezamenlijke handhavingsactie uit te voeren om zodoende niet alleen over het verbeteren van samenwerken te praten, maar het gewoon te doen (zie ook paragraaf 4.4.2).

Diagnosticeren in patronen is weliswaar geen gemakkelijk alternatief voor het diagnosticeren in knelpunten en schuldigen – een lijstje met knelpunten of schuldigen is gemakkelijker gemaakt –, maar de ontschuldigende werking die ervan uitgaat, is volgens ons veel waard. Zeker in een politieorganisatie waar lineair denken dominant is. Het vraagt in de regel om een veranderaar die de positie van een buitenstaander inneemt ten opzichte van het sociale systeem in kwestie. Het is voor een veranderaar die onderdeel is van het sociale systeem lastig om de dynamiek bloot te leggen waar hij zelf een rol in speelt. Een veran-

deraar moet zich met elke positie in het systeem kunnen identificeren om vervolgens weer afstand te nemen om te kunnen zien hoe posities op elkaar inwerken (zie ook Moeskops, 2014). Je bent een vriend en vijand van alle betrokkenen (Choy & Spanjersberg, 2005).

Verstrengelen van leerprocessen in en rondom het politiewerk

Het verstrengelen van leerprocessen in en rondom het politiewerk is een aanvullende benadering op het leren via opleidingen. Die aanvulling zit hem in de wezenlijk andere ontwikkelprincipes.

Tabel 6.1: Ontwikkelprincipes van de twee benaderingen (zie ook Landman e.a., 2013)

Leren door middel van opleiden	Leerprocessen verstrengelen in en rondom het werk
Leerwereld naar werkwereid	Werkwereld naar leerwereld
Via leerdoelen naar vraagstukken	Via vraagstukken naar leerdoelen
Met leerrelevante mensen	Met werkrelevante mensen
Ontworpen programma	Organisch programma

Het verstrengelen van leerprocessen in en rondom het politiewerk is een benadering die de werkwereid centraal stelt. Het aanpakken van vraagstukken gaat hand in hand met het (expliciet en bewust) leren van individuen en groepen. De gedachte is dat leren goed te combineren is met het aanpakken van echte vraagstukken (Sauquet, 2004). Of beter gezegd: dat leren in het werk essentieel is om die vraagstukken aan te pakken en hanteerbaar te maken. Het leerproces ontleent zijn legitimatie aan de aanpak van vraagstukken. Leren is op deze wijze een directe steun bij het werk. Concrete vraagstukken zijn hierbij startpunt: daar worden kennis, ideeën, contacten, middelen, interventies en dergelijke bijgehaald die het meest van meerwaarde kunnen zijn voor de aanpak.

Na verloop van tijd ontstaat in het ontwikkeltraject van het Antillianen-team steeds meer zicht op wat de hefbomen zijn om de aanpak te verbeteren. Een van deze hefbomen heeft betrekking op de handhavingsstrategie. Op dit moment is er beperkt sprake van een dergelijke strategie. In de groepsgesprekken die we over de problematiek en aanpak voeren, komt naar voren dat enkele personen binnen de jeugdgroep alles doen wat God verboden heeft, maar vrolijk blijven rondlopen. Om te komen tot een

handhavingsstrategie maken we gebruik van kennis op het gebied van onaantastbaren (zie Eysink, Smeets & Bervoets, 2011), criminele jeugdgroepen (zie Beke e.a., 2013) en interacties tussen politie en Marokkaanse en Antilliaanse jongeren (zie Kop & Euwema, 2007). Aan de hand van een onderscheid tussen verschillende strategieën komen we tot een conclusie dat een ‘recherche light’-variant het meest passend is voor de situatie (zie Beke e.a., 2013). De essentie hiervan is dat de kopstukken uit de groep (de onaantastbaren) goed in beeld worden gebracht en vervolgens strafrechtelijk moeten worden aangepakt, ook als er geen directe aangiften zijn. De leden van het Antillianenteam kiezen drie personen op wie de informatieverzameling zich de komende weken gaat richten.

De bovenstaande casus laat zien hoe kennis wordt ingebracht rondom een concreet vraagstuk en de puzzels die zich rondom dat vraagstuk voordoen.⁹¹ Waar een vraagstuk leidend is, is het wenselijk om het leerproces, in ieder geval ook, vorm te geven in het werksysteem dat voor een vraagstuk aan de lat staat. Concreter geformuleerd: de gedachte is dat het voor de aanpak van een specifieke jeugdgroep veelal beter werkt om alle betrokkenen in de werkcontext te voorzien van inzichten dan alleen een projectleider of leidinggevende naar een opleiding te sturen, die daar mensen ontmoet die op heel andere plekken aan ongeveer hetzelfde werken.⁹² Een bijkomend voordeel van deze nadruk op het werksysteem is dat de onderlinge interacties ook onderwerp van het leerproces kunnen worden. Dat voordeel moet niet worden onderschat, aangezien de aanpak van een vraagstuk in veel gevallen minstens net zo wordt belemmerd door allerlei hobbels in de onderlinge samenwerking als door een gebrek aan ideeën om de aanpak vorm te geven.

-
- 91 Het is nadrukkelijk ook een voorbeeld van hoe onderzoek wel kan doorwerken als het helpt bij een vraagstuk en het naar de betrokkenen toe wordt gebracht. Zie in dit verband ook het (actie)onderzoek *Van wie is de straat* (Ferwerda e.a., 2013). Dit onderzoek laat zien hoe wetenschappelijke inzichten worden benut bij de aanpak van urgente, externe vraagstukken in het politiewerk. Dit gaat in de regel echter niet vanzelf. De kennis moet min of meer naar binnen worden gebracht. Dit onderstreept het eerder gemaakte punt dat er bij de manier van kijken naar het politiewerk en vraagstukken geen gebrek is aan alternatieve perspectieven, maar dat deze in de regel niet bekend en gebruikelijk zijn onder de betrokkenen (paragraaf 4.4.2).
- 92 Het is van belang te benadrukken dat het ontmoeten van deze mensen vanzelfsprekend wel van meerwaarde kan zijn om bepaalde vakinhoudelijke puzzels te bespreken of ideeën van anderen op te doen. Het illustreert wat ons betreft de noodzaak om in aanvullende benaderingen te denken.

De casus die bij ‘ontschuldiging diagnosticeren’ is behandeld, laat zien hoe ook de onderlinge samenwerking rondom een vraagstuk onderwerp wordt van gesprek. De combinatie van beide casussen laat ook nog iets anders zien: om de aanpak van een vraagstuk te verbeteren is vaak een diversiteit aan inzichten nodig. De ene keer is een model van verschillende handhavingsstrategieën bruikbaar, terwijl de andere keer een model van factoren van succesvolle teamsamenwerking wordt benut. Welke inzichten van meerwaarde kunnen zijn, wordt pas gedurende een ontwikkeltraject duidelijk. Dat kan niet van tevoren worden bedacht. Een organisch programma is nodig om te kunnen inspelen op de diagnostische inzichten die gedurende het werken aan het vraagstuk ontstaan. In geval van de Antillianenaanpak raakten we bijvoorbeeld steeds meer overtuigd dat de hefbomen voor verbetering te maken hadden met de rolinvulling van de coördinator, de onderlinge samenwerking (vooral tussen blauw en recherche) en de handhavingsstrategie van de basispolitiezorg. De interventies hadden daarom op deze drie aspecten betrekking.

Het voorgaande wijst op het mechanisme dat Vermaak (2009a) het sneeuwballen met interventies noemt: het combineren van interventies die elkaar versterken waardoor de verandering steeds meer gaat rollen en een eigen dynamiek krijgt. Dit wil zeggen dat er verschillende leerprocessen naast elkaar plaatsvinden. Terug naar het voorbeeld: coaching van de coördinator, teamcoaching ten behoeve van de onderlinge samenwerking, minicollege op het gebied van de aanpak van jeugdgroepen en onaantastbaren enzovoort. Dergelijke combinaties vragen van de betrokken veranderaar dat hij bekend is met een variatie aan interventies en inzichten. Dit wil niet zeggen dat een veranderaar deze allemaal zelf moet bezitten en moet kunnen uitvoeren. Het impliceert wel dat een veranderaar voldoende weet wat er te koop is, zodat hij samen met de betrokkenen in staat is om leerprocessen te ontwerpen en in de uitvoering mensen van buiten te betrekken waar dat wenselijk is.

Het is van belang te benadrukken dat de bovenstaande benadering van leerprocessen zich nadrukkelijk onderscheidt van het praktijkdeel van duale opleidingen. Een dergelijk praktijkdeel heeft namelijk betrekking op het individu en zijn leerdoelen en is onderdeel van een ontworpen leerprogramma. Dit verschilt vrij fundamenteel van het centraal stellen van een vraagstuk en stapsgewijs te ontwerpen vanuit het perspectief van wat het vraagstuk nodig heeft. Dit neemt overigens niet weg dat praktijkonderdelen van duale opleidingen vermoedelijk meer kunnen bijdragen aan het aanpakken van vraagstukken in de werkcontext dan op dit moment vaak het geval is. Dat vraagt dan wel dat ook in het ontwerp van het praktijkdeel van duale opleidingen meer wordt gedacht

vanuit (echte) vraagstukken, werksystemen en het stapelen van (gevarieerde) interventies (zie ook Landman e.a., 2013).

Tot slot: het verstrengelen van leerprocessen in en rondom het politiewerk gaat wellicht niet eens zozeer over het verbinden van de leer- en werkwereld, zoals wij eerder weleens hebben gesteld (zie Landman e.a., 2013), maar om op te houden het als twee verschillende werelden te zien (zie ook Vroemen, 2005). Leren en werken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De kunst binnen de politie is om leerprocessen niet te beschouwen als impliciete processen die tijdens het werk plaatsvinden (zie paragraaf 4.3.1) of expliciete processen die op het opleidingsinstituut of de spreekwoordelijke hei plaatsvinden (zie paragraaf 6.3.1), maar ook allerlei andere – vaak tussenliggende – leer-mechanismen te benutten in het streven naar beter politiewerk.

Gedrag veranderen door het huidige gedrag te onderzoeken

In dit actieonderzoek hebben we gemerkt dat het niet of nauwelijks mogelijk is om gedrag van de betrokkenen te beïnvloeden zonder het bestaande gedrag aan te raken. Mensen moeten zich (eerst) bewust worden van het eigen gedrag en de effecten daarvan om tot gedragsverandering te komen. Dit impliceert dat het huidige gedrag onder de loep moet worden genomen (hier en nu) alvorens het überhaupt zinvol is om aandacht te besteden aan welk ander gedrag wenselijk is (daar en straks).

Een veelgebruikt en empirisch onderbouwd model voor gedragsverandering is het Trans Theoretical Model of Change (TTMC). Het TTMC onderscheidt zes fasen in gedragsverandering. Het model helpt om te begrijpen wanneer en in welke volgorde bepaalde veranderingen in attitude, bedoelingen en gedrag plaatsvinden (zie Burger e.a., 2010). Elke fase is als het ware een veranderingsproces in zichzelf met eigen karakteristieken. TTMC gaat ervan uit dat de verandering intentioneel en vrijwillig is van de kant van degene die de verandering uitvoert of overkomt:

- De eerste fase is *precontemplatie*: een individu is zich in deze fase minder bewust of volledig onbewust van de ineffectiviteit van het eigen gedrag (onbewust onbekwaam). Er is geen voornemen om te veranderen in de voorzienbare toekomst. Het gaat toch goed? Kenmerkend voor deze fase is het onvermogen om de ineffectiviteit te herkennen

en de weerstand tegen het anders aankijken tegen de (in)effectiviteit. Defensiemechanismen en selectieve perceptie komen veelvuldig voor.

- De tweede fase is *contemplatie*. In deze fase wordt een individu zich ervan bewust dat het eigen gedrag ineffectieve kanten heeft. Er is erkenning (bewust onbekwaam). Er wordt over gedacht om het eigen gedrag aan te passen. Door het gebrek aan eigen vermogen om dit te doen, wordt er vaak geen actie ondernomen.
- De derde fase is de *voorbereidings- of besluitfase*. In deze fase staat centraal dat een individu daadwerkelijk gaat veranderen. Pas als iemand zich voldoende zelfverzekerd voelt, wordt de overstap naar de volgende fase gemaakt. Het begrip *self-efficacy* speelt hierbij een belangrijke rol: het geloof in de eigen vermogens om tot gedragsverandering te komen (zie ook Bandura, 1977).
- De vierde fase is de *actiefase*. In deze fase wordt het eigen gedrag veranderd. Hiermee wordt gedragsverandering ook voor de omgeving zichtbaar. Dit veronderstelt tevens dat mensen dus ook veranderen zonder dat dit in gedrag zichtbaar is (van precontemplatie naar contemplatie).
- De vijfde fase is die van *onderhoud*. In deze fase zorgt een individu er (al dan niet samen met anderen) voor dat hij niet terugvalt in het oude gedrag. De verandering wordt geconsolideerd.
- De zesde fase is *beëindiging*. Deze fase wil zeggen dat het oude gedrag is uitgebannen. Een individu valt niet meer terug in het oude gedrag. Er is een nieuwe routine. Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat het in sommige gevallen niet het streven is om oud gedrag te veranderen, maar om er iets nieuws naast te zetten (zie ook paragraaf 4.4.2). Het beëindigen van oud gedrag heeft uitsluitend betrekking op de gevallen waarin afleren een expliciet streven is.

Gedragsverandering is geen lineaire beweging door de zes fasen. Het is een patroon zoals een spiraal, waarin de meeste individuen geregeld een terugval hebben: van actie terug naar contemplatie en weer naar actie enzovoort. Na aanvankelijk succes vindt vrijwel altijd terugval plaats. Het veranderen van gedrag gaat simpelweg met vallen en opstaan. Terugvallen is daarmee eerder een onvermijdelijk en noodzakelijk kenmerk van leerprocessen dan een te betreuren en te vermijden gebeurtenis in die leerprocessen (zie Burger e.a., 2010).

In dit boek besteden we op verschillende plekken aandacht aan het onderzoeken van de effecten van bestaand gedrag (zie bijvoorbeeld paragraaf 5.6.2). Op deze plek is het van belang om op twee punten nader in te gaan: het definiëren van gewenst gedrag (op basis van het onderzoeken en bespreken van bestaand gedrag) door de betrokkenen en het bekwamen van betrokkenen.

De opmerkingen die wij daar eerder over hebben gemaakt (zie paragraaf 6.3.1), impliceren niet dat het definiëren van gewenst gedrag altijd moet worden vermeden. Als beschrijvingen van gewenst gedrag de uitkomst zijn van een zelfonderzoek naar (de effecten van) bestaand gedrag kan het goed werken. Zeker wanneer overeenkomsten in gedrag op sommige punten wenselijk zijn, zoals bij het optreden van uitvoerende politiefunctionarissen in interacties met sommige groepen burgers of het leidinggeven aan medewerkers in een basisteam (zie ook paragraaf 5.4.2). Het gewenste gedrag verschijnt dan als een uitkomst van de lessen die zijn getrokken. Deze lessen fungeren als aanwijzingen voor een volgende keer. Daarnaast is kenmerkend dat de betrokkenen die de aanwijzingen gebruiken, ze zelf hebben gemaakt (zie ook Peters & Janssen, 2014). Dat is een fundamenteel verschil met de definities van gewenst gedrag die de een opstelt en de ander zou moeten naleven (zie paragraaf 6.3.1).

In paragraaf 6.2.2 is het ontwikkeltraject op het gebied van operationeel leiderschap al aan de orde geweest. In dit traject hebben de betrokkenen, op basis van de casuïstiekbesprekingen en bijeenkomsten, een gedragskompas ontwikkeld. Dit kompas heet DOEN. Deze naam staat voor de pragmatische houding die de betrokkenen voorstaan. Iedere letter heeft een eigen uitwerking in termen van gewenste gedragskenmerken:

- *Direct:*
 - Aanpakken (problemen buiten)
 - Intervenieren (dynamiek binnen)
 - Bewust kiezen in het moment
- *Operationeel*
 - Effect buiten als anker
 - Er zijn in de operatie
 - Alert zijn op wat er gebeurt
- *Eenheid*
 - In verbinding met collega-officieren van dienst

- Afgestemd handelen
- Samen optrekken
- Nieuwsgierig
 - Bevragen van medewerkers
 - Bevragen van elkaar
 - Kijken naar wat (niet) werkt

Het gedragskompas wordt door de betrokkenen gebruikt bij het eigen handelen en wordt tevens benut als een soort toetsingskader in onderling overleg. Handelen we zoals we dat zouden willen?

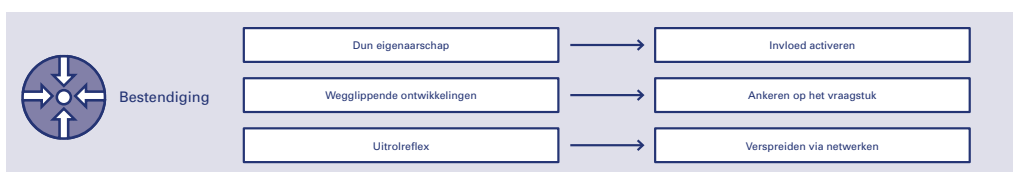
In het actieonderzoek hebben we gemerkt dat de overstap van bewustwording naar ander gedrag zeker niet altijd vanzelf gaat. Politiemensen houden geregeld vast aan ingesleten routines – of het nu gaat over het uitvoeren van of het leidinggeven aan het politiewerk – omdat zij zich hebben bekwaamd in het uitvoeren ervan. Het uitproberen van nieuw gedrag is veelal geen aantrekkelijke optie als de betrokkenen zich niet bekwaam voelen om dat te doen (zie ook paragraaf 5.6.2). Dat geldt des te meer als fouten de nodige gevolgen kunnen hebben, dan wel het maken van fouten (in de beleving van de betrokkenen) wordt afgestraft door de politieorganisatie.

De overgang van bewustwording naar ander gedrag kan, gezien het voorgaande, worden bevorderd door gericht aandacht te besteden aan het bekwaamen van de betrokkenen: professionalisering. Die professionalisering veronderstelt naar ons idee veelal individueel maatwerk. De reden hiervoor is dat ieder individu een eigen proces van gedragsverandering doorloopt en de onzekerheden en onbekwaamheden die hiermee gepaard gaan in de regel (dus) ook individueel zijn. Groepsbrede professionalisering – bijvoorbeeld door middel van trainingen – loopt dan al snel het risico dat het onvoldoende aansluit bij de behoefte van (een deel van) de individuen. Een alternatief is om de professionalisering aan de hand van specifieke leervragen vorm te geven. Hierbij kunnen groepen op basis van overeenkomstige leervragen worden ingericht. Het kan waardevol zijn om aan deze groepen personen toe te voegen die zich al op de betreffende leervragen hebben bekwaamd. In een van de teams kon op het gebied van de briefing op deze wijze handelingsrepertoire van elkaar worden overgenomen.

De drie invalshoeken die wij in deze subparagraaf hebben behandeld, hebben met elkaar gemeen dat er met directe collega's in het hier en nu wordt

geleerd rondom opgaven in het werk. Wij hebben ervaren dat dit van de grond kan komen als de betrokkenen enerzijds het gevoel hebben dat de opgaven ertoe doen en nieuw handelingsrepertoire wenselijk is en anderzijds erop kunnen vertrouwen dat er voldoende ondersteuning is om hun leerangst te overwinnen (zie ook Schein, 2013).

Spelen met bestendinging



Figuur 7.1: Bestendinging

⇒ 7.1 Dun eigenaarschap

In de opzet van het actieonderzoek was het eigenaarschap van de betrokkenen een belangrijk uitgangspunt. We waren ervan overtuigd dat het leren van ervaringen rondom vraagstukken alleen van de grond kon komen als uitvoerende politiefunctionarissen en hun direct leidinggevenden daar verantwoordelijkheid voor zouden nemen. Toen we begonnen in de basisteams gingen we dus op zoek naar vraagstukken waar politiemensen iets mee wilden. Die zoektocht was zeker niet altijd succesvol. De betrokkenen zagen in de regel genoeg knelpunten in de uitvoering van het politiewerk. Sommigen zagen ook kansen om het politiewerk te verbeteren. Voor beide situaties gold dat de betrokkenen veel vaker niet dan wel geneigd waren om hun rol van toeschouwer in te wisselen voor die van deelnemer. Veranderen was dus vooral voor anderen. Deze houding was enerzijds te begrijpen vanuit ervaringen in het verleden die hun leerden dat het toch niet (veel) beter werd. Anderzijds leek er ook een dieperliggende oorzaak aan de orde te zijn. Naar onze indruk ervoeren een deel van de straatagenten die we ontmoetten een onbalans tussen wat de politieorganisatie hun geeft en van hen neemt. Ze geven in hun beleving meer dan ze terugkrijgen. Dit zorgde er naar onze indruk voor dat zij zich passief verhielden tot alles wat boven op het gewone werk kwam. De ontwikkeling van een basisteam komt dan moeizaam van de grond. Dat gebeurt namelijk pas als er velen een bijdrage leveren.

7.1.1 Omhoog en opzij delegeren

Het dunne eigenaarschap wordt vooral zichtbaar in de wijze waarop uitvoerende politiefunctionarissen omgaan met de (organisatorische) problemen die zij in de uitvoering van het politiewerk ervaren. Die worden in de regel neergelegd op het bord van de leidinggevendenden in een basisteam. ‘De leiding moet het maar oppakken’, zo hoorden we keer op keer wanneer wij uitvoerende politiefunctionarissen aanmoedigden om, met onze ondersteuning, verantwoordelijkheid voor teamopgaven te nemen. Kortom: de vinger wijst naar boven (zie Vroemen, 2005).

In paragraaf 5.1.2 is ingegaan op de casus rondom HAP II: een illustratie van gedoe in een basisteam. Hoewel dit gedoe een collectief karakter heeft, beschouwen uitvoerende politiefunctionarissen het als een taak van leidinggevendenden om iets met het gedoe te doen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting tijdens een noodhulpdienst met Peter en Lotte. Volgens Lotte hangt er een raar sfeertje op de werkvloer. ‘Je voelt het’, zo geeft ze aan. De leiding maakt het volgens haar niet bespreekbaar en dat vindt ze een slechte zaak. Ze begrijpt het niet. Peter sluit zich hier volledig bij aan. Zo gaat het ook wel ondergronds (zie ook paragraaf 5.1.3). Volgens Lotte wordt er wel veel gesproken over leiderschap, maar ze ziet er niets van.

Ik doe een poging om het gesprek naar henzelf te trekken. ‘Wat kun je zelf doen om de sfeer en onderlinge relaties te verbeteren? Je bent toch niet alleen slachtoffer van de omstandigheden? Is het ook niet zonde om de sfeer zo afhankelijk te maken van wat leidinggevendenden wel of niet doen?’

Volgens Lotte heb ik wel een punt: ‘Wat kunnen we zelf doen?’ Volgens Peter maar weinig. De onrust moet eerst voorbij zijn en daar hebben zij geen invloed op. Ik vraag of ze er nog eens over willen nadenken.

Andere actieonderzoekers hebben vergelijkbare ervaringen rondom andere vraagstukken. ‘Je vraagt je af of politiemedewerkers nog iets extra’s willen doen zonder dat de leiding dat van hen vraagt’, zo stellen ook Sprenger en Regterschot (2013) in hun actieonderzoek naar plankzaken. Uitvoerende politiefunctionarissen komen dus niet zomaar in beweging, ook niet als verbetering van het politiewerk het streven is. Zij kijken vooral omhoog en delegeren proble-

men en (in mindere mate) kansen naar degenen die hun leidinggeven. De nadruk die binnen de politie op politieleiderschap wordt gelegd (zie ook Landman e.a., 2013), versterkt dit patroon. Politieleiders worden gezien als de motoren van verandering. Dat speelt zeker ook bij de vorming van de Nationale Politie. Dit leiderschapsgeloof ontkent niet alleen dat er de nodige massa nodig is om tot sociale beweging te komen, maar activeert en legitimeert tevens dat medewerkers naar hun chefs gaan kijken.

Chefs reageren verschillend op het omhoogdelegeren door medewerkers. Het betreft zowel verschillen tussen chefs als verschillen tussen momenten en daaraan verbonden onderwerpen. In sommige gevallen geven chefs richting medewerkers aan dat een knelpunt of suggestie wordt opgepakt. Dit oppakken heeft bijvoorbeeld het karakter van contact opnemen met een andere afdeling of een externe partner, het doorvoeren van een verbetering in een werkwijze of het bespreken van de roosters met de afdeling die verantwoordelijk is voor het maken van de roosters. Het is voor chefs lastig om een goede opvolging aan dit soort punten te geven. Ze stapelen zich namelijk gemakkelijk op. Zo voelt het ook. 'Alles komt bij ons terecht.' De opeenstapeling zorgt ervoor dat punten ook gemakkelijk weer van het bordje afvallen. Men laat het geregeld lopen. Dat valt medewerkers ook op. Het gevolg is vaak dat men nog meer achteruit gaat hangen. 'Zij' doen er immers ook niets aan, al zeggen ze iets anders.

De meest voorkomende reactie van leidinggevendenden is negeren en verschuilen. Dat wil zeggen dat chefs de omhooggedelegerde problemen niet aannemen, noch medewerkers aansporen om naar hun eigen bijdrage aan een eventuele oplossing te kijken. Soms wachten zij tot de klachten of opmerkingen door medewerkers zijn geuit om er vervolgens min of meer overheen te praten (zie ook paragraaf 5.5.2). Wat echter vaker gebeurt, is dat men verwijst naar de hogere regionen in de politieorganisatie. Hun, vaak impliciete, boodschap naar de werkvloer is dat zij er ook geen invloed op hebben. De invloed ligt op andere plekken, al is vaak onduidelijk waar dat dan precies is. Hoe dan ook, zij hebben het hoger in de hiërarchie aangegeven en meer kunnen ze niet doen.

De wijze waarop operationele chefs zich tot (organisatorische) problemen in het politiewerk verhouden, komt daarmee geregeld overeen met die van uitvoerende politiefunctionarissen. Ook chefs delegeren omhoog met de legitimatie dat zij het niet kunnen beïnvloeden. Uitvoerende politiefunctionarissen verwachten overigens ook niet (meer) anders. Hoewel zij omhoog blijven delegeren, weten zij dat hun directe chefs vaak hetzelfde doen. Dit mechanisme wordt, naar onze verwachting, met de komst van de Nationale Politie heviger, omdat de mogelijkheden afnemen om de organisatie van het politiewerk op

teamniveau te beïnvloeden. Er wordt vaker verwezen naar een anonieme boosdoener. Dit mechanisme wordt naar onze indruk actiever naarmate de randvoorwaarden voor de uitvoering van het politiewerk verslechteren. Dat is namelijk bij uitstek aanleiding om knelpunten aan te dragen.

Ook wij werden geconfronteerd met de neiging van uitvoerende politiefunctionarissen om knelpunten te delegeren. Hoewel wij – vanaf onze introductie – nadruk legden op onze ondersteunende rol bij hun verbeteringen, kwam deze boodschap niet altijd en bij iedereen aan. We werden op sommige momenten en door sommige betrokkenen beschouwd als een brievenbus voor problemen en frustraties. Vermoedelijk vanuit de hoop dat het nu wel tot iets zou kunnen leiden. Een voorbeeld van de eerder behandelde tegenoverdracht (zie paragraaf 2.2.4). Wat zich op microniveau afspeelde tussen ons en de betrokkenen was een spiegel van wat zich breder in het systeem voordeed.

Ik heb vandaag de hele dag een dienst meegedraaid met Aldo en zijn collega. Gedurende de dienst is gereflecteerd op het optreden en is over allerlei vraagstukken gesproken die zij relevant vinden (zoals de aanpak van woninginbraken). Na de debriefing sta ik te praten met Fred, wanneer Aldo voorbijloopt om naar huis te gaan. Ik bedank hem voor de dienst en zeg: 'Wie weet, tot een volgende keer.'

Aldo: 'Ga je nog een keer mee dan?'

Ik reageer: 'Ik denk het wel, als het mag.'

Aldo: 'Dat hangt ervan af wat je doet met wat we je hebben aangedragen.'

Ik: 'O, dus zo werkt het hier. Nu moet ik er wat mee? Wat dacht je ervan als jij iets gaat oppakken en ik erbij help?'

Aldo: 'Ik moet nu weg, vraag het maar aan Fred.' Aldo verlaat met een lach het politiebureau.

Het delegeren van problemen en kansen aan anderen concentreert zich niet alleen op chefs en onderzoekers of veranderaars in het team, maar ook op andere afdelingen binnen en buiten de politieorganisatie: 'opzij' delegeren. De gedachte hierachter is dan dat de mogelijkheden om het politiewerk te verbeteren niet zozeer binnen de cirkel van invloed van een basisteam liggen, maar in de cirkel van invloed van andere afdelingen en organisaties. Het gaat dan om de meldkamer, de informatieorganisatie, ZSM en dergelijke. De boodschap is dan: hulp is misschien nodig, maar van elders (zie ook Vermaak, 2009a).

Ik draai een dienst mee met Bert en Anika. Nadat zij hebben toegelicht wat hun achtergrond en aandachtsgebieden zijn, komen de vragen over het actieonderzoek op gang. Vooral Bert stelt een aantal vragen. Ik licht toe dat het traject erop gericht is om, samen met medewerkers in de uitvoering, te zoeken naar manieren om het politiewerk en het eigen handelen effectiever te maken. Ik geef het voorbeeld van de sessie over de aanpak van evenementen die recent heeft plaatsgevonden (zie ook paragraaf 4.4.2). Ik: 'Wat denk je nu?' Bert: 'Ons team is al heel effectief, zeker als je kijkt naar de tijdsdruk. Als je iets effectiever wil maken, kun je beter naar andere afdelingen gaan, zoals ZSM of de meldkamer. Of zorgen dat we niet alles hoeven op te schrijven en daarna in te voeren. Een iPad of zo.'

Waar leidinggevend en andere veranderaars proberen om uitvoerende politiefunctionarissen te activeren om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het team, komt men geregeld in een onderhandelingspel terecht (zie ook paragraaf 5.3.2). Dit wil in deze context zeggen dat er door medewerkers voorwaarden worden gesteld om in beweging te komen (zie ook Kampen, 2014). De boodschap is dan: 'Alvorens ik er instap, moeten eerst anderen zorgen voor...' Offman (1992) noemt dit als-denken: bij alle mogelijke acties worden steeds voorwaarden geplaatst. Deze voorwaarden hebben in basisteams in de regel betrekking op capaciteit, uitrusting en dergelijke. Het betreft de basale randvoorwaarden die volgens uitvoerende politiefunctionarissen vaak niet of onvoldoende op orde zijn. Zolang dit het geval is, hebben zij de neiging om zich af te sluiten voor andere ambities (zie ook Van der Torre, 2011).

Het verbinden van randvoorwaarden aan participatie is een van de defensieve strategieën die de betrokkenen hanteren om verantwoordelijkheid af te weren. Er zijn er meer. In onze rol als actieonderzoekers werden wij vooral geconfronteerd met de boodschap dat men geen tijd had om een vraagstuk op te pakken. Uitvoerende politiefunctionarissen hebben door de bank genomen namelijk het gevoel dat zij worden geleefd door de zogenaamde waan van de dag en zijn allang blij als ze hier even niet door worden geleefd (zie ook Terpstra, 2002; Van Sluis e.a., 2014). Het werk is in hun ogen onvoorspelbaar en slokt ze op. Het operationele werk leidt af van ontwikkelinitiatieven (zie ook De Blouw e.a., 2015; Scholtens, 2015).

In het ontwikkeltraject voor de aanpak van Antilliaanse jeugdgroepen komt het geregeld voor dat er in gesprekken en sessies inzicht ontstaat in hefboomen voor verbetering. Er wordt dan toegezegd om hier iets mee te gaan doen. Dat doet zich vooral voor bij de coördinator van de aanpak. Na een teamsessie waarin onder andere de onderlinge samenwerking is besproken, heeft hij een aantal actiepunten voor zichzelf geformuleerd die moeten bijdragen aan verbetering. In de weken daarna hoor ik niets van hem. Uiteindelijk besluit ik zelf maar aan de bel te trekken. Er volgt een gesprek. In dat gesprek blijkt dat hij vrijwel niets heeft gedaan in het kader van de opvolging van de bijeenkomst. Zelfs het (door een ander gemaakte) verslag met de gemaakte afspraken heeft hij niet rondgestuurd. Het is volgens hem een terugkerend punt in zijn functioneren: zijn bord loopt vol met het operationele werk en stroomt over. Hij richt zich dan op het operationele werk.

Een derde defensieve redenering heeft betrekking op het te verwachten effect van de pogingen om het politiewerk te verbeteren. De betrokkenen verwachten er veelal niet veel van. Er is weinig vertrouwen dat het beter wordt. 'Het lukt toch niet.' Ook niet als ze er zelf aan bijdragen. Deze overtuiging lijkt voor een deel te zijn gebaseerd op ervaring. Uitvoerende politiefunctionarissen hebben gedurende hun werklevens door de bank genomen veel verbeterpogingen meegemaakt. Zij hebben er soms ook in geparticipeerd. Deze pogingen hebben met elkaar gemeen dat ze in hun ogen veelal niet het gewenste effect hebben gehad. Gedurende het actieonderzoek ging het dan onder andere over het verminderen van de administratieve lasten, het verbeteren van de ketensamenwerking (ZSM), de informatievoorziening op straat (Real Time Intelligence Center) en dergelijke. Er zijn gelukkig ook positieve ervaringen (zie ook Smits e.a., 2014).

Tijdens de lunch wordt er aan tafel gesproken over ZSM. Dit mede naar aanleiding van een artikel op de voorpagina van de regionale krant waarin iets staat over vermeende puinhopen bij justitie. Iemand die op dit moment bij de VVC werkt, geeft aan dat zij vandaag van ZSM hoorde dat er 1000 zaken op de plank liggen. De teamleden spreken over het vele werk dat ze hebben als gevolg van de komst van ZSM (extra formulieren, oplegger), terwijl de officieren het dossier niet eens meer zouden lezen (hardnekkige beelden, zie paragraaf 4.1). Iemand merkt op: 'Sinds

Opstelten heeft gezegd dat er minder bureaucratie komt, zijn er alleen maar meer formulieren bijgekomen.’ Er wordt instemmend geknikt. Dan gaat het gesprek over de systemen. Over het nieuwe systeem ten behoeve van integrale bevraging (BVI) is men tevreden. ‘Daar komt tenminste wat uit, in plaats van dat je er alleen maar iets in moet stoppen’, zo merkt iemand droogjes op.

Het laatste deel van de bovenstaande casus is meer uitzondering dan regel. Uitvoerende politiefunctionarissen ervaren een opeenstapeling van (kleine) veranderingen in werkwijzen, die er volgens hen vooral op wijzen dat degenen die het bedenken geen verstand hebben van het politiewerk (zie ook paragraaf 4.1; Landman, 2015). Over iedere verandering wordt apart en vooral per mail gecommuniceerd (zie ook paragraaf 6.1.1). Dit gebeurt door personen van buiten het basisteam en vanuit verschillende kanten (projectleiders, andere afdelingen, ketenverbanden enzovoort). Chefs in een basisteam hebben daarvoor logischerwijs het overzicht niet. Er is binnen een basisteam vaak niemand die een samenhangend verhaal over het waarom en hoe van veranderingen kan vertellen.⁹³ En als zo iemand er al is, dan zijn er door de 24/7-context weinig mogelijkheden om daar op een goede en ‘warme’ manier over te communiceren. Chefs doen in de briefing hun best, maar moeten het antwoord op veel vragen schuldig blijven. Al met al zorgt dit bij medewerkers en hun leidinggevendenden voor een gevoel waarin chaos dominant is dan orde.

In de gevallen dat medewerkers hebben geparticipeerd in veranderingen zijn hun ervaringen ook niet louter positief. Het tegenwoordig binnen de politie populaire begrip ‘medewerkerparticipatie’ krijgt vaak invulling door medewerkers uit te nodigen om mee te denken over allerlei onderwerpen die in het beslissingsdomein van anderen – vaak leidinggevendenden – liggen, zoals de organisatie van de noodhulp of het rooster. De leiding heeft dan iets voor ogen, waarin medewerkers mogen participeren (zie ook Homan, 2013). Medewerkers gaan soms op deze uitnodiging in, al komt een dergelijk verzoek al snel uit

93 Hoewel deze constatering waarschijnlijk extra relevant is in het kader van de veranderingen in de vorming van de Nationale Politie, moet worden beseft dat wij dit ook in de periode daarvoor in basisteams hebben gemerkt. Van Maanen (1983; 292-293) rapporteerde er decennia geleden al over. ‘As these examples suggest, sergeants spend a good deal of time attempting to amend, rationalize, amplify, make palatable or otherwise meaningful to their subordinates the policies that filter down to them from higher-ups in the organization. Such duties are continually problematic, since few policies remain constant in police agencies and even fewer policies provide for any implementation plans.’

verdachte hoek. Als er vervolgens daadwerkelijk door leidinggevend en of anderen wordt besloten, zien medewerkers hun ideeën zeker niet altijd terug. Dat leidt tot teleurstelling en daar wordt van geleerd. Ze ontwikkelen een houding waarin centraal staat dat het geen zin heeft om te participeren in veranderingen. Dan kom je als medewerker bedrogen uit, zo is de veronderstelling (zie ook Peters & Janssen, 2014). Men gaat het dan beschouwen als iets wat je doet voor anderen in plaats van voor de zaak. Die anderen zijn de chefs of, anoniemer, de politieorganisatie. Medewerkerparticipatie is op deze wijze *inherent inactiverend*.

Voor het in werking brengen van de rol van de OpCo is in het basisteam een werkgroep in het leven geroepen die bestaat uit een teamchef en enkele OpCo's. De werkgroep is enkele malen bij elkaar gekomen. De OpCo's hebben bij de teamleiding neergelegd dat ze vinden dat de OpCo nog niet operationeel kan gaan. Er is naar hun idee nog te veel onduidelijk. Tijdens het eerste overleg waarbij ik aanwezig ben, ontstaat bij het eerste agendapunt – namelijk het moment waarop daadwerkelijk gewerkt gaat worden met de nieuwe rol – een forse discussie. De teamchef geeft namens de leiding aan dat de strategie is om gewoon te gaan beginnen. 'Je kunt toch niet alles aan de voorkant uitdenken en regelen', zo is de boodschap. Dit leidt zichtbaar tot irritatie bij alle (overige) werkgroepleden. Een ervaren brigadier spreekt zich uit. 'Wat heeft het dan allemaal nog voor zin dat we hier bij elkaar zitten. Jullie (wijkteamchefs) hebben het toch allemaal al weer bedacht. We zitten hier weer voor de Bühne mee te praten, maar jullie luisteren helemaal niet naar ons. Ik heb wel wat beters te doen dan voor jullie plezier hier mijn tijd te zitten verdoen.'

Gezien het bovenstaande is het begrijpelijk dat er op de werkvloer van een basisteam bij een groot deel van de betrokkenen een zekere verandermoedigheid kan worden bespeurd (zie ook Nap, 2012). De onverschilligheid die wij hebben ontmoet – 'het gaat nu eenmaal zo' – kan daarom het best worden beschouwd als een defensiemechanisme (zie ook Sprenger & Regterschot, 2013), een manier om te overleven (Kampen, 2014). Een passieve houding lijkt ons daarmee eerder een teken van intelligentie dan van weerstand. Het voorkomt dat er energie in iets wordt gestopt waar men vermoedelijk weinig voor terugkrijgt. De overtuiging is dat het beter is om je op de uitvoering van het politiewerk te richten. Daar heb je namelijk wel invloed op.

Ik ben in gesprek met Gijs. Hij klaagt over zijn rooster. Ik geef aan dat hij in plaats van te klagen misschien beter eens kan kijken of hij er zelf ook iets aan kan veranderen. Hij vertelt dat hij al twee keer initiatief heeft genomen. De eerste keer heeft hij in een werkgroep gezeten om te kijken naar een 8,5-uursrooster. De tweede keer is hij gevraagd door de chef om naar een groepsrooster met acht vaste groepen te kijken. Zeker de laatste keer heeft hij daar veel tijd in gestopt en er een rapportje over geschreven. Het zou besproken worden in het managementteam. Hij heeft er nog een paar keer naar gevraagd, maar daar niets meer over gehoord. Na een half jaar kwam er een chef vragen of ze er nog iets mee moesten. Gijs vertelt dat hij er toen klaar mee was. Hij heeft gereageerd in de trant van 'laat maar zitten'. De chefs hebben er niets mee gedaan. Hij baalde er goed van en heeft zich nu voorgenomen om dit soort dingen niet meer te doen. Hij heeft geleerd dat hij zich niet overal verantwoordelijk voor hoeft te voelen en niet alles hoeft op te pakken. Hij is onlangs gevraagd om voorzitter te worden van het overleg van de chefs van dienst. Daar heeft hij ook voor bedankt. Hij is gewoon goed in het operationele werk en wil verder geen gedoe meer.

Het resultaat van teleurstellende ervaringen is dat de eigen mogelijkheden om bij te dragen aan het verbeteren van (de organisatie van) het politiewerk niet (meer) worden (h)erkend, terwijl die er wel degelijk zijn (zie ook paragraaf 7.2). Wie denkt geen invloed te kunnen uitoefenen op hoe het gaat, wordt vanzelf een slachtoffer van het systeem (zie ook Argyris, 2010). Een toeschouwer in plaats van een deelnemer.⁹⁴ Veranderen is dan 'ver anderen': voor anderen (zie ook Peters & Janssen, 2014). Dat is een belemmering voor de ontwikkeling van een basisteam, omdat dit juist over 'ons' gaat.

94 Hoewel wij het niet expliciet zijn tegengekomen, moeten we er ook rekening mee houden dat de betrokkenen zich onzeker kunnen voelen over de eigen competentie om bij te dragen aan de ontwikkeling van een basisteam. Uit onderzoek van De Blouw e.a. (2015) binnen de opsporing komt bijvoorbeeld naar voren dat de betrokkenen in de regel over weinig vaardigheden beschikken om samen te werken en werk te organiseren. Terughoudendheid in eigenaarschap kan dus ook vanuit dit perspectief worden verklaard. 'Kan ik het eigenlijk wel?'

7.1.2 Focus op interne opgaven buiten de cirkel van invloed

In de opzet van het actieonderzoek hadden vraagstukken oorspronkelijk het karakter van externe vraagstukken. We wilden leerprocessen verstrengelen rondom de kern van het politiewerk: het afhandelen van incidenten, uitvoeren van opsporingsonderzoeken en de aanpak van problemen, zoals jeugdoverlast, woninginbraken, huiselijk geweld en dergelijke. We gingen er hierbij van uit dat de aanpak van externe vraagstukken gepaard zou gaan met allerlei interne opgaven, zoals het bevorderen van kennisuitwisseling en intercollegiaal reflecteren. Het leek ons echter verstandig om de externe vraagstukken centraal te stellen, aangezien we veronderstelden dat de betrokkenen daar warmer voor zouden lopen dan voor de interne opgaven (zie ook paragraaf 2.2.1).

In de praktijk bleek deze veronderstelling niet of nauwelijks uit te komen. In ieder geval niet bij de start van het actieonderzoek. In onze zoektocht naar externe vraagstukken kwamen in de gesprekken met de betrokkenen allerlei interne opgaven bovendien. Bij verbetering dacht men in eerste instantie veel vaker aan randvoorwaarden dan aan de kern van het politiewerk (zie ook Nap, 2001).

Tijdens het meedraaien met diensten vraag ik steevast naar verbeteringen in het politiewerk. De reacties gaan het meest over het rooster. Dit wordt te laat bekend gemaakt, toch nog gewijzigd, verlof wordt niet gehonoreerd, er zijn soms te veel mensen tijdens rustige momenten, je krijgt te laat reactie op roosterverzoeken enzovoort. Daarna volgen andere interne ergernissen over middelen, zoals een slecht werkend systeem, een verouderde telefoon of geen praktische formulieren. Op nummer drie staan opmerkingen over de samenwerking met andere onderdelen binnen de politie, van de afdeling planning, intake, tot meldkamer en studentenpoule. Veelgenoemd onderwerp is hier ook de samenwerking met de chef. Een vierde groep suggesties gaat over wat de politieorganisatie moet aanreiken of verzorgen in de ogen van de medewerkers. Hierbij kan worden gedacht aan het ontbreken van voorlichting over wijzigingen in wet- en regelgeving, instructie over het gebruik van een lasergun of alcoholapparatuur, of iets over het uniform of de auto's.

De bovenstaande casus illustreert hoe uitvoerende politiefunctionarissen de focus meer leggen op waar men last van heeft – onmogelijke roosters, gebrekkige informatiesystemen, tekortschietende uitrusting – dan waar men door wordt gegrepen. De zogenaamde dissatisfiers domineren ten opzichte van de satisfiers. De dissatisfiers zijn bij uitstek intern gericht, omdat ze gaan over de werkomstandigheden. Deze interne oriëntatie geldt niet alleen voor medewerkers. Ook in onze gesprekken met chefs kwamen allereerst interne opgaven op tafel: de sturing door inzetcoördinatoren (tegenwoordig de OpCo), de briefing, het dienstverleningsconcept, capaciteitsmanagement enzovoort. Hoewel men dit soort interne opgaven ook noemt met het oog op beter politiewerk, is het opvallend dat verbeteringen op deze wijze worden gedefinieerd. Het lijkt congruent met de eenzijdigheid van het interne werkperspectief dat we eerder hebben behandeld (zie paragraaf 4.3.1).

Voor al voor uitvoerende politiefunctionarissen geldt dat dit soort interne opgaven veelal niet binnen hun beïnvloedingsdomein liggen. Roosters, informatiesystemen, uitrusting: het zijn voorbeelden van onderwerpen die zij moeilijk tot het eigen domein kunnen verklaren. Ze kunnen meedenken, maar niet meedoen. Meedenken is per definitie een participatieniveau dat gevoelig is voor teleurstelling, omdat er altijd afhankelijkheid is van degenen met wie wordt meegedacht (zie ook paragraaf 7.1.1): de chefs (op verschillende hiërarchische niveaus). Voor de chefs van een basisteam geldt op hun beurt dat de mogelijkheden om de interne opgaven te beïnvloeden veelal ook beperkt zijn. Dat geldt in het bijzonder in een politieorganisatie die secundaire processen steeds verder uniformeert en op afstand van het primaire proces organiseert.

De nadruk leggen op interne opgaven die vooral buiten de cirkel van invloed liggen, draagt naar onze indruk bij aan het vele geklaag dat wij in de basisteams observeerden. Als iets buiten de eigen invloedssfeer ligt, kun je het disfunctioneren toeschrijven aan anderen. In een basisteam worden de gesprekken over verandering en verbetering gedomineerd door de drie boze B's – beleid, bazen en bureaucratie – in plaats van door de drie vrolijke V's: vak, vakgenoten en vakontwikkeling (zie ook Vermaak, 1997). Dit kost energie en levert betrekkelijk weinig op. Dat is jammer. En al zou het mogelijk zijn om meer invloed uit te oefenen; een 100% perfect systeem of een 100% passend rooster waarmee iedereen tevreden is, bestaat niet. Werken aan een dissatisfier geeft daarmee ook weinig kans op veel vreugde. Er blijft in de regel wel iets om te klagen.

In het bovenstaande zijn we ingegaan op de reflex om op interne opgaven te oriënteren. Ook hebben we aandacht besteed aan de effecten waarmee deze

reflex gepaard gaat. Dit is echter maar één kant van het verhaal. Wat buiten beeld blijft, is minstens net zo relevant. Hiermee komen we in de eerste plaats op onze constatering dat het ons moeite heeft gekost om externe opgaven op het spoor te komen. Als we er expliciet naar vroegen, kwamen er wel antwoorden – woninginbraken, huiselijk geweld, jeugd en soms ook onderwerpen als bejegening –, maar de externe vraagstukken leken niettemin in het bewustzijn verder weggestopt. Het was veelal geen dominante manier van kijken (zie ook paragraaf 4.3.1). Uitzonderingen daargelaten, zoals in de casus hieronder.

Ik heb tijdens de briefing een toelichting gegeven op het actieonderzoek. Na de briefing raak ik in gesprek met Rene, die deze dienst de rol van inzetcoördinator vervult. Hij is wijkagent en coördineert tevens de zogenoemde Antillianenaanpak. Rene heeft een deel van de briefing gemist en heeft daardoor niet meegekregen waarom ik aanwezig ben. Ik leg daarom uit wat mijn rol is. Hierbij haal ik het voorbeeld aan van de aanpak van evenementen (zie ook paragraaf 4.4.2). Dat blijkt een goed haakje. Rene: ‘Dan kun je ook direct aan mij worden gekoppeld, want rondom de aanpak van Antillianen ben ik ook veel bezig met het samenwerken met partners.’ Rene blijkt het actieonderzoek erg interessant te vinden en vertelt over een bijeenkomst over de aanpak van criminele groepen binnen het district die hij eerder die dag heeft gehad. Ik vraag hem of hij de recente studie van de Politieacademie over de aanpak van criminele jeugdgroepen kent. Die kent hij niet. Dat komt volgens hem allemaal niet door naar de werkvloer en dat is zonde. Het wiel wordt de hele tijd opnieuw uitgevonden. We spreken af dat ik hem de studie van de Politieacademie mail. Ook spreken we af dat hij even laat bezinken of ik door middel van een lerende aanpak kan bijdragen aan het vraagstuk van de Antillianen. Hij noteert mijn gegevens. Uiteindelijk komt er een waardevol ontwikkeltraject op gang (zie ook paragraaf 2.2.4).

In deze casus is niet toevallig iemand met een coördinerende rol op de aanpak van een extern vraagstuk betrokken. Deze coördinatoren zijn bij uitstek georiënteerd op (het verbeteren van) de aanpak van problemen ‘buiten’. Dit geldt in veel mindere mate voor de collega’s die primair worden ingezet voor de noodhulp. De uitvoerende politiefunctionarissen in de noodhulp oriënteren zich op incidenten, niet op de problemen die daar veelal onder of achter liggen (Landman, 2015).

Het beter aanpakken van dit soort problemen – wij spreken over externe opgaven – zien zij mede daardoor niet als hun verantwoordelijkheid. Zij nemen daar ook niet zomaar eigenaarschap voor. Dat is geen verwijt. Het is goed te begrijpen vanuit hun taak en de praktijken die ze hebben ontwikkeld om deze taak goed uit te voeren. Daarin staat namelijk centraal dat het incident op dat moment goed moet worden afgehandeld. Achter de vele incidenten gaan zo veel uiteenlopende problemen schuil dat het hen in hun werk niet helpt om daar aandacht op te richten. De schaduwkant daarvan is dat probleemgericht werken voor deze groep politiemensen naar onze indruk geen realistische ambitie is. Tenminste, niet zolang de eenzijdigheid in hun werkperspectief blijft voortbestaan (zie paragraaf 4.3.1).

Het domein dat in de breedte dan overblijft, is de wijze waarop uitvoerende politiefunctionarissen incidenten of situaties signaleren, situaties diagnostiseren, over situaties oordelen en situaties formeel afhandelen. Dit is het primaire vakmanschap van uitvoerende politiefunctionarissen. Daarvoor voelen zij zich verantwoordelijk. We hebben geregeld met bewondering gekeken naar hoe zij dit vak uitoefenden (zie ook paragraaf 4.3). Het uitoefenen van een vak is echter iets anders dan het ontwikkelen van een vak. Veel uitvoerende politiefunctionarissen verhouden zich ambivalent tot de ontwikkeling van het politievak (zie ook Landman, 2015). Ze voelen zich – in termen van de drie vrolijke V's – veel meer verantwoordelijk voor de uitoefening van hun vak en de relatie met vakgenoten (collega's) dan voor de ontwikkeling van het vak (zie ook Nap, 2012). Onder vakontwikkeling verstaan wij het ontwikkelingsproces waarbinnen politiemensen (met elkaar) aan het politievak bouwen (zie ook Van der Meulen, 2009). Het gaat dan, simpel gezegd, over het verbeteren van het uitvoerend politiewerk door (onder andere) ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving bij te houden, *best practices* te volgen, de eigen praktijk te onderzoeken en daar lessen uit te trekken (zie ook paragraaf 5.6.2).

Hoewel uitvoerende politiefunctionarissen vakontwikkeling belangrijk vinden, beschouwen zij dit veelal niet als hun eigen verantwoordelijkheid. Veel uitvoerende politiefunctionarissen zijn van mening dat de organisatie hun vakontwikkeling moet faciliteren. Deze opvatting houdt verband met de eerder aangegeven opleidingstraditie binnen de politie (zie paragraaf 6.3.1). Opleiding wordt gezien als het middel voor vakontwikkeling. Het is daarmee iets wat niet op basis van eigen initiatief in en rondom het werk plaatsvindt, maar iets wat de politieorganisatie initieert en organiseert.⁹⁵

95 Uit onderzoek komt naar voren dat uitvoerende politiefunctionarissen in de regel positief staan tegenover meer en betere vervolgingen, mits deze in werktijd kunnen worden gevolgd en resulteren in een betere beloning (zie Gerards e.a., 2013).

Tijdens het eten praten we over verbeteringen in het werk. Een brigadier vindt dat de politie meer moet doen aan het onderhouden van wetenskap. Het zou gewoon klassikaal moeten worden aangeboden. Hij vertelt dat hij onlangs met zijn grote mond van alles had gezegd over hoe het zat met bevoegdheden, maar dat bleek later helemaal niet te kloppen. 'Ik word daar ook helemaal niet op bijgespijkerd. Je leert het op school, maar vanaf het moment dat je echt gaat werken, moet je het zelf onderhouden.' Zijn collega's beamen het gemis. Ik vraag of ze wel eens op Politiekennissenet (PKN) kijken of een van de tijdschriften lezen. Iedereen antwoordt ontkennend. Iemand zegt: 'PKN werkt vaak niet, de verbinding is traag.' Een ander: 'Je kunt er niet gemakkelijk iets mee opzoeken.' Het zou volgens weer een ander goed zijn als 'ze' de Integrale Beroepsvaardigheidstrainingen (IBT) met een dag uitbreiden en dan tijd besteden aan wetenskap. Nu is IBT uitsluitend gericht op fysieke vaardigheden. Ik geef aan dat het ook mogelijk moet zijn om tijdens de dienst eens wat op te zoeken. Dat heb ik echter helemaal mis. Er wordt gewezen naar de portfoon. Hun boodschap is: als je net begonnen bent met lezen, moet je ineens weg. Dat werkt niet. Ik probeer het nog een keer en geef aan dat kleine uitzoekdingen toch wel moeten kunnen in een rustige dienst als vanochtend. Ze vinden echter dat ze daar echt geen tijd voor hebben.

Ten aanzien van de gevoelde verantwoordelijkheid doen zich soms grote verschillen voor tussen individuen. Deze verschillen lijken zich af te spelen langs verschillende dimensies: leeftijd, aantal dienstjaren, type functie, opleidingsniveau, maar zeker ook houding. Houding verwijst in dit geval naar de vraag hoe een politiemedewerker zich verhoudt tot het politievak. Sommige uitvoerende politiefunctionarissen hadden een uitgesproken mening over de dominante houding van hun collega's ten opzichte van de ontwikkeling van het vak dat zij hebben gekozen. Dit waren veelal degenen die wel verantwoordelijkheid namen voor de eigen vakontwikkeling en die van collega's.

Tijdens de startbijeenkomst van de kerngroep Kennis op Straat (KoS) blijkt de helft van de groep er ineens niet te zijn. We kunnen dus niet echt van start. Mark van de VVC is er wel. We spreken over het gebrek aan vakonderhoud. Mark geeft aan dat het vreemd is dat kennis van bevoegdheden een ondergeschoven kindje is. Kennis van bevoegdheden zorgt namelijk bij uitstek voor (meer) zekerheid op straat. Hij ziet veel gemak-

zucht onder teamleden. Men gaat achterover hangen als er geen aanbod is en ziet de eigen verantwoordelijkheid niet. Hoewel Mark zichzelf niet graag op de voorgrond zet, weet ik van andere teamleden dat hij heel actief is op het gebied van het onderhoud van kennis over bevoegdheden. Ze vinden hem een vakidioot. Mark volgt ook allerlei jurisprudentie die voor de uitvoering van het politiewerk relevant is. KoS biedt hem de mogelijkheid dat ook actiever te delen met zijn collega's.

De teamleden die actief hun vak bijhouden – vooral waar het kennis van bevoegdheden betreft – worden door hun collega's gewaardeerd. Tegelijkertijd worden ze ook beschouwd als afwijkend: het wordt als niet normaal gezien om op eigen initiatief (zoveel) te investeren in vakontwikkeling. Veel uitvoerende politiefunctionarissen, zeker degenen die noodhulpdiensten draaien, ervaren ook dat ze er geen tijd voor hebben. Ze zijn allang blij als anderen het doen en met hen delen. Welke argumenten er ook zijn om het niet te doen, het resultaat is dat vakontwikkeling bij velen op het tweede plan komt. Dit leidt tot een interessante constatering: uitvoerende politiefunctionarissen zijn geneigd om zich in het kader van verbetering en ontwikkeling meer te richten op een (intern gericht) domein waar ze weinig invloed op hebben dan op een (extern gericht) domein waar ze veel invloed op hebben. Zo gaat er veel energie verloren, die in potentie kan worden ingezet voor betekenisvolle verandering.

7.1.3 De onbalans tussen geven en nemen

Het dunne eigenaarschap was een van de eerste belemmerende patronen waar we in de uitvoering van het actieonderzoek tegenaan liepen. We hebben ons vrijwel voortdurend afgevraagd hoe we het patroon konden begrijpen. We beseften dat dit patroon, zoals alle patronen in meerdere of mindere mate, ook in andere organisaties speelt (zie ook hoofdstuk 8). Dit geldt in het bijzonder voor organisaties met hoge maatschappelijke druk, veel onzekerheid en emotionele belasting; daar wordt in de regel weinig eigenaarschap genomen voor gezamenlijke ontwikkeling (Moeskops, 2014).

In deze paragraaf zijn verschillende oorzaken voor het dunne eigenaarschap de revue gepasseerd, zoals slechte ervaringen met participatie in het verleden. Daarnaast speelt ook de disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering een rol. Juist als er in de onderlinge relatie veel gedoe is, gaan medewerkers

naar de leiding kijken. Dit zorgt er daardoor mede voor dat er onder medewerkers weinig energie en vermogen is om verantwoordelijkheid voor ontwikkeling te nemen (zie ook Moeskops, 2014). Toch is onze overtuiging gegroeid dat er nog iets onder ligt wat maakt dat het gaat zoals het gaat. Dit is een hypothese die weliswaar is gebaseerd op de inhoud van observaties en gesprekken, maar die niet gemakkelijk kan worden hardgemaakt (zie ook paragraaf 1.3).

Wij zoeken de onderliggende oorzaak voor het dunne eigenaarschap in een systemische wet voor het goed functioneren van organisaties: er moet een balans zijn tussen geven en nemen (zie De Kruyf, 2013). In geval van onbalans raakt het systeem verstoord. Wij denken dat er binnen een deel van de politie – in ieder geval binnen de basisteams – sprake is van een onbalans. Vanuit het perspectief van uitvoerende politiefunctionarissen neemt de politieorganisatie veel van hen. Dit nemen heeft naar onze indruk hoofdzakelijk betrekking op drie dimensies: identiteit, tijd en zekerheid.

In het kader van identiteitsvorming is er een onderscheid te maken tussen primaire en secundaire socialisatie (zie Van de Braak, 2015). De primaire socialisatie vindt plaats in de jaren tot en met de puberteit. De secundaire socialisatie daarna. Volgens sommigen is de beginperiode van de secundaire socialisatie – ook wel adolescentie genoemd – de belangrijkste fase voor de identiteitsvorming van een mens (Erikson, 1968). Het beroep wordt in dit verband beschouwd als de meest bepalende vorm van secundaire socialisatie (Van de Braak, 2015). Het is vanzelfsprekend niet de enige vorm. Mensen zijn niet alleen lid van een arbeidsorganisatie, maar bijvoorbeeld ook van een kerkgemeenschap en/of (sport)vereniging. Dergelijke sociale groepen zijn ook van invloed op identiteitsvorming.

De mate waarin het beroep impact heeft op de identiteitsvorming van een mens loopt uiteen tussen verschillende beroepen. Er zijn aanwijzingen dat het politieberoep een stevig stempel drukt op de identiteitsvorming van een mens (zie onder andere Westley, 1970; Çankaya, 2011). Dit heeft naar onze indruk twee voorname oorzaken. De eerste is dat mensen in de regel in de fase van adolescentie instromen in de politieorganisatie. In het overgrote deel van de gevallen betreft dit de instroom in een basisteam. De gevoelde afhankelijkheid van de groep is in de fase van adolescentie vaak groot en er is relatief veel ruimte voor externe beïnvloeding van de identiteitsvorming (zie ook Chaim & De Kimpe, 2012). De tweede oorzaak is dat het politieberoep een brede werking heeft op identiteitsvorming. Er is zoiets als de wereld van de politie (zie ook Van Hulst, 2013). Een wereld die bestaat uit kleding, voertuigen, gebouwen, taal, opvattingen, praktijken en ga zo maar door. Wie leert wat het is om de rol te

vervullen die bij het beroep hoort, heeft bij de politie behoorlijk wat te leren. Er hoort namelijk het nodige bij.

Het beroep dat politiemensen hebben gekozen, definieert dus in belangrijke mate hun identiteit. Dat is niet alleen een toevallige bijkomstigheid van het lidmaatschap van de organisatie, maar ook een min of meer expliciet streven van de politieorganisatie. Er wordt ook wel gesproken over *vorming*: de transformatie van burger naar politiemens. Het stempel dat het politieberoep op de identiteit drukt, wordt nog eens verstevigd door de binnen de politie geldende – en in de beroepscode tot uitdrukking gebrachte (zie Nationale Politie, 2013) – opvatting dat het zijn van politiemens niet stopt als het uniform wordt uitgetrokken. Daarmee wordt ook een claim gelegd op het gedrag in het privéleven. Dit zorgt er alles bij elkaar voor dat bij mensen die bij de politie werken het beroep domineert ten opzichte van andere dimensies in hun leven (zie ook Çankaya, 2011). Het zijn van diender heeft de nodige impact op het persoonlijke leven (zie Van der Wegen, 2013).

De dominantie van het beroep heeft niet alleen betrekking op identiteit, maar ook op tijd. Dat geldt in het bijzonder voor degenen die worden ingezet voor de noodhulp. Deze groep mensen wordt, zeker in de (grotere) steden, in behoorlijke mate geleefd door hun rooster. Roosters hebben veel invloed op het ritme van de politiemens. Er wordt in een basisteam over weinig onderwerpen meer met elkaar gesproken dan over het rooster (zie ook Landman, 2015). Iedereen vindt er ook iets van. Meestal weinig positiefs. Dit wordt mede veroorzaakt doordat een eenmaal gemaakt rooster voor een bepaalde periode veelal geen stabiel bestaan leidt. Er vinden – onder andere onder invloed van ontwikkelingen in de omgeving (evenementen, voetbalwedstrijden, aanvragen van andere districten enzovoort) en in het eigen team (ziekte, opleiding enzovoort) – wijzigingen plaats. Dit vraagt de nodige flexibiliteit van uitvoerende politiefunctionarissen. De diensten moeten namelijk hoe dan ook worden gevuld. Dit heeft als consequentie dat politiemensen ook de nodige aanpassingen in de voorgenomen besteding van hun privétijd moeten doen. Dat wordt niet altijd als prettig ervaren. Zeker niet wanneer men het gevoel heeft dat flexibiliteit en loyaliteit alleen van hen worden gevraagd (zie ook paragraaf 5.3.2).

De politieorganisatie claimt naast identiteit en tijd ook zekerheid. Wie werkt bij de politie weet dat er een risico voor de eigen veiligheid aan de orde is. Dat geldt in het bijzonder voor degenen die werken in een basisteam waar het straatwerk wordt uitgevoerd. Van alle personen die in de (semi)openbare ruimte werken, worden uitvoerende politiefunctionarissen in de basispolitiezorg het vaakst geconfronteerd met gewelddadig gedrag van burgers (Naeyé & Bleijen-

daal, 2008; zie ook Van der Torre e.a., 2014). Uitvoerende politiefunctionarissen weten dat hun behoefte aan avontuur en actie gepaard gaat met een fundamentele onzekerheid over de eigen veiligheid (zie ook Herbert, 1997). Als het niet de eigen ervaringen zijn die deze onzekerheid illustreren, dan helpen verhalen en incidenten van anderen hen wel herinneren aan de (eigen) kwetsbaarheid in het beroep dat zij hebben gekozen. Zij doen een stap naar voren als anderen naar achteren stappen of wegstappen. Al is de kans dat hun iets ernstigs overkomt wellicht niet zo groot, het gaat erom dat het in het politiewerk altijd kan gebeuren. De dominante perceptie is dat het werk met gevaar voor eigen lichaam en leven wordt uitgevoerd. Uitvoerende politiefunctionarissen weten simpelweg nooit zeker of zij ongeschonden uit de dienst komen.

De optelsom van het bovenstaande is dat uitvoerende politiefunctionarissen het gevoel hebben dat zij de nodige offers moeten brengen voor hun werk (zie ook Fielding, 1984). De politieorganisatie neemt het nodige van hen. De politieorganisatie is *gulzig* (zie onder andere Davies & Thomas, 2003; Çankaya, 2011; Mutsaers, 2015). Op het punt van identiteit is die gulzigheid het meest fundamenteel, omdat de organisatie exclusieve en onverdeelde loyaliteit probeert te verwerven van haar leden (Coser, 1974). Dit onder andere door zeggenschap te willen houden over de andere rollen die zij vervullen buiten de organisatie. Niet door externe dwang, maar door vrijwillige inschikkelijkheid. Dat laat uitvoerende politiefunctionarissen niet ongemoeid. Sommigen lijken te worden opgeslokt door de politieorganisatie of misschien wel fundamenteeler: het instituut politie.

Dan nu naar wat de politieorganisatie vanuit het perspectief van uitvoerende politiefunctionarissen geeft. Daar is van alles over te zeggen. Wij richten de aandacht hier op twee aspecten die naar onze indruk het meest van belang zijn: arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden.

Over de (primaire) arbeidsvoorwaarden kunnen we relatief kort zijn. Uitvoerende politiefunctionarissen vinden dat zij te weinig salaris ontvangen voor de opofferingen die zij moeten doen (zie ook Landman, 2015). Dat gevoel wordt onder andere omschreven door Princen (2015; 15) die vanuit het perspectief van een zij-instromer binnen de opsporing naar het straatwerk keek.

‘Elke keer als ik de toeters en bellen hoor, weet ik dat aan boord van die auto twee collega’s zitten die zich tegen een flutsalaris en met gevaar voor eigen leven haasten naar een ongeval, een overval, een opstootje, nog onwetend van wat zich daar precies afspeelt of waarin de situatie kan uitmonden.’

Het gevoel dat Princen (2015) omschrijft, is naar onze indruk representatief voor veel medewerkers in de basispolitiezorg. We baseren ons daarbij op de vele (informele) gesprekken met politiemensen (zie ook Landman, 2015). Het gevoel van een flutsalaris slaat om in een gevoel van onrechtvaardigheid wanneer uitvoerende politiefunctionarissen via de media kennisnemen van de salarissen van de politietop.⁹⁶

Als ik in de middag na wat meldingen weer op het basisteam ben, zie ik een lijst op tafel liggen. Het blijkt een lijst te zijn van RTL Nieuws waarop de 200 bestbetaalde politiemensen, inclusief hun salaris, zijn weergegeven. Weliswaar niet met naam en toenaam, maar ook de politiechef van de regionale eenheid waar dit team toe behoort, staat erop. Onderaan is er met pen bijgeschreven: 'Jan met de pet [hoofdagent], 36.000 euro'. Een teamchef vertelt dat deze lijst tijdens de afgelopen nachtdienst op de deur is gehangen. Hij heeft deze van de deur gehaald, want het gaat volgens hem te ver. Een van de teamleden die erbij staat, suggereert dat een politiechef voor die 140.000 euro ook niet erg hard hoeft te werken. Een hardnekkig beeld (zie paragraaf 4.1.1).

Naast salaris vinden uitvoerende politiefunctionarissen het van belang dat de organisatie van het politiewerk op orde is. De basis moet op orde zijn, zodat zij lekker kunnen werken (zie ook Van der Torre, 2011). Volgens hen is dat echter niet het geval. Men ervaart – zoals eerder aangegeven – in veel gevallen een gebrek aan goede roosters, personele capaciteit, adequate informatiesystemen en dergelijke. Men ervaart de politieorganisatie als een chaotische organisatie (zie ook paragraaf 7.1.1). Tegen een van ons werd dat tijdens de eerste dienst als volgt gezegd. 'Je denkt misschien dat de politie erg georganiseerd is, maar dat is niet zo. Het is chaos.' De beleving van een chaotische organisatie in combinatie met de spanningen die er in de relaties met chefs bestaan, leveren (een deel van) de uitvoerende politiefunctionarissen de nodige stress op. Uit onderzoek komt dan ook ondubbelzinnig naar voren dat de psychische gezondheid van

96 De salarissen van de politietop zijn voor hen het meest confronterend, omdat het zich afspeelt binnen de eigen organisatie. Men beklagt zich niettemin net zo goed over andere salarissen die als exorbitant worden gezien. Ten aanzien van de salarissen van de politietop spelen hardnekkige beelden ook een rol (zie ook paragraaf 4.1). Men heeft geregeld de ongefundeerde indruk dat de werkweek van politiechefs op strategisch niveau uit net zo veel uren bestaat als hun werkweek.

uitvoerende politiefunctionarissen meer wordt beïnvloed door organisationele stressoren dan door operationele stressoren in de vorm van ingrijpende gebeurtenissen (zie onder andere Kop, 1999; Van der Velden e.a., 2012). De interne werkomgeving is een onderschatte bron van stress voor uitvoerende politiefunctionarissen (zie ook Van der Wegen, 2013). Vanuit die optiek is de focus op interne opgaven ook wel begrijpelijk. Het is uitvoerende politiefunctionarissen en hun chefs wat waard om de ervaren last van de interne organisatie te verminderen.

Op basis van het voorgaande is onze hypothese dat de balans tussen geven en nemen vanuit het perspectief van uitvoerende politiefunctionarissen is verstoord. Onlangs hoorden we iemand op de werkvloer dit als volgt uitdrukken: ‘Het wisselgeld is op.’ Deze metafoor is erg treffend voor het gevoel dat veel uitvoerende politiefunctionarissen hebben. De vorming van de Nationale Politie maakt dit er voorlopig nog niet beter op. De onbalans tussen geven en nemen leidt er naar onze indruk toe dat uitvoerende politiefunctionarissen zich afzetten tegen de politieorganisatie. Zij identificeren zich met het politieberoep en hun collega’s, en niet of nauwelijks met de politieorganisatie (zie ook Loftus, 2009; Landman, 2015). Aan die organisatie ontlene zij in de regel weinig trots. Integendeel. De politieorganisatie wordt verantwoordelijk gehouden voor de frustratie die zij geregeld in hun werk ervaren.

Een deel van de uitvoerende politiefunctionarissen voelt zich als gevolg van het bovenstaande een slachtoffer van het systeem. Van het politiesysteem en het bredere strafrechtelijke systeem (zie ook Landman, 2015). Slachtofferschap is geen gunstige conditie voor het nemen van eigenaarschap voor de ontwikkeling van een basisteam (Argyris, 2010). Het impliceert een ontkenning van de eigen bijdrage aan hoe het gaat en legt nadruk op de onmogelijkheid om bij te dragen aan ontwikkeling. Er wordt een foto gemaakt waar men zelf niet op staat; men blijft als het ware veilig achter de camera staan (Ardon, 2011). Het leidt ertoe dat medewerkers steeds minder responsief worden ten opzichte van de ontwikkeling van de organisatie. Dit wordt door veranderaars al snel geframed als weerstand. ‘Ze willen niet mee.’ Deze definiëring verhuult naar ons idee niet alleen de systemische oorzaken die achter het dunne eigenaarschap schuilgaan, maar biedt ook nog eens weinig handelingsperspectief.



7.2 Invloed activeren

Van alle belemmerende patronen zijn wij vermoedelijk het meest geconfronteerd met het dunne eigenaarschap. Gedurende het actieonderzoek hebben we geprobeerd om manieren te vinden om dit patroon te doorbreken. Ook hebben we anderen gezien die pogingen hebben ondernomen om te bevorderen dat politiemensen verantwoordelijkheid namen voor de ontwikkeling van het basisteam. Al deze pogingen hadden met elkaar gemeen dat ze waren gericht op het activeren van de mogelijkheden die politiemensen wél hebben om invloed uit te oefenen op hoe het gaat. De beweging van toeschouwer naar deelnemer staat dan centraal. Deze beweging kan worden gestimuleerd door de cirkel van invloed van de betrokkenen op te rekken. Daarnaast is het zinvol om ook aan de andere kant werk te verrichten: vraagstukken herdefiniëren, zodat de betrokkenen die tot hun eigen domein kunnen verklaren. Als de cirkel van invloed centraler komt te staan, komt ontwikkeling vanzelf op gang, al moet ook worden beseft dat in het terugdringen van de systeemwerking die onteigent of ontkracht misschien nog wel het belangrijkste ‘huiswerk’ zit.⁹⁷

7.2.1 Oprekken van de cirkel van invloed

Het oprekken van de cirkel van invloed wil zeggen dat het invloedsdomein van de betrokkenen wordt vergroot. Slachtofferschap maakt politiemensen namelijk blind voor het aandeel dat zij zelf hebben in de gang van zaken in een basisteam. Het is voor veranderaars dus van belang om de ogen van de betrokkenen te openen. Het gaat dan om de onderkenning dat zij veelal onderdeel zijn van de problemen die zij ervaren. Deze onderkenning is wellicht niet altijd prettig, maar heeft tegelijkertijd een positieve keerzijde: wie bijdraagt aan de instandhouding van een (ervaren) problematische situatie, kan ook invloed uitoefenen op het verbeteren van de situatie (zie ook Choy, 2005). Het goede nieuws is dus dat niemand hulpeloos hoeft toe te kijken. Het oprekken van het invloedsdomein van de betrokkenen impliceert dus dat er in mogelijkheden wordt gedacht.

97 Deze formulering ontleen wij aan de videolezing van Hans Vermaak over eigen veranderkracht. Zie <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/video-lezing-eigen-veranderkracht/>.

Alle keren dat ik Marco tegenkom, moppert hij over de leiding. Een van zijn grootste ergernissen is dat 'ze' zo weinig interesse hebben in het politiewerk. En dan eigenlijk specifiek in de manier waarop hij het politiewerk uitvoert op straat. Dit terwijl ze hem daar wel op beoordelen. De beoordeling wordt in zijn optiek alleen gebaseerd op het beeld dat ze 'binnen' van hem krijgen. Ik vraag of hij dit al eens heeft uitgesproken bij zijn groepschef of tegen de teamchef. Hij antwoordt dat hij dat al meerdere keren heeft gedaan, maar dat er geen verandering in komt. We praten door over de manier waarop hij dit heeft aangegeven. We komen samen tot de conclusie dat zijn pogingen vooral losse opmerkingen zijn geweest, gericht op wat ontbreekt. Hij heeft de leiding geen uitnodiging gedaan om met hem mee te gaan, terwijl Marco dit wel van waarde vindt en zou waarderen. We bedenken samen hoe hij wel zo'n uitnodiging kan doen. Ik stel voor dat hij via de secretaresse tijd blokkeert in de agenda van de teamchef en een toelichting geeft. Al is het pas over een paar maanden; als het er maar in staat. Een paar weken later vertelt de teamchef dat hij gaat meedraaien met Marco. Hij heeft er zin in.

De bovenstaande casus laat zien hoe een waarderende benadering invloed kan activeren doordat er wordt gekeken naar kansen en mogelijkheden in plaats van problemen en onmogelijkheden (zie ook Masselink & Van den Nieuwenhof, 2008). Deze manier van denken kan worden gestimuleerd door te ankeren op wat goed gaat en op de ambities van de betrokkenen. Positief geformuleerde vragen kunnen hierbij een belangrijke rol spelen, zoals:

- Wanneer heb je het rooster wel als goed ervaren? Waardoor kwam dat?
- Wat was jouw mooiste moment in de aanpak van de Antilliaanse jeugd?
- Waar heb je nu het meeste mee in je werk? Wie heeft daar nog meer iets mee?
- Waar wil je meer van in het politiewerk?
- Waar wil je meer van in jouw basisteam?

Door dergelijke vragen te stellen, en naar aanleiding daarvan te verdiepen waardoor iets goed gaat of goed werkt, wordt de nadruk gelegd op de mogelijkheden en kan er betrokkenheid bij een bepaald onderwerp worden gegenereerd. Op deze wijze wordt de cirkel van invloed van de betrokkenen vergroot. Wie een positief beeld van zichzelf en de organisatie heeft, heeft meer vermogen om te kunnen veranderen (zie ook Masselink & Van den Nieuwenhof, 2008).

Kortom: feitelijke beïnvloedingsmogelijkheden zijn relatief. Het gaat er vooral om welke betekenis de betrokkenen aan hun beïnvloedingsmogelijkheden geven. Die betekenis staat niet vast, maar is dynamisch. De kunst is dan om de betekenis te beïnvloeden op een manier die de betrokkenen anders laat kijken naar hetzelfde vraagstuk. ‘The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.’⁹⁸

In paragraaf 4.2.1 gingen we in op de casus rondom Johan, die een coördinerende rol heeft in de aanpak van Antilliaanse jeugdgroep(en). Het gesprek dat daar is beschreven, leidde ertoe dat Johan ging twifelen aan zijn eigen opvatting dat hij een formele positie nodig had om invloed te kunnen hebben. Toen deze denkruimte was hernomen, lag er ruimte om anders te gaan kijken naar het vraagstuk en zijn rol daarin. Dit ging gepaard met een toenemend bewustzijn van de neiging om zichzelf als slachtoffer te zien. In een volgend gesprek gaf hij aan dat hij ‘wel weer in de modus zit om te kijken naar wat hij wel kan doen om de aanpak en zijn rol daarin te verbeteren’. In de weken daarna bleek dat de bril van mogelijkheden en de bril van onmogelijkheden elkaar soms afwisselden, maar dat hij overwegend in staat was om de mogelijkheden te zien. Dit leidde tot verschillende ideeën om de aanpak te verbeteren.

Voor veranderaars is het essentieel om niet alleen de betrokkenen op een meer waarderende manier te laten kijken naar de huidige situatie en wat daarin mogelijk is, maar deze bril ook geregeld zelf op te zetten. Het gaat dan in de eerste plaats om de vraag waar energie voor ontwikkeling aanwezig is. Hierbij is het van belang om weerstand en geklaag ook te beschouwen als een uiting van energie. De schouders ophalen en verdergaan is in dat opzicht een slechtere vertrekpositie voor het bevorderen van eigenaarschap dan weerstand en kritiek. Weerstand en kritiek kunnen positief worden gelabeld. Als teken van (gestolde) betrokkenheid (zie ook Kleijer-Kool, 2015). Als iets wat je groter moet maken in plaats van reduceren. In potentie zijn er onder de critici juist mensen aanwezig van wie leiderschap kan worden verwacht. Dat veronderstelt wel dat ze van de zijlijn komen om echt mee te doen.

Na de briefing loop ik naar de ruimte van de inzetcoördinator. Peter en een aantal anderen discussiëren over de opzet van de briefing. De discussie gaat onder andere over of iets nu een dia of werkopdracht moet zijn. Vervolgens wordt gesproken over de mapjes met werkopdrachten. Die zijn nu per dag geordend (ochtenddienst, avonddienst, nachtdienst). Volgens Peter is het een klerezooi en dat zou hij al hebben aangekaart bij de leiding. Op dat moment komt Jan-Pieter, een van de teamchefs binnenlopen. Peter tegen hem: 'We hebben het net over jou.' Peter licht het nader toe en gebruikt opnieuw het woord 'klerezooi'. Jan-Pieter probeert hem nog te corrigeren, maar besluit het blijkbaar over een andere boeg te gooien. 'Peter, als je het zo'n klerezooi vindt, heb jij vast wel ideeën over hoe het beter kan. Ga jij het voor ons regelen?' Peter kijkt hem enigszins verbaasd aan, maar geeft aan het op te pakken. Later hoor ik dat Peter er een goede oplossing voor heeft gevonden.

Bij het benutten van critici is het van belang dat dit gebeurt om de goede redenen, te weten hun betrokkenheid en de potentie van eigenaarschap die deze betrokkenheid heeft. En niet om hen op deze wijze monddood te maken, omdat ze nu zelf aan de lat staan en hen daarmee mikpunt van kritiek te maken. Dit speelde in een van de teams op het gebied van het rooster. Een onderwerp dat synoniem staat met gedoe en geklaag. De teamchef wilde, in zijn woorden, het gedoe kanaliseren en plaatste daarom alle klagers in een werkgroep. Als er bij hem vragen over het rooster terecht zouden komen, kon hij doorverwijzen naar de werkgroep. Dit is naar ons idee geen serieuze poging om critici leiderschap te laten nemen, maar past meer in het spel dat tussen leiding en uitvoering wordt gespeeld en dat in veel gevallen de ontwikkeling van een basisteam juist belemmert (zie ook paragraaf 5.3.2).

Dan een volgend punt. Als er sprake is van negatieve veranderervaringen, kan het verstandig zijn om daarnaar te kijken (zie Vermaak, 2009a; zie paragraaf 7.1.1). Door deze ervaringen bij de start bespreekbaar te maken, handelt een veranderaar haaks op de verwachtingen van de betrokkenen. De boodschap is: 'Je zult wel niet voor niets onvrede hebben over de vorige keren dat je hebt bijgedragen, dus zullen we het er eens over hebben en kijken hoe we dat kunnen voorkomen?' Door tegen de verwachtingen in te handelen, wordt er onder betrokkenen vertrouwen gecreëerd dat het dit keer wellicht anders gaat. Dat vertrouwen is vanzelfsprekend maar gegarandeerd tot de volgende gebeurtenis die het op de proef stelt, maar is niettemin een goede basis om mee van start te gaan. Die volgende

gebeurtenis heb je als veranderaar in ieder geval zelf iets meer in de hand dan het verleden waar je (veelal) geen onderdeel van bent geweest.

Het kan niet anders dan dat een waarderende bril ook leidt tot inzicht in waar ontwikkelingen al plaatsvinden. In een basisteam vinden hoe dan ook (positieve) ontwikkelingen plaats (zie ook paragraaf 1.2.3), al is de onverschilligheid van veel medewerkers hardnekkig. Die ontwikkelingen hebben geen centrum en worden niet of nauwelijks gestuurd door organisatievisies of veranderplannen (zie ook Homan, 2013). Het zijn vaak lokale ontwikkelingen die ontstaan doordat enkele individuen iets tot hun domein verklaren en aan de slag gaan. Soms buiten het zicht van degenen die leidinggeven. Invloed kan worden geactiveerd door aan te sluiten bij de ontwikkelingen die plaatsvinden, daar ruimte aan te geven en ze waar nodig en mogelijk te ondersteunen met begeleiding of andere randvoorwaarden.

Er is een nieuw VVC-onderdeel ingericht met als taak om alle VVC-zaken voor het hele basisteam af te handelen en/of te coördineren. Een van de coördinatoren ziet dat de manier van werken nogal verschilt per coördinator. Hij wil vanwege een gebrek aan capaciteit niet meedoen met een proeftuin. Dat wil echter niet zeggen dat hij niet wil bijdragen aan verbetering in het primaire werk. In gesprek met mij vraagt hij het volgende. ‘Waarom zou ik een proeftuin nodig hebben om verbeterlagen te maken? Ik heb er toch zelf last van dat we op een verschillende manier werken?’ Ik ondersteun deze lijn en bied mijn hulp aan waar nodig. In de periode daarna pakt de coördinator enkele verbeterlagen op. Hij wil dit niet vermengen met de proeftuin, want die komt van de leiding en dat helpt hem niet. Hij pakt het zelf op met zijn collega’s.

Het bovenstaande handelingsperspectief is naar ons idee heel iets anders dan de invulling die medewerkerparticipatie binnen de politie geregeld krijgt (zie ook paragraaf 7.1.1). In plaats van medewerkers die aansluiten bij ontwikkelingen die chefs initiëren, gebeurt het omgekeerde: chefs of andere veranderaars sluiten, waar mogelijk, aan bij ontwikkelingen die medewerkers (gaan) initiëren of al hebben geïnitieerd. Hiermee komen we direct bij een fundamenteel punt in het oprekken van de cirkel van invloed van de betrokkenen. Wie medewerkers eigenaarschap geeft of genomen eigenaarschap legitimeert, moet zich ervan bewust zijn dat dit vanuit een leidinggevend perspectief ook problemen kan

geven. Wat (mede) in de handen ligt van anderen, is minder goed te beïnvloeden. Wie invloed spreidt, verliest (het gevoel van)⁹⁹ controle, maar krijgt daar in de regel eigenaarschap van de betrokkenen voor terug. Dat is een ruil die beweging kan veroorzaken.

In paragraaf 7.1.1 is de casus behandeld van de OpCo-proeftuin. De medewerkers voelden zich niet serieus genomen door de leiding, omdat de leiding besluiten nam die haaks stonden op wat medewerkers hadden bedacht. Dit zorgde ervoor dat de leidinggevendenden werden wakker geschud. Men was zich er niet van bewust dat de participatie van medewerkers op deze wijze een enigszins vals karakter had gekregen. Dit signaal heeft men daarom serieus genomen. In het vervolg werden de keuzes daadwerkelijk bij medewerkers gelaten: van meedenken naar meedoen. Hierdoor ontstond er meer eigenaarschap bij de betrokkenen. De dynamiek in de proeftuin veranderde hierdoor ten positieve.

Je kunt geen echt eigenaarschap krijgen zonder ook eigenwijsheid te krijgen. Zeker niet als de activisten voor de goede zaak eigenaarschap nemen. Dat moet je als veranderaar dus wel willen en ook accepteren, zonder vooropgezette bedoelingen (Peters & Janssen, 2014). Anders kun je er beter niet aan beginnen. Medewerkers zullen anders (opnieuw) ervaren dat ze bedrogen uitkomen (zie ook paragraaf 7.1.1). Dat versterkt het dunne eigenaarschap. Dan neemt de weerbaarheid toe in plaats van af en als ontwikkeling het streven is, ben je dan dus verder van huis.

7.2.2 Herdefiniëren van het vraagstuk

Het herdefiniëren van het vraagstuk gaat uit van de gedachte dat er aan een extern vraagstuk of interne opgave altijd verschillende organiseeraspecten zijn verbonden. Beleid, werkprocessen, informatiesystemen, gedrag: het zijn voorbeelden van dit soort aspecten. De wijze waarop een vraagstuk of opgave wordt benaderd, is daarmee van invloed op de beïnvloedingsmogelijkheden die er zijn om er iets aan of mee te doen. Het is vaak net zo goed mogelijk om het te heb-

⁹⁹ Deze toevoeging staat er, omdat het de vraag is in welke mate er controle is geweest (zie ook Homan, 2013).

ben over alles wat anderen zouden moeten doen als over wat je zelf zou kunnen doen. Het ene perspectief werkt passiviteit in de hand, terwijl het andere invloed kan activeren. Om invloed te activeren is het naar onze indruk dus essentieel om een vraagstuk of opgave bij voortduring naar de cirkel van invloed van de betrokkenen te brengen. De betrokkenen moeten een vraagstuk of opgave binnen het eigen domein kunnen verklaren. Anders agendeer je alleen acties voor anderen en zijn afhankelijkheid en teleurstelling vooraf georganiseerd. De vraag is bij voortduring: kun je erover gaan? Zolang die vraag ontkennend wordt beantwoord, is het wenselijk om het vraagstuk of de opgave kleiner te maken.¹⁰⁰

Covey (2003) wijst in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* op het onderscheid tussen de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. De cirkel van betrokkenheid verwijst naar alle onderwerpen waarover iemand zich (in een organisatie) druk kan maken. In paragraaf 7.1.1 hebben we hier al kort aandacht aan besteed: roosters, voertuigen, informatiesystemen, nieuwe werkwijzen en ga zo maar door. De cirkel van invloed verwijst naar het gebied waarin iemand iets kan veranderen. Wanneer de cirkel van betrokkenheid van iemand veel groter is dan zijn cirkel van invloed, levert dit op den duur een hoop frustratie op. De cirkel van invloed krimpt dan gemakkelijk verder, omdat de energie opraakt aan geklaag. Covey (2003) maakt ten aanzien van invloed een onderscheid in drie categorieën: directe invloed, indirecte invloed en geen invloed. De directe invloed verwijst naar het werken aan het eigen gedrag. Daar heeft een individu immers altijd invloed op. De indirecte invloed verwijst naar de beïnvloeding van anderen. Die kan worden opgerekt door effectiever te worden in het beïnvloeden van anderen. Het kunnen hanteren van verschillende invloedsstijlen is dan van belang. Geen invloed verwijst naar waar een individu niets aan kan doen. Het zien van het onderscheid tussen deze categorieën is voor iedereen van belang. 'Geef mij de moed te veranderen wat ik kan en moet veranderen, het inzicht te accepteren wat ik niet kan veranderen en de wijsheid om het verschil te zien.'¹⁰¹

100 Zie ook het onderzoek van De Blouw e.a. (2015) naar ontwikkeltrajecten binnen de opsporing. De ontwikkelteams begonnen met grote ambities, maar hebben deze gaandeweg bijgesteld naar een niveau waarop de ontwikkelteams invloed konden uitoefenen. Hierdoor werden de ambities concreter, kleiner en meer geënt op het uitvoerende werk.

101 Franciscus van Assisi. Zie ook https://nl.wikipedia.org/wiki/Franciscus_van_Assisi

Hoe meer een vraagstuk naar de eigen cirkel van invloed wordt gebracht, hoe meer het eigen gedrag van de betrokkenen centraal komt te staan. Daar heb je immers altijd invloed op. Hoe waar dit ook mag zijn, het kan niet altijd op enthousiasme van de betrokkenen rekenen. De reflex van de betrokkenen is geregeld om het onderwerp weg te duwen, omdat het bespreken van het eigen gedrag liever wordt vermeden (zie ook paragraaf 5.5.2). Het valt in menig team buiten de comfortzone. Het gaat ook met gevoelens van onzekerheid gepaard. Mensen kunnen bevreesd zijn dat er meer omhoog komt dan waarop ze zitten te wachten (zie ook Vermaak, 2009a). Men heeft er geen controle over. Het belang van het onderwerp – het eigen gedrag – wordt dan al snel ontkend. De veranderaar wordt dan oprakelgedrag verweten. De boodschap is: ‘Doe niet zo moeilijk.’ Het streven is het gesprek hierover te stoppen, omdat het eigenlijk te oncomfortabel is (zie ook Argyris, 2010; Burger & Roos, 2012). Zo kunnen ontwikkeltrajecten door de vingers glijpen (zie ook paragraaf 7.3.1).

In de OpCo-proeftuin is een werkgroep al enkele maanden aan de slag om de nieuwe rol werkend te krijgen. In eerste instantie komen voornamelijk de operationele, praktische en meer regelachtige zaken aan de orde. Daar gaat de werkgroep voortvarend mee aan de slag. Het gaat dan om het opstellen van een goed rooster, het opstellen van een format voor het journaal, het zorgen voor een roepnummer, het afspreken wie de briefing doet en bijvoorbeeld hoe je de rol invult met drie fysieke locaties. Na vier maanden zijn de meeste praktische zaken wel geregeld en zie ik meer fundamentele vraagstukken naar boven komen. Dit mede op basis van de diensten die ik met de OpCo's heb meegedraaid.

Zo blijkt het voor de OpCo's heel lastig te zijn om daadwerkelijk sturend op te treden tijdens de dienst.¹⁰² Daarnaast richten zij zich vooral op de noodhulp, wat mede het gevolg is van hun rol in het verleden als coördinator noodhulp (zie ook paragraaf 6.1.1). Deze onderwerpen waren bij de start van de proeftuin al benoemd onder de noemer van zoeklichten: onderwerpen waarop kan worden geleerd aan de hand van ervaringen. Als ik deze zoeklichten tijdens een overleg naar voren breng, reageren de betrokkenen daarop door te stellen dat ze het academisch vinden en de indruk hebben dat ik wel erg aan het zoeken ben naar

102 Zie ook Scholtens (2015).

onderwerpen. Wanneer ik tijdens een volgend overleg bepaald (geobserveerd) gedrag van de OpCo's aan de orde stel en vraag waardoor zij denken dat dit gedrag wordt veroorzaakt (zodat we kunnen kijken hoe dat te beïnvloeden), volgt een vergelijkbare reactie. Men geeft aan dat er lang genoeg over is gesproken. Het is tijd voor een volgend agendapunt.

Het is van belang dat een veranderaar alert is op de reflex om het gesprek over het eigen gedrag te ontwijken, omdat die ertoe kan leiden dat de betrokkenen opnieuw in de groef terechtkomen: praten over waar men weinig invloed op heeft. De reflex kan hanteerbaar worden gemaakt door onzekerheid een plek te geven. In dit verband wordt gesproken over *holding space* (zie onder andere Hirschhorn, 1988; Peters & Janssen, 2014) of *holding environment* (Burger & Roos, 2012). Dit wil zeggen dat de onzekerheid op tafel moet komen. Dit vanuit de gedachte dat onzekerheid erbij hoort als de complexiteit toeneemt. En de complexiteit neemt toe als het gesprek tussen de betrokkenen zich verplaatst van de regelingen – procedures, formulieren enzovoort – naar de gedragspatronen die maken dat het in een basisteam gaat zoals het gaat. Het is van belang enigszins luchtig om te gaan met de opkomende gevoelens van onzekerheid. Dit geldt zeker voor een context waar daadkracht en moed de norm zijn. 'Nu zijn we dus aanbeld bij hoe jullie de rol invullen. Dat is even spannend voor iedereen, maar het doet er ook toe. Jullie kunnen verschil maken. Dan moet je wel bereid zijn om er in te stappen. Ik zal daarbij helpen, maar jullie moeten wel willen.'

In het voorgaande hebben we vooral aandacht besteed aan het leiden van het gesprek naar aspecten van een vraagstuk die de betrokkenen wel kunnen beïnvloeden. Deze manier van handelen gaat ervan uit dat er kanten van vraagstukken zijn die de betrokkenen meer en minder tot het eigen domein kunnen verklaren. Veel van dit soort vraagstukken hebben allemaal op de een of andere manier te maken met de *politieorganisatie*. Het is echter ook mogelijk en wenselijk om het vraagstuk fundamenteeler te herdefiniëren. Dat wil zeggen dat het gesprek wordt verplaatst van de *politieorganisatie* naar het *politiewerk*. Voor het activeren van invloed is dit essentieel.

Gesprekken over de politieorganisatie gaan door de bank genomen gepaard met negatieve energie en gevoelens van slachtofferschap. Beide helpen niet om invloed te activeren. Gesprekken over het politiewerk hebben in dat opzicht meer potentie. Vrijwel iedereen die in een basisteam werkt, heeft naar onze indruk liefde voor het politievak, al is deze liefde soms in de verdrukking geraakt door al het organisatiegedoe (zie ook Nap, 2014). Dit is goed nieuws.

Er is veel betrokkenheid bij het politiewerk. Juist daarom wordt er volgens ons veel geklaagd (zie ook paragraaf 7.2.1). Deze betrokkenheid kan functioneel worden gemaakt door politiemensen uit te nodigen om de ontwikkeling van het politievak tot het eigen domein te verklaren. Dat gebeurde in het actieonderzoek in verschillende ontwikkeltrajecten, zoals Kennis op Straat (zie onder andere paragraaf 5.6.1), de verbetering van de aanpak van evenementen (zie onder andere paragraaf 4.4.2) en de VVC-proeftuin (zie onder andere paragraaf 7.2.1).

Onze ervaring is dat eigenaarschap kan ontstaan wanneer het verbeteren van de effectiviteit van het eigen handelen centraal komt te staan. Een (substantieel) deel van de uitvoerende politiefunctionarissen die wij hebben ontmoet, streeft naar onze indruk diep van binnen naar verbetering van de effectiviteit van het eigen handelen. In het dagelijks organisatieleven in een basisteam wordt hier alleen nauwelijks een appèl op gedaan (zie ook Nap, 2012). In de beschrijvingen van gewenste situaties komt het begrip ‘professionele ruimte’ weliswaar vaak voor, maar een pleidooi voor professionele ruimte is iets anders dan een appèl op vakontwikkeling.

Een pleidooi voor professionele ruimte wordt naar onze indruk te gemakkelijk geassocieerd met het beeld van de professional in het nauw, die ruimte van de organisatie moet krijgen. Dit beeld komt niet overeen met de praktijk die wij hebben ervaren: wij hebben het gebrek aan vakontwikkeling als veel groter ervaren dan het gebrek aan professionele ruimte (zie ook Nap, 2012). Belangrijker is echter dat het beeld van de beknotte professional die ruimte moet krijgen naar onze indruk eerder slachtofferschap versterkt dan invloed activeert. Die ruimte moet dan immers van anderen komen. Het gaat er juist om de inhoud of invulling van de ruimte onderwerp van gesprek te maken.

Een appèl op vakontwikkeling houdt in dat politiemensen worden geprikkeld om verantwoordelijkheid voor professionalisering in en rondom het politiewerk te nemen. Eerder hebben wij dit ook wel gedefinieerd als *praktijkprofessionalisering* (Landman, 2015). Praktijkprofessionalisering neemt de constatering dat het politieberoep geen volwaardige professie is als uitgangspunt (zie ook Van der Torre, 1999; Van der Vijver, 2012; Helsloot e.a., 2014). Niet om het politiewerk hiermee te diskwalificeren, maar om een intelligente aansluiting mogelijk te maken bij hoe de politiepraktijk werkt. De dominante manieren van professionaliseren die passen bij echte professionals werken in een basisteam namelijk niet, omdat ze niet aansluiten bij hun dominante manier van leren (zie Landman, 2015; zie ook paragraaf 4.3.2). Er is dus een ander perspectief nodig. Praktijkprofessionalisering is een dergelijk perspectief. Het gaat ervan uit

dat het politiewerk belangrijk en lastig is en vraagt om het onderhouden van de praktische politiekennis die eraan ten grondslag ligt.

Het onderhouden van praktische politiekennis heeft in de eerste plaats betrekking op expliciete kennis. De nadruk die tegenwoordig wordt gelegd op de morele, ‘moerassige’ dimensie in het politiewerk mag wat ons betreft namelijk niet verhullen dat goed politiewerk ook van politiemensen vraagt dat zij beschikken over actuele kennis over wetgeving, *modus operandi* van delicten en dergelijke. Die noodzaak zien veel uitvoerende politiefunctionarissen overigens ook (zie ook Inspectie VenJ, 2014). Er is onder veel medewerkers een latente bereidheid om eigenaarschap voor dit type vakontwikkeling te nemen. De reden hiervoor is dat zij er direct meerwaarde van ervaren. Het is ‘kennis voor morgen’. Het is daarom van belang om dit eigenaarschap aan te spreken.

In een basisteam heeft de vakontwikkeling onder andere vorm gekregen door het onderdeel ‘opfrissen bevoegdheden’. Dit onderdeel houdt in dat er na de briefing een casus wordt besproken waarin er bepaalde bevoegdheden van de politie aan de orde zijn. Deze casus wordt voorbereid door een van de leden van de kerngroep KoS. Een chef introduceert de casus en stelt de aanwezigen vragen over hoe zij denken dat het zit. Vervolgens wordt ingegaan op de feitelijke bevoegdheden en de aandachtspunten die aan de orde zijn bij het toepassen van de bevoegdheden. Er passeren onder andere casussen over het vorderen van beelden, de wet wapens en munitie, het vorderen van inzage in het identiteitsbewijs, confrontaties (slachtoffer-verdachte) en de Opiumwet. Nadat de sessie heeft plaatsgevonden, worden casus en achtergrondinformatie in de briefingruimte opgehangen en naar alle teamleden gemaild. De mail leidt geregeld weer tot nieuwe vragen, die waar mogelijk worden beantwoord. Het onderdeel ‘opfrissen bevoegdheden’ wordt door vrijwel alle teamleden positief beoordeeld, zo blijkt uit gesprekken hierover. Ook dragen ze waar mogelijk graag iets bij aan de ontwikkeling. De voornaamste reden hiervoor is dat ze in hun werk direct iets met deze kennis kunnen. Dit onderstreept het praktisch leerperspectief (zie paragraaf 4.3.1).

Vakontwikkeling is meer dan het met elkaar onderhouden van de expliciete kennis die voor het politiewerk belangrijk is. In een beroep waar ervaringskennis zo’n belangrijke rol speelt, ligt het voor de hand om ook ervaringskennis

met elkaar te onderhouden. Dit impliceert dat de eigen praktijken worden onderzocht om de vraag te kunnen beantwoorden of de daarin gebruikte ervaringskennis (nog) goed werkt (zie ook paragraaf 5.6.2). Voor deze dimensie van praktijkprofessionalisering nemen uitvoerende politiefunctionarissen minder gemakkelijk eigenaarschap. Dit heeft verschillende oorzaken, maar het heeft volgens ons in veel gevallen iets te maken met dat het onderzoeken van de eigen praktijken al snel dichtbij komt. En dat moet bij voorkeur worden voorkomen. Daarvoor hebben uitvoerende politiemensen een arsenaal aan defensieve redeneringen beschikbaar. Deze zijn op verschillende plekken in dit boek behandeld. Op deze plek staat het handelingsperspectief centraal.

Eigenaarschap kan in eerste aanleg worden bevorderd door te stellen dat het politiewerk belangrijk en lastig is. ‘Niet het aantonen, maar het erkennen van het onvermijdelijke “messy karakter” van de praktijk is een belangrijk uitgangspunt.’ (Nap, 2013; 100). Die erkenning vergroot de kans op toegang tot de praktijken van uitvoerende politiefunctionarissen.

Vooraf binnen het programma Blauw Vakmanschap zijn waardevolle ervaringen opgedaan met het naar de oppervlakte halen van de meer impliciete kennis die ten grondslag ligt aan de uitvoering van het politiewerk. Door in een concrete casus – waarin uitvoerende politiefunctionarissen hebben opgetreden – op zoek te gaan naar beslismomenten en die beslismomenten te verdiepen, wordt duidelijk dat het politiewerk in de regel geen digitale praktijk is waarin een oordeel over goed of fout handelen gemakkelijk kan worden gegeven. De overwegingen die uitvoerende politiemensen maken, zijn complexer dan dat (zie ook Van der Leun e.a., 2014). Politiemensen die hebben deelgenomen aan de gesprekken in het kader van Blauw Vakmanschap geven aan dat de erkenning daarvan ruimte geeft om het gesprek over die overwegingen echt aan te gaan. Hierdoor kan het gesprek een diepere laag krijgen. Zie ook het onderzoek *Blauw vakmanschap aan het werk* (Sprenger e.a., 2015).

Het erkennen van het lastige karakter van het politiewerk wil niet zeggen dat een veranderaar vervolgens geen defensieve redeneringen meer ontmoet. In het omgaan met deze defensieve redeneringen is het naar ons idee van belang dat een veranderaar de opvattingen van uitvoerende politiemensen voortdurend omdraait. De redenen die zij geven om de eigen praktijk niet te onderzoeken zijn

namelijk net zo gemakkelijk te beschouwen als argumenten om dat wel te doen. We geven enkele voorbeelden.

- Het belang van ervaringskennis brengt toch juist met zich mee dat je met elkaar ervaringen onderzoekt om er kennis uit te halen? Hoe serieus neem je ervaringskennis eigenlijk als je dat niet doet?
- Het gebrek aan eenduidige opvattingen over wat goed politiewerk is brengt toch juist met zich mee dat je het er met elkaar over moet hebben? Als het eenduidig is, is dat toch niet nodig?
- Het risico dat een gesprek over het eigen handelen tot conflicten leidt is toch juist reden om het er wel met elkaar over te hebben? Of is het politiewerk het niet waard om over te strubbelen?
- Het gevoel dat de onzekerheid toeneemt, is toch juist reden om er energie in te steken? Of wijst dat er niet op dat het gaat om iets wat de moeite waard is?

Door de betrokkenen op deze wijze naar het eigenaarschap te vragen, is de aanpak congruent met het doel. Je onderzoekt namelijk hoe hun praat- en daadtheorie zich tot elkaar verhouden en voorkomt dat je als veranderaar in de groef komt van het (ver)oordelen. Tegelijkertijd is het aan de betrokkenen om uit te leggen hoe hun praat- en daadtheorie zich tot elkaar verhouden. De bal ligt bij hen en dat moet ook. Er worden dan vrijwel altijd incongruenties gevoeld. Dat opent de mogelijkheid dat zij de eigen opvattingen over de zin en onzin van praktijkprofessionalisering bijstellen. Als dit gebeurt, kan er eigenaarschap ontstaan.

Het gesprek over de randvoorwaarden die de organisatie moet bieden, is daarmee overigens niet verdwenen. De betrokkenen zullen zich met enige regelmaat blijven bedienen van de reflex om te wijzen op wat de politieorganisatie moet doen: de cirkel van betrokkenheid (zie ook paragraaf 7.1.1). Op die momenten wordt er gesproken over zaken die men niet kan beïnvloeden en worden er voorwaarden gesteld, die eindeloos kunnen zijn (zie Kampen, 2014). Voor een veranderaar is het van belang om niet in dit gesprek mee te gaan. Ook geen klein stukje. Op basis van onze ervaringen in de teams kunnen we stellen dat het kan helpen om aan de zinloosheid van dit soort gesprekken te appelleren. ‘Is het nu echt de moeite waard om hier zoveel met elkaar over te spreken als je het toch niet kunt beïnvloeden?’ Daarnaast lijkt het effectief om de betrokkenen steviger te wijzen op de eigen verantwoordelijkheid die zij hebben voor praktijkprofessionalisering. De boodschap is dan: ‘Ja, de omstandigheden zijn moeilijk. Dat heb je wel eens. Dat is echter geen reden om je vak niet serieus te nemen.’

7.2.3 Reduceren van systemische onteigening

In de twee voorgaande subparagrafen zijn we ingegaan op de wijze waarop veranderaars rondom basisteam invloed kunnen activeren. Hoewel wij denken dat we hiermee enig houvast hebben gegeven voor het bevorderen van eigenaarschap beseffen wij ook dat dit handelingsperspectief de eerder aangehaalde systemische onteigening nauwelijks beter hanteerbaar maakt. Dit terwijl het reduceren van deze onteigening vermoedelijk de belangrijkste hefboom voor het bevorderen van eigenaarschap is. Dat is echter geen gemakkelijke opgave. Het is ook geen opgave die op het niveau van een basisteam betekenisvol kan worden opgepakt. Er ligt op dit punt veel buiten de beïnvloedingsmogelijkheden van een basisteam. In het actieonderzoek hebben wij dan ook niet geïntervenieerd met het oog op het reduceren van onteigening, noch hebben we anderen dat zien doen. Dit neemt niet weg dat we in deze subparagraaf een aantal opmerkingen over het reduceren van systemische onteigening willen maken.

Ten eerste kan de onbalans tussen wat het instituut politie van (uitvoerende) politiemensen neemt en hun geeft waarschijnlijk het moeilijkst worden hersteld door iets aan de kant van het nemen te doen. De reden hiervoor is dat de impact van het werken bij de politie op de dimensies van identiteit, tijd en zekerheid niet gemakkelijk te beïnvloeden is. Deze impact is voor een belangrijk deel onlosmakelijk verbonden met het karakter van het politiewerk. Het is misschien wel het lot waarvoor mensen, mogelijk relatief onbewust, kiezen op het moment dat zij toetreden tot de politie. Dan blijft de kant van het geven dus over. Hierbij moeten we direct opmerken dat we het hier niet over arbeidsvoorwaarden gaan hebben. Afwegingen op dat gebied zijn vanzelfsprekend niet aan ons. Als organisatieonderzoekers richten wij ons liever op de werking van het systeem.

Idealiter werkt het systeem van en rondom de politie op een manier die uitvoerende politiefunctionarissen in hun kracht zet om hun vak goed uit te oefenen en te ontwikkelen. Nap (2014) spreekt over manieren van organiseren die zinvolle praktijken ondersteunen. Wie wil dat nu niet? In de afgelopen jaren zijn er de nodige publicaties verschenen waarin organisatieconcepten zijn beschreven die dit mogelijk moeten maken (zie onder andere Peters & Weggeman, 2009; Van Dinten e.a., 2011; Hart & Buiting, 2012; Peters & Janssen, 2014). In deze organisatieconcepten is eigenaarschap van medewerkers een centrale pijler onder het organiseren.¹⁰³ Dat dergelijke organisatieconcepten in de praktijk ook werken, wordt bewezen met voorbeelden van buiten de politie, zoals Buurtzorg en Esdégé Reigersdaal (zie Nap, 2014). Het zijn met recht inspirerende voorbeelden. Toch is er ook iets wat ontbreekt. Al deze organisatieconcepten hebben in de regel name-

lijk hetzelfde mankement als ieder wensbeeld dat de politie zelf creëert: je staat grotendeels met lege handen als het wensbeeld in jouw organisatie (onderdeel) nog geen realiteit is. Daarmee biedt het wel verlangen, maar weinig handelingsperspectief.¹⁰⁴ Dat is een enigszins pijnlijke positie.

Daarnaast is het de vraag hoe realistisch zulke organisatieconcepten zijn voor de politie. De politie functioneert nu eenmaal in het centrum van de publieke belangstelling en mede daardoor is de politieke gevoeligheid groot. Die politieke gevoeligheid creëert onherroepelijk een dynamiek die ook onwenselijke gevolgen heeft (al maakt de politie ook vaak genoeg gebruik van de politieke dynamiek). Dit betekent dat er programma's, maatregelen en dergelijke blijven komen die onteigening in de hand werken. Dat impliceert tevens dat de hiervoor bedoelde organisatieconcepten – vanuit het perspectief van het dagelijks organisatieleven – inherent eenzijdig zijn. De opgave is misschien wel veel meer om te leren omgaan met verschillende rationaliteiten dan een nieuwe rationaliteit centraal te stellen. Contrasten zijn dan dus niet weg te poetsen door te kiezen voor een nieuw en congruent verhaal dat belooft om alles op te lossen. Het gaat er veel meer om die contrasten te hanteren en hierbij alert te zijn op de onbedoelde gevolgen van de systeemdynamiek.

Alert zijn op systeemdynamiek wil in dit verband zeggen dat de betrokkenen op alle niveaus – zeker ook op centraal niveau – moeten kunnen doorzien op welke wijze de politieorganisatie (en het bredere systeem waarvan zij een onderdeel is) medewerkers onteigent. Hierbij kan het onder andere gaan over de reflex om te regelen en te standaardiseren, het opstapelen van veranderingen, onnodig centraliseren en dergelijke. Het doorzien van de systemische onteigening vindt hierbij niet plaats vanuit de gedachte dat dit iemand te verwijten is, maar vanuit het idee dat velen verantwoordelijk zijn voor de onbedoelde gevolgen die het resultaat zijn van vaak nobele intenties. Er is alleen maar iets aan die onbedoelde gevolgen te doen als de betrokkenen deze willen en kunnen in- en doorzien, en in staat zijn om waar mogelijk te werken aan het voorkomen ervan.

103 Problematisch is naar ons idee alleen dat uitvoerende medewerkers in het huidige functioneren van organisaties vooral als slachtoffer worden gezien. Dat is een eenzijdige manier van kijken en brengt het risico met zich mee dat het slachtofferschap eerder wordt versterkt dan gereduceerd. Het resultaat is dat beweging moeilijker wordt. Zie ook Zuurmond en De Jong (2010), al is te veel nadruk leggen op het gedrag van de professional net zo eenzijdig als de schuld bij het systeem leggen. Het punt is nu juist dat het een niet zonder het ander te definiëren is.

104 Leon de Caluwé noemt dit ook wel *persuasive language* (zie Kampen, 2015). Je kunt in de regel niet tegen dit soort wensbeelden zijn, maar de werkelijkheid staat er dikwijls ver vanaf.

Het voorgaande impliceert naar ons idee dat er een stevige koppeling moet worden gerealiseerd tussen de wereld waarin besluiten over het primaire proces worden genomen en de wereld waarin die besluiten uitwerken. Tussen denken en doen. Dit geldt des te meer in een organisatie waar de fysieke en sociale afstand tussen deze twee werelden toeneemt. En dat is bij de politie het geval: schaalvergroting is de structuurtendens van de afgelopen decennia. Hierbij is het essentieel om niet in de valkuil te stappen om stafonderdelen voor het primaire proces te laten denken. Juist binnen (technische)¹⁰⁵ stafonderdelen is er namelijk een natuurlijke neiging om de uitvoering van het primaire proces te beïnvloeden met op beheersing gerichte interventies. Die neiging is een logisch uitvloeisel van de positie in de organisatie en de daarmee gepaarde focus op het ondersteunen van de strategische top. Het is, met andere woorden, een begrijpelijke neiging die vervelend is als er vanuit de wereld van het primaire proces moet worden gedacht. Daar moet je dan dus iets anders voor bedenken.

Over dat andere kunnen we op dit moment eigenlijk alleen theoretiseren in de zin dat er, voor zover onze kennis reikt, binnen de politie geen succesvolle voorbeelden van zijn. Duidelijk is wel dat er tussen de zogenaamde systeemwereld, waarin veel besluiten over het primaire proces worden genomen, en het dagelijks organisatieleven een hitteschild moet zijn (zie ook Hart & Buiting, 2012). Dit hitteschild moet het primaire proces beschermen tegen besluiten over het primaire proces die negatief uitwerken op het eigenaarschap in dat primaire proces, want dat is immers wat de beslissers ook willen ('professionals die verantwoordelijkheid nemen'). Een dergelijk hitteschild kan worden vormgegeven door met de betrokkenheid van alle actoren in het systeem te simuleren wat de effecten van mogelijke besluiten (kunnen) zijn. In een microkosmos wordt dan zichtbaar wat de bredere uitwerking is. Dat is in essentie een leerproces, en daarmee heel iets anders dan de vaak voorgestelde uitvoeringstoets waarmee de consequenties van beleid en regelgeving voor de uitvoering van het politiewerk inzichtelijk worden gemaakt.¹⁰⁶ Een dergelijke uitvoeringstoets resulteert er namelijk veelal in dat het dagelijks organisatieleven (de leefwereld) met de (meet)methoden van de systeemwereld tegemoet wordt getreden. Dan staat het reduceren van systemische onteigening al op achterstand en neemt de weerbaarheid eerder toe dan af.

105 Hiermee verwijzen we naar het onderscheid van Mintzberg (1992) tussen de technische en dienstverlenende staf. De technische staf werkt primair voor het besturend orgaan van de organisatie en houdt zich bezig met kaderstelling en disciplineren.

De ondersteunende staf werkt vooral voor het primaire proces ('de lijn') en levert uiteenlopende producten en diensten.

106 Zoals in het kader van het Actieprogramma 'Minder regels, meer op straat' is of wordt ontwikkeld.



7.3 Wegglippende processen

Waar eigenaarschap rondom de ontwikkeling van een basisteam ontstond, bleek het niet altijd gemakkelijk om het vast te houden. Een ontwikkeling leunde vaak op een beperkt aantal (leidinggevende) schouders en de continuïteit van deze schouders was niet altijd gegarandeerd. De kenmerken van het primaire proces – zoals de 24/7-operatie en de onvoorspelbaarheid van het werk – werkten daar ook niet aan mee. Daarnaast konden ontwikkelingen in de context ook geregeld verstrend werken. Mede door de vorming van de Nationale Politie waren dergelijke ontwikkelingen er gedurende het actieonderzoek genoeg. De optelsom van dit alles is dat er veel afleiders van de aandacht en inzet voor de ontwikkeling van een basisteam op de loer liggen. Ontwikkelprocessen die van de grond zijn gekomen, blijven in die omstandigheden moeilijk overeind. In de woorden van de betrokkenen: initiatieven bloeden geregeld dood.

7.3.1 Reflexen die continuïteit van ontwikkeling bemoeilijken

Wat nodig is voor continuïteit van de ontwikkeling van een basisteam is in een basisteam niet vanzelfsprekend en duurzaam aanwezig. Met betrekking tot de organisatie van ontwikkeltrajecten hebben wij in de basisteams een aantal reflexen gezien die de continuïteit van ontwikkeling bemoeilijken.

Het omhoogdelegeren van medewerkers naar leidinggevend is een reflex die zich ook voordoet als ontwikkeling op gang is gekomen. De dominante manier van denken is dan namelijk dat er iets is ontstaan dat moet worden belegd. Een portefeuille van een chef wordt gezien als een manier om dit te doen. Een leidinggevende krijgt een ontwikkeltraject dan in portefeuille. Hoewel de betrokken leidinggevend dit met de beste bedoelingen doen – namelijk het bieden van continuïteit (borgen) –, staat het effect hiervan vaak haaks op die bedoelingen. Waar initiatieven in de portefeuille van een chef terecht komen, gaan ze ook altijd ergens uit: de handen van medewerkers. Dat lijkt misschien wat zwart-wit geformuleerd, maar naarmate de betrokkenen meer de indruk hebben dat iemand in hun midden iets naar zich toe trekt, zullen zij meer achterover gaan hangen.

Als er één iemand verantwoordelijk is om een ontwikkelinitiatief levend te houden terwijl er eigenlijk coproductie nodig is, dan is een initiatief altijd op sterven na dood. Het zijn niet alleen chefs die gemakkelijk in de valkuil stappen om een ontwikkeltraject naar zich toe te trekken. Ook veranderaars van buiten

een basisteam kunnen een dergelijke reflex vertonen. Zeker als een veranderaar toch al de indruk heeft dat het eigenaarschap broos is, is hij snel geneigd om er harder aan te trekken, zodat het traject niet afglijdt. Het eigenaarschap wordt er echter brozer van, omdat de betrokkenen nog minder gaan doen en niet leren om op eigen benen te staan.

Bij de start van het actieonderzoek spreek ik met verschillende teamleden over de mogelijkheden om meer te leren van elkaar, onder andere door het uitwisselen van kennis. In deze gesprekken komt naar voren dat de operationele chefs enige tijd geleden een initiatief hebben opgestart om wekelijks na de briefing een kwartier tot een half uur kennis uit te wisselen rondom verschillende onderwerpen. Een van de operationele chefs had dit initiatief in portefeuille en was verantwoordelijk voor de organisatie. Er hebben verschillende goede sessies plaatsgevonden – onder andere met iemand van de recherche en een hondengeleider –, maar na een paar keer is het doodgebloed. Dat blijken veel teamleden jammer te vinden, want het werd als waardevol ervaren. Op de vraag hoe het kan dat iets wat waardevol is zo snel doodbloedt, wordt geantwoord dat de chefs initiatieven vanzelf weer loslaten. Zo gaat dat wel vaker.

De bovenstaande casus laat zien hoe kwetsbaarheid ontstaat als ‘de aap bij één iemand op de schouder komt’. Die kwetsbaarheid vloeit niet alleen voort uit de beperkte rol die andere betrokkenen in een ontwikkeltraject spelen. De casus illustreert namelijk ook hoe uitputtend het is voor degene die de aap op de schouder heeft. Dit geldt in het bijzonder voor chefs die hun rol vervullen in de operationele context van een basisteam. Die context maakt dat de aandacht voor een ontwikkeltraject altijd strijdt met de waan van de dag. Als de verantwoordelijkheid voor die strijd op twee schouders rust, dan laat zich gemakkelijk voorstellen wie er wint: de waan van de dag. Dat raakt wat ons betreft aan een breder punt. Het lukt in een basisteam niet zomaar om tijd en capaciteit voor de ontwikkeling van een basisteam te arrangeren haaks op de waan van de dag en alle drukte (zie ook Vermaak, 2009a). De operatie is binnen een basisteam ook een sociaal geaccepteerd excuus om participatie in ontwikkeltrajecten te laten schieten (zie ook Scholtens, 2015). Daar worden geen vragen over gesteld.

Een bijeenkomst in het kader van een proeftuin gaat voor de derde keer op rij niet door. De reden is dat het overgrote deel van de werkgroepleden niet aanwezig is. Twee van de werkgroepleden zijn wel in dienst, maar er is iets tussendoor gekomen. Ik bespreek dit met de voorzitter van de werkgroep. Hij vindt het normaal. 'Dat is nu eenmaal inherent aan ons vak; de volgende keer kan ik het zijn', zo luidt zijn reactie.

Voor zover het wel lukt om tijd en capaciteit te organiseren, komt na verloop van tijd de vraag op wanneer het eigenlijk klaar is. Die vraag is bij ontwikkeltrajecten lastig te beantwoorden. Ontwikkeltrajecten zijn niet begrensd in tijd: ze verlangen inweektijd, verkenning van hoe het eruit gaat zien, meekrijgen van collega's en dergelijke (Vermaak, 2009a). Ook het einde laat zich niet zomaar vastpinnen. Dat is voor de betrokkenen anders dan ze gewend zijn. Zo wordt in een project-aanpak gedefinieerd wat er klaar is *als* het klaar is. De betrokkenen werken dan naar een resultaat toe in een vooraf gedefinieerd tijdspad (dat overigens vaak uitloopt). Degenen die participeren in de ontwikkeling van een basisteam hebben impliciet vergelijkbare verwachtingen ten opzichte van een ontwikkeltraject (zie ook Nap, 2012). Dat de ontwikkeling van een basisteam een vrijwel voortdurend proces is waarin weerbaarheid hanteerbaar wordt gemaakt, is geen antwoord dat volstaat. Het kan vrijblijvendheid en afhaken niet voorkomen.

In de basisteams hebben we daarnaast gemerkt dat een ontwikkeltraject vanuit het perspectief van de betrokkenen verloopt volgens een bepaalde spanningsboog. Aan het begin van het traject is het eigenaarschap, als het eenmaal is ontstaan, vaak stevig. Het nieuwe en onbekende heeft aantrekkingskracht. Als de start van een traject goed is, levert dit ook energie op. Er ontstaat een goed gevoel. Dit gevoel kan worden versterkt als er aan het begin van het proces winst wordt geboekt. Dat is geregeld het geval. Er is altijd wel ergens relatief gemakkelijk winst te boeken. Zeker waar het gaat over de interne opgaven die vaak aan externe vraagstukken zijn verbonden (zie ook paragraaf 7.1.1). Betere werkprocessen, formuleren, informatiedeling: het zijn voorbeelden van mogelijke winst. Pas na verloop van tijd ontstaat in veel ontwikkeltrajecten inzicht in de taaie aspecten van verandering. Deze aspecten hebben vaak betrekking op het gedrag van mensen en hun interactie. Dan wordt voor de betrokkenen duidelijk dat een ontwikkeltraject taai is. Zij gaan zich dan afvragen of het wel de moeite waard is (zie ook paragraaf 7.2.1). Willen we dit wel allemaal oprakelen? Willen we wel omgaan met die onzekerheid? De kans bestaat dan dat de betrokkenen een terugtrekkende beweging maken.

In een basisteam starten enkele chefs van dienst vol enthousiasme met de ontwikkeling van de debriefing. Ze vormen samen een werkgroep om na te denken hoe ze het debriefen in het team kunnen introduceren en vormgeven. Ze motiveren collega's om na elke dienst te gaan debriefen en benadrukken waarom het volgens hen van belang is. Het debriefen wordt succesvol; na iedere dienst wordt gedebriefd door alle chefs van dienst. Ook door diegenen die bij de start geen voorstander van debriefen waren. De werkgroep wordt uitgenodigd om op andere plekken te vertellen over de manier waarop het debriefen is geïntroduceerd. Men is trots op het succes en het geeft veel positieve energie. Na ruim een jaar komt in de werkgroep naar voren dat meer winst kan worden geboekt in de wijze waarop over het optreden in situaties wordt nagesproken. In veel situaties blijkt het toch lastig om jezelf echt kwetsbaar op te stellen en elkaar eerlijk feedback te geven vanuit de bedoeling om het politiewerk beter te maken. De chefs van dienst in de werkgroep doen waardevolle pogingen, maar ze merken aan de respons van collega's dat het nieuwe er vanaf is. Men vindt de huidige wijze van bespreken – die vooral wordt gekenmerkt door het aflopen van de meldingen – al goed genoeg. Een deel van de teamleden heeft niet de behoefte om de nabespreking te verdiepen. De werkgroep ervaart dat het lastig is om hun enthousiasme blijvend over te brengen. Ze geven aan dat ze zich zelf ook minder gemotiveerd voelen om de voortrekkersrol te blijven vervullen. Daar komt bij dat een aantal leden andere functies krijgt en de werkgroep verlaat. Langzaamaan valt de werkgroep uit elkaar en valt de doorontwikkeling van de debriefing stil.

Al deze reflexen binnen een ontwikkeltraject kunnen ertoe leiden dat het ondanks een goed begin het halve werk blijft. Een ontwikkeltraject glipt de betrokkenen dan tussen de vingers door. Niet alleen de interne reflexen spelen hierbij een rol. Ook ontwikkelingen in de context kunnen verstorend werken.

7.3.2 Versturende ontwikkelingen in de context

Ontwikkeltrajecten vinden niet plaats in een isolement, maar binnen een organisatorische context. Of een ontwikkeltraject slaagt, wordt daarmee niet alleen bepaald door wat zich binnen een ontwikkeltraject afspeelt, maar ook door wat

zich daarbuiten voltrekt. Ontwikkelingen in de context van een traject zorgen veelal eerder voor een verzwakking dan een versterking van het eigenaarschap van de betrokkenen. Dat is ook logisch, aangezien dit eigenaarschap is gefundeerd in het politievak en niet in de politieorganisatie. Ontwikkelingen in de organisatorische context hebben daarmee al snel de neiging om onrust te veroorzaken en door ontwikkeltrajecten heen te walsen (zie ook Sprenger e.a., 2015). Dit zet de ontwikkeling van een basisteam op achterstand.

Verstorende ontwikkelingen hebben verschillende gedaanten en gradaties. Laten we beginnen bij ontwikkelingen die van invloed zijn op de rechtspositie van politiemensen. Gedurende het actieonderzoek waren de matching in het kader van het LFNP en de (aanstaande) personele reorganisatie hier de voorname voorbeelden van. Dit soort ontwikkelingen roept angst en onzekerheid op en kan daardoor resulteren in vluchtgedrag (Moeskops, 2014). Dit vluchtgedrag verzwakt het eigenaarschap dat toch al vaak broos is.

In een basisteam is er onder de groepscheefs onvrede als gevolg van de matching in het kader van het LFNP. Omdat zij de rang hebben van brigadier zijn zij gematcht als senior GGP. Dit terwijl in andere voormalige politiekorpsen de groepscheefs inspecteur waren en daarom zijn gematcht als operationeel expert (wat trouwens daar ook gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid, zie vervolg). De onvrede vloeit in de eerste plaats voort uit het feit dat nu heel duidelijk is geworden dat zij slechter worden betaald dan het overgrote deel van hun collega's die hetzelfde werk doen. Daarnaast leidt de matching als senior GGP ertoe dat men weer een gewone brigadier is en in de nieuwe situatie bepaalde rollen (zoals die van OpCo) niet meer mag vervullen. De groepscheefs hebben het gevoel dat de organisatie hen in de steek laat en ze worden bedankt voor hun diensten. Ze vragen zich openlijk af waarom ze nog harder zouden lopen om allerlei ontwikkelingen op gang te brengen en te houden. Ook in hun gedrag is merkbaar dat er een terugtrekkende beweging wordt gemaakt. Ze richten zich nog vooral op het gewone werk.

Bovenstaande casus laat zien hoe (broos) eigenaarschap wordt verpletterd door (aanstaande) onzekerheid. Daar hebben we in de basisteams meer voorbeelden van gezien. In Noordstad en Groenstad waren de operationeel experts onzeker over hun toekomstige rol in het basisteam. In het verleden waren zij leidingge-

vende. Nu zijn ze operationeel expert in de ‘uitvoerende kolom’. Deze verandering bracht onzekerheid over hun professionele identiteit. In één keer waren zij geen chef meer. Maar wat dan wel? Deze onzekerheid had impact op hun eigenaarschap voor ontwikkeltrajecten (zie ook De Blouw e.a., 2015). In Noordstad deed zich dat specifiek voor rondom de ontwikkeling van operationeel leiderschap. Hoe relevant was leiderschapsontwikkeling eigenlijk nu zij geen leidinggevende meer waren? Men wilde weten wat de politieorganisatie met hen van plan was. Antwoorden op hun vragen konden echter nauwelijks worden gegeven. Het maakte hun participatie twijfelend.

Vandaag vindt er een werksessie plaats met de (voormalige) operationele chefs. De bedoeling is om casussen uit de eigen leiderschapspraktijk te bespreken en te verdiepen om zodoende meer inzicht te krijgen in wat meer en minder effectief werkt in (de dynamiek van) het team. Ik begeleid de werksessie samen met een HR-adviseur. Er zijn zeven medewerkers aanwezig. Aan het begin van de werksessie geeft een van de medewerkers aan dat hij zich nog maar beperkt betrokken voelt bij de hele ontwikkeling (leiderschapstraject). Hij voelt zich onzeker over zijn nieuwe functie als operationeel expert en het feit dat hij nu geen leidinggevende meer is. Wat gaat dit precies betekenen? Hij vindt het moeilijk om de motivatie op te brengen voor het traject en daarmee ook voor vandaag. Dit wordt door alle aanwezigen gedeeld. Er is behoefte aan duidelijkheid.

Onzekerheid is niet alleen verbonden aan veranderingen die consequenties hebben voor de eigen rechtspositie en rol. De betrokkenen kunnen ook onzeker zijn over de consequenties van top-downveranderingen op de ontwikkeltrajecten waarvoor zij zich inzetten. Deze onzekerheid neemt toe naarmate een basisteam meer wordt overladen met allerlei veranderinitiatieven die van boven worden opgelegd of aangeboden. Gedurende het actieonderzoek was er sprake van een aanzienlijke stroom van dit soort veranderinitiatieven (zie ook paragraaf 6.1.1). Dit leverde in sommige ontwikkeltrajecten en op sommige momenten onzekerheid op. Zo vroegen de operationele chefs in Rivierstad zich af of hun traject op het gebied van leiderschapsontwikkeling straks niet zou worden doorkruist door top-downinitiatieven van de eenheidsleiding en daaraan gerelateerde projectleiders. Er was enige twijfel. Moeten we er wel vol voor gaan?

Verstorende ontwikkelingen in de context kunnen daarnaast betrekking hebben op veranderingen in randvoorwaarden die volgens de betrokkenen een negatieve impact hebben op wat zij met een ontwikkeltraject nastreven. Veranderingen in de organisatiestructuur, werkprocessen, capaciteit en huisvesting zijn daar voorbeelden van. Dergelijke ontwikkelingen worden in de regel beleefd als gedoe dat niet bijdraagt aan beter politiewerk (zie ook paragraaf 7.1.1). De betrokkenen zien daardoor hierin al snel de bevestiging dat hun eigenaarschap niet zoveel zin heeft. De angst dat hun energie en inzet tot niets gaan leiden, gaat dan de boventoon voeren.

Vandaag heb ik een (coaching)gesprek met Johan die onder andere verantwoordelijk is voor het coördineren van de aanpak van criminele Antilliaanse Nederlanders. Tijdens het vorige gesprek is Johan tot het inzicht gekomen dat hij zelf de bal op moet pakken om zijn invloed te vergroten en, samen met de andere betrokkenen, de aanpak te verbeteren (zie ook paragraaf 4.2.1). Hij voelde de energie om dit aan te gaan. Aan het begin van dit gesprek blijkt die energie echter wat te zijn afgenomen. De teamleiding heeft namelijk het voornemen geuit om het Antillianenteam te verhuizen naar een ander bureau in de stad. De reden hiervoor is dat er ruimtegebrek is ontstaan door de vorming van het robuuste basisteam. Volgens Johan heeft dit nadelige consequenties, omdat er fysieke afstand ontstaat tussen de rechercheurs (die zich richten op criminelen van Antilliaanse afkomst) en hem aan de ene kant en de betrokkenen in het basisteam aan de andere kant. Dat doet de aanpak geen goed, zo concludeert hij. Johan vraagt zich af wat de leiding nu eigenlijk met het team wil? Vinden ze het wel belangrijk? Hij voelt zich gefrustreerd en niet gesteund. Heeft het allemaal wel zin?

De bovenstaande casus laat zien hoe bij de betrokkene(n) het gevoel kan ontstaan dat 'het toch niet lukt'. Dat speelde in meer ontwikkeltrajecten. Het gevolg was dat de betrokkenen heen en weer gingen tussen meer en minder eigenaarschap. Soms was er het vertrouwen dat er betekenisvolle invloed kon worden uitgeoefend op de eigen omstandigheden, maar er hoefde in de context maar weinig te gebeuren om dat vertrouwen te laten vervliegen. In die gevallen trad er bij de betrokkenen een afweermechanisme in werking dat hen moest beschermen tegen een herhaling van teleurstelling uit het verleden. De schuld

werd dan belegd bij hogere machten. Het slachtofferschap is dan (weer) dominant en dat inactiveert om zelf verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van het basisteam en verbetering van het politiewerk te nemen.

Op het niveau van een basisteam, district of soms zelfs een eenheid kan op een deel van de verstorende ontwikkelingen niet of nauwelijks invloed worden uitgeoefend. De LFNP-matching en personele reorganisatie zijn daar voorbeelden van, maar ook wijzigingen in de organisatiestructuur en dergelijke worden steeds meer landelijk geïnitieerd en op het niveau van de operationele eenheden als implementatieopdracht ontvangen (zie ook paragraaf 6.1.1). Waar die invloed wel kan worden uitgeoefend, is het niet zomaar gebruikelijk dat dit gebeurt ten gunste van een ontwikkeltraject. Een deel van de verstorende ontwikkelingen is namelijk onderdeel van allerlei verandertrajecten die ook moeten worden afgelegd. Het betreft geregeld verandertrajecten die als urgenter worden ervaren dan ontwikkeltrajecten. Ontwikkeltrajecten staan geregeld niet op de planning en kennen geen harde mijlpalen. Ze gooien daarmee niet zomaar hoge ogen in een context die wordt gekenmerkt door een dominantie van planmatige, maakbaar lijkende, aanpakken (zie ook Vermaak, 2009a).

In de regionale eenheid van een van de betrokken basisteams vindt een herijking van de prioriteiten plaats. De reden hiervoor is dat de veranderagenda als te vol wordt beschouwd (zie ook paragraaf 6.1.1). In het eenheidsmanagementteam van de eenheid stellen de betrokkenen met elkaar de prioriteiten voor de komende periode vast. Uit de communicatie die naar aanleiding hiervan plaatsvindt, blijkt dat de initiatieven die zich richten op ontwikkeling en vernieuwing en door middel van leerprocessen moeten worden gerealiseerd vrijwel volledig van de veranderagenda zijn afgefallen. Die veranderagenda wordt vooral gedomineerd door de harde organiseeraspecten. Na verloop van tijd wordt de balans weer enigszins hersteld, wat niet wegneemt dat ontwikkeltrajecten in de regel weinig aandacht krijgen.

Soms komen verstorende ontwikkelingen van veel dichterbij. In de context van een ontwikkeltraject zijn er altijd actoren die de voortgang beoordelen. Die beoordeling heeft veelal meer het karakter van een impliciete en informele beoordeling dan van een expliciete en formele beoordeling. We hebben een enkele keer meegemaakt dat er van een expliciete (tussen)evaluatie sprake was.

Hoe dan ook, ontwikkeltrajecten worden beoordeeld. Onder actoren die niet zijn betrokken bij een ontwikkeltraject is er een neiging om deze beoordeling te baseren op de resultaten van een traject. De gewenste situatie wordt hierbij als uitgangspunt genomen. Voldoet de huidige situatie aan hoe we het wensen? Deze manier van denken is begrijpelijk vanuit het 'soll'-denken dat binnen de politie dominant is (zie ook paragraaf 6.1.1), maar is veelal niet erg behulpzaam om ontwikkeltrajecten goed te laten verlopen.

Ontwikkeltrajecten zijn namelijk veelal lastig te beoordelen vanuit *alleen* de invalshoek van resultaten. Succesvolle ontwikkeltrajecten leiden tot allerlei minder zichtbare en meetbare effecten die betrekking hebben op het gedrag van mensen en hun interactie. Zijn de betrokkenen zich bewust van (het effect van) het eigen gedrag? Worden er vragen aan elkaar gesteld? Komt het gedoe op tafel? Wordt er meer samengewerkt? Nemen de betrokkenen verantwoordelijkheid voor verbetering van het politiewerk? Het zijn voorbeelden van effecten die zich niet zomaar laten meten en afvinken. Omdat de opbrengsten niet zomaar zichtbaar zijn te maken in de dominante monitoringtaal zijn ontwikkeltrajecten een gemakkelijk mikpunt van kritiek. Wat levert het nu eigenlijk op? Enthousiasme in de hogere regionen van de politieorganisatie ontstaat vaak gemakkelijker en sneller rondom goed klinkende verhalen over het daar en straks dan rondom ogenschijnlijk kleine winst in het hier en nu.

En ook al is er in de omgeving meer besef aanwezig van het onderscheid tussen ontwerp- en ontwikkelbenaderingen, dan nog wil dit niet zeggen dat er voldoende geduld is om een ontwikkeltraject tot volle wasdom te laten komen. Ontwikkeltrajecten vereisen een lange adem en gaan niet zelden gepaard met een leerdip. Voor wie niet betrokken is in het ontwikkelproces dat plaatsvindt, duurt het allemaal al snel te lang. Het gevoel dat het niet goed gaat, kan dan gemakkelijk komen opborrelen. Dit gevoel wordt nog eens versterkt als een leerdip niet wordt beschouwd als iets wat erbij hoort, maar als een indicatie dat een ontwikkeltraject niet of onvoldoende effect heeft. Het achterblijven van (voldoende) effecten wordt dan toegeschreven aan de aanpak.

In een basisteam is er sinds enkele maanden een ontwikkeltraject gaande voor de (voormalige) operationele chefs. Het traject wordt vooral uitgevoerd door een teamchef en een HR-adviseur. Het doel van het traject is in de eerste plaats om de operationele chefs op individueel niveau steviger te maken. Dat wil onder andere zeggen: meer interveniëren in ongewenst gedrag op de werkvloer en meer bemoeienis bij de uitvoering van

het werk. Daarnaast streeft men naar een sterker collectief: meer scherpte naar elkaar, meer oog voor de positie van elkaar, beter benutten van de kwaliteiten van elkaar en dergelijke. In het kader van het ontwikkeltraject zijn diverse interventies uitgevoerd op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, teamcoaching en intervisie.

De teamchef die het traject uitvoert, is behoorlijk tevreden met de voortgang. Hij ziet weliswaar nog veel situaties waarin de operationele chefs het oude gedrag vertonen, maar hij merkt ook dat de operationele chefs er op individueel en collectief niveau mee bezig zijn. Ze zijn zich in toenemende mate bewust van het eigen gedrag, spreken er met elkaar over en soms worden de tekenen van gedragsverandering voorzichtig zichtbaar. De leidinggevende van de teamchef is echter minder tevreden over de voortgang. Hij maakt nog te veel situaties mee die volgens hem niet het goede of gewenste leiderschap representeren. Hij neemt zich voor om in gesprek te gaan met in ieder geval een van de operationele chefs om te kijken of er een oplossing kan worden gevonden.

De bovenstaande casus laat zien hoe onvrede over de voortgang in de omgeving van een ontwikkeltraject kan leiden tot de vraag of er dan niet iets anders nodig is. Er wordt dan teruggegrepen op het vertrouwde handelingsrepertoire. In dit geval is dat het verschuiven van mensen naar andere plekken, maar het kan net zo goed gaan om het organiseren van trainingen op de hei. De interventies worden dan vaak tegelijkertijd 'platter' en beter zichtbaar of pakbaar. Dat laatste is niet onbelangrijk, omdat de omgeving – zoals de districtschef of eenheidsleiding – bij urgente vraagstukken de indruk moet hebben dat er iets gebeurt. Anders blijft van boven het signaal komen dat er iets moet gebeuren.

Wanneer vervangende interventies worden ingezet, kunnen die in het gunstigste geval weinig effect hebben. Het is dan gewoon meer van hetzelfde zonder al te veel consequenties (zie ook paragraaf 6.3.2). De kans is echter aanwezig dat er een flinke stap terug wordt gezet doordat de vervangende interventies de oorspronkelijk ingezette leerinterventies tegenwerken. Wie een betrokkene in een ontwikkeltraject van zijn plek haalt, haalt de geloofwaardigheid van een ontwikkeltraject onderuit. Niet alleen voor het betreffende individu, maar voor iedereen die bij het ontwikkeltraject is betrokken. Een geloofwaardig verhaal over ruimte voor gezamenlijk leren is immers niet meer vol te houden als de daden daar haaks op staan.



7.4 Ankeren op het vraagstuk

In de trajecten in de basisteams hebben we op verschillende momenten het gevoel gehad dat een ontwikkeling die op gang was gekomen, dreigde weg te glippen. In reactie hierop deden wij en anderen pogingen om ontwikkelingen te laten beklijven. Om continuïteit in ontwikkeling te bevorderen, zochten we het enerzijds bij de betrokkenen. Dit door het eigenaarschap te spreiden over meerdere schouders en hen te binden aan ontwikkeling. Hierbij hielden we voor ogen dat ontwikkeling in onze ogen alleen kon beklijven als de betrokkenen dit niet voor anderen, maar voor zichzelf zouden doen. Anderzijds probeerden wij en anderen ontwikkelingen in de context te hanteren om zodoende ontwikkeltrajecten te beschermen tegen verstorende invloeden van buiten. De rode draad door deze manieren van handelen, is dat er wordt geankerd op het vraagstuk of op de opgave. Het belang van (verbetering in) het werk kan een stevig anker zijn voor het laten beklijven van ontwikkeling.

7.4.1 Spreiden en binden van betrokkenen

Ontwikkeltrajecten vragen volgens ons om leiderschap, niet per definitie om leiders. Hoe meer mensen leiderschap nemen, hoe beter het is. Dit kan worden bevorderd door de sturing op een ontwikkeltraject niet te centreren bij één persoon, vaak een politieleider, maar deze te spreiden: de bal in het midden leggen. Deze manier van handelen staat haaks op de normale gang van zaken in een basisteam. Daarin staat namelijk vaak centraal dat de bal altijd bij iemand moet liggen. De bal in het midden leggen, is dus even wennen. Zeker wanneer er leiders bij zijn betrokken. Het voordeel van het spreiden van leiderschap is dat er bij meer personen eigenaarschap kan ontstaan en het laten beklijven van een ontwikkeling daarmee ook minder kwetsbaar wordt.

In het basisteam wordt met de werkwijze Kennis op Straat (KoS) geprobeerd om het leren in het werk een impuls te geven. KoS wordt gezien als een verbeterde versie van een eerdere poging om structureel kennis te delen (zie ook paragraaf 7.3.1). Aangezien die eerdere poging is doodgebloed, omdat het werd gezien als een verantwoordelijkheid van de leiding, wordt er dit keer voor gekozen om het eigenaarschap in een groep medewerkers te beleggen. Een operationele chef ondersteunt deze groep.

De groep vormt zich snel: een politiekundige met organisatietalent, een onderzoeker die sterk op vakkennis is, een IBT'er met een sterke oriëntatie op beroepsvaardigheden, een reguliere BPZ'er en de operationele chef. Er vindt eind februari 2014 een startbijeenkomst plaats waarin ieder lid van de groep aangeeft waarom hij het belangrijk vindt om erbij te zijn. Vervolgens wordt de manier van samenwerken doorgenomen. De KoS-groep blijkt, een enkele uitzondering daargelaten, stevig eigenaarschap te voelen en zorgt ervoor dat KoS een begrip wordt in het team en daarbuiten (zie ook paragraaf 7.4.2).

Het verbreden van het aantal betrokkenen is niet alleen wenselijk vanuit het perspectief van het verminderen van kwetsbaarheid. Voor leerprocessen geldt bijvoorbeeld dat anderen er niet op kunnen meeliften (zie ook Vermaak, 2009a). Anders gezegd: je hebt alleen iets aan de ontwikkeling als je er onderdeel van bent. Voor het effect van leerprocessen is het dus van belang dat ze zich uitbreiden naar een steeds grotere groep betrokkenen. Dit verloopt niet altijd vanzelf. In veel gevallen is er een groep voorlopers die van start is gegaan en (hopelijk) enthousiast is geworden van de opbrengsten die de ontwikkeling voor hen heeft. Dat enthousiasme is echter geen garantie dat anderen ook instappen. Die anderen delen dat enthousiasme niet zomaar, aangezien zij de opbrengsten ervan niet ervaren. Sommigen kunnen zich zelfs buitengesloten voelen.

Een manier om omstanders te activeren is door hun nieuwsgierigheid te prikkelen. Men moet willen weten wat er gebeurt in het ontwikkeltraject. Naarmate bij hen het gevoel ontstaat dat zij iets missen als zij er niet bij zijn, neemt ook het verlangen toe om erbij te zijn. Een beetje jaloezie is in dat opzicht functioneel, zolang gevoelens van uitsluiting niet (te veel) opspelen. Op het moment dat een ontwikkeltraject klaar is voor uitbreiding, staan de toeschouwers trappelend in de rij om deelnemer te worden. Dit is het principe van *zwaan kleef aan*. Het leerproces breidt zich dan vanzelf verder uit.

In een basisteam is begin 2014 een groep van vijf leidinggevers (teamchefs en operationele chefs/operationeel experts) onder begeleiding van mij gestart met de ontwikkeling van operationeel leiderschap (zie ook paragraaf 6.2.2), onder andere door met elkaar casussen uit de praktijk te verdiepen. Vrijwel vanaf het begin speelt dat andere leidinggevers nieuwsgierig zijn naar het ontwikkeltraject. Een enkeling voelt

zich buitengesloten. Volgens een teamchef is dat ook typisch politie: ‘Als er iets wordt opgepakt wat is blijven liggen, worden mensen wakker en willen ze erbij horen.’ In het brede managementteam geeft de teamchef een toelichting op het ontwikkeltraject. Hierbij benadrukt hij dat ‘je niet met vijftien man kunt beginnen’. Het verzoek is: geef ons tijd om te ontdekken hoe we de ontwikkeling op een goede manier kunnen aanpakken. In april 2014 zit de kerngroep om tafel om het vervolg van het proces te ontwerpen (zie ook paragraaf 6.2.2). Hierbij wordt de keuze gemaakt om de casuïstiekbesprekingen stapsgewijs uit te breiden naar de gehele groep vanuit de gedachte dat het leerproces op teamniveau op deze wijze robuuster wordt. Het streven is een olievlekwerking. De teamchef: ‘Voor de zomer moet iedereen denken: hier moet je echt bij zijn.’ De gewenste olievlekwerking wordt in de periode na april werkelijkheid: het wordt een robuuste ontwikkeling.

Wanneer er veel verschillende schouders onder een ontwikkeling zijn gezet, wil dit niet zeggen dat de bereidheid blijft bestaan om die schouders eronder te zetten. Een veranderaar wordt geregeld geconfronteerd met afnemend eigenaarschap gedurende een ontwikkeltraject. Het is van belang om hier alert op te zijn. Alertheid alleen is echter niet voldoende. Een veranderaar doet er verstandig aan om zich, samen met zijn collega-veranderaars, af te vragen *waarvoor* het eigenaarschap afneemt: *diagnosticeren* (zie ook paragraaf 6.2.2). Het antwoord op die vraag is namelijk nogal bepalend voor welke manieren van handelen al dan niet effectief kunnen zijn om de betrokkenen alsnog te binden aan een ontwikkeltraject. Wanneer ontwikkelingen in de context een rol spelen of op een andere manier de onzekerheid onder de betrokkenen voor vormen van angst zorgt, zijn er meer mogelijkheden om ermee om te gaan dan wanneer de betrokkenen er niet meer warm van worden en/of het niet meer tot het eigen domein willen verklaren.

De casus in paragraaf 7.3.2 laat zien hoe ontwikkelingen in de context de onzekerheid onder de betrokkenen hebben doen toenemen. Nadat de chefs hebben ingebracht dat zij voelen dat hun motivatie afneemt door de verandering van leidinggevende naar operationeel expert (en de daarmee gepaarde onduidelijkheid over wat dat voor hen betekent), ligt de vraag op tafel hoe we vandaag verdergaan. Ik geef aan dat ze voor ons (de

HR-adviseur en mij) niet hoeven te komen. ‘Wij willen helemaal niets. Het moet helpen in de ontwikkeling van jullie eigen leiderschap. Als individu en collectief. We kunnen ook gewoon nu stoppen als jullie het niet voor jullie zelf doen en het gevoel hebben dat het nu niet helpt of werkt. Spreek je maar uit.’ We doen een ronde en dan blijkt dat iedereen toch wel verder wil met de ontwikkeling die is ingezet. De HR-adviseur markeert het belang van hun rol in het team nog eens door te stellen dat zij, gezien het selectieproces voor de teamchefs, de stabiele leidinggevende kern van het team zijn. Of ze nu formeel leidinggevende zijn of niet. Ze geven leiding aan het werk. En dat blijft zo.

De bovenstaande casus illustreert hoe afnemend eigenaarschap tot uiting kan komen. In dit soort gevallen is het van belang dat bij veranderaars niet de eerdergenoemde reflex ontstaat om het op de een of andere manier over te nemen van de betrokkenen. Dan zien we namelijk dat de betrokkenen meer achterover gaan hangen en glipt een ontwikkeling verder weg (zie ook paragraaf 7.3.1). In bovenstaande casus is haaks op deze reflex gehandeld door de bal bij de betrokkenen te leggen of te laten liggen. Zij moesten stemmen met hun voeten. Hierdoor kwam naar voren waardoor de afwachtende en ogenschijnlijk onverschillige houding werd veroorzaakt: ontwikkelingen in de context. Door dit te bespreken, kwamen de betrokkenen zelf tot de conclusie dat externe invloeden geen blokkade mochten vormen voor de ontwikkeling die zij gezamenlijk belangrijk vonden. Het vraagstuk mag er niet onder lijden (zie ook paragraaf 7.4.2).

De wijze waarop het eigenaarschap zich gedurende een traject ontwikkelt, kan tussen individuen uiteenlopen. Dit was bijvoorbeeld het geval in het traject Kennis op Straat. Een van de betrokkenen van de kerngroep was geregeld niet aanwezig bij sessies en leverde daarnaast zijn afgesproken bijdrage ook niet altijd. Hij was naar eigen zeggen vaak te druk met andere (primaire) werkzaamheden. Zijn collega's gingen, na verloop van tijd, echter twijfelen aan zijn bereidheid om bij te dragen aan het ontwikkeltraject. Toen hij tijdens een sessie te laat binnenkwam, kozen zij ervoor om dit bespreekbaar te maken. Ze deelden hun observaties en vroegen of hij het wel echt wilde. Toen kwam de aap uit de mouw: hij had toch niet zoveel met het ontwikkeltraject. Van andere zaken werd hij warmer. Daarop werd gezamenlijk besloten dat hij zijn bijdrage beter kon beëindigen. Hij verliet de ruimte enkele minuten nadat hij was binnengekomen. De kern is hier: maak afnemend eigenaarschap bespreekbaar voordat de

irritaties onder de betrokkenen onnodig oplopen. Veroordeel het niet, maar trek wel consequenties. Gewoon, omdat je wilt dat het werkt.

Er zijn meer manieren in het (effectief) omgaan met afnemend eigenschap. Wanneer de oriëntatie ten aanzien van een bepaald vraagstuk is gaan schuiven naar de meer taaie kanten ervan, kunnen er gemakkelijk afweerreacties ontstaan (zie ook paragraaf 7.2.2). Al eerder is benadrukt dat het helpt om de onzekerheidsgevoelens die hier vaak onder liggen, bespreekbaar te maken. Wanneer deze afweerreacties na verloop van tijd in een ontwikkeltraject ontstaan, is het bespreekbaar maken echter niet genoeg. Een veranderaar kan de betrokkenen dan ook de vraag stellen of ze, gezien de verschuivende oriëntatie, er nog wel voor willen gaan. Het laaghangend fruit is geplukt en de regeldingen zijn verbeterd. Is er bereidheid om een stapje dieper te gaan en het eigen gedrag in relatie tot dat van anderen onder de loep te nemen of niet? *Hercontracteren*. Opnieuw is het vraagstuk het anker.

Nadat ik met Johan in contact ben gekomen, omdat ik mogelijk kon bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking met partners rondom de Antillianenaanpak, blijkt in het eerste geplande gesprek dat zijn vraagstuk vooral gaat over zijn rol als coördinator (zie ook paragraaf 4.2.1). Hij is ervan overtuigd dat hij eigenlijk een formele positie als coördinator moet hebben om effectief te kunnen zijn. In aanloop naar het tweede gesprek neem ik me voor om alleen door te gaan met het traject wanneer hij die overtuiging even in de ijskast zet. Anders komen we namelijk nooit bij zijn eigen functioneren in relatie tot de aanpak uit. Dit breng ik tijdens de start van het tweede gesprek ter tafel. Mede vanwege het eerste gesprek, dat hem aan het denken heeft gezet over zijn eigen opvattingen (twijfel zaaien, zie paragraaf 4.2.1), stemt hij in.

Tot slot een opmerking over de rol van leidinggevend. Hoewel deze subparagraaf in belangrijke mate in het teken staat van het spreiden van invloed, is het eveneens van belang te benadrukken dat de rol van leidinggevend ertoe blijft doen (zie ook De Blouw e.a., 2015). Medewerkers hebben behoefte aan leidinggevend die belang stellen in de ontwikkelingen waarvoor zij zich inzetten. Dat leidinggevend de aap zelf niet op de schouder nemen, is dus iets heel anders dan onverschillig zijn.

7.4.2 Contextontwikkelingen hanteren

Wie streeft naar ontwikkelingen die beklijven, doet er verstandig aan zich niet alleen te richten op wat er in ontwikkeltrajecten gebeurt, maar ook op wat er in de context speelt. Daar kunnen zich namelijk gebeurtenissen afspelen die ontwikkeltrajecten kunnen verstoren (zie paragraaf 7.3.2). Hoewel deze gebeurtenissen in de regel minder gemakkelijk zijn te beïnvloeden dan de trajecten waarop ze invloed hebben, is het volgens ons geen optie om ze te negeren. Daar betaal je door de bank genomen namelijk een prijs voor. Je zult contextontwikkelingen dus moeten hanteren om zodoende de invloed op trajecten zo veel mogelijk te neutraliseren. Vermaak (2009a) spreekt in dit verband over contextregie.

Contextregie wil zeggen dat een veranderaar de organisatiecontext in de gaten houdt en doet wat nodig is om ontwikkeltrajecten af te schermen, te steunen en/of te beschermen. Afschermen impliceert dat je ervoor zorgt dat een ontwikkeltraject niet (te veel) in de schijnwerpers staat. Ontwikkeltrajecten werken namelijk vaak het best als ze onder de radar plaatsvinden. Dan is de kans op verstoring door bemoeienis van buiten namelijk het kleinst. Veranderaars binnen de politie doen er daarom verstandig aan om enige weerstand te bieden aan de neiging om succesvolle praktijken op een podium te zetten. Zeker als dit podium niet is bedoeld om van elkaar te leren, maar om jezelf hoger in de hiërarchie te profileren. Een gebrek aan PR betekent niet dat een ontwikkeltraject geen uitstraling heeft. Als er positieve ervaringen worden opgedaan, verspreiden die zich in de regel vanzelf, is onze ervaring (zie ook paragraaf 7.6). Dat gebeurt vaak onderlangs.

Na verloop van tijd verspreiden zich binnen het district positieve geluiden over Kennis op Straat (KoS), zoals dit in het basisteam plaatsvindt. De leden van de kerngroep worden vanuit twee andere teams benaderd met de vraag om informatie over de werkwijze en daarbij gebruikte materialen. De casussen die in het kader van het ‘opfrissen van bevoegdheden’ worden gebruikt, zijn generiek bruikbaar en worden door de leden van de kerngroep verspreid naar de betreffende teams. In de teams wordt ook gestart met het (wekelijks) bespreken van casussen na de briefing.

De steun voor ontwikkeltrajecten organiseer je door middel van sponsoring. Een sponsor stelt middelen beschikbaar, denkt mee over de aanpak en is hittesteek richting de context (Vermaak, 2009a). In ons actieonderzoek was die sponsoring onderdeel van het contracteren en het daarbij horende plan van aanpak. Het werd daarmee bij de start geregeld. De sponsoring was belegd op het niveau van het district, vaak in de persoon van een districtschef en/of diens plaatsvervanger. Door hoger in de hiërarchie inbedding te organiseren, heeft een veranderaar bevoegdheden in de buurt die van toegevoegde waarde kunnen zijn bij het steunen van ontwikkeltrajecten.¹⁰⁷ In de praktijk functioneerden teamchefs ook geregeld als sponsor. Meer dan dat zij daadwerkelijk deelnamen in ontwikkeltrajecten.

In een basisteam heb ik eens per maand overleg met de wijkteamchefs om de ontwikkeltrajecten te bespreken. Tijdens dit overleg komen verschillende onderwerpen aan bod. In de eerste plaats worden de ontwikkeltrajecten individueel doorgenomen en wordt er besproken wat de teamchefs binnen die trajecten eventueel zouden kunnen doen om ze beter te laten verlopen. Soms moesten de teamchefs bijvoorbeeld ruimte maken om vanuit een proeftuin gedurende een bepaalde periode te experimenteren met een nieuwe manier van werken. Daarnaast worden er ontwikkelingen besproken die op het basisteam afkomen en van invloed kunnen zijn op de ontwikkeltrajecten. Zo wordt er aandacht besteed aan de werkingsdocumenten die op nationaal niveau zijn opgesteld en met een regionale vertaling/toelichting bij de teamleiding terechtkomen. In de derde plaats besteden we aandacht aan de inzichten die ik opdoe in het actieonderzoek en wat daarvan de betekenis is voor de teamchefs. Hierbij wordt ook ingegaan op hoe de teamchefs met hun handelen bepaalde belemmerende patronen in stand houden en kunnen doorbreken.

107 Hierbij moet wel worden beseft dat een (toenemend) deel van de ontwikkelingen die in een basisteam verstorend kunnen werken op andere en hogere niveaus in de politieorganisatie wordt geïnitieerd. Dat veronderstelt eigenlijk dat ook op die niveaus in de politieorganisatie contextregie plaatsvindt: *Haagse regie*. Daar was in onze ontwikkeltrajecten echter geen sprake van. We hebben het nauwelijks overwogen, mede vanwege de indruk dat het onhaalbaar was.

Bovenstaande casus laat zien hoe een veranderaar met sponsors de aanpak bespreekt en dit gesprek waar mogelijk voor hen ook lerend maakt. De gedachte hierachter is dat sponsors hun rol het best kunnen vervullen als zij ook steeds beter leren hoe de ontwikkeling van een basisteam (niet) werkt. Hoewel dit leren voor hen vermoedelijk ook individuele opbrengsten heeft, is het daar niet primair om te doen. Het gaat er vooral om dat zij dingen doen die ontwikkeltrajecten vooruit helpen of op zijn minst geen dingen doen die ontwikkeltrajecten kunnen verstoren. Een veranderaar ankert opnieuw op het vraagstuk. Het leren van de sponsors is gericht op de continuïteit van de ontwikkeling van een basisteam.

Wanneer er in de omgeving veel ontwikkelingen zijn die een ontwikkeltraject kunnen verstoren, neemt het belang van een hitteschild toe. Een sponsor kan hierbij een belangrijke rol spelen. Deze rol bestaat vooral uit het bieden van ondersteuning aan deelnemers in ontwikkeltrajecten. Het begrip ‘containment’ heeft in dit verband ook een heel Nederlandse betekenis: het in een container zetten van een ontwikkeltraject, zodat dit kan worden beschermd tegen invloed van buiten. In de praktijk betekent dit dat een sponsor er idealiter voor zorgt dat het vraagstuk waaraan wordt gewerkt relevantie heeft voor de context en de deelnemers ervan overtuigd zijn dat hij die relevantie bevecht als dat nodig is.

Tijdens een van de eerste sessies met de chefs over de ontwikkeling naar operationeel leiderschap ontstaat enige angst dat de eigen aanpak wordt doorkruist door initiatieven op eenheidsniveau (zie ook paragraaf 7.3.2). ‘Straks moeten we er weer mee stoppen als er iets van boven komt.’ De aanwezige teamchef, die zowel sponsor als deelnemer van het ontwikkeltraject is, reageert hierop door te stellen dat hun traject door niemand zal worden gestopt. ‘We zijn bezig met de ontwikkeling van operationeel leiderschap vanuit het vak en gericht op het werk buiten. Wie zet daar een streep door?’ De operationele chefs kijken tevreden en instemmend zijn kant op. Hij heeft ook gelijk, wie zet hier een streep door?

De hulp die sponsors kunnen bieden bij het regisseren van de context mag niet verbloemen dat zij soms ook ontwikkeltrajecten kunnen verstoren. Dezelfde mensen die om ontwikkeling of vernieuwing verzoeken, kunnen de ontwikkelingen ook ondermijnen. Dit gebeurt weliswaar niet altijd bewust, maar dat

maakt voor het potentieel negatieve effect op een ontwikkeltraject niets uit. Een veranderaar staat dan voor de opgave om een ontwikkeltraject te beschermen: ervoor te zorgen dat omstanders geen dingen doen die een ontwikkeltraject om zeep kunnen helpen. Soms moet hierbij de rug worden gerecht.

De casus in paragraaf 7.3.2 laat zien hoe er in hogere regionen onvrede kan ontstaan over de voortgang van een ontwikkeltraject, met als gevolg de vraag of er niet (ook) iets anders nodig is. De trekker van het ontwikkeltraject is echter van mening dat er betekenisvolle stappen worden gezet, al zijn deze niet altijd even zichtbaar voor de buitenwereld. Hij benadrukt dat de ontwikkeling tijd nodig heeft en dat het tempo van ontwikkeling per individu verschilt. Hij speelt het stevig door te stellen dat hij stopt met het traject als er van buiten het traject wordt geïnterve- nieerd. Zijn leidinggevende besluit om zijn bemoeienis te staken en geeft (opnieuw) ruimte aan de eigen dynamiek die het ontwikkeltraject heeft. Later zal hij zich positief uitlaten over de effecten die hij ziet in het gedrag van de operationele chef(s).

De casus laat zien hoe een veranderaar een ontwikkeltraject beschermt tegen dominante routines die gevaarlijk kunnen zijn voor de continuïteit en de geloofwaardigheid. In de casus komt het gevaar van een sponsor, maar het kan evengoed komen van iemand die op grotere afstand van een ontwikkeltraject staat. De sponsor moet zelf dan ook wel eens optreden als hitteschild. De casus maakt ook duidelijk dat het beschermen van een ontwikkeltraject kan vragen om het bedrijven van politiek. Een veranderaar die zich bezighoudt met leerprocessen ontkomt er volgens ons niet aan om ook het politieke spel mee te spelen en zodoende de condities voor die leerprocessen zo goed mogelijk te garanderen. Dit geldt in het bijzonder voor een veranderaar in de politieorganisatie, aangezien in de politieorganisatie het politieke spel van hoog tot laag aanwezig is (zie ook paragraaf 5.3.2). Dat is nadrukkelijk geen verwijt, maar een neutrale constatering. Een constatering die onder meer verband houdt met de positie van het politiewerk en de politieorganisatie in het centrum van de maatschappelijke belangstelling (zie ook paragraaf 7.2.3). Je zult je tot het politieke spel moeten verhouden. Althans, dat is onze ervaring.

Het hanteren van de context is ook nadrukkelijk van belang op de momenten dat ontwikkeltrajecten op de een of andere manier worden beoordeeld.

Gedurende het actieonderzoek vond deze meer of minder expliciete beoordeling op verschillende momenten plaats. Enkele maanden nadat we in de basisteams waren begonnen met het actieonderzoek, vond een minder expliciete beoordeling plaats, die voor ons niet zomaar goed uitpakte.

Medio juni 2013 vindt er een zogenoemde sponsorbijeenkomst plaats. Dit wil zeggen dat de opdrachtgevers uit de regionale eenheden, de medewerkers van het Programma Politie & Wetenschap en wij bij elkaar komen om de opzet en voortgang van het actieonderzoek te bespreken. In deze periode zitten wij volop in een periode van handelingsverlegenheid (zie paragraaf 2.2.4): juist doordat we meer inzicht hebben gekregen in de complexiteit van het dagelijks organisatieleven weten we minder goed welke manier van handelen effectief is (het is daarmee dus een uitvloeisel van meer kennis, niet van minder). Wij kiezen ervoor om de handelingsverlegenheid niet onder stoelen of banken te steken. De nadruk komt hierbij meer te liggen op de zoektocht naar wat effectief handelen is dan op het gegroeide inzicht in de complexiteit van hoe het gaat. De aanwezigen reageren hierop door ons te voorzien van allerlei handelingsadviezen. Het gebrek aan twijfel van politiemensen (zie hoofdstuk 4) manifesteert zich in dat opzicht ook in deze bijeenkomst. Na de bijeenkomst hebben wij het gevoel dat we onkundig zijn overgekomen. Dat gevoel blijkt ook redelijk te kloppen. In een van de basisteams spreek ik een week later met de sponsor. De sponsor geeft aan dat hij is weggegaan met een gevoel van: ‘Wat gaat me dit nu opleveren?’

De les die uit bovenstaande casus naar voren komt, is dat een koerszoekende houding in bepaalde omgevingen geen teken van kracht is. Zeker niet als ontwikkeltrajecten nog geen effecten sorteren die kunnen illustreren dat koerszoekend blijven ook bijzonder werkzaam kan zijn (zie ook paragraaf 6.2.2). Het is in de beginfase dan beter om de eigen competentie wat meer op de voorgrond te zetten, zodat de onzekerheid onder sponsoren in ieder geval niet verder toeneemt.¹⁰⁸ Het is hierbij van belang te beseffen dat sponsoren, zeker zij die de rol

108 Althans, zo hebben wij dat ervaren. De vraag wat goed is om te doen kan uiteindelijk alleen situationeel worden beantwoord.

Het kan ook werkzaam zijn om de onzekerheid juist een prominente plek in de onderlinge relatie te geven. Dit veronderstelt dan wel dat een opdrachtgever wordt betrokken in het gezamenlijke zoekproces.

van formeel opdrachtgever vervullen, ook in een proces stappen waarvan zij niet weten hoe het precies gaat verlopen en wat het oplevert. Het vertrouwen dat zij er goed aan doen, kan in de regel pas groeien wanneer zij positieve geluiden uit ontwikkeltrajecten kunnen beluisteren. Gelukkig kwam dat moment na verloop van tijd ook in ons actieonderzoek.

In Noordstad komen in de zomer van 2013 de nodige ontwikkeltrajecten op gang: rondom de aanpak van Antilliaanse jeugdgroepen, de aanpak van woninginbraken en briefing-debriefing (zie ook paragraaf 2.2.3). Hierdoor krijgt de sponsor meer gevoel bij de (mogelijke) opbrengsten van het actieonderzoek. Ook de directbetrokkenen spelen hierbij een rol. Zo blijkt de coördinator van de Antillianenaanpak regelmatig contact te hebben met de sponsor van het actieonderzoek. Dit vanwege de bestuurlijke relevantie van het vraagstuk. In die gesprekken komt blijkaar ook mijn betrokkenheid aan de orde. De coördinator ervaart meerwaarde van de gesprekken met mij en de voorgenomen stappen om via een (team)-ontwikkeltraject de aanpak van de Antilliaanse jeugdgroepen te versterken. Althans, dat is wat ik hoor van de sponsor. Later wordt dit ook bevestigd in de gesprekken met de coördinator.

Tot slot is het van belang om nog iets op te merken over de meest expliciete beoordeling van ontwikkeltrajecten: evaluaties. Vermaak (2009a) wijst erop dat de verschillende actoren rondom ontwikkeltrajecten er verschillende ideeën en belangen op na houden en hieruit ook verschillende evaluatiewensen voortvloeien. Hij heeft ervaren dat het daarom goed werkt om meerdere evaluatieprocessen naast elkaar te organiseren. In ons actieonderzoek speelde de evaluatiedruk minder prominent. Waar het wel speelde, was een leergerichte evaluatie het streven.

In de regionale eenheid beginnen de trajecten voor de ontwikkeling van operationeel leiderschap na verloop van tijd aandacht te trekken. Een van de redenen hiervoor is dat men op regionaal niveau enige tijd geleden een project operationeel leiderschap is gestart. Dit project heeft tot doel om de ontwikkeling van operationeel leiderschap te stimuleren. De wijze waarop is voor de betrokkenen echter een zoektocht. In de beginfase zijn

voor leidinggevend en inspiratiesessies georganiseerd. Dit wil zeggen dat leidinggevend worden uitgenodigd om te luisteren naar inspirerende sprekers. Hoewel deze bijeenkomsten redelijk werden bezocht, zijn de betrokkenen op zoek naar manieren om de leiderschapsontwikkeling dichter op het werk te brengen. Via de sponsor komt de adviseur van het project op mijn spoor. Dit leidt tot enthousiasme binnen het project: onze aanpak zou wel eens een goed voorbeeld kunnen zijn voor het project dat zich uitstrekt naar de gehele eenheid. De opdrachtgevers van het project willen graag meer weten over de effecten van de gekozen aanpak, die overigens in beide teams verschillend is. Er wordt daarom een evaluatie uitgevoerd.

Ik organiseer enkele sessies waarin degenen die in de ontwikkeltrajecten participeren met elkaar in gesprek gaan over wat het hun vooralsnog heeft opgeleverd. Dit leidt tot het inzicht dat het hun veel heeft gebracht als individu en collectief, maar dat het ontwikkeltraject op dit moment lijkt weg te glippen (zie ook paragraaf 7.3.2). Ze signaleren bij zichzelf dat ze afwachtend zijn geworden, mede omdat de teamchef die het traject sponsort, het team zeer waarschijnlijk gaat verlaten. Tegelijkertijd vinden ze dat de ontwikkeling van hun leiderschap onderhoud nodig heeft. Ze spreken uit dat ze de ontwikkeling moeten vasthouden en weer van een impuls moeten voorzien. Ze moeten zich, naar eigen zeggen, minder laten leiden door externe factoren en meer nadruk leggen op de eigen verantwoordelijkheid en cirkel van invloed. ‘Wat kunnen wij doen om het vast te houden?’

De bovenstaande casus laat zien hoe een evaluatie voor de betrokkenen in een ontwikkeltraject tot nieuwe inzichten kan leiden waarmee zij verder kunnen. Dat is winst die met een klassieke ‘meten is weten’-insteek niet zomaar kan worden gerealiseerd. De werking van de evaluatie ging echter verder dan dat. Die was er ook op gericht om de opdrachtgever van de evaluatie af te houden van de reflex om de opbrengsten van het ontwikkeltraject uit te rollen op andere plaatsen.



7.5 Uitrolreflex

Nog voordat wij feitelijk waren gestart met het actieonderzoek, kwamen wij in aanraking met het eerste patroon dat de ontwikkeling van een basisteam belemmert. Dit patroon kwam aan het licht in de eerste gesprekken met de opdrachtgevers in de basisteams. Zij vroegen ons wat andere basisteams aan de ontwikkeltrajecten zouden hebben, mochten deze succesvol verlopen. In het gesprek hierover kwam vaak de veronderstelling naar voren dat succesvolle praktijken in het basisteam zouden kunnen worden uitgerold naar andere basisteams (waar ze niet zijn ontstaan). Tegen het einde van het actieonderzoek speelden vergelijkbare vragen (soms) opnieuw op.

Binnen een eenheid volgt het regieteam de voortgang van ontwikkelingen binnen het actieonderzoek. Als de afronding nadert, volgt het verzoek om lessen en inzichten op papier te zetten en te presenteren in het eenheidsmanagementoverleg en op ontwikkeldagen van teamchefs. Ook wordt er gevraagd om een hanteerbaar document voor teamchefs en andere medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van een team, om zodoende de opgedane inzichten te kunnen overbrengen. Een dergelijk hanteerbaar document zou teamchefs kunnen helpen bij de ontwikkeling van hun team, mede in het kader van de vorming van de Nationale Politie.

De uitrolreflex is begrijpelijk. Als er in een bepaalde context positieve ontwikkelingen plaatsvinden, is de wens om deze naar andere contexten te kopiëren logisch. Dan kan daar ook verbetering plaatsvinden. Daar kan eigenlijk niemand tegen zijn. Deze manier van denken en doen werkt echter uiteindelijk belemmerend, omdat een ontwikkeling zich niet zomaar laat opschalen en uitrollen. Wat in een bepaalde context heeft gewerkt, is namelijk niet per definitie te kopiëren naar een andere omgeving. Wie dat toch probeert, ontmoet blokkades op zijn weg die onlosmakelijk zijn verbonden met hoe ontwikkeling werkt.

Alles wat heeft gewerkt in de ontstaanscontext gaat namelijk verloren op het moment dat de resultaten van een ontwikkeling worden uitgerold naar een andere plek. Dat komt doordat ontwikkeling vooral plaatsvindt doordat mensen leren – zelfstandig en onderling. Dit leerproces kan niet worden gekopieerd. Wat wel kan worden gekopieerd zijn stappenplannen, processen, spelregels,

materialen en dergelijke. Die kunnen wel worden verspreid, maar zijn niet van doorslaggevende invloed. Dit neemt niet weg dat de betrokkenen – zoals opdrachtgevers – daarin wel met enige regelmaat hun houvast zoeken. Tegen het einde van het actieonderzoek kwam dat onder andere tot uiting in de vraag of we geen overzichtelijk rijtje met tips voor de ontwikkeling van een basisteam hadden. Een dergelijke vraag illustreert naar ons idee vooral de behoefte van de betrokkenen om de complexiteit van de materie die in dit boek is opgenomen terug te brengen tot iets wat beter hanteerbaar is.

Op het momenten dat wij aan buitenstaanders – vaak leidinggevend en of betrokkenen van een veranderteam – vertellen over het actieonderzoek, leidt dat tot enthousiasme. De meerwaarde van bepaalde interventies, gericht op het doorbreken van blokkades en het verder brengen van onderwerpen, wordt gezien. Men is ervan overtuigd dat medewerkers in een team meer op deze wijze met elkaar het gesprek zouden moeten voeren. Na verloop van tijd krijgen wij met enige regelmaat de vraag of er een handzaam overzicht van interventies kan worden gemaakt om onder bijvoorbeeld teamleden te verspreiden. Wat kun je in welke situatie doen?

Daarnaast roept de uitrolreflex tegendruk op (zie ook Boonstra, 2014). De lokale omstandigheden en ideeën van degenen die met een bepaalde praktijk (werkwijze, methode, concept enzovoort) moeten werken, worden namelijk min of meer ontkend. Die tegendruk ervoeren wij ook regelmatig bij het invoeren van landelijke werkwijzen binnen de politie. ‘Dat werkt hier niet.’ De vraag of dat waar is, is moeilijk te beantwoorden. Wij zien aan de ene kant dat er binnen de politie sprake is van een neiging om de eigen werkcontext als (heel) bijzonder te ervaren, terwijl we aan de andere kant van mening zijn dat met het uitrollen van gestandaardiseerde praktijken te veel wordt ontkend dat er al een organisatie is. De uitrolreflex is daarmee een uiting van het doorgeschoten ‘soll’-denken (zie paragraaf 6.1.1), maar dan rondom het vraagstuk dat vaak borging wordt genoemd.

Een voorbeeld is de landelijke invoering van het Frontoffice-Backoffice-concept (zie Tops e.a., 2013). Bij de start van de landelijke invoering van dit concept is gekozen voor een implementatieproces, gericht op het uitrollen van het concept. Er wordt een landelijk programma en een programmateam ingericht om dit te realiseren. Het FoBo-concept van een van de voormalig politieregio's – waar het concept ook is ontstaan – dient als basis. De implementatie komt in de daarvoor aangewezen basisteams niet goed van de grond. Hieraan liggen verschillende redenen ten grondslag. Het landelijk programma komt tot de conclusie dat de top-downveranderaanpak niet effectief is. Er wordt gekozen voor een radicaal andere aanpak. Het beschreven FoBo-concept dient als inspiratiebron, maar de nadruk komt te liggen op een ontwikkelingsgerichte aanpak, waarbij de teams die met FoBo-achtige werkwijzen aan de slag gaan, worden ondersteund in het eigen ontwikkelproces. Deze verandering van aanpak blijkt te werken: de teams pakken ruimte om het concept te vertalen naar de eigen situatie en er ontstaat ontwikkeling. De consequentie hiervan is wel dat er in de praktijk van één concept geen sprake meer is.

De uitrolreflex ontkent dat veel veranderingen – of het nu gaat over de briefing/debriefing, de invoering van de rol van operationeel coördinator, nieuwe werkprocessen op het gebied van de aanpak van de veelvoorkomende criminaliteit of onderdelen van het dienstverleningsconcept – in essentie gaan over het gedrag van politiemensen en hun interactie. De ontmoeting met de weerbarstigheid die is gefundeerd in de lokale realiteit, in de 'ist', is daarmee dus een gegeven. Die weerbarstigheid heeft in de uitrolreflex echter geen plek (zie Vermaak, 2009a). Er wordt gedaan alsof deze er niet is. Door weerbarstigheid niet te hanteren, is de kans groot dat de bestaande manieren van denken, praten en doen gehandhaafd worden (zie ook Manning, 2010).

Een politieorganisatie die streeft naar eenheid in denken en doen – en standaardisatie van manieren van werken daarvoor als een middel inzet –, zal naar ons idee meer dan voorheen worden geconfronteerd met de schijn van verandering. Daar waar mensen een veranderidee niet (kunnen) verweven met dagelijkse praktijken, zal het veranderidee sneuvelen. Er is niets uitgerold, behalve wat randzaken als labels, formuleren en dergelijke. Een basisteam zal dan inderdaad robuust blijken te zijn, maar in een andere betekenis dan de ontwerpers voor ogen hadden: in staat om de eigenheid te beschermen (zie ook Van Oss & Van 't Hek, 2008; Landman, 2015).



7.6 Verspreiden via netwerken

Vanaf het begin van het actieonderzoek hebben wij bij opdrachtgevers benadrukt dat ontwikkeling zich niet laat uitrollen, maar hoogstens laat verspreiden. Op dat moment was deze opvatting primair gebaseerd op theorie (zie Vermaak, 2009a). We moesten nog ontdekken of en hoe dat verspreiden kon plaatsvinden. Gedurende het actieonderzoek hebben we, vooral naarmate het einde in zicht kwam, op verschillende manieren geprobeerd om ontwikkeling te verspreiden. Op het moment van schrijven zitten we hier eigenlijk nog middenin. We kunnen daarom niet meer doen dan benoemen wat we tot nog toe hebben geleerd als het over verspreiding gaat. De zoektocht gaat verder, maar dat geldt eigenlijk voor het bredere vraagstuk dat we de ontwikkeling van een basisteam hebben genoemd. In het volgende hoofdstuk komen we hierop terug.

Met betrekking tot verspreiding is het van belang een onderscheid te maken tussen de ontwikkeltrajecten en het actieonderzoek. De ontwikkeltrajecten zijn gedurende het actieonderzoek beperkt verspreid. Dat wil zeggen dat het overgrote deel van de ontwikkeltrajecten zich gedurende het actieonderzoek niet heeft verspreid naar andere basisteams dan waar ze zijn geïnitieerd. Een uitzondering was Kennis op Straat (zie ook paragraaf 7.4.2). Deze casus geeft een beeld van hoe die verspreiding verloopt: onderlangs, via mensen die elkaar kennen en waarbij de een aan de ander de vraag stelt: wat doen jullie daar precies? Een ontwikkeltraject op de ene plek kan voor de andere plek een inspiratie zijn. Er kunnen vergelijkbare processen worden opgestart en soms zijn er wat materialen om over te nemen (zoals de casussen bij 'opfrissen bevoegdheden'). Dit neemt niet weg dat alles in essentie moet worden overgedaan. Dat klinkt misschien inefficiënt, maar het gaat erom dat ontwikkeling veel meer een proces dan een uitkomst is. Wie denkt dat bijvoorbeeld het gedragskompas voor operationeel leiderschap (zie paragraaf 6.4.2) van het ene basisteam wel even kan worden overgenomen door een ander basisteam, miskent de waarde van het proces dat de betrokkenen hebben doorlopen. Dan zit je al in de uitrolreflex (zie paragraaf 7.5). Het wiel opnieuw uitvinden verdient bij ontwikkeltrajecten naar ons idee dan ook een positieve connotatie. Het gaat juist om het uitvinden van het eigen wiel. Dat wiel is geen exacte kopie van een bestaand wiel en daarmee verliest het 'opnieuw' zijn betekenis.

Ten aanzien van het actieonderzoek wil verspreiding in essentie zeggen dat steeds meer mensen worden besmet met de ideeën die in dit boek zijn opgenomen en ze gaan toepassen in de eigen werkpraktijk. Het gaat dus om doorwerking naar de uitvoeringspraktijk van de politie. Doorwerking naar de beleids-

praktijk is de dood in de pot. Niemand maakt zich de ideeën in dit boek eigen door ze als beleid te formuleren – voor zover dit überhaupt mogelijk is – of door ze als een stappenplan op het bureau te ontvangen. Wie er wel op deze wijze mee omgaat, verplaatst kennis die bedoeld is voor het handelen in de ‘moerassige laaglanden’ naar de ‘hoge gronden’ (zie ook Schön, 1983). En op die plek kun je er nu eenmaal weinig mee. We zijn dan eigenlijk weer terug bij af (zie hoofdstuk 1): op de verkeerde plek bezig zijn met de ontwikkeling van een basisteam. Dan komt het niet verder.

Verspreiding is het gevolg van de lokale interacties van velen, waarbij steeds meer gemeenschappen andere beïnvloeden of zelf beïnvloed raken, zodat er uiteindelijk een brede inbedding van vernieuwende ideeën tot stand komt (Homan, 2013). Dat begint altijd in klein verband. Een periode van langzame groei is onvermijdelijk. Je kunt er daarom niet vroeg genoeg mee beginnen.

Op dit punt is (onder andere) kritische zelfreflectie van belang. Hoewel wij bij de opzet van de trajecten ernaar hebben gestreefd om veranderaars binnen de politie als begeleiders te laten participeren, is dit moeizaam van de grond gekomen. Dat heeft verschillende redenen, zoals onze eigen zoektocht naar zinvol handelen (zie ook paragraaf 2.2.4) en de beschikbaarheid en bagage van interne veranderaars op het niveau van de basisteams (zie ook paragraaf 6.1.1). In Centrumstad en Noordstad heeft een actieonderzoeker van de politie sporadisch geparticipeerd. Daarnaast hebben we in samenwerking met de betreffende basisteams geprobeerd om onze reflectie- of spiegelwerkzaamheden te verankeren door *critical friends* uit de basisteams te werven en te professionaliseren. Deze pogingen waren te minimaal om voldoende verspreidingseffect te hebben. De les is dus om er vanaf de start stevig mee te beginnen (zie ook Vermaak, 2009a). De verspreiding krijgt dan gemakkelijker kracht en omvang. Het is ook direct een handelingsperspectief voor de veranderaar die moet reageren op vragen over verankering (al dan niet geïnitieerd met de term ‘uitrollen’). Dat handelingsperspectief is een uitnodiging: iedereen die onrustig wordt over de verankering, kan erin participeren. Meedoen in een leergemeenschap, contacten leggen in netwerken, een eigen traject beginnen en dergelijke.

Van verspreiding is sprake als anderen zich de materie in dit boek eigen maken. Eigen maken gaat over begrijpen en doen. Dat vraagt lezen, erover nadenken, er met elkaar over sparren, toepassen op eigen casuïstiek, uitproberen, reflecteren en zo tot een aha-erlebnis komen (zie Moeskops, 2014; zie ook paragraaf 8.3.3). De ontwikkeling van een basisteam verloopt daarmee parallel aan de ontwikkeling van de veranderaars. Die veranderaars moeten naar ons idee (dus) niet alleen leren in gemeenschappen van gelijkgestemden, maar ook trajecten in (basis)teams starten, dan wel de inzichten toepassen in lopende trajecten. Anders blijft verspreiding te oppervlakkig en het effect in de politieorganisatie te marginaal. Trajecten zijn de kern van ontwikkeling.

Wie zijn de hierboven bedoelde veranderaars binnen de politie? We hebben daar eerder, in normatieve zin, al iets over gezegd (zie paragraaf 1.2.3 en 8.3.2). Op deze plek gaat het echter niet zozeer over wie wij vinden dat de veranderaars zouden moeten zijn, maar over wat wij hebben ervaren in onze pogingen om verspreiding te stimuleren. In dit kader hebben wij gemerkt dat de interesse in de opgedane inzichten in eerste instantie vooral aanwezig was bij degenen die zich beroepsmatig met verandering en ontwikkeling binnen de politie bezighouden.

Gedurende het actieonderzoek hebben wij op verschillende manieren gewerkt aan (de voorbereiding van) verspreiding van de inzichten naar degenen die zich beroepsmatig met verandering en ontwikkeling binnen de politie bezighouden.

In dit verband is in de eerste plaats het programma Blauw Vakmanschap van belang, dat al op meer plekken in dit boek is genoemd. De toenmalige programmamanager was een bekende van een van ons, waardoor het eerste contact gemakkelijk was gelegd. We hebben verschillende keren gesproken met de kernbetrokkenen in het programma en daarnaast deelgenomen aan bijeenkomsten van de bredere leergemeenschap die door het programma is gecreëerd (facilitators, actieonderzoekers, lectoren). Vooral de gesprekken in kleine kring bleken waardevol. In die gesprekken zochten we gezamenlijk naar meer begrip van wat we in basisteams tegenkwamen en wat in de rol van veranderaar (niet) werkte. Door deze gesprekken werden sommige concepten die we hadden ontwikkeld – zoals twijfel zaaien – al in een vroeg stadium verspreid naar anderen. Tegelijkertijd hielpen de ervaringen die men binnen Blauw Vakmanschap opdeed in het verder conceptualiseren van patronen en handelingsperspectieven (zoals ook blijkt uit dit boek).

Het belang van netwerken voor verspreiding is ook gebleken uit de sessies die hebben plaatsgevonden met andere veranderaars binnen de politie. Via andere opdrachten waren we in contact gekomen met iemand die binnen een regionale eenheid de ‘trekker’ is van een netwerk teamontwikkeling. Dit netwerk bestaat uit een groep mensen die teams ondersteunen bij uiteenlopende ontwikkelopgaven. Vanuit dit netwerk was er interesse in onze inzichten. Dit leidde eind 2014 tot een werksessie waarin inzichten werden gedeeld en door de betrokkenen werden toegepast op eigen casuïstiek. Vergelijkbare netwerken opereren op landelijk niveau. Vlak voor afronding van de publicatie kwamen we in contact met het netwerk organisatieontwikkeling op landelijk niveau. Dat leidde tot een werksessie in juni 2015, die een vergelijkbare opzet kende als die voor het regionale netwerk.

Al deze initiatieven onderstrepen in het kader van verspreiding hetzelfde: degenen die zich dagelijks bezighouden met de vraagstukken waarop de inzichten betrekking hebben, lopen voor die inzichten het meest warm. Dat geldt voor inzichten over teamontwikkeling net zo goed als voor inzichten over de aanpak van jeugdgroepen. Verspreiding naar die doelgroep is daarmee de gemakkelijkste opgave. De betekenis van deze verspreiding wordt groter naarmate de betreffende veranderaars de inzichten gaan toepassen in de trajecten die zij in teams ondersteunen.

Daarnaast ontstond – toen het voorliggende verhaal completer begon te worden, en wij erover vertelden in gesprekken – interesse bij leidinggevendenden op het niveau van de districten en basisteams. Niet alleen in de omgevingen waar we de inzichten hadden opgedaan, maar ook daarbuiten. In de afgelopen periode ging het dan vooral over de nieuw gevormde managementteams op het niveau van de districten (DMT). Nog meer dan de beroepsmatige veranderaars herkenden zij de belemmerende patronen. Dit resulteerde in nieuwsgierigheid naar het handelingsperspectief om deze patronen te doorbreken en ontwikkeling mogelijk te maken. De sessies die hierover plaatsvonden, werden krachtiger naarmate de belemmerende patronen niet werden gezien als iets wat in de basisteams speelde, maar ook werden beschouwd als een onderdeel van de weerbarstigheid in het eigen managementteam.

Ik ben na afronding van het actieonderzoek uitgenodigd om in het DMT een toelichting te geven op de opbrengsten. Ik begin met het toelichten van enkele belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven. Dit leidt tot veel herkenning onder de aanwezige leidinggevenden. Na de pauze geef ik aan dat het mooi is dat er veel herkenning is op de patronen in het team, maar dat zij als DMT ook onderdeel zijn van het systeem en de patronen dus ook op hen betrekking hebben. Ik vraag welke patronen zij het meest herkennen in relatie tot het DMT. In eerste instantie komt er weinig respons op die vraag en ik leg deze constatering terug in de groep. Dit vanuit de gedachte dat als zij de eigen dynamiek niet dichterbij laten komen, waarom anderen dat dan wel zouden doen. Dit is het startpunt van een lange (de agenda wordt vrijgemaakt) en waardevolle sessie over hoe zij zelf kunnen werken aan het beter laten functioneren van hun DMT.

De bovenstaande casus wijst op een belangrijke les voor de verspreiding van ontwikkeling. Die werkt ons inziens namelijk het best als middel en doel congruent zijn. Anders gezegd: het moet direct lerend zijn en niet alleen voor het daar en straks, maar ook voor het hier en nu. Dat veronderstelt naar ons idee dat verspreiding zo veel mogelijk via werksystemen moet plaatsvinden: mensen die in het werk van elkaar afhankelijk zijn. Alleen dan is het mogelijk om de inzichten uit dit boek direct toe te passen op het dagelijks organisatieleven. Dat leven moet je namelijk met elkaar delen om het voldoende betekenisvol te kunnen laten zijn. Dan kun je samen doorzien hoe de patronen zich manifesteren in de eigen context en het handelingsperspectief op maat maken.

Op het moment van schrijven staan we op het punt om met de verspreiding van de ideeën een volgende stap te zetten. Het werksysteem in een basisteam is hierbij het uitgangspunt. Althans, een deel van dat werksysteem. Wij zijn ervan overtuigd dat (onder andere) teamchefs, operationeel experts, operationeel specialisten en senioren met een deel van de ontstane inzichten kunnen leren *spelen met weerbaarheid* (zie ook paragraaf 8.3). We beseffen dat dit niet vanzelf gaat. Dit besef is gebaseerd op onze eigen ervaringen met dit actieonderzoek en gaat gepaard met de wetenschap dat we zelf niet meer dan een begin hebben gemaakt in het leerproces van 'teamontwikkelaar'. Dat het niet vanzelf gaat, lijkt ons ook vooral een goed teken. Vermaak wijst erop dat de belangrijkste lessen in het leven worden geleerd door het serieus nemen van de worsteling in de gebieden waar het telt.¹⁰⁹ Het veranderen van het lei-

dinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk zou wel eens zo'n gebied kunnen zijn.

Het proces van verspreiding bevindt zich naar ons gevoel in een periode van langzame groei. Als deze zich doorzet, kan er een faseovergang plaatsvinden waarbij het groeitempo exponentieel toeneemt (zie Homan, 2013). Dit doorzetten is binnen de politie niet vanzelfsprekend. We sluiten daarom, als opmaat naar het laatste hoofdstuk, af met de woorden van Nap (2014; 13-14) die wij van harte onderschrijven.

‘De kunst zal zijn om vasthoudend te vernieuwen. Misschien is vasthoudendheid wel een kenmerk van de vereiste vernieuwing. Niet meer hopen van concept naar concept maar vanuit een bepaald leidbeeld belangstellend en vasthoudend ontwikkelen vanuit de praktijk. De moeite die je dan tegenkomt niet verhullend ontwijken maar onder ogen zien en als het even kan goedgehumtst bewerken. Ontwikkelen wordt dan heel ambachtelijk werk.’

Een mooie uitnodiging, toch?

109 Deze formulering ontleen wij aan de videolezing van Hans Vermaak over eigen veranderkracht. Zie <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/video-lezing-eigen-veranderkracht/>.

Nabeschuwing

8.1 Beschouwing van de opbrengsten

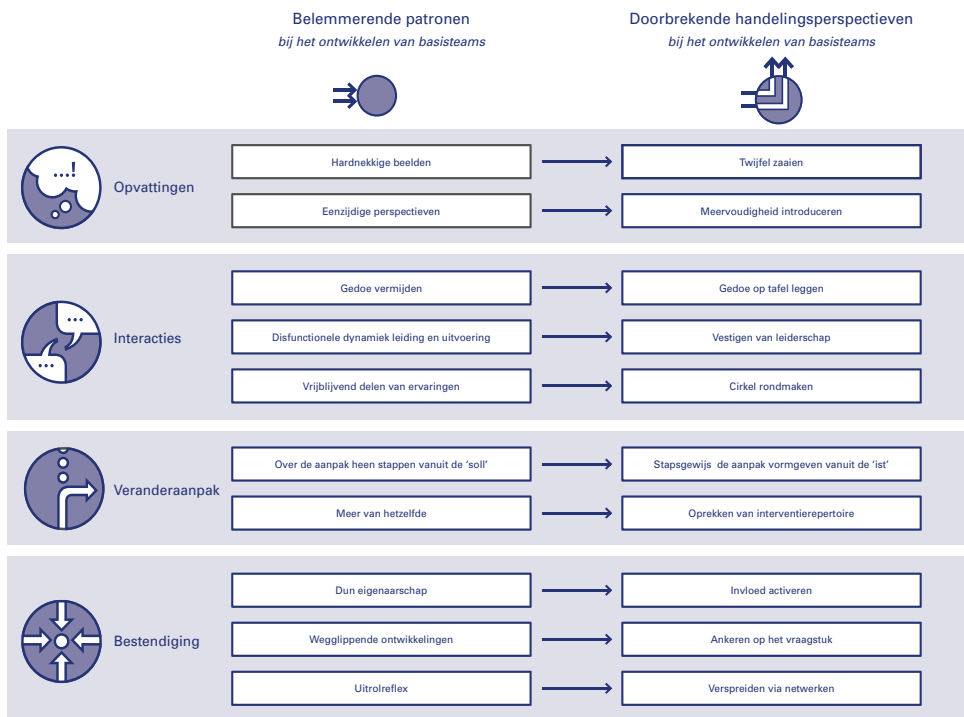
In hoofdstuk 3 hebben we een samenvatting gegeven van de opbrengsten van deze studie. Dit als aftrap voor de verdieping die daarop is gevolgd. In deze paragraaf staat de beschouwing van de opbrengsten centraal. Deze beschouwing vindt plaats door een kritische reflectie op wat er aan kennis ligt en door in te gaan op de vraag in welke mate de opgedane inzichten te generaliseren zijn naar andere contexten.

8.1.1 De opbrengsten en evaluatie daarvan

De opbrengsten van deze studie zijn, zoals eerder aangegeven (zie hoofdstuk 3), te beschouwen als een cognitieve kaart: een manier van kijken naar 1) de weerbaarheid die zich voordoet bij het veranderen van het leidinggeven aan en de uitvoering van het politiewerk, en 2) de wijze waarop deze weerbaarheid kan worden doorbroken. In figuur 8.1 op de volgende pagina is de kaart opnieuw opgenomen.

De opbrengsten bestaan uit tien patronen die de ontwikkeling van een basisteam belemmeren (weerbaarheid in stand houden) en tien manieren van handelen om deze patronen te doorbreken (weerbaarheid hanteerbaar maken). De tien patronen bieden een manier van kijken naar wat zich in een basisteam in en rond het politiewerk afspeelt. De tien manieren van handelen bieden houvast om – al dan niet via tussenwegen (zoals de kwaliteit van het interne samenleven of de aanpak van veranderingen) – bij te dragen aan de ontwikkeling van beter politiewerk.

De twintig concepten vormen de kern van de *grounded theory* die wij over de ontwikkeling van basisteams hebben geformuleerd. Hoe kunnen de opbrengsten van deze studie in het licht van theorieontwikkeling worden beschouwd? Bij het beantwoorden van deze vraag doen we een beroep op de evaluatiecriteria die Charmaz (2006) voor ‘grounded theory studies’ heeft geformuleerd:



Figuur 8.1: De opbrengsten van deze studie

- **Betrouwbaarheid.** Dit criterium gaat primair over de vraag of onze data onze bevindingen voldoende staven.
- **Originaliteit.** Dit criterium gaat primair over de vraag of onze bevindingen nieuwe inzichten bieden en (daarmee) relevant zijn.
- **Resonantie.** Dit criterium gaat primair over de vraag of onze bevindingen dekkend zijn voor wat we hebben onderzocht.
- **Bruikbaarheid.** Dit criterium gaat primair over de vraag of onze bevindingen bruikbaar zijn in het dagelijks organisatieleven binnen de politie.

Met betrekking tot de *betrouwbaarheid* van de opbrengsten is de belangrijkste opmerking dat de belemmerende patronen gemakkelijker uit de eigen data¹¹⁰ waren te construeren dan de doorbrekende handelingsperspectieven. Anders gezegd: de belemmerende patronen zijn steviger gegrond in onze eigen data dan de doorbrekende handelingsperspectieven. Dit is naar ons idee geen toeval.

¹¹⁰ Hiermee bedoelen we: de data die zijn verzameld met het actieonderzoek in de drie basisteams.

Het doorbreken van de belemmerende patronen binnen een basisteam is een flinke opgave waar niet zomaar houvast voor kan worden gevonden. Dit wordt nog eens versterkt doordat er in de politiewetenschap en politiepraktijk een gebrek is aan *actionable knowledge* voor de ontwikkeling van de organisatie en de verbetering van het werk (zie ook hoofdstuk 1).

Ten aanzien van de handelingsperspectieven doen zich aanzienlijke verschillen voor in de mate waarin er van stevige gronding in eigen data sprake is. De volgende handelingsperspectieven zijn naar ons idee het minst stevig gegrond in de eigen data:

- meervoudigheid introduceren (opvattingen);
- gedoe op tafel leggen (interacties);
- vestigen van leiderschap (interacties);
- ankeren op het vraagstuk (bestendinging).

Ook ten aanzien van dit rijtje denken we dat het geen toeval is. Het betreft handelingsperspectieven waarmee enkele van de meest belemmerende patronen moeten worden doorbroken. Daarnaast is het ook goed verklaarbaar dat de dimensie van veranderaanpak in dit rijtje ontbreekt: dat is bij uitstek een domein waar wij, als onderzoekende organisatieadviseurs, het meest bekwaam in zijn. In dat domein hebben we relatief veel gehandeld en dus ook veel eigen data verzameld. Waar de gronding in de eigen data minder stevig was, hebben we een groter beroep moeten doen op de onderzoeksliteratuur om (achteraf) tot (onderdelen van) het handelingsperspectief te komen. Dat hadden we liever anders gezien. Tegelijkertijd moet ook worden beseft dat de opbrengsten behoorlijk dekkend zijn voor het onderwerp dat we hebben onderzocht. Dat gaat soms ten koste van de diepgang op deelonderwerpen.

Hoewel wij de uiteindelijke beoordeling van de *originaliteit* graag aan anderen overlaten, denken wij dat de opbrengsten van dit actieonderzoek de politie nieuwe inzichten bieden. Voor zover onze kennis reikt, is er nog niet op deze wijze aandacht besteed aan de ontwikkeling van politieteams. Ook hierbij geldt dat er verschillen bestaan tussen de patronen en handelingsperspectieven. Naar opvattingen en interacties is aanzienlijk meer onderzoek verricht dan naar veranderaanpak en bestendinging (zie bijvoorbeeld Nap, 2012). Anders gezegd: onderzoek naar de aanpak en bestendinging van veranderingen komt relatief weinig voor.¹¹¹ Met dit actieonderzoek leveren wij een bijdrage aan het opvul-

111 Uitzonderingen daargelaten. Dit betreft vooral het onderzoek dat door de Politieacademie wordt uitgevoerd (zie bijvoorbeeld Sprenger & Teeuwisse, 2011; Sprenger & Regterschot, 2013; Tops e.a., 2013).

len van deze lacune. De meerwaarde hiervan overstijgt de politie. De kennis die we hebben ontwikkeld, is naar ons idee ook relevant voor het (algemene) domein van de veranderkunde.

Eerder hebben we opgemerkt dat de breedte van onze bevindingen soms ten koste van de diepgang is gegaan. Daarmee zeggen we eigenlijk ook dat het met de resonantie wel goed zit. We denken dat onze conceptualisering behoorlijk dekkend is voor wat we in de basisteams zijn tegengekomen. Over die conceptualisering is tegelijkertijd het nodige op te merken. Zo is er soms inhoudelijke overlap tussen de belemmerende patronen. Dat geldt ook voor de doorbrekende handelingsperspectieven. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de gekozen vierdeling geen exclusieve categorieën betreft. Opvattingen en interacties zijn bijvoorbeeld voor veranderaanpak en bestendiging ook van belang. Kortom: het modelleren van de werkelijkheid doet die werkelijkheid vanzelfsprekend enig geweld aan. Terlouw en Van Twist (2014) spreken daarom over een 'daad van verraad' ten gunste van overdraagbaarheid.

Tot slot iets over de bruikbaarheid van de opbrengsten. De vraag naar bruikbaarheid van de definitieve opbrengsten, zoals opgenomen in dit boek, moet naar onze mening vooral door de politie worden beantwoord. We kunnen wel iets zeggen over de ervaringen die we op dit punt gedurende het actieonderzoek hebben opgedaan. Hierbij is er een onderscheid te maken tussen de omgevingen waarin we het actieonderzoek hebben uitgevoerd en andere omgevingen. In de omgevingen waarin we het actieonderzoek hebben uitgevoerd, werden de inzichten gebruikt om te kijken naar wat er speelde en te interveniëren in wat er speelde. De bruikbaarheid van de inzichten was daarmee een criterium voor de opname ervan in dit boek. In de eindfase van het actieonderzoek zijn we de opbrengsten ook actiever gaan delen in andere omgevingen, zoals in andere districten en in regionale en landelijke netwerken (zie ook paragraaf 7.6). In die fase hebben we gemerkt dat de opbrengsten de betrokkenen nieuwsgierig maakten en door hen als potentieel bruikbaar werden beschouwd. Hiermee raken we een volgend onderwerp in de beschouwing van de opbrengsten (dat overigens een directe relatie heeft met de bruikbaarheid): de generaliseerbaarheid van de opbrengsten.

8.1.2 De generaliseerbaarheid naar andere organisatiecontexten

Een relevante vraag is in welke mate de beschreven belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven te generaliseren zijn naar andere

contexten. Een algemene opmerking hierbij is dat transfereerbaarheid wellicht een betere term is dan generaliseerbaarheid (zie ook Andriessen, 2013). De reden hiervoor is dat zowel de manier van kijken als het handelingsperspectief door een veranderaar moet worden vertaald naar de eigen context alvorens er goed mee aan de slag kan worden gegaan (zie ook paragraaf 8.3.3). Dit neemt niet weg dat het mogelijk en relevant is om aandacht te besteden aan de mate waarin de gedefinieerde concepten relevant zijn voor andere contexten. Hierbij richten we ons op de belemmerende patronen, aangezien de doorbrekende handelingsperspectieven zijn verbonden aan het bestaan van deze patronen.

We kunnen de vraag naar generaliseerbaarheid alleen beantwoorden door het begrip ‘contexten’ concreet in te vullen. Dat doen we hieronder. We maken onderscheid tussen de generaliseerbaarheid naar andere organisaties, naar andere politieteams en naar andere basisteams. Hierbij hanteren we een drieling in het karakter van de generalisatie:

- Aanwezigheid van de patronen. De *aanwezigheid* van een patroon heeft betrekking op de vraag of een belemmerend patroon überhaupt in een (andere) context aanwezig is.
- Manifestatie van de patronen. De *manifestatie* van een patroon heeft betrekking op de specifieke (inhoudelijke) kenmerken van een patroon in een (andere) context.
- Intensiteit van de patronen. De *intensiteit* van een patroon heeft betrekking op de mate waarin een belemmerend patroon in een (andere) context aanwezig is.

Generaliseerbaarheid naar andere organisaties

Tijdens de presentaties die wij in de eindfase van het actieonderzoek hebben gegeven, kwam bij leidinggevendenden van de politie geregeld de vraag op of onze bevindingen politiespecifiek waren. Het strikte antwoord daarop is: dat hebben we niet onderzocht. Dat neemt niet weg dat we wel onze gedachten hebben.

Wij vermoeden dat een belangrijk deel van de belemmerende patronen ook *aanwezig* is in andere organisaties. Dit vermoeden baseren wij op eigen ervaringen in andere organisaties en ander onderzoek. Wij beperken ons vermoeden tot overheidsorganisaties. Binnen overheidsorganisaties is naar ons idee het onderscheid tussen beleidsorganisaties en uitvoeringsorganisaties relevant. Wij denken dat bepaalde patronen in alle overheidsorganisaties spelen, terwijl andere patronen zich vooral in uitvoeringsorganisaties voordoen. Onder de eer-

ste categorie scharen wij bijvoorbeeld het intern werkperspectief, het vermijden van gedoe en de ‘soll’-dominantie in de aanpak van veranderen. In de tweede categorie zijn hardnekkige beelden, disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering en het dunne eigenaarschap relevante voorbeelden.¹¹²

De wijze waarop de patronen zich manifesteren in andere organisaties wijkt op onderdelen sterk af van die binnen de politie. Dat kan niet anders, omdat het werk verschilt. De inhoud is anders. Dat komt vooral tot uiting in de opvattingen. Een intern werkperspectief heeft binnen de brandweer of jeugdzorg bijvoorbeeld een andere lading dan binnen de politie. Voor interacties, veranderaanpak en bestendiging geldt dit in mindere mate, voor zover het uitvoeringsorganisaties betreft. Binnen de brandweer spelen tussen leidinggevend en uitvoerende medewerkers bijvoorbeeld vergelijkbare gevoelens (niet gesteund voelen door chefs, als chef hoor je er niet meer bij enzovoort) een rol (zie bijvoorbeeld Van Lochem & Verhallen, 2007).

Wij denken dat uitvoeringsorganisaties of -onderdelen te maken hebben met een hogere intensiteit van hardnekkige beelden, disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering en het dunne eigenaarschap dan beleidsorganisaties of -onderdelen. We denken dat verschillende factoren hierbij een rol spelen, zoals het opleidingsniveau van de betrokkenen, de fysieke afstand tot de beleidsmakers, het relatief gesloten karakter van de werkgemeenschap en dergelijke. Vooral binnen frontlinieorganisaties – zoals de politie en brandweer, maar ook op plekken in de zorg – is er sprake van een ideologie van ‘aan het front staan’ die gepaard gaat met het trekken van een scherpe scheidslijn met de omgeving.

Kortom: in andere organisaties zijn de patronen vermoedelijk vaak wel aanwezig, maar verschilt de manifestatie en intensiteit van de patronen ten opzichte van die binnen de onderzochte basisteams.

Generaliseerbaarheid naar andere politieteams

Het actieonderzoek heeft plaatsgevonden in drie basisteams. Dit roept de vraag op of onze bevindingen vooral geldig zijn voor basisteams of voor de politie als zodanig. Hoewel we dit actieonderzoek dus niet hebben uitgevoerd in andere politieteams, hebben we wel ervaring met (onderzoek in) andere politieteams. Op basis hiervan komen we tot de volgende gedachten.

112 Van collega's en professionele vrienden weten wij bijvoorbeeld dat zich vergelijkbare patronen voordoen onder verkeersleiders en andersoortig uitvoerend personeel in grote organisaties en op afstand van beleidsmakers.

Wij vermoeden dat de belemmerende patronen ook aanwezig zijn binnen andere politieteams. Dit vermoeden is in lijn met het idee dat er zoiets is als een politiecultuur (zie bijvoorbeeld Cockcroft, 2013). Hoewel die politiecultuur naar ons idee zeker geen coherent geheel is dat zich binnen de politieorganisatie overal op precies dezelfde manier voordoet (zie Chan, 1997; Herbert, 1997), zijn er wel algemene culturele kenmerken die de politieorganisatie onderscheiden van andere organisaties. Het onderscheid tussen operationele en niet-operationele politieteams is hierbij van belang. De eerste reden hiervoor is dat wij denken dat operationele teams onderling meer op elkaar lijken dan operationele en niet-operationele teams. De tweede reden is dat wij ook binnen andere operationele politieteams onderzoek hebben verricht. Daar kunnen we dus meer over zeggen. Het betreft in het bijzonder de districtsrecherche (zie Kouwenhoven e.a., 2010, 2013). Deze onderzoeken geven ons aanleiding om te veronderstellen dat de belemmerende patronen daar ook aanwezig zijn.

De manifestatie van de patronen in andersoortige operationele teams verschilt vermoedelijk van die van de onderzochte basisteams. Dit geldt opnieuw vooral voor (de inhoud van) de opvattingen. Zo heeft men binnen rechteamts hardnekkige beelden over de basisteams en gaat het werkperspectief vanzelfsprekend over het rechteamts. Ook interactiepatronen kunnen zich anders manifesteren, bijvoorbeeld omdat een districtsrecherche in veel mindere mate 24/7 operationeel is (zie ook Van der Torre e.a., 2013). Een met ons onderzoek vergelijkbaar actieonderzoek binnen de opsporing zou overigens relevant zijn om de patronen binnen de recherche nader te onderzoeken. Zeker gezien het recent gepubliceerde boek *De gekooide recherche* waar verschillende belemmerende patronen op basis van persoonlijke ervaringen worden aangestipt (zie Princen, 2015).

Ten aanzien van de intensiteit van patronen vermoeden wij dat wat wij hebben aangetroffen in de drie basisteams net zomin maatgevend is voor andere (operationele) politieteams als voor basisteams als zodanig (zie vervolg). Wij kennen rechteamts die in het verleden vergelijkbaar intern gedoe hebben gehad als het basisteam in Noordstad. Er is dan nauwelijks verschil in intensiteit. Ook kennen we rechteamts die qua intensiteit juist op relatief grote afstand staan van de door ons onderzochte basisteams. Op het punt van intensiteit is de generaliseerbaarheid van de patronen naar andere politieteams dus niet zomaar vanzelfsprekend.

Kortom: in andere politieteams zijn de patronen aanwezig, maar verschilt vooral de manifestatie en de intensiteit van de patronen ten opzichte van de onderzochte basisteams.

Generaliseerbaarheid naar andere basisteams

Dan tot slot de generaliseerbaarheid van de uitkomsten naar andere basisteams. Daar kunnen we relatief kort over zijn: de uitkomsten zijn in termen van aanwezigheid en manifestatie van patronen te generaliseren, maar de intensiteit verschilt. Deze uitspraak baseren wij vooral op andere onderzoeken die wij binnen basisteams hebben uitgevoerd (zie bijvoorbeeld Landman, 2005; Jochoms e.a., 2006; Landman, 2011; Landman, 2015). In de afgelopen tien jaar hebben wij in acht basisteams veldwerk verricht. De ervaringen die wij daar hebben opgedaan, geven geen aanleiding om te veronderstellen dat er basisteams zijn waar de beschreven patronen zich überhaupt niet voordoen of inhoudelijk gezien wezenlijk andere kenmerken hebben. Onze ervaringen, ook in dit actieonderzoek, geven wel aanleiding om te veronderstellen dat de intensiteit tussen basisteams kan verschillen.

Wanneer we preciezer kijken naar verschillen in intensiteit, dan doen deze zich naar ons idee vooral voor ten aanzien van de interacties. Het betreft dan onder andere het vermijden van gedoe en de disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering (dit laatste werkt ook door in het eigenaarschap, zie paragraaf 7.1). Anders gezegd: er zijn tussen basisteams verschillen in de kwaliteit van het interne samenleven. Met betrekking tot de verschillen in intensiteit is het daarnaast van belang op te merken dat die niet alleen te maken hebben met de specifieke context van een basisteam, maar ook met de periode waarin observaties in een basisteam plaatsvinden. Wat ons bij de generaliseerbaarheid naar andere perioden brengt.

8.1.3 De generaliseerbaarheid naar andere perioden

Wie zijn gedachten laat gaan over de generaliseerbaarheid van de opbrengsten moet ook rekening houden met de specifieke periode waarin dit actieonderzoek heeft plaatsgevonden: gedurende de vorming van de Nationale Politie. Dat werpt de vraag op in welke mate de belemmerende patronen die we hebben gevonden iets te maken hebben met het gegeven dat het actieonderzoek in deze periode heeft plaatsgevonden. Twee invalshoeken zijn van belang.

Gedurende het actieonderzoek speelden de nodige personele kwesties binnen de politie en daarmee ook binnen de drie basisteams. De drie belangrijkste hiervan waren: harmonisatie arbeidsvoorwaarden politie II (HAP II, zie ook paragraaf 5.1.2), de matching in het kader van de overgang naar het

LFNP en de personele reorganisatie in het kader van de vorming van de Nationale Politie.¹¹³ Mede gezien de periode waarin het actieonderzoek daadwerkelijk heeft plaatsgevonden – begin 2013 tot medio 2014 –, hebben de eerste twee kwesties een zwaarder stempel gedrukt dan de personele reorganisatie (zeker voor wat betreft uitvoerende medewerkers). De besluiten in het kader van HAP II en de matching in het kader van het LFNP waren weliswaar al genomen, maar deze waren zeker niet naar ieders tevredenheid. Dit kan bijvoorbeeld invloed hebben gehad op de intensiteit van het geklaag dat we hebben meegemaakt (zie paragraaf 7.1.2).

Mede op basis van eerdere (langdurige) ervaringen in basisteams zijn we geneigd te denken dat er gedurende ons actieonderzoek voor medewerkers meer redenen voor geklaag waren dan normaal het geval is. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er volgens de leidinggevenden in de basisteams altijd wel gedoe was. Dit doet dan vermoeden dat de periode waarin ons actieonderzoek plaatsvond in dat opzicht niet bijzonder was, al denken wij ook dat het bagatelliseren van het gedoe ('er is altijd wel wat') een defensieve manier is om er (niet) mee om te gaan (zie ook paragraaf 5.3.2).

Een tweede (mogelijke) bijzonderheid in onze onderzoeksperiode heeft betrekking op de veranderdruk van boven en, daarmee samenhangend, de volle veranderagenda in de basisteams. Bij aanvang van het actieonderzoek was de Nationale Politie in formele zin net een feit. In die periode was er in de basisteams nog relatief weinig te merken van de gekozen top-downveranderaanpak met daaraan verbonden beschrijvingen van gewenste situaties (zie paragraaf 6.1.1). Dat veranderde in de loop van de tijd. De druk van boven nam toe en de veranderagenda werd alsmaar voller met opdrachten van hogere hiërarchische niveaus. De verandercontext van de basisteams in de periode van ons actieonderzoek week in dat opzicht sterk af van wat wij in de jaren daarvoor hadden ervaren.

Naar onze indruk werd dit niet alleen veroorzaakt door de transitie naar een nieuwe organisatiestructuur, maar ook en vooral doordat de nieuwe organisatiestructuur een nationale structuur met een sterk gecentraliseerde sturing behelst. Dat ging gepaard met een wens om te komen tot meer uniformiteit in manieren van werken. Een dergelijke combinatie – de wens tot uniformiteit in combinatie met veronderstelde mogelijkheden om daarop te sturen – leidt per definitie tot een veranderaanpak die wordt gekenmerkt door een ontwerpbenadering.

113 In Centrumstad speelde daarnaast de samenvoeging van de drie wijkteams tot één basisteam. Die ontwikkeling werd zeker niet door iedereen positief gewaardeerd.

dering. Kortom: op het punt van veranderdynamiek bevond en bevindt de politie zich in een bijzondere tijd. Dat heeft effect gehad op de uitkomsten van het actieonderzoek.

De twee voorgaande punten maken duidelijk dat de vorming van de Nationale Politie invloed heeft gehad op de uitkomsten van het actieonderzoek en daarmee ook op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten naar andere perioden. Op basis van eerdere ervaringen hebben wij de overtuiging dat deze invloed zich beperkt tot de intensiteit en in (veel) mindere mate de manifestatie van de belemmerende patronen. Met betrekking tot de aanwezigheid van de patronen geldt dat ze van alle tijden zijn. Het zijn namelijk bij uitstek de persistente vraagstukken in de politieorganisatie waar in de regel meer omheen wordt gelopen dan dat echte aanraking plaatsvindt (zie ook hoofdstuk 1).

8.2 Omgaan met paradoxen bij de vorming van de Nationale Politie

Dit boek gaat niet over de vorming van de Nationale Politie, maar houdt er wel verband mee. Dat komt in de eerste plaats doordat ons actieonderzoek plaatsvond tijdens (het begin van) de vorming van de Nationale Politie (zie ook paragraaf 8.1.3). Daarnaast waren sommige ontwikkeltrajecten direct gerelateerd aan de introductie van nieuwe werkwijzen en concepten als onderdeel van de vorming van de Nationale Politie. De vraag wat de uitkomsten van dit actieonderzoek betekenen voor de vorming van de Nationale Politie is daarmee ook een relevante vraag. Hoewel deze vraag voor een deel al is beantwoord in de voorgaande hoofdstukken (vooral in hoofdstuk 6), vinden wij het van belang om er ook in deze nabeschuiving aandacht aan te besteden. We beseffen dat ons actieonderzoek zich heeft beperkt tot basisteams, maar wij permitteren ons hier toch de ruimte om de vorming van de Nationale Politie vanuit een breder perspectief te benaderen.¹¹⁴ We richten ons hierbij op veranderingen die gericht zijn op het primaire proces.

We zijn er gedurende de uitvoering van dit actieonderzoek, gevoed door onze ervaringen in de basisteams en in andere opdrachten, steeds meer van overtuigd geraakt dat de veranderaanpak voor de vorming van de Nationale Politie gepaard gaat met paradoxen. Een paradox bestaat uit elementen die met

114 Vlak voordat wij dit onderdeel schreven, verscheen in het *Tijdschrift voor de Politie* een artikel van Nap (2015) getiteld 'Een nieuw vertrekpunt, niet een nieuwe blauwdruk'. Wij konden ons in algemene zin goed vinden in de analyse en het globale voorstel van Jan Nap en hebben daar dan ook dankbaar gebruik van gemaakt.

elkaar samenhangen en tegelijkertijd op gespannen voet met elkaar staan (zie Smith & Lewis, 2011). Het is daarmee niet het een óf het ander, maar het een én het ander. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille en beide zijden zijn nodig. Het is naar ons idee de kunst om te laveren tussen de polen van de paradox. De ene keer iets meer naar de ene kant en de andere keer weer iets meer naar de andere kant (zie ook Derksen, 2015). De spanning die met paradoxen gepaard gaat, houdt de veranderaanpak levend. Ze moeten dus niet worden weggepoetst, maar worden opgezocht. Kiezen voor een van de uitersten is de dood in de pot. We beschrijven drie paradoxen en duiden de laveerkunst die naar ons idee aan de orde is.

8.2.1 Tussen ontwerpen vanuit de ‘soll’ en ontwikkelen vanuit de ‘ist’

Bij de vorming van de Nationale Politie spelen allerlei beschrijvingen van gewenste situaties een belangrijke rol. Deze beschrijvingen vervullen een belangrijke functie in uiteenlopende processen, zoals (politiek-bestuurlijke) besluitvorming, herinrichting en reorganisatie. Het is volgens ons tegelijkertijd essentieel om de beperkingen van dit soort beschrijvingen en de daarmee samenhangende implementatieaanpak te (er)kennen: ze hebben niet of nauwelijks invloed op het dagelijks organisatieleven. De essenties van het primaire proces worden er niet door aangeraakt. Wie daar wel naar streeft, kan dus niet vertrouwen op een aanpak die van bovenaf gewenste situaties implementeert. Een dergelijke aanpak zorgt er namelijk onder andere voor dat structuren worden aangepast, taal wordt veranderd en mensen worden verschoven, maar onze ervaring is dat alles wat te maken heeft met (verandering in) de uitvoering van het werk, stuit op de weerbarstigheid van de ‘ist’. Kortom: de zogenoemde strategische doelen van de vorming van de Nationale Politie – waaronder betere politiestatistiek – worden dan niet bereikt.

Als beter politiewerk het streven is, volstaat de huidige aanpak naar ons idee simpelweg niet. Dat heeft weinig te maken met de omvang van de ambities, maar vooral met de aard van de ambities. Het opnieuw stellen van prioriteiten in de ambities heeft weinig zin, zolang het meer fundamenteel verbeteren van het politiewerk onderdeel is van die prioriteiten. Die opgave laat zich namelijk niet volbrengen op basis van de aanpak die in de vorming van de Nationale Politie op dit moment dominant is. Daar is iets naast nodig: het ontwikkelen vanuit de ‘ist’. Hierbij is het van belang te benadrukken dat het ontwikkelen vanuit de ‘ist’ op dit moment niet volledig afwezig is. Er vinden genoeg betekenisvolle initia-

tieven plaats. Die lijken als beweging echter te weinig massa te hebben en lijken te veel te worden verstoord door de dominantie van het ontwerpen vanuit de 'soll'. Wij pleiten daarom voor het beter hanteren van de spanning tussen beide.

Dit pleidooi erkent dat het de kunst is om met deze contrasterende veranderingen om te gaan in plaats van de een ten gunste van de ander uit te sluiten. 'Daar en straks' en 'hier en nu', 'top-down' en 'bottom-up', voorspelbaarheid bevorderen en onvoorspelbaarheid toelaten, enzovoort. De vorming van de Nationale Politie is een te gevarieerd geheel om met één dominante aanpak te benaderen. Toch is er volgens ons een dominante aanpak ontstaan. Het is begrijpelijk dat deze aanpak – onder andere gezien de (politieke) druk en de omvang en complexiteit van de transitie – wordt gekenmerkt door een ontwerp-aanpak (zie ook paragraaf 8.1.3). Als wij ons in de top van de Nationale Politie zouden bevinden, hadden we vermoedelijk ook behoefte aan een gevoel van zekerheid en beheersbaarheid, al zou onvermijdelijk ook het gevoel zijn gegroeid dat dit een illusie is.

De begrijpelijkheid van de huidige dominante aanpak mag niet de aandacht afleiden van wat naar ons idee nodig is: beter omgaan met de spanning tussen ontwerpen vanuit de 'soll' en ontwikkelen vanuit de 'ist'. Hierbij is een aantal aspecten van belang. Het beter omgaan met de spanning tussen 'soll'- en 'ist'-denken vereist dat deze spanning veel meer wordt opgezocht. Dat kan wanneer er meer ruimte wordt gemaakt voor ontwikkelen vanuit de 'ist'. Dat heeft twee implicaties: meer investeren in ontwikkeltrajecten en minder verstoren van ontwikkeltrajecten. Meer investeren betekent vooral het faciliteren van het niveau van de (regionale) eenheden, districten en teams met randvoorwaarden (zie ook paragraaf 8.2.2). Grootscheepse ontwikkelprogramma's hebben over het algemeen weinig kans van slagen, want ze raken het dagelijks organisatieleven niet of nauwelijks aan. Er zit niets anders op dan in het klein te werken aan grote vraagstukken. In die zin zijn we het eens met Nap (2015), die stelt dat de vraag naar een plan B voor de vorming van de Nationale Politie de betrokkenen gemakkelijk op het verkeerde been kan zetten. Een grootschalige ontwikkel-aanpak is naar onze mening namelijk net zo goed een fopverhaal. Minder verstoren van ontwikkeltrajecten betekent dat men bij goedbedoelde top-downveranderingen zich niet alleen moet afvragen welke mooie toekomst het kan brengen, maar ook de vraag moet stellen welke ontwikkelingen in het hier en nu kapot kunnen worden gemaakt. Dat resulteert als het goed is in meer terughoudendheid ten aanzien van top-downveranderinitiatieven. Dat brengt ons op het punt van ambitie.

Wij vinden het van belang om de ambitie op het gebied van organisatie-

ontwikkeling van meer realiteitsgehalte te voorzien. Wie meer nadruk legt op het dagelijks organisatieleven binnen de politie kan niet anders dan concluderen dat de gewenste werkwijzen, gedragingen en manieren van samenwerken – zoals geformuleerd in operationele concepten, cultuurtyperingen en kernwaarden – op behoorlijke afstand staan van het dagelijks organisatieleven. Grote ambities verhouden zich de notie dat de kans van slagen toeneemt naarmate de aanpak van organisatieontwikkeling het dagelijks organisatieleven meer als vertrekpunt neemt (zie ook Kampen, 2014; zie ook hoofdstuk 1). De veranderingen in het gedrag van mensen en hun interactie worden altijd begrensd door een zekere mate van padafhankelijkheid (zie Schreyogg & Sydow, 2009). Vanuit een ontwikkelperspectief is het van belang om de basis op orde te maken en leidinggevenden en medewerkers niet te overladen met onrealistische ambities. In het dagelijks organisatieleven binnen de politie spelen naar ons idee (voor een deel) hele andere vraagstukken dan de vernieuwingstaal doet geloven.¹¹⁵ Deze vraagstukken moeten niet worden ontweken, maar worden opgepakt. Dat brengt op ons op het derde punt.

Bij het in werking brengen van de basisteams zou meer aandacht moeten worden besteed aan de organiseeraspecten die de daadwerkelijke werking van een basisteam het meest bepalen: het gedrag van mensen en hun interactie. Op dit moment domineren structuur, processen en systemen. Hoewel dit begrijpelijk is vanuit de wens om te komen tot meer eenheid, is het verstandig om te beseffen dat de impact van deze organiseeraspecten op het politiewerk veelal beperkt is. Een onderscheid tussen meer en minder impact is hierbij van belang, aangezien de impact van bijvoorbeeld mobiele technologie en andere directe hulpmiddelen (portofoon, uitrusting enzovoort) op de uitvoering van het politiewerk niet moet worden onderschat. Hoe dan ook, de (lokale) veranderagenda mag van ons wel wat minder worden gedomineerd door allerlei secundaire organiseeraspecten. De organiseeraspecten die de kern van het politiewerk raken, zouden wat ons betreft een prominentere plek op de veranderagenda moeten hebben. Zonder een betere spanning tussen beide soorten organiseeraspecten is meer nadruk op ontwikkelen vanuit de 'ist' ook niet nodig. Maakbare organiseeraspecten zijn in de regel best goed aan te pakken met ontwerpen vanuit de 'soll'.

Een betere spanning tussen 'soll' - en 'ist' -denken heeft als onvermijdelijk

115 Zie bijvoorbeeld ook het actieonderzoek van Scholtens (2015), waaruit blijkt dat leidinggevenden in een basisteam erg terughoudend zijn om überhaupt te sturen. Dit inzicht staat op grote afstand van de ambities op het gebied van 'scherp sturen' die vanuit de ontwerpwereld zijn geïntroduceerd. Kortom: aansluiten bij het ontwikkelstadium is de opgave (zie ook paragraaf 6.2.1).

gevolg dat het hier en nu centraler komt te staan. Daar kan het allemaal wat oncomfortabeler van worden. Dit komt doordat aandacht voor het hier en nu geregeld gepaard gaat met *uncomfortable knowledge* (zie ook Rayner, 2012; Flyvbjerg, 2001): kennis die onaangenaam en onacceptabel is voor (de leiding van) een organisatie. Waar men zegt geïnteresseerd in te zijn, komt in dat opzicht niet altijd overeen met waar men daadwerkelijk geïnteresseerd in is (zie ook Stein, 1988).¹¹⁶ Defensieve reacties zijn dan ook aan de orde van de dag, ook bij de politie.¹¹⁷ Deze reacties zijn goed te begrijpen vanuit de politieke context waarin de politie opereert.¹¹⁸ Het draagt echter niet bij aan organisatie-ontwikkeling, omdat de realiteit van het dagelijks organisatieleven eerder wordt genegeerd dan als uitgangspunt wordt genomen. Wij zijn het dan ook eens met Nap (2014; 34) die stelt: 'We moeten niet angstig, defensief stoeve praktijken ontkennen, maar die nieuwsgierig tegemoet treden, zoeken naar zinvolle ontwikkeling. Niet slim "spinnen", maar de werkelijkheid onder ogen durven zien.'

Een ongemakkelijke waarheid hoeft geen onwerkbare waarheid te zijn, mits je deze als waarheid durft te accepteren en als basis neemt voor de aanpak van verandering.¹¹⁹ Dit heeft als bijkomende consequentie dat het veranderproces dichterbij komt. Het wordt dan persoonlijker in de zin dat het meer over 'ik' en 'ons' gaat.

116 Dit verwijst ook naar het eerder aangehaalde onderscheid tussen praat- en daadtheorie van Argyris en Schön (1974). Zie bijvoorbeeld paragraaf 5.1.1.

117 Hoewel we het met enige terughoudendheid brengen, kan hierbij ook worden gedacht aan de reactie van de politieleiding op het boek *De gekooide recherche* (Princen, 2015). Zie ook de column van Guus Meershoek die spreekt over een *onwerkbare waarheid* (zie noor 119). Hierbij moet wel worden beseft dat oncomfortabele kennis die in de media komt een eigen dynamiek krijgt die veelal niet erg dienstbaar is aan organisatieontwikkeling.

118 In die zin is het onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen eigenlijk nog iets te plat voor het veranderproces waar de politie zich in bevindt. De veranderkleuren bieden in dat opzicht meer houvast om precies te zijn (zie De Caluwé & Vermaak, 2006). Het gaat dan om een politiek proces tussen de minister van VenJ, het Openbaar Ministerie, het bestuur en de korpsleiding ('geel met een blauw randje'), het inrichten van structuur, systemen en personeel ('blauw en rood') en het verbeteren van het politiewerk (veel 'groen' en 'wit'). Zie ook Vermaak (2015).

119 Het begrip 'onwerkbare waarheid' lenen wij van Meershoek die het gebruikt in een column waarin het boek *De gekooide recherche* (Princen, 2015) centraal staat. Zie <http://www.nrc.nl/rechtenbestuur/2015/06/04/de-politiecolumnde-onwerkbare-waarheid-van-het-blauwe-plafond/>.

120 Zie ook het voorbeeld dat Nap (2014) geeft over de vraag die Liesbeth Huyzer stelde tijdens een bijeenkomst met haar management in Noord-Holland: zit ik vernieuwing niet in de weg? Wat zit er in mij dat die vernieuwing kan ondersteunen? Hoe maak ik – ook bij mijzelf – ruimte voor vernieuwing?

Dat kan niet anders en moet ook.¹²⁰ Een oriëntatie op het daar en straks maakt het gemakkelijk om het ongemak af te weren (zie Moeskops, 2014). Een oriëntatie op het hier en nu maakt het mogelijk om het ongemak aan te gaan, te leren verdragen en vanuit deze houding bij te dragen aan betekenisvolle verandering van de politieorganisatie en het politiewerk.

Een laatste opmerking in het kader van de spanning tussen ‘soll’- en ‘ist’-denken heeft betrekking op het realisatieplan. Het aanpassen van het realisatieplan – zoals geformuleerd in de ‘herrijking’ – is wellicht een noodzakelijke stap, maar naar onze verwachting heeft dit geen fundamentele impact op de ambities die neerslaan in het primaire proces. De meest optimale bijdrage die kan worden geleverd, is een forse reductie van de veranderagenda, zodat er (lokaal) meer ruimte komt om de weerbarstigheid te hanteren. Het aanpassen van het realisatieplan past in een veelvoorkomende reflex in het omgaan met het ervaren gevoel van illusie: het gat tussen het masterplan en de ervaren werkelijkheid wordt hersteld door het plan aan te passen (zie ook Gabriel, 1999; Moeskops, 2014). Begrijpelijk, maar er kan niet te veel van worden verwacht. Als een dergelijk plan veel voorspellend vermogen zou hebben ten aanzien van hoe het dagelijks organisatieleven zich voltrekt, was dat al wel een keer gebleken. De waarde van een plan op nationaal niveau lijkt voor veranderingen in het politiewerk simpelweg niet groot. Planvorming die zich richt op veranderingen in het politiewerk heeft meer baat bij het motto ‘think global, act local’ (zie ook Vermaak, 2009a). Dit brengt ons op de spanning tussen een nationale en lokale veranderaanpak.

8.2.2 Tussen een nationale en lokale veranderaanpak

Naast de oriëntatie in de veranderaanpak (‘soll’/‘ist’) is de schaal waarop de veranderaanpak wordt georganiseerd van belang. Op dit moment constateren we dat de organisatie van de veranderaanpak vooral wordt gekenmerkt door een centrale of nationale aanpak. Dit kenmerk hangt samen met de sterke oriëntatie op ontwerpen vanuit de ‘soll’. Op nationaal niveau zijn er namelijk allerlei mensen bezig met ontwerpwerk: het bedenken en beschrijven van gewenste situaties en van aanpakken om die situaties te realiseren. Daar wordt op het niveau van de korpsleiding dan over besloten en vervolgens moet ‘implementatie in de lijn’ volgen. Dit illustreert een stevige scheiding tussen denken en doen. Die scheiding is goed merkbaar op het niveau van een basisteam: daar komt van alles binnen wat men zelf niet heeft bedacht en wat moet worden ingevoerd of in gebruik moet worden genomen (zie ook paragraaf 6.1.1).

Wie de spanning tussen de ‘soll’ en de ‘ist’ meer opzoekt, kan niet anders dan hetzelfde te doen met de spanning tussen nationaal en lokaal.¹²¹ Ten aanzien van het politiewerk heeft de ‘ist’ primair een lokaal of decentraal karakter (teamniveau). Zeker waar het gedrag van mensen en hun interactie in het primaire proces centraal staat, is er op nationaal niveau niet veel te realiseren. Er is namelijk alleen lokale dynamiek, die niet betekenisvol kan worden opgeteld (zie ook Homan, 2013). Die lokale dynamiek kan vooral in teams en afdelingen worden beïnvloed. Soms ligt een onderliggende oorzaak (‘angel’) van een belemmerend patroon (ook) op nationaal niveau.¹²² Het is daarom van belang dat de verhouding in de veranderaanpak wordt omgedraaid waar het de ontwikkelmodus betreft: het nationale niveau is veel meer opdrachtnemer dan opdrachtgever van het lokale niveau. Het faciliteren van ontwikkeling op teamniveau staat centraal. Dit faciliteren bestaat, naast het wegnemen van blokkades, vooral uit het ondersteunen van de lokale veranderaars met capaciteit.

Naar onze mening moet het ondersteuningsmodel voor het veranderproces vrij radicaal van karakter veranderen. Dat heeft twee redenen. De eerste ligt het meest voor de hand: op lokaal niveau moet ontwikkelwerk plaatsvinden. Dit kan de zogenoemde lijn niet alleen, zo blijkt ook uit dit actieonderzoek (zie vooral hoofdstuk 6). De betrokkenen in een basisteam kunnen wel wat hulp gebruiken bij het veranderwerk in de moerassige laaglanden. Dat illustreert geen onacceptabel brevet van onvermogen, maar moet worden gezien als een logisch uitvloeisel van de tijd die zij hiervoor hebben en de kunde waarover zij beschikken. Op dit moment is er her en der weliswaar ondersteuning voor het lokale veranderwerk, maar het is in de regel te weinig.¹²³ Daarnaast hebben wij de indruk dat de weerbaarheid nog te veel wordt ontweken. Dit wordt mede veroorzaakt doordat teamontwikkelaars incidenteel in een team aanwezig zijn om af en toe een sessie te begeleiden (soms ook specifiek gericht op een managementteam van een basisteam).¹²⁴ Dit is niet stevig genoeg om de ontwikkeling van een basisteam echt van de grond te krijgen.

De tweede reden werkt de andere kant op: op nationaal niveau moeten min-

121 Met lokaal bedoelen we het niveau van organisatieonderdelen. Niet een geografisch niveau. Een organisatieonderdeel dat op een landelijke schaal opereert, is in deze terminologie dus net zo goed lokaal.

122 Denk hierbij bijvoorbeeld aan de systemische onteigening die in en rondom de politieorganisatie plaatsvindt (zie paragraaf 7.1.3).

123 Wij baseren ons hierbij ook op inzichten die wij in andere opdrachten hebben opgedaan.

124 Hierbij kan ook worden gedacht aan het programma Blauw Vakmanschap dat steeds meer basisteams ondersteunt in het reflecteren op en leren van de uitvoeringspraktijk (zie ook Van Eeuwijk, 2015).

der mensen tijd en ruimte hebben om goedbedoelde veranderideeën te initiëren. De beschikbaarheid van mensen op nationaal niveau – in programma's, projecten, stafonderdelen en dergelijke – genereert top-downveranderdrukte. Geef iemand een onderwerp en hij optimaliseert de omliggende wereld vanuit dat onderwerp. Geef iemand de ruimte en hij komt met iets wat nodig is voor een betere politie. De politie zit gevangen in een patroon dat wordt gekenmerkt door een toename van veranderideeën en daarvoor benodigde uitwerkingscapaciteit.¹²⁵ De capaciteit op nationaal niveau genereert ideeën die leiden tot meer behoefte aan capaciteit, wat weer leidt tot meer of verfijndere dan wel omvangrijkere ideeën. Het vindt allemaal plaats vanuit de intentie om de politie beter te maken – het zijn allemaal uitingen van mensen die hun werk serieus nemen –, maar het pakt op lokaal niveau in de regel anders uit. Dit terwijl daar het overgrote deel van de veranderideeën werkelijkheid moet worden. Het is de tragiek van de onbedoelde gevolgen die heviger wordt door de schaalvergroting binnen de politie. Denken en doen zijn losgekoppeld op een enorme schaal. Dat blijft niet zonder gevolgen. Het reduceren van de veranderagenda is in belangrijke mate symptoombestrijding als het patroon waarin veranderideeën worden genegeerd in stand blijft.

Het bovenstaande impliceert dat de ondersteuning voor het veranderproces meer moet worden gepositioneerd op het niveau waarop deze van de meeste betekenis kan zijn voor het daadwerkelijk realiseren van veranderingen. Dat is dicht op de teams. Er is behoefte aan veranderaars die in staat zijn om op nationaal niveau te denken en op lokaal niveau te handelen (zie ook paragraaf 8.2.3). Er zijn nu te veel mensen die weliswaar op nationaal niveau denken, maar in de regel te weinig notie hebben van het dagelijks organisatieleven in operationele politieteam om de consequenties voor het lokale handelen te kunnen begrijpen. Door de scheve balans tussen capaciteit voor ondersteuning van de 'soll' en ondersteuning van de 'ist' te herstellen, kunnen twee vliegen in één klap worden geslagen: de veranderdrukte wordt minder en er komt lokaal meer voor elkaar. We pleiten dus nadrukkelijk niet voor meer verandercapaciteit, maar voor een andere inzet van de verandercapaciteit. Hierbij moet wel worden beseft dat ontwikkelen vanuit de 'ist' wezenlijk andere kwaliteiten van veranderaars vraagt dan ontwerpen vanuit de 'soll'. Tegelijkertijd geldt dat het

125 Hoewel wij begrijpen dat de politie en enkele omstanders (zie bijvoorbeeld Hoogenboom, 2015) de politiek verwijten dat zij de politie opzadelt met te veel ambities, moet naar ons idee worden erkend dat het overgrote deel van de inhoudelijke ambities (voor zover wij kunnen overzien) door de politie is geïnitieerd. Het wijzen naar de politiek is naar onze indruk vooral een manier om de bal te spelen voor als de schuldvraag 'hoe het toch zover heeft kunnen komen' wordt gesteld.

voor ‘soll’-veranderaars uitermate leerzaam is om de hoge gronden eens in te wisselen voor de moerassige laaglanden.¹²⁶ We pleiten ook nadrukkelijk niet voor het beëindigen van de ondersteunende verandercapaciteit op nationaal niveau. De ontwerpwereld is er, moet er zijn en moet dus ook worden ondersteund. Balans is het sleutelwoord.

Ruimte geven aan een ontwikkelaanpak op lokaal niveau heeft als consequentie dat teams, districten, diensten en eenheden zich verschillend gaan ontwikkelen. Dat staat in woorden misschien haaks op de gewenste eenheid in denken en doen die in de plannen wordt gepropageerd, maar verschillen tussen teams zijn in de praktijk natuurlijk aan de orde van de dag. De aanpak van organisatieontwikkeling kan slagen door aan te sluiten bij die verschillen (zie ook paragraaf 6.2.1). Hoewel wordt beoogd dat ieder team toegroeit naar dezelfde ‘soll’, moet worden beseft dat dit in belangrijke mate een illusie is. Politieteams zijn in allerlei opzichten verschillend en dat moeten ze ook blijven om goed aangesloten te zijn op de omgeving. Het streven naar eenheid kan de kracht van verscheidenheid uithollen. Het gaat wat ons betreft daarom ook niet om een keuze tussen eenheid en verscheidenheid of standaardisatie en variatie, maar om te bepalen *waar en wanneer* het een of het ander nodig is. Het streven naar goed politiewerk is het vertrekpunt bij het beantwoorden van deze vraag (zie Nap, 2014). Een vraag die bij uitstek in het ontwerp-domein, onder de voorwaarde van een doorleefd inzicht in de uitvoeringspraktijk, ter hand moet worden genomen om te voorkomen dat het enigszins blinde streven naar eenwording de ontwikkeling naar goed politiewerk in de weg gaat zitten.

8.2.3 Tussen politieleiders en medewerkers

In de afgelopen jaren hebben wij geworsteld met het belang dat naar ons idee moet worden gehecht aan de rol van politieleiders in het realiseren van veranderingen met het oog op beter politiewerk. Diverse onderzoeken en opdrachten sterkten ons in onze mening dat binnen de politie de rol van leiders te groot wordt gemaakt (zie bijvoorbeeld Landman, 2011; Landman e.a., 2013). Goed

¹²⁶ Dit versterkt waarschijnlijk ook de toekomstige koppeling tussen denken en doen, omdat het begrip van het dagelijks organisatieleven in politieteams toeneemt. Dat scheelt vermoedelijk een hoop onrealistische veranderideeën. Zie ook Nap (2014; 57): ‘Werken vanuit de bedoeling kan alleen als we denken en doen op elkaar betrekken, niet uit elkaar trekken. Dat is een doodlopende weg.’

politieleiderschap werd gezien als een middel om allerlei doelen te realiseren. De verwachtingen van de werking van het leiderschap waren hoog. Naar ons idee té hoog. Deze verwachtingen zijn bij de vorming van de Nationale Politie zeker niet minder geworden. De nieuwe politieleiders – en dan in het bijzonder de teamchefs – worden gezien als de motoren van het veranderproces. Tijdens de uitvoering van dit actieonderzoek kwamen we tot de conclusie dat niet alleen de politietop voor verandering naar het middenkader kijkt, maar dat ook medewerkers die neiging hebben (zie paragraaf 7.1.1). Deze bevinding sterkte ons in de opvatting dat het vergroten van politieleiderschap een weinig werkzame strategie is, mede omdat het medewerkers legitimeert om allerlei problemen omhoog te delegeren naar hun leidinggevend. ‘Zij zijn toch de veranderars?’ Dit belemmert de ontwikkeling van de politieorganisatie, omdat daar de bijdrage van velen voor nodig is.

Toch is dit maar één kant van het verhaal. Tijdens dit actieonderzoek gebeurde namelijk ook nog iets anders.¹²⁷ In de basisteams zagen we de invloed die leidinggevend in een basisteam kunnen hebben op hoe het in dat team gaat. We zagen politieleiders die zich mengden in het dagelijks organisatieleven en in staat waren om de bedoelingen van ‘boven’ te koppelen aan de werkelijkheid van ‘beneden’ (zie ook paragrafen 5.4 en 6.2.2). Maar we zagen ook het tegenovergestelde. Chefs die zich niet of nauwelijks mengden in de uitvoeringspraktijk en wegkeken van het dagelijks organisatieleven. We kwamen, zeker ook in onze bijeenkomsten waarin we betekenis gaven aan onze ervaringen in de basisteams, tot de conclusie dat het gedrag van leidinggevend een belangrijke factor is in de ontwikkeling van basisteams. Zeker niet de enige, maar wel een voorname.

We kunnen niet anders dan concluderen dat we beide invalshoeken onderschrijven, en in de gang van zaken in een basisteam daar ook legitimatie voor zien. Dat is de paradox: de rol van politieleiders moet groot en klein worden gemaakt. Dat geldt bij uitstek voor het veranderproces waarin de politie zich nu bevindt. Groot maken is vooral van belang bij het selecteren van politieleiders. De eigenschappen van een politieleider moeten passen bij het ontwikkelstadium van een team en de veranderopgave die daarmee samenhangt. Waar er bijvoorbeeld veel tekenen van verwaarlozing zijn, is het essentieel dat er leidinggevend zijn die het gedrag van medewerkers durven en kunnen begrenzen (zie ook paragraaf 5.4.1). Daarnaast kan in algemene zin worden gesteld dat het van belang is dat chefs het dagelijks organisatieleven (de dagelijkse praktijken)

127 Ook hiervoor geldt: het betreft ook ander recent onderzoek (zie Landman, 2015).

tot hun domein verklaren. Dat is niet voor iedereen weggelegd. Wie als eerste neiging heeft om het dagelijks organisatieleven te ontwijken, past naar ons idee niet in het middenkader dat de politieorganisatie nu nodig heeft.

Klein maken is van belang bij de invulling van het leiderschap. Hoewel het gedrag van leidinggevend een belangrijke factor is in het veranderproces, helpt het niet om dit in het gedrag van politieleiders tot uitdrukking te brengen. Dat wil zeggen dat politieleiders zich niet moeten presenteren als de veranderaars van een (basis)team. Het effect is dan namelijk dat anderen op zijn minst achterover gaan hangen ('we zullen nog wel eens zien'). Het is waarschijnlijk effectiever om de eigen voornemens wat meer los te laten en te kijken wat er dan – in het licht van de bedoeling van de vorming van de Nationale Politie – ontstaat (zie ook Homan, 2013). Politieleiders moeten belangrijk zijn, maar zichzelf niet belangrijk maken.¹²⁸ Zij moeten ervoor waken dat zij ruimte innemen die ook door anderen kan worden ingenomen. Dat is namelijk een rem op het eigenaarschap dat zo hard nodig is voor de ontwikkeling van teams. Het doorzien van de mechanismen die in een team spelen, en het beschouwen van de eigen positie daarin, vraagt van politieleiders dat zij inzicht hebben in groepsdynamiek en daarin kunnen interveniëren: gedragspatronen bespreekbaar maken, confronteren, begeleiden enzovoort. Dit is een vaak vergeten onderdeel van benodigde leiderschapskwaliteiten (zie ook De Kruijff, 2013), maar essentieel voor goed politieleiderschap (zie ook Landman e.a., 2011).

Het is, in het kader van het voorgaande, essentieel om het onderscheid tussen de positie van de leider en de werking van leiderschapsgedrag te maken. Wie alleen op leiderschapsposities leiderschap verwacht heeft al snel een tekort aan leiderschap. Dit geldt zeker in de nieuwe politieorganisatie die wordt gekenmerkt door relatief weinig – misschien wel te weinig – leiderschapsposities (zie ook Nap, 2015). De veranderingen die zich richten op het primaire proces kunnen naar ons idee alleen slagen als uitvoerende medewerkers ook leiderschap tonen. Dit geldt in het bijzonder voor de operationeel experts. Deze groep medewerkers is essentieel voor de ontwikkeling van politieteams. Hun leiderschap is van grote betekenis. De reden hiervoor is simpel: zij zijn, veel meer dan teamchefs, aanwezig in het dagelijks organisatieleven en kunnen vanuit die aanwezigheid invloed uitoefenen. Daar hebben we in dit actieonderzoek hoopvolle én zorgwekkende voorbeelden van gezien, en alles wat daar tussenin zit. Een politieorganisatie die zijn eigen veranderambities serieus neemt, maakt

128 Nap (2014) hanteert, met een verwijzing naar Buber, een vergelijkbare invalshoek als hij stelt dat politieleiders zichzelf moeten zijn, maar niet met zichzelf bezig moeten zijn.

werk van de ontwikkeling van deze groep medewerkers.¹²⁹ Wij denken dat de inzichten uit dit boek daarbij een rol kunnen spelen. Daarmee zijn we ook direct aanbeland bij de laatste paragraaf van dit boek.

8.3 Spelen met weerbarstigheid

Wij zijn aan het eind gekomen van dit boek. Het is een heel ander boek geworden dan we dachten toen we ruim drie jaar geleden begonnen met het vraagstuk van intercollegiale reflectie (zie ook paragraaf 1.2.1). Wij denken en hopen dat het een betekenisvol boek is geworden voor de ontwikkeling van de politieorganisatie, maar *the proof of the pudding is in the eating*. Vanuit die gedachte besteden we in deze laatste paragraaf aandacht aan het gebruik van de inzichten uit dit boek voor de ontwikkeling van de politieorganisatie en dan in het bijzonder voor de ontwikkeling van basisteams.

8.3.1 Wat kun je met deze kennis bereiken?

De inzichten die in dit boek zijn opgenomen, zijn vooral ontwikkeld gedurende het actieonderzoek. Het is grotendeels *actionable knowledge*, die is opgedaan met succesvolle en minder succesvolle ontwikkeltrajecten. Van beide is geleerd. Weerbarstigheid kom je immers niet op het spoor als ontwikkeltrajecten alleen maar succesvol verlopen. Je hebt successen en missers nodig om inzicht te krijgen in wat ontwikkeling van een basisteam belemmert en bevordert. We hebben dan ook successen en missers gehad (zie ook paragraaf 2.2.4). We hebben gemerkt dat de ontwikkeling van een basisteam niet afdwingbaar en maakbaar is, maar veranderaars tegelijkertijd wel invloed kunnen uitoefenen. Die invloed hebben wij (en andere betrokkenen) ook gehad. In de drie basisteams is winst geboekt, zo blijkt uit de gesprekken die we daarover met de betrokkenen hebben gevoerd. Meer in het ene basisteam dan in het andere basisteam. Meer op veranderaanpak dan op bestending. Meer op het niveau van individuen en kleine groepen dan op het niveau van het gehele team. Meer tweede orde (anders doen) dan derde orde (leren te leren). Meer aan de binnenkant dan aan de buitenkant, al is de invloed op externe vraagstukken ook lastig waar te nemen. Uitspraken doen over de effecten van dit actieonderzoek is enigszins

¹²⁹ Mede aangezien selectie voor deze groep medewerkers niet mogelijk was.

glibberig terrein (zie ook Nap, 2012). Daar is het deels ook nog te vroeg voor. Een deel van de ontwikkelingen is namelijk nog gaande.

We hebben het actieonderzoek als pittig ervaren en ons vaak onzeker gevoeld (zie ook paragraaf 2.2.4). Dat hoort er blijkbaar allemaal bij als je de handschoen oppakt. We merkten gedurende het actieonderzoek dat onze kunde als teamontwikkelaar toenam. Kennis kan kunde stutten (zie Vlek, 2012), maar daarvoor is ook praktijkervaring nodig. Ze heeft daarmee tijd nodig. We zijn na dit actieonderzoek doorgegaan met het – binnen en buiten de politie – toepassen van de opgedane inzichten en we zien voldoende bevestiging van de werking ervan. Die ervaring komt overeen met die van actieonderzoekers die vergelijkbaar onderzoek hebben verricht (Vermaak, 2009a). We zijn effectiever geworden in het onthullen en doorbreken van weerbaarheid. De weg die we daarvoor hebben bewandeld, maakt ons overigens duidelijk dat dit niet vanzelf gaat. Het is een leerproces van vallen en opstaan (zie paragraaf 8.3.3). Het is dan ook moeilijk om aan te geven hoe krachtig de ideeën in dit boek kunnen zijn. De effectiviteit van het toepassen van de ideeën wordt minstens net zoveel bepaald door de wijze van toepassing als door de ideeën als zodanig; het moet wel raak zijn. Het is daarmee ook een kwestie van uitvinden wat de kracht van de inzichten kan zijn en waar de grenzen zitten van wat we ermee kunnen bereiken (zie ook Vermaak, 2009a). Het is een uitnodiging om het uit te proberen. Maar over wie hebben we het dan eigenlijk?

8.3.2 Voor wie is deze kennis eigenlijk?

In dit boek hebben we vaak de term ‘veranderaars’ gebruikt om daarmee vooral het handelingsperspectief te adresseren. In hoofdstuk 1 hebben wij benadrukt dat wij ‘veranderaar’ beschouwen als een rol, die door uiteenlopende functionarissen kan worden vervuld. Soms hebben wij bij het handelingsperspectief meer specifiek aangegeven voor wie het vooral is bedoeld. Dit impliceert dat niet ieder patroon of handelingsperspectief even relevant voor iedereen is. Een deel is relevant voor iedereen, terwijl sommige concepten voor een bepaalde doelgroep relevant zijn. Als we door de ooghalen en op hoofdlijnen naar de patronen en handelingsperspectieven kijken, zien we het volgende:

- Opvattingen en interacties zijn relevant voor een brede doelgroep binnen de politie. Omgaan met hardnekkige beelden, eenzijdige perspectieven, vermijden van gedoe, disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering, en vrijblijvend delen is op allerlei plekken binnen de politie mogelijk. Deze

patronen zijn een onderdeel van het dagelijks organisatieleven. Wie een passende bril opzet, kan het om zich heen zien en er iets mee doen (zie ook paragraaf 8.3.3).

- Veranderaanpak en bestendiging zijn voor een deel vooral relevant voor degenen die zich (vaak op een meer incidentele basis) bezighouden met het vormgeven en laten beklijven van verandering. Deze afbakening geldt voor veranderaanpak meer dan voor bestendiging, aangezien het beklijven van verandering juist baat heeft bij breed eigenaarschap. Daarnaast geldt voor beide dimensies dat de patronen en handelingsperspectieven voor een deel de beïnvloedingssfeer van een basisteam overstijgen (zie bijvoorbeeld paragrafen 6.1.2. en 7.1.3). Het niveau van het district of de eenheid, maar vaker het nationale niveau is dan aan zet.

Een relevante vraag is hoe de ontwikkelde kennis bij de verschillende doelgroepen binnen de politie komt. Daarmee komen we op het vraagstuk van de doorwerking van onderzoek naar de politiepraktijk (zie paragraaf 2.1.2). Niet binnen het actieonderzoek (lokale doorwerking), maar daarbuiten (globale doorwerking). Wie een praktisch leerperspectief constateert (zie paragraaf 4.3.2), moet dit inzicht ook serieus nemen als doorwerking van kennis de opgave is. Dit impliceert dat de inzichten uit dit boek niet alleen door middel van het publiceren van dit boek naar de politiepraktijk kunnen worden verspreid. Wij denken dat een aantal aanvullende sporen van belang is.

In de eerste plaats de verspreiding via leergemeenschappen (zie paragraaf 7.6). Binnen de politie zijn er verschillende leergemeenschappen actief die zich bezighouden met organisatie- en teamontwikkeling. Zowel op nationaal niveau¹³⁰ als op het niveau van de eenheden.¹³¹ Aan deze leergemeenschappen nemen vooral mensen deel die zich buiten de lijn bezighouden met veranderen. Deze doelgroep is, zo hebben we gemerkt, in de regel geïnteresseerd in de opbrengsten van het actieonderzoek. In de komende periode gaan we nader verkennen op welke wijze deze doelgroep zich de inzichten, wanneer wenselijk, eigen kan maken.

In de tweede plaats verspreiding via de lijnorganisatie. In de periode waarin dit actieonderzoek is afgerond, hebben wij met verschillende leidinggevenden buiten de onderzochte basisteams over de opbrengsten gesproken. In een enkel

130 Hierbij kan worden gedacht aan het landelijke netwerk organisatieontwikkeling en het netwerk rondom Blauw Vakmanschap.

131 In verschillende eenheden is er ondersteuning voor de lijn georganiseerd (verandercoaches, realisatiecoaches, transitiecoaches, netwerken teamontwikkeling enzovoort).

geval heeft er een sessie plaatsgevonden met een managementteam van een district (zie paragraaf 7.6). Deze momenten hebben ons duidelijk gemaakt dat er bij leidinggevendens interesse is in de inzichten die we hebben verzameld. Die interesse vloeit vooral voort uit de verwachting dat de opgedane inzichten hen kunnen helpen in het omgaan met de weerbaarheid die zij in hun basisteam ervaren. Hierbij wordt zeker niet alleen gekeken naar teamchefs, maar ook naar de operationeel experts en andere uitvoerende medewerkers (zoals senioren). Dat lijkt ons ook niet meer dan terecht (zie paragraaf 8.2.3). Voor alle genoemde doelgroepen geldt dat nog moet worden ontdekt hoe men zich de inzichten op effectieve wijze eigen kan maken.

In de derde en laatste plaats verspreiding via het onderwijs. Wij denken dan ten eerste aan het leiderschapsonderwijs. Hierbij is het van belang om het eerder aangehaalde transfervraagstuk – hoe maken anderen het zich eigen – beter te hanteren dan nu vaak wordt gedaan. In dit boek zijn daar ideeën voor aangedragen (zie paragraaf 6.4.2). De opgave is om leerprocessen meer te verstrengelen rondom het werk dat in (basis)teams plaatsvindt. Het is van belang dat degenen voor wie het relevant is, de inzichten gaan toepassen in het eigen dagelijks organisatieleven en dit doen met de mensen uit het werksysteem die in dat dagelijks organisatieleven een rol spelen. Wij vermoeden dat de transfer van inzichten naar het werk dan het krachtigst is. Hoewel we niet goed ingevoerd zijn, hebben we de indruk dat het verstrengelen van leerprocessen rondom het werk in de herziening van het leiderschapsonderwijs een plek heeft. Dat is wat ons betreft goed nieuws.¹³²

Vrijwel alle bevindingen in dit boek wijzen in de richting dat sociale innovatie meer vraagt dan betrokken en kundige leidinggevendens. Dit kan ervoor pleiten om de inzichten in dit boek ook in ander onderwijs (dan leiderschapsonderwijs) te benutten (initieel/basis en postinitieel/vakspecialistisch politieonderwijs). Naar ons idee zijn dan vooral de inzichten op het gebied van opvattingen en interacties relevant. Het behandelen van de belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven kan helpen in de bewustwording en het aantal *change agents* in potentie vergroten. Tegelijkertijd is het van belang om realistisch te zijn. De inzichten in dit boek doen namelijk ook vermoeden dat de doorwerking naar de teams – waar daadwerkelijk verandering wordt beoogd – niet vanzelfsprekend is.

132 Tegelijkertijd hebben wij de indruk dat opleiden in werksystemen – zoals in geval van professionele weerbaarheid heeft plaatsgevonden – zeker niet vanzelfsprekend is. Terwijl dit voor groepen leidinggevendens ook van waarde kan zijn, zeker met het oog op het vestigen van leiderschap (zie paragraaf 5.4.2).

Het voorgaande is onze redenering. Een redenering die gaat over voor wie de inzichten belangrijk zijn en hoe die naar hen kunnen worden verspreid. Hoewel die redenering er wel toe doet, moet worden beseft dat de transfer van kennis naar de politiepraktijk niet wordt bepaald door wat wij voor wie relevant vinden, maar door wat de betrokkenen zelf relevant vinden. De belangrijkste vraag is daarmee wie de bal oppakt, omdat hij er warm van wordt.

8.3.3 Maar belangrijker, wie pakt de bal op?

Dit boek bevat munitie voor veranderaars in het politiedomein: kennis waarmee zij in hun veranderopgaven meer voor elkaar kunnen krijgen (zie ook paragraaf 1.2.4). Deze kennis helpt veranderaars in de eerste plaats om te doorzien welke patronen de ontwikkeling van een basisteam belemmeren. Daarnaast biedt deze kennis aangrijpingspunten om deze patronen te doorbreken. Een toepassing die tussen het doorzien en doorbreken ligt, is vooralsnog onbenoemd gebleven, maar daarmee niet minder belangrijk: een eerste stap voor iedereen die ontwikkeling nastreeft, is namelijk om *zelf te stoppen* met bij te dragen aan de instandhouding van de belemmerende patronen (zie ook Vermaak, 2009a).

Dat de ontwikkelde kennis van waarde *kán* zijn, wil nadrukkelijk niet zeggen dat die ook van waarde *gáát* zijn. Het benutten van de potentiële meerwaarde van de kennis in dit boek vraagt van veranderaars binnen de politie dat zij het beïnvloeden van het dagelijks organisatieleven tot hun domein verklaren. Wie dat doet en daar ook warm van wordt, zal de inzichten vertalen naar de eigen situatie. Daar moet je moeite voor doen: lezen, ervaren, toepassen op eigen casuïstiek en zo tot een *aha-erlebnis* komen (zie Moeskops, 2014). De inzichten zijn niet rechtstreeks implementeerbaar (zie ook paragraaf 7.5). Het gaat om het oprekken van het eigen repertoire als veranderaar in de complexe context van het dagelijks organisatieleven. Hoe meer mensen deze bal oppakken, hoe beter het in principe is. Massa doet ertoe, al is het waarschijnlijk niet voor iedereen weggelegd. Er is vooral binnen de familiale wereld van de politie behoefte aan veranderaars die *genoeg onderdeel zijn van het systeem om onaangepast te mogen zijn*. ‘Vreemde figuren’, in de woorden van Nap (2015).

Wie de bal oppakt, zal – net als wij – ontdekken dat belemmerende patronen gemakkelijker zijn te doorzien dan te doorbreken. Begrijpen gaat nu eenmaal sneller dan doen. Het doorbreken van belemmerende patronen in basisteams vraagt om de moed om de status quo te problematiseren en nieuwe

dingen te proberen, het vermogen om daar vervolgens op te reflecteren en de vasthoudendheid om door te gaan als blijkt dat het allemaal niet vanzelf gaat. Op deze wijze kunnen veranderaars binnen de politie gaandeweg beter worden in hun vak, vanuit het besef dat het een proces van lange adem is. Wij hebben ervaren dat het fijn, leerzaam en ook leuk is om dat waar mogelijk samen te doen. Iedereen die de complexiteit van alledag tot zijn domein verklaart, kan namelijk wel wat steun gebruiken.

De inzichten in dit boek leiden niet zomaar tot zekerheid in de aanpak van de ontwikkeling van basisteams. Dat zou naar ons idee een valse belofte zijn (zie ook hoofdstuk 1). Het zou mooi zijn als veranderaars meer gaan zien en meer kunnen doen, maar we moeten tegelijkertijd beseffen dat het ploeteren blijft (zie Homan, 2013). Definitieve uitspraken over wat goed is om te doen, kunnen niet worden gedaan. Wat je doet, gaat ook nooit helemaal goed (zie Vermaak, 2009a). En de ontwikkeling van een basisteam is nooit klaar, zolang beter politiewerk het streven is. Wij denken dat het geploeter helemaal niet erg is. Sterker nog, we stellen voor om het speels te benaderen. *Spelen met weerbaarheid*. Spelen kan een vruchtbaar antwoord zijn op de complexiteit van het alledaags organisatieleven, omdat spelen gepaard gaat met onbevangenheid, creativiteit en ontdekkingsdrift (zie ook Hundman, 2010). Spelen veronderstelt een (onder)zoekende houding, die nodig is in het effectief omgaan met weerbaarheid ten gunste van beter politiewerk. Het politiewerk is belangrijk werk dat recht heeft op voldoende mensen die in het spelen met weerbaarheid de gein van het leren zien (zie ook Nap, 2014). Wij hebben de smaak in ieder geval te pakken. Doet u ook mee?

Literatuur

- Aardema, H. (2005). *Stille waarden. Een reflectie op overnormering in publiek management*. Den Haag: OU/MBC.
- Andersson, Elffers & Felix (2011). *De prijs die je betaalt... Politie: de kosten achter een hoog risicoberoep*. Utrecht: AEF.
- Andriessen, A. (2013). Ontwerpgericht onderzoek in het moeras van de praktijk. In: H. de Jong, P. Tops & M. van der Land (red.), *Prikken in praktijken. Over de ontwikkeling van praktijkonderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 69-89.
- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Ardon, A.J. (2011). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning*. New Jersey: Prentice Hall.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning (2nd edition)*. Malden/Oxford/Carlton: Blackwell Publishing.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, organizational design*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1991). Participatory action research and action science compared: a commentary. In: W.F. Whyte (red.), *Participatory Action Research*. Londen: Sage, 85-96.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Westley.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Banton, M. (1964). *The policeman in the community*. Londen: Tavistock.
- Beerepoot, A., A. Doornbos, A. van Hoek, M. de Laat, F. Prior, G.J. Slump & G. Walraven (2007). *Adrenaline en reflectie. Hoe leren politiemensen op de werkplek?* Den Haag: Elsevier.

- Beke, B., H. Ferwerda, E.J. van der Torre & E.J.A. Bervoets (2013). *Jeugdgroepen en Geweld. Van signalering naar aanpak*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bekman, A. (2011). *Beziëld veranderen. Kernbegrippen en oefeningen van de methodologie van de evidentie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Bellersen, M. & I. Kohlmann (2009). *Praktijkboek Intervisie. Proces & Methoden*. Deventer: Kluwer.
- Bervoets, E.J.A., E.J. van der Torre & J. Dobbelaar (2009). *Politiepolitiek. Een empirisch onderzoek naar politieke signalering & advisering*. Den Haag: Reed Business.
- Bittner, E. (1967). The police on skid row: a study of peace keeping. *American Sociological Review*, 32(5): 699-715.
- Bittner, E. (1970). *The functions of the police in modern society. A Review of background factors, current practices, and possible role models*. Cambridge: MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain.
- Bittner, E. (1990). Introduction. In: E. Bittner, *Aspects of Police Work*. Boston: Northeastern University Press, 3-18.
- Blouw, H. de, N. Kop, J. Lam, W. Schutte, C. Sprenger, P. Gielen, F. van Wersch, H. Moors & M. van den Wijngaart (2015). *Ruimte voor professionaliteit en verbetering in de opsporing. Een praktijkonderzoek met participatie van negen ontwikkelteams*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Boing, B. (2013). Professional disobedience. The impact of technology and multilevel dispatching on police practice. *European journal of policing studies*, 1(2): 91-109.
- Boog, B., M. Slagter, I. Jacobs-Moonen & F. Meijering (2005). *Focus op action research. De professional als handelingsonderzoeker*. Assen: Van Gorcum.
- Boon, R. (2012). *Reku. Goed dat je er bent...? Evaluatieonderzoek naar het benutten van de toegevoegde waarde van recherchekundigen door regiokorps Kennemerland en adviezen voor optimale inzet van recherchekundigen in Noord-West Nederland*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Boonstra, J.J. (2014). *Verandermanagement in 28 lessen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Braak, E.E.P.M. van de (2015). Identiteit. In: M.C.P. Ruijters (red.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet, 99-144.
- Braga, A. (2001). The effect of hotspots policing on crime. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 578: 104-125.
- Braun, D. (1999). *Sturingsperikelen in de politieorganisatie. Een verkennende antropologische studie*. Ernst & Young Consulting.
- Brown, M.K. (1988). *Working the street. Police discretion and dilemmas of reform*. New York: Russel Sage Foundation.

- Brown, R. (2015). Tip-Toeing Through the Credibility Mine Field. Gaining social acceptance in police research. In: E. Cocbain & J. Knutsson (red.), *Applied Police Research. Challenges and Opportunities*. Londen/New York: Routledge, 34-44.
- Bryant, A. & K. Charmaz (2007). Grounded Theory in Historical Perspective. An Epistemological Account. In: A. Bryant & K. Charmaz (red.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Londen/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore: Sage, 31-57.
- Burger, Y., L. de Caluwé & P. Jansen (2010). *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Burger, Y. & A. Roos (2012). Containment [Wilfred Bion]. In: M.C.P. Ruijters & R.J. Simons (red.), *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer, 149-158.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkunde*. Deventer: Kluwer.
- Çankaya, S. (2008). 'Welkom' in politie. Een antropologisch onderzoek naar de onbewuste en subtiele vertogen van in- en uitsluiting van de etnische minderheden binnen de Politie Amsterdam-Amstelland. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland.
- Çankaya, S. (2011). Buiten veiliger dan binnen. In- en uitsluiting van etnische minderheden binnen de politieorganisatie. Delft: Eburon.
- Çankaya, S. (2012). *De controle van marsmannetjes en ander schorriemorrie. Het beslissingsproces tijdens proactief politiewerk*. Amsterdam: Academie Politie Amsterdam-Amstelland.
- Chaim, D. & S. de Kimpe (2012). De betekenis en rol van socialisatie tijdens de politieopleiding. In: S. de Kimpe, L. Gunther Moor, F. Vlek & P. van Reenen (red.), *Professionalisering en socialisatie*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu, 11-40.
- Chan, J.B.L. (1997). *Changing police culture. Policing in a multicultural society*. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Chan, J.B.L. (2003). *Fair Cop. Learning the Art of Policing*. Toronto: Toronto University Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londen/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore: Sage.
- Choy, J. (2005). Mijn ontdekkingsreis van gezin naar organisatie. In: J. Choy (red.), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO Publicaties, 23-36.

- Choy, J. & M. Spanjersberg (2005). De vraag is de interventie. Systemische interventies voor organisatie. In: J. Choy (red.), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO Publicaties, 59-100.
- Claxton, G. (1999). *Wise Up. Learning to Live the Learning Life*. Stafford: Network Educational Press.
- Cockcroft, T. (2013). *Police Culture. Themes and concepts*. Londen/New York: Routledge.
- Corbin, J. & A. Strauss (2008). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Los Angeles/Londen/New Delhi/Singapore: Sage.
- Coser, L.A. (1974). *Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment*. New York: The Free Press.
- Coutu, D. (2002). Edgar Schein: De angst om te leren. *Opleiding en ontwikkeling*, 7/8: 3-8.
- Covey, S. (2003). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Davies, A. & R. Thomas (2003). Talking Cop. Discourses of Change and Policing Identities. *Public Administration*, 81 (4): 681-699.
- Derksen, K. (2015). Omgaan met paradoxen. In: Y. Burger, A. Stoppelenburg & H. Vermaak (red.), *Spannend veranderen. Reflecties*. Deventer: Vakmedianet, 58-63.
- Dey, I. (2007). Grounding Categories. In: A. Bryant & K. Charmaz (red.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Londen/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore: Sage, 167-190.
- Dijk, A. van, A.B. Hoogenboom, F. Hoogewoning, M. Punch & C.D. van der Vijver (2010). *De kogel moet door de kerk. Pamflet over de toekomst van de politie*. Dordrecht: Stichting Maatschappij Veiligheid en Politie.
- Dinten, van W.L., L.C. van Dinten, I.F.M. Schouten & D.C. van Voorthuijsen (2011). *Omdat de samenleving eraan toe is. Naar een lokaal contextgedreven, regionaal en landelijk systeemgedreven Nederlandse Nationale Politie*. Buren: Betuwe Promedia.
- Dixon, N.M. (2000). *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dongen, G.B.W. van, W. de Laat & A.J.J.A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve theorie*. Delft: Eburon.
- Draijer, H.M.A. (2015). Crises. In: M.C.P. Ruijters (red.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet, 363-376.
- Eden, C. & C. Huxham (1996). Action Research for the Study of Organizations. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. North (red.), *Handbook of Organizational Studies*. Londen: Sage, 526-542.

- Eeuwijk, B. van (2015). *Blauw Vakmanschap. Visie, methoden en samenhang*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Epp, C.R., S. Maynard-Moody & D. Haider-Markel (2014). *Pulled Over. How Police Stops Define Race and Citizenship*. Chicago/Londen: The University of Chicago Press.
- Ericson, R.V. (1982). *Reproducing Order. A Study of Police Patrol Work*. Toronto/Buffalo: University of Toronto Press.
- Erikson, E.H. (1968). *Identity: youth and crisis*. Londen: Faber & Faber.
- Es, R. van (2009). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Vakmedia-net.
- Eysink Smeets, M. & E. Bervoets (2011). *De onaantastbaren. De destructieve doorwerking van onaantastbaren in wijk en buurt*. Den Haag: Nicis Institute.
- Ferwerda, H., T. van Ham & B. Bremmers (2013). *Van wie is de straat? Methodiek en lessen voor de politie om ongrijpbare veiligheidsfenomenen grijpbaar te maken – op basis van vijf praktijkcasus*. Amsterdam: Reed Business.
- Fielding, N. (1984). Police Socialization and Police Competence. *The British Journal of Sociology*, 35(4): 568-590.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. North (red.), *Handbook of Organizational Studies*. Londen: Sage, 543-564.
- Fletcher, C. (1999). Listening to Narratives. The Dynamics of Capturing Police Experience. *International Journal of Listening*, 13(1): 46-61.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Ford, R.E. (2003). Saying One Thing, Meaning Another. The Role of Parables in Police Training. *Police Quarterly*, 6(1): 84-110.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in Depth. The Psychoanalysis of Organizations*. Los Angeles/Londen/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage.
- Garner, R. (2005). Police attitudes. The impact of experience after training. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 1(1): 56-70.
- Gerards, R., A. Künn-Nelen & A. Verhagen (2013). *Vervolgopleidingen op eigen initiatief en investering door politiemensen: welke prikkels dragen hieraan bij?* Den Haag: WODC.
- Gergen, K.J. (2009). *An Invitation to Social Construction*. Londen/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore: Sage.
- Gersons, B.P.R. & N.R.R. Burger (2012). *Blauwdruk Mentale Zorglijn Politie*. Pijnacker: Impressed druk en print.
- Glaser, B.G. & A.L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

- Goldstein, H. (1979). Improving Policing. A Problem-Oriented Approach. *Crime & Delinquency*, 25(2): 236-258.
- Gravesteyn, M., G. Pikker & L. Lousberg. (2009). Eenvoudig de goede vragen stellen: de onderzoekende houding onderzocht. In: G. Smid & E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*. Assen: Van Gorcum, 29-44.
- Groenendaal, J. (2015). *Frontline command. Reflections on practice and research*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- Haan, E. de (2009). *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie (4^{de} druk)*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Hanson, E.M. (1996). *Educational administration and organizational behaviour*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hardy, C. & S.R. Clegg (1996). Some dare call it power. In: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. North (red.), *Handbook of Organizational Studies*. Londen: Sage, 754-775.
- Hart, W. & M. Buiting (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hassard, J. (1988). Overcoming hermeticism in organizational theory. An alternative to paradigm incommensurability. *Human Relations*, 41(3): 247-259.
- Helsloot, I., P. van Reenen & J. Groenendaal (2014). *Leidt professionalisering tot een professionele(re) politie? Verschillende logica's op professionaliteit en professionalisering binnen de politie verkend*. Renswoude: Crisislab.
- Hengst, M. den & M. in 't Veld (2014). *Briefen voor en door basisteam. Een onderzoek naar verbeteringen in de overdracht van briefingsinformatie*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Hengst, M. den, H. Regterschot & E.J. van der Torre (2011). *Real-Time Intelligence Center. Actieonderzoek*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Herbert, S. (1997). *Policing Space. Territoriality and the Los Angeles Police Department*. Minneapolis/Londen: University of Minnesota Press.
- Herrero, L. (2006). *Viral change. The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organizations*. Beaconsfield: Meetingminds.
- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge/Londen: The MIT Press.
- Hoebeker, L. (1995). Leren: organisaties kunnen het niet, mensen kunnen het niet laten. *Holland Management Review*, (42): 40-48.
- Holdaway, S. (1983). *Inside the British Police. A Force at Work*. Oxford: Blackwell.
- Holmberg, L. (2003). *Policing stereotypes. A qualitative study of police work in Denmark*. Galda: Wilch Verlag.

- Holton, J.A. (2007). The Coding Process and Its Challenges. In: A. Bryant & K. Charmaz (red.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Londen/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore: Sage, 265-290.
- Homan, T. (2013). *Het et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Hoogenboom, A.B. (2009). *Bringing the police back in. Notes on the lost and found character of the police in police studies*. Dordrecht: Stichting Maatschappij Veiligheid en Politie.
- Hoogenboom, A.B. (2015). *Gevraagd: Plan B voor VenJ en politie*. *Tijdschrift voor de Politie*, 77(2): 26-27.
- Hundman, R. (2010). *Weerbarstig Veranderen. Paradox van de Vrijheid*. Delft: Eburon.
- Hulst, M.J. van (2013). *Politieverhalen. Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen*. Amsterdam: Reed Business.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2007). *De staat van het Nederlandse politieonderwijs 2007. Politieonderwijs: fundament voor professionaliteit*. Den Haag: Hega Offset.
- Inspectie Veiligheid en Justitie (2014). *Parate kennis bevoegdheden politie. 'Dit moeten we dus eigenlijk allemaal, ja iedere diender, weten'*. Den Haag: Inspectie Veiligheid en Justitie.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Janis, I.L.J. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L.J. & L. Mann (1977). *Decision-making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. New York: Free Press.
- Jochoms, M.P.C.M., F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer & A. Sey (2006). *Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk*. Den Haag: Elsevier.
- Jochoms, M.P.C.M., W.J. van Noort & H.E. Boekhout (2011). *Recherchekundigen en hun bijdragen aan diversiteit en kwaliteitsverhogen*. *Tijdschrift voor de Politie*, 73(4): 6-10.
- Jong, P. de (1986). *Het blauwe recht. Op weg naar een beroepscode van de politie*. Lelystad: Koninklijke Vermande BV.
- Kampen, J. (2014). *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals (3^{de} druk)*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2015). *De schaduw telt*. In: Y. Burger, A. Stoppelenburg & H. Vermaak (red.), *Spannend veranderen. Reflecties*. Deventer: Vakmedianet, 64-68.
- Katie, B. (2009). *Vier vragen die je leven veranderen*. Amsterdam: Uitgeverij Boekerij.

- Kessener, B. & C.J.A.M. Termeer (2006). Organiseren van diepgaand leren. Veranderen als reflexief betekenisgeven. *Management & Organisatie*, 60(3-4): 236-250.
- Kets de Vries, M.F.R. (2012). *Het egeleffect. Executive coaching en het geheim van high-performance teams*. Den Haag: Academic service.
- Kleijer-Kool, L. (2013). *Multicultureel politiewerk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Kleijer-Kool, L. (2015). Afstomping, socialisatie en gestolde betrokkenheid. *Proces. Tijdschrift voor strafrechtspleging*, 94(4): 255-256.
- Kloosterboer, P. (2012). *Van Waarnemen naar Waarmaken. Expeditie naar Waarde met professionals*. Den Haag: Academic Service.
- Kop, N. (1999). *Blauw licht in het donker. Een onderzoek naar burn-out van en conflictbehandeling door politieagenten*. Enschede: Febodruk BV.
- Kop, N. (2013). Ontwikkelonderzoek bij de Criminele Inlichtingen Eenheid. Onderzoek binnen afgeschermd teams. In: P.Tops, C. Sprenger & N. Kop (red.), *Kennis in de frontlijn. Ervaringen praktijkonderzoek in de politie*. Apeldoorn: Politieacademie, 175-190.
- Kop, N. & M. Euwema (2007). *Conflict op straat: strijden of mijden? Marokkaanse en Antilliaanse jongeren in interactie met de politie*. Den Haag: Reed Business.
- Kop, N. & P. Klerks (2010). *Doctrine intelligencegestuurd politiewerk*. Den Haag: OBT.
- Kort, J., M.I. Fedorova & J.B. Terpstra (2014). *Politiemensen over het strafrecht*. Amsterdam: Reed Business.
- Kouwenhoven, R.M., R.J. Morée & P. van Beers (2010). *Het districtelijk 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.
- Kramers, N. (2014). Een open vraag. *Tijdschrift voor de Politie*, 76(6): 3.
- Krantz, J. & T.M. Gilmore (1993). Het interactieproces tussen adviesteams en cliëntsystemen. In: M. Kets de Vries (red.), *Organisaties op de divan. Gedrag en verandering van organisaties in klinisch perspectief*. Schiedam: Scriptorum.
- Kruijff, B. de (2013). *Systemisch Leiderschap. Over de wortels van hoge bomen*. Uitgegeven via mijnmanagementboek.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Landman, W. (2005). *Beelden uit de frontlinie. Over de invloed van bedrijfsmatig werken op het politiewerk in de basispolitiezorg*. Enschede: Universiteit Twente.
- Landman, W. (2011). *Sturing van blauw. Een onderzoek naar operationele sturing in de basispolitiezorg*. Amsterdam: Reed Business.

- Landman, W. (2015). *Blauwe patronen. Betekenisgeving in politiewerk*. Den Haag: Boom Lemma.
- 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., 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.
- Law, J. (1994). *Organizing modernity*. Oxford: Blackwell.
- Leun, J.P. van der, M.A.H. van der Woude, R.D. Vijverberg, R.P.M. Vrijhoef & A.J. Leupen (2014). *Etnisch profileren in Den Haag? Een verkennend onderzoek naar beslissingen en opvattingen op straat*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Levitt, B. & J.G. March (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Littwin, A. (2012). *De REKU met X-factor. Onderzoeksrapportage*. Apeldoorn: Politie-academie.
- Lochem, P.J.P.M. van & P.J.J.M. Verhallen (2007). Brandweercultuur. In: I. Helsloot, E.M. Muller, J.D. Berghuijs (red.), *Brandweer. Studies over organisatie, functioneren en omgeving*. Deventer: Wolters Kluwer, 387-398.
- Loftus, B. (2009). *Police Culture in a Changing World*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas Contact.
- Maanen, J. van (1975). Police Socialization. A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2): 207-228.
- Maanen, J. van (1978). The Asshole. In: J. Van Maanen & P.K. Manning (red.), *Policing. A View from the Streets*. New York: Random House, 302-328.
- Maanen, J. van (1983). The Boss. First-Line Supervision in an American Police Agency. In: M. Punch (red.), *Control in the Police Organization*. Cambridge/Londen: The MIT Press, 275-317.
- Manning, P.K. (1997). *PoliceWork. The Social Organization of Policing* (2nd edition). Illinois: Waveland Press Inc.
- Manning, P.K. (2010). *Democratic Policing in a Changing World*. Boulder/Londen: Paradigm Publishers.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Marsick, V. J. & K.E. Watkins (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Aldershot: Gower.
- Masselink, R. & R. van den Nieuwenhof (2008). Appreciative Inquiry. In: R. Masselink & R. van den Nieuwenhof (red.), *Waarderend organiseren. Appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Nieuwekerk aan den IJssel: Gelling Publishing, 6-15.
- Mastrofski, S.D., M.D. Reisig & J.D. McCluskey (2002). Police Disrespect Toward the Public. An Encounter-based Analysis. *Criminology*, 40(3): 519-552.
- Meershoek, G. (2013). Op zoek naar politiekennis met een bite. Waarheidsvinding en werkzaamheid in politieonderzoek. In: P. Tops, S. Sprenger & N. Kop (red.), *Kennis in de frontlijn. Ervaringen met praktijkonderzoek in de politie*. Apeldoorn: Politieacademie, 217-228.
- Meulen, M. van der (2009). *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Eburon.
- Meurs, T. & B.J. Kreulen (2014). *De wijkagent centraal. Taaie materie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1992). *Mintzberg over Management. De Wereld van onze Organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Moeskops, O.G.M. (2006). Het vermogen om te verdragen. Een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. *Management & Organisatie*, 4: 25-29.
- Moeskops, O.G.M. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: Rood-Purper Publicaties.
- Morée, R.J., W. Landman & A.C. Bos (2014). *Speciaal blauw. Verschijningsvormen en overwegingen van specialisatie en despecialisatie binnen de Nederlandse politieorganisatie*. Amsterdam: Reed Business.
- Moskowitz, G.B. (2005). *Social Cognition. Understanding Self and Others*. New York/Londen: The Guilford Press.
- Muir, W.K. (1977). *Police. Streetcorner Politicians*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mutsaers, P. (2015). *A Public Anthropology of Policing. Law enforcement and migrants in the Netherlands*. Tilburg: Tilburg University.
- Naeyé, J. & R. Bleijendaal (2008). *Agressie en geweld tegen politiemensen. Beledigen, bedreigen, tegenwerken en vechten*. Den Haag: Reed Business.

- Nap, J. (2001). *Werken aan blauw vakmanschap. Systematisch leren in de politiepraktijk*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Nap, J. (2012). *Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk. Een proeve van normatieve professionalisering*. Den Haag: Boom Lemma.
- Nap, J. (2013). Belangstellend ontwikkelen van de politiepraktijk. Methode met een missie? In: P. Tops, C. Sprenger & N. Kop (red.), *Kennis in de frontlijn. Ervaren praktijkonderzoek in de politie*. Apeldoorn: Politieacademie, 97-110.
- Nap, J. (2014). *Macht ten goede?! Sterke arm in een complexe samenleving*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Nap, J. (2015). Een nieuw vertrekpunt, niet een nieuwe blauwdruk. *Tijdschrift voor de Politie*, (77)3: 32-34.
- Nationale Politie (2012a). *Inrichtingsplan Nationale Politie*. Den Haag.
- Nationale Politie (2012b). *Realisatieplan Nationale Politie*. Den Haag.
- Nationale Politie (2013). *Beroepscode Politie*. Den Haag.
- Nietzsche, F. (1976). *The Birth of Tragedy and the Case of Wagner*. New York: Random House.
- Noonan, W.R. (2007). *Discussing the Undiscussable. A Guide to Overcoming Defensive Routines in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oeffelt, T.P.A. van & M.C.P. Ruijters (2015). Ontwikkeling. In: M.C.P. Ruijters (red.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet, 241-271.
- Offman, D.D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Kosmos Z&K Uitgevers.
- O'Hara, P. (2012). *Why Law Enforcement Organizations Fail. Mapping the Organizational Fault Lines in Policing* (2nd edition). Durham: Carolina Academic Press.
- Oosten, A. van (1985). *Inspecteurs en hoofdinspecteurs. Tweede deelverslag van een onderzoek naar kaderfuncties van de gemeentepolitie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Media-werf Uitgevers.
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Peeters, P.H. (2015). Barendse en Bovenkerk in gesprek. 'We hebben de plicht ons kennisniveau op peil te houden'. *Tijdschrift voor de Politie*, (77)2: 15-17.

- Peters, J. & H. Janssen (2014). *Nieuwe tijden, anders organiseren. Waarom Rijnlands moet*. Delft: Eburonelements.
- Peters, J. & M. Weggeman (2009). *Het Rijnland-boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Pogrebin, M.R. & E.D. Poole (1988). Humor in the Briefing Room. A Study of the Strategic Uses of Humor Among Police. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17(2): 183-210.
- Politieacademie (2006). *Referentiekader gebiedsgebonden politie*. Apeldoorn: Politie-academie.
- Politieacademie (2008). *Politieleiderschap. De herontdekking van een waardevol ambt*. Warnsveld/Apeldoorn: Politieacademie.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. Londen: Sage.
- Pragt, E. (2012). De 'iedereen moet alles kunnen'-cultuur. In: S. de Kimpe, L. Gunther Moor, F. Vlek en P. van Reenen (red.), *Professionalisering en socialisatie*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu, 153-170.
- Pragt, E. & A. Zoutendijk (2013). Het schaap met de vijf poten. Een historische constructie van de recherchekundige masteropleiding. In: P. Ponsaers, J. Terpstra, C. de Poot, M. Bockstaele & L. Gunther Moor (red.), *Vernieuwing in de opsporing*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu, 53-72.
- Princen, M. (2015). *De gekooide recherche. Het ware verhaal achter de matige prestaties van de Nederlandse opsporing*. Amsterdam: Prometheus Bert Bakker.
- Punch, M. (1983). *De Warmoesstraat. Politiewerk in de binnenstad. Een etnografische studie van politiewerk in Amsterdam*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Punch, M. (2007). Cops with Honours: University Education and Police Culture. In: M. O'Neill, M. Marks & A. Singh (red.), *Police Occupational Culture: New Debates and Directions*. Oxford/Amsterdam/San Diego: Jai Press: 105-128.
- Raad van Hoofdcommissarissen (2005). *Politie in ontwikkeling. Visie op de politiefunctie*. Den Haag: NPI.
- Rayner, S. (2012). Uncomfortable knowledge: the social construction of ignorance in science and environmental policy discourses. *Economy and Society*, 41(1): 107-125.
- Reason, P. & H. Bradbury (2006). Introduction. Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration. In: P. Reason & H. Bradbury (red.), *The Handbook of Action Research (concise paperback edition)*. Los Angeles/Londen/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage, 1-14.
- Reenen, P. van (1999). Police Integrity and Police Loyalty: The Stalker Dilemma. *Policing & Society*, 8(1): 1-45.

- Reenen, P. van (2012). Tussen politiepraktijk en politieopleiding. In: S. de Kimpe, L. Gunther Moor, F. Vlek en P. van Reenen (red.), *Professionalisering en socialisatie*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu, 131-152.
- Reiner, R. (1978). *The Blue Coated Worker. A Sociological Study of Police Unionism*. Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Reiner, R. (2000). *The Politics of the Police*. Oxford: Oxford University Press.
- Reiss, A.J. (1971). *The Police and the Public*. New Haven/Londen: Yale University Press.
- Reuss-Ianni, E. (1983). *Two Cultures of Policing. Street Cops and Management Cops*. New Brunswick/New Jersey: Transaction Publishers.
- Revans, R. (2011). *ABC of Action Learning*. Farnham/Burlington: Gower Publishing.
- Rienks, R. (2015). *Predictive Policing. Kansen voor een veiligere toekomst*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Robinson, D.G. & J.C. Robinson (1989). *Training for Impact. How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Roethlisberger, F.J. & W.J. Dickson (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rojek, J., G.P. Albert & H.P. Smith (2012). Examining Officer and Citizen Accounts of Police Use-of-Force Incidents. *Crime & Delinquency*, 58(2): 301-327.
- Roobeek, A.J.M. & M. van der Helm (2009). *Netwerkend Werken en Intelligent Opsporen. Een meervoudige uitdaging voor de Nederlandse opsporing*. Zoetermeer: Free Musketeers.
- Rood, J. (2013). *Wat is er mis met gezag? Een nieuwe visie op autoriteit*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton: Princeton University Press.
- Rorty, R. (1982). *Consequences of Pragmatism*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rorty, R. (1999). *Philosophy and Social Hope*. Londen: Penguin Books.
- Rubinstein, J. (1973). *City Police*. New York: Farrar, Straus en Giroux.
- Ruijters, M.C.P. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M.C.P. & I. Veldkamp (2012). *Drie. Vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.
- Sauquet, A. (2004). Learning in organizations. Schools of Thought and Current Challenges. In: J.J. Boonstra (red.), *Dynamics in organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons, 371-388.

- Schein, E.H. (2013). *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Scholtens, A. (2015). *De operationele briefing onderzocht (2). Een actie(vervolg)onderzoek om tot een effectievere politiebriefting te komen*. Amsterdam: Reed Business.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schreyogg, G. & J. Sydow (2009). Understanding Institutional and Organizational Path Dependencies. In: G. Schreyogg & J. Sydow (red.), *The Hidden Dynamics of Path Dependence. Institutions and Organizations*. New York: Palgrave Macmillan, 3-12.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Londen: Allen Lane.
- Shaffer, D.W. (2006). *How computer games help children learn*. New York: Palgrave MacMillan.
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations. A complexity approach to change*. Londen/New York: Routledge.
- Shearing, C.D. & R.V. Ericson (1991). Culture as figurative action. *The British Journal of Sociology*, 42(4): 481-506.
- Siep, P. & D. de Kool (2013). *Filmende burgers en politie. De betekenis van GSM-filmpjes van burgers voor de uitvoering van politietaken en de reputatie van de politie*. Rotterdam: Center for Public Innovation.
- Siesling, M. & D. Nijman (2011). *De rol van aspiranten in de Nederlandse politiepraktijk. Ervaringen met de inzet van politieaspiranten tijdens politiewerk*. Tilburg: IVA.
- Skogan, W.G. & K. Frydl (2004). *Fairness and Effectiveness in Policing. The Evidence*. Washington: National Academies Press.
- Skolnick, J.H. (1966). *Justice without Trial. Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons.
- Sluis, A. van (2015). Tussen betrokkenheid en distantie. *Tijdschrift voor politie*, 76(10): 31-35.
- Sluis, A. van, P. Siep & V. Bekkers (2014). *Informatiegestuurde dienders. Informatiesturing tussen theorie en praktijk*. Amsterdam: Reed Business.
- Smith, W.K. & M.W. Lewis (2011). Toward a Theory of Paradox. A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- Smits, I., M. den Hengst, P. Wijga & R. Hagelstein (2014). *Onderzoek naar de betekenis van integrale bevraging voor het operationele politiewerk*. Den Haag: WODC.
- Spanjersberg, M., A. van den Hoek, E. Veldhuijzen van Zanten & R. van Wingerden (2010). *Systeemdenken in de praktijk. De kunst van het verbinden*. Utrecht: Uitgeverij Stili Novi.

- Sprenger, C. (2015). *Doen is de beste manier van denken*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Sprenger, C., P. Wijngaarden, F. Engberts & K. Martin (2010). *Significante leer-momenten van succesvolle bachelorstudenten*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Sprenger, C. & E. Teeuwisse (2011). *Slim vakmanschap. Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Sprenger, C. & H. Regterschot (2013). *Plankzaken opgeruimd. Een beweging van onderop*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Sprenger, C., P. Tops & N. Kop (2013). *Praktijkonderzoek in de politie. Een plaatsbepaling*. In: P. Tops, S. Sprenger & N. Kop (red.), *Kennis in de frontlijn. Ervaringen met praktijkonderzoek in de politie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 13-28.
- Sprenger, C., T. Tankink, H. de Blouw & E. Feenstra (2015). *BlauwVakmanschap aan het werk. Onderzoek naar werkzame elementen van de methode, de aanpak en de begeleiding in het programma BlauwVakmanschap*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Staal, B. (2008). *De Zeeuwse eilanden in politieland. Resultaten van een onderzoek naar mogelijke misstanden en achtergronden daarvan in het regionale politiekorps Zeeland: 'Dubbele waarheden in beeld'*. Den Haag, Commissie Staal.
- Stacey, R.D. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management. Meeting the Challenge of Complexity*. Londen/New York: Routledge
- Stein, H.F. (1988). Uncomfortable Knowledge. An Ethnographic Clinical Training Model. *Family Systems Medicine*, 6(1): 117-128.
- Stokkom, B. van (2005). *Beledigd in Amsterdam. Verbaal geweld tussen politie en publiek. Alphen aan den Rijn*: Kluwer.
- Stol, W.Ph., A.Ph. van Wijk, G. Vogel, B. Foederer & L. van Heel (2004). *Politie-straatwerk in Nederland. Noodhulp en gebiedswerk: inhoud, samenhang, verandering en sturing*. Kerckebosch: Zeist.
- Straver, M.A., P.M.A. Meesters & I.M. van Duijneveldt (2012). *Dit helpt ons echt! Eindbalans actieonderzoek Frontoffice/Backoffice-concept. Politieregio Hollands-Midden*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Struiksma, N. & H.B. Winter (2008). *Wat niet weet, wat niet leert. Over de kennisfunctie bij de politie*. Groningen: Pro Facto.
- Swaab, D. (2010). *Wij zijn ons brein. Van baarmoeder tot alzheimer*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Swieringa, J. & J. Jansen (2005). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Deventer: Scriptum management.
- Swieringa, J. & J. Jansen (2013). *Gedoe op tafel. Uitpraten in organisaties*. Deventer: Scriptum management.
- Sykes, R. & J. Clark (1975). A Theory of Deference Exchange in Police-Civilian Encounters. *American Journal of Sociology*, 81(3): 584-600.

- Terlouw, P. & M. van Twist (2014). *Hoe ruikt verandering? Het verstaan van veranderaars*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Termeer, C.J.A.M. (1993). *Dynamiek en inertie rondom mestbeleid. Een studie naar veranderingsprocessen in het varkenshouderijnetwerk*. Den Haag: Vuga.
- Terpstra, J. (2002). *Sturing van politie en politiewerk. Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl*. Zeist: Kerckebosch.
- Terpstra, J. (2008). *Wijkagenten en hun dagelijks werk. Een onderzoek naar de uitvoering van het gebiedsgebonden politiewerk*. Den Haag: Reed Business.
- Terpstra, J. (2010). *De maatschappelijke opdracht van de politie. Over identiteit en kernelementen van politiewerk*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Terpstra, J. & R. Kouwenhoven (2004). *Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg*. Zeist: Kerckebosch.
- Tops, P., D. van Arkel, I. van Duijneveldt, C. Hartman, P. van Os, W. van Spijker, A. van Uden & M. van Rossen (2013). *De leerzame geschiedenis van de landelijke invoering van FoBo en de lessen daaruit voort het verbinden van straat- en systeem informatie binnen de politie*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Torre, E.J. van der (1999). *Politiewerk. Politiestijlen, community policing, professionalisme*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Torre, E.J. van der (2007). *Lokale Politiechefs. Het middenkader van de basispolitiezorg*. Den Haag: Reed Business.
- Torre, E.J. van der (2011). *Politiewerk aan de basis: stevig en nuchter*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Torre, E.J. van der, P.J. Gieling, M.C. Dozy, F.C. van Leeuwen & W. Hamoen (2011). *Veilig Politiewerk. De basispolitie over geweldgebruik*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Torre, E.J. van der, M. van Duin & E. Bervoets (2013). *Recherchebazen. Een empirisch onderzoek naar justitieel politieleiderschap*. Amsterdam: Reed Business.
- Torre, E.J. van der, M. Gieling, T. Tannous, R. Holvast & P. van Os (2014). *Over de grens. Een empirische studie naar arbeidsgerelateerd geweld tegen politiemensen in werk- en privétijd*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Trujillo, N. & G. Dionisopoulos (1987). Cop Talk, Police Stories, and the Social Construction of Organizational Drama. *Central States Speech Journal*, 38(3/4): 196-209.
- Twist, M.J.W. van (1995). *Verbale vernieuwing. Aantekeningen over de kunst van de bestuurskunde*. Den Haag: VUGA.
- Tyler, T.R. (1990). *Why People Obey the Law*. New Haven/Londen: Yale University Press.
- Velden, P. van der, M. Bosmans & S. Brekveld (2012). Politiestress: feiten en mythes. *Tijdschrift voor de Politie*, 74(4): 6-9.

- Velden, P. van der, K. Lens, H. Hoffenkamp, M. Bosmans, E. van der Meulen (2014). *Evaluatie training Mentale Kracht. Een plan-, proces-, en een effectevaluatie van de training mentale kracht voor politiemedewerkers*. Den Haag: WODC.
- Verbeek, L. (2012). Vraagstukken bij de vorming van de Nationale Politie. In: F. Vlek & P. van Reenen (red.), *Voer voor kwartiermakers. Wetenschappelijke kennis voor de inrichting van de Nationale Politie*. Amsterdam: Reed Business, 33-40.
- Vermaak, H. (1997). Men zegt dat professionals niet te managen zijn. *Nijenrode Management Review*, 7: 12-27.
- Vermaak, H. (2003). Betekenis van een diagnose met een causaal diagram. Een analytisch hulpmiddel voor veranderaars. *Organisatie instrumenten*, 1-28.
- Vermaak, H. (2009a). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2009b). Ruimte om te exploreren. In: G. Smid & E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*. Assen: Van Gorcum, 15-28.
- Vermaak, H. (2009c). Conceptualiseren kun je leren. In: G. Smid & E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*. Assen: Van Gorcum, 263-276.
- Vermaak, H. (2014). Videolezing 'Eigen veranderkracht'. Jaarcongres Organiseren, Adviseren en Begeleiden.
- Vermaak, H. (2015). Je kunt de kleuren niet overstijgen. In: Y. Burger, A. Stoppenburg & H. Vermaak (red.), *Spannend veranderen. Reflecties*. Deventer: Vakmedia-net, 36-42.
- Vermaak, H. & J. Kampen (2014). Weerbaarheid aanpakken: start bij de geleefde werkelijkheid, niet de papieren wenselijkheid. *Holland Management Review*, 155(6): 31-43.
- Vijver, C.D. van der (1993). *De burger en de zin van het strafrecht*. Lelystad: Vermande.
- Vijver, C.D. van der (2004). De basispolitiezorg; ontwikkelingen, knelpunten en structuur. In: F. Vlek, K. Bangma, K. Loef & E. Muller (red.), *Uit balans: politie en bestel in de knel. State-of-the-art van kennis en inzichten*. Zeist: Kerckebosch, 81-100.
- Vijver, C.D. van der (2007). Doolhof of kaleidoscoop? In: D. Hilarides & P. Tops (red.), *Passie voor politie. In het hart van het vak*. Apeldoorn: Politieacademie, 231-247.
- Vijver, C.D. van der (2012). *De professionaliteit van de politie. Wat moet centraal staan in toekomstig onderzoek?* Amsterdam: Reed Business.
- Vlek, F. (2012). Verbinding verbroken? (Politie)wetenschappelijke kennis en (de scholing in) politiekunde. In: S. de Kimpe, L. Gunther Moor, F. Vlek & P. van Reenen (red.), *Professionalisering en socialisatie*. Antwerpen/Apeldoorn/Portland: Maklu, 171-198.

- Vroemen, M. (2005). *Kantoorlog. De strijd tussen zingeving en vervreemding*. Deventer: Scriptum.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels. Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.
- Vogelzang, P. (2013). *Bouwen aan vertrouwen. Rapportage adviesopdracht: Raad van Toezicht Politieacademie*.
- Vygotski, L.S. (1978). *Mind in society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Waddington, P.A.J. (1999). Police (canteen) Subculture. An Appreciation. *British Journal of Criminology*, 39(2): 287-309.
- Waddington, P.A.J. (2013). Introduction. In: P.A.J. Waddington, J. Kleining & M. Wright (red.), *Professional Police Practice. Scenario's and Dilemmas*. Oxford: Oxford University Press, 3-24.
- Wegen, J. van der (2013). *Onder Spanning. Werken bij de politie*. Amsterdam: Crimesite.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks/Londen/New Delhi: Sage.
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Werkman, R.A., J.J. Boonstra & W.J.L. Elving (2005). Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen. *Management en Organisatie*, 5: 5-29.
- Werkman, R., K. Termeer & J. Boonstra (2009). Omgaan met 'gedoe' in actie-onderzoek. In: G. Smid & E. Rouwette (red.), *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*. Assen: Van Gorcum, 75-93.
- Westley, W.A. (1970). *Violence and the Police. A Sociological Study of Law, Custom, and Morality*. Cambridge/Londen: The MIT Press.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Wilson, J.Q. (1968). *Varieties of Police Behavior. The Management of Law and Order in Eight Communities*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wingerden, R. van (2005). Mijn vriend de vijand? Conflictoplossing in een team. In: J. Choy (red.), *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO Publicaties, 173-192.
- Worden, R.E. & R.L. Shepard (1996). Demeanor, Crime, and Police Behavior. A Reexamination of the Police Services Study Data. *Criminology*, 34(1): 83-105.
- Zuurmond, A. & J. de Jong (2010). *De professionele professional. De andere kant van het debat over ruimte voor professionals*. Den Haag: Ministerie van BZK.

Bijlage

Coderingen (focuscodes)

Aanpakgebrek	In en rondom een basisteam wordt er in de regel veel meer aandacht besteed aan waar men naartoe wil dan hoe men denkt daar te komen. Er is een gebrek aan veranderaanpak.
Aansluiten bij waar ontwikkeling al is	De ontwikkeling van een basisteam kan worden bevorderd door als veranderaar(s) aan te sluiten bij waar medewerkers al eigenaarschap nemen voor veranderingen in het politiewerk en dat sterker te maken door belemmeringen weg te nemen en waar nodig te faciliteren.
Aanval van niet serieus genomen worden	Uitvoerende politiefunctionarissen nemen hun leidinggevendens soms onder vuur, omdat zij vinden dat zij niet serieus worden genomen. De onderliggende boodschap is dat de leiding niet naar hen luistert. Met wat zij aandragen, wordt niets gedaan.
Aanval van ongelijkwaardigheid	Uitvoerende politiefunctionarissen nemen hun leidinggevendens soms onder vuur, omdat zij vinden dat zij meer offers moeten brengen dan degenen die hun leidinggeven. Het gaat dan onder andere om de loyaliteit die aan de organisatie moet worden getoond om roosters rond te krijgen.
Actieonderzoeker als brievenbus	Omdat uitvoerende politiefunctionarissen voor het oplossen van problemen vooral naar anderen kijken, beschouwen zij een actieonderzoeker ook al snel als een brievenbus voor problemen. Men hoopt dat de actieonderzoeker het ergens agendeert. Een vorm van tegenoverdracht die inzicht geeft in hoe het sociale systeem werkt.

Actietheorie expliciteren	<p>Politie mensen kunnen inzicht krijgen in hun eigen manier van denken en doen door, op basis van gesprekken of observaties, hun opvattingen en manier van handelen te expliciteren en op papier weer te geven. Wij hebben gemerkt dat dit soms een confronterende spiegel kan zijn (gedraag ik me echt zo als slachtoffer?).</p>
Afnemende spanningsboog	<p>Bij ontwikkeltrajecten in een basisteam is het vaak moeilijk om enthousiasme dat is ontstaan vast te houden. Als het nieuw is en er op praktische zaken vooruitgang kan worden geboekt, zijn enthousiasme en betrokkenheid gemakkelijker voorhanden dan wanneer gewenning intreedt en ook de taaie (vaak gedragsmatige) aspecten van verandering in een ontwikkeltraject aan de orde komen.</p>
Afweren van participatie	<p>Uitvoerende politiefunctionarissen participeren niet zomaar in ontwikkeltrajecten die zich richten op het verbeteren van het politiewerk. Zij beschikken veelal over een breed scala aan redenen om niet te participeren, zoals 'geen tijd', 'eerst de randvoorwaarden op orde' en 'het is al zo vaak geprobeerd'. Dit soort defensieve redeneringen zetten zij naar believen in.</p>
Ander perspectief kiezen	<p>Waar uitvoerende politiefunctionarissen vasthouden aan een manier van kijken naar hun werk, kan het effectief zijn om als veranderaar een ander perspectief te kiezen. Bijvoorbeeld dat van een burger. Niet omdat dit als veranderaar jouw perspectief is, maar omdat het een ander deel van de werkelijkheid laat zien.</p>
Appelleren aan vakontwikkeling	<p>Uitvoerende politiefunctionarissen hebben in de regel (nog steeds) liefde voor het vak dat ze uitoefenen. Ze nemen alleen weinig verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling daarvan. Dat wordt deels veroorzaakt doordat vrijwel niemand aan het belang hiervan appelleert. Een manier om eigenaarschap te bevorderen, is om daar eens mee te beginnen. Dit is onder andere een opgave voor leidinggevenden.</p>

Auto sturen = probleemgericht werken	Binnen een basisteam wordt probleemgericht werken vooral ingevuld door vanuit de wijk aandachtspunten te benoemen waar surveillance-auto's naartoe worden toegestuurd voor toezicht en handhaving.
Bagatelliseren van gedoe	Leidinggevenden in een basisteam hebben vaak de neiging om relationeel gedoe te bagatelliseren. De opvatting die wordt geuit is dat het zo erg niet is en dat het vanzelf wel overwaait. Dat is vaak een misvatting. Het gaat eerder ondergronds en onttrekt zich aan het zicht.
Bal in het midden leggen	De continuïteit van ontwikkeltrajecten kan worden bevorderd door de verantwoordelijkheid ervoor bij meerdere mensen te beleggen, onder wie medewerkers. Dit staat vaak haaks op de neiging om het bij een van de chefs in portefeuille te beleggen.
Bal terugleggen en hulp bieden	Als veranderaar in een basisteam is het van belang om in gesprekken over vraagstukken de bal voortdurend terug te leggen bij de betrokkenen/uitvoerende politiefunctionarissen. Dit biedt tegenwicht aan hun neiging om verbeteringen omhoog te delegeren. De boodschap is: jij moet de bal oppakken, ik kan je wel helpen.
Balanceren tussen weten en niet-weten	Een veranderaar die bijdraagt aan het ontwerp en de uitvoering van ontwikkeltrajecten doet er verstandig aan om, afhankelijk van de context waarin hij acteert, te balanceren tussen weten en niet-weten. Een (koers)zoekende houding doet in sommige contexten te veel afbreuk aan de noodzakelijke steun voor ontwikkeltrajecten (in hogere regionen).
Beelden die een eigen leven leiden	Uitvoerende politiefunctionarissen hebben allerlei opvattingen – over bijvoorbeeld BVH, ZSM, de meldkamer, chefs en dergelijke – die niet zijn gebaseerd op eigen ervaringen en/of feiten. Als je zelf veel meer van een onderwerp weet, dan ontdek je dat ze veelal niet goed weten hoe het zit. Dit weerhoudt hen er echter niet van om opvattingen te uiten op een manier alsof het feiten zijn.

	Doordat hun opvattingen niet worden bijgesteld door ervaringen of kennis van buiten leiden ze een eigen leven.
Belang van begeleidende kwaliteiten	Leerprocessen in en rondom het politiewerk kunnen worden bevorderd door nadruk te leggen op het belang van procesbegeleidende kwaliteiten in een basisteam. Bijvoorbeeld bij leidinggevend.
Beslissingsondermijning	Uitvoerende politiefunctionarissen ondermijnen soms de operationele beslissingen van degenen die hun leidinggeven (zoals na een aanhouding). Niet zozeer op het moment dat die beslissingen worden genomen, maar achteraf. Onder elkaar en soms ook in het openbaar (bijvoorbeeld tijdens de briefing).
Bespreken interacties in hier en nu	Een effectieve manier om de interacties in een basisteam te beïnvloeden is door ze in het hier en nu bespreekbaar te maken. Dit kan onder andere door een time-out: tijdens een gesprek/bijeenkomst het gesprek onderbreken en reflecteren op wat er gebeurt.
Bestuurdersprimaat	Als uitvoerende politiefunctionarissen zonder melding de straat op gaan en op zoek gaan naar politiewerk, dan is het de bestuurder van de auto die in de regel bepaalt waar men naartoe gaat. Hier wordt binnen een koppel nauwelijks over overlegd.
Bieden van containment	De betrokkenen in een ontwikkeltraject lijken vaak behoefte te hebben aan containment van de teamchef (die toch als de chef wordt gezien). Dit wil zeggen dat een teamchef benadrukt en uitstraalt dat hij bescherming biedt, onder andere door een hitteschild te zijn ten opzichte van zaken die in de omgeving kunnen spelen. Dit helpt bij het bevorderen en vasthouden van eigenaarschap (bij medewerkers).
Blijven doorvragen (vasthouden)	Een veranderaar die een politiefunctionaris vraagt naar het onderbouwen van zijn opvattingen doet er verstandig aan om te blijven doorvragen tot het moment dat de betrokkene het lastig kan krijgen. Een risico is dat er niet lang genoeg wordt vastgehouden en het effect minimaal is.

Burgerperspectief kiezen	Wanneer straatagenten vanzelfsprekendheden naar voren brengen over hun optreden, kan het helpen om het perspectief van burgers te representeren. ‘Het kan voor jullie wel heel logisch zijn, maar als ik hier als burger naar luister, dan komt het toch wat vreemd op mij over.’
Collectief leiderschap	De context waarin in basisteams moet worden leidinggegeven – die wordt gekenmerkt door een 24/7-operatie waarin leidinggevendenden ook operationele rollen vervullen (OVD, HovJ) – maakt dat collectief leiderschap belangrijker is dan in veel andere contexten. Medewerkers hebben namelijk te maken met veel verschillende leidinggevendenden.
Comfortabel leren	Voor een deel van de straatagenten geldt dat zij het gevoel hebben dat leren bovenop hun normale werk komt en er geen tijd voor is. Als men tijd over heeft, wil men het liefst even niets doen. De dominante opvatting is dat de organisatie leren moet faciliteren, bijvoorbeeld waar het gaat om onderhoud van kennis. Het liefst met goede voorzieningen erbij (eten enzovoort).
Conflicten herwaardenen	Juist omdat in een basisteam er veel gevoeligheid is voor onderling gedoe, is het van belang om conflicten te herwaardenen van een negatieve naar een positieve gebeurtenis. Dit vanuit de gedachte dat het politiewerk belangrijk genoeg is om af en toe een robbertje over te vechten.
Contextuele open- en directheid	De mate van openheid en directheid die straatagenten ten opzichte van elkaar aan de dag leggen, wordt sterk bepaald door de context. Tijdens trainingen wordt er geregeld een mate van openheid en directheid bereikt die in de werkcontext afwezig is. Het maakt blijkbaar iets uit als de vluchtigheid eraf is.
Critici benutten = energie/betrokkenheid	In een basisteam kan beweging worden veroorzaakt door de critici uit te dagen van de zijlijn te komen en in het speelveld te gaan staan. De gedachte hierachter is dat juist onder de critici mensen zijn te vinden die

	eigenaarschap kunnen nemen. Critici worden dan beschouwd als mensen die nog steeds hart hebben voor de zaak. Kritiek = energie.
Debriefen = aflopen meldingen	In basisteams waar een collectieve debriefing plaatsvindt, heeft deze debriefing veelal het karakter van het aflopen van meldingen. Dat wil zeggen dat degene die de debriefing begeleidt aan alle aanwezigen vraagt hoe de dienst is gegaan. Daar wordt dan op gereageerd met een verslag van de (vermeldenswaardige) meldingen.
Definities gewenst gedrag als uitkomst van zelfonderzoek	In plaats van gewenst gedrag voor anderen te omschrijven werkt het beter om de betrokkenen zelf te laten onderzoeken welk gedrag (in welke context) meer en minder effectief is. Op basis daarvan kunnen zij, wanneer gewenst, zelf het gewenste gedrag (voor henzelf) definiëren.
Dicht op het werk zitten	Reflectie werkt binnen de basisteams het best als het dicht op het werk plaatsvindt. Een incident verdiepen is vooral effectief tijdens de debriefing, omdat het dan net is gebeurd. Reflecteren op leiderschap kan het best aan de hand van concrete casuïstiek, omdat het dan echt tot leven komt. Het helpt om in gesprekken bij voortduring terug te leiden naar de praktijk, zodat je de inhoud kunt vastpakken.
Doelaanpak incongruentie	Leidinggevend en hebben vaak weinig besef dat wat ze nastreven niet overeenkomt met hoe ze dat proberen te bereiken. Zij willen vaak dat medewerkers leren of voor iets openstaan en dringen dat dan aan hen op. Denk aan het verplichten van deelname aan proeftuinen of het proberen hen aan te sporen om contextgedreven te gaan werken. Het leren kan echter niet worden opgelegd. Medewerkers gaan daarvoor geen eigenaarschap vertonen, omdat de leiding dat wil.
Doodbloedend initiatief	In een basisteam worden geregeld initiatieven genomen om het vakmanschap te versterken. Dergelijke initiatieven worden geregeld belegd in

	<p>portefeuilles van leidinggevend. Daarmee wordt het in de lucht houden van initiatieven ook een taak van leidinggevend. Zij houden dit in de regel echter niet vol. Initiatief bloedt zo dood. Medewerkers voorspellen dit ook: ‘ze’ komen met iets, houden het even vol en laten het dan wegllopen. Ook andere leidinggevend zijn kritisch: hun collega stuurt niet genoeg.</p>
Doordenken van effect van oplossing	<p>Als politiemensen vasthouden aan een bepaalde opvatting/oplossing, dan helpt het om de effecten daarvan door te denken. Veronderstel dat het waar is en je het voor elkaar krijgt, wat zou er dan gebeuren? Vaak blijkt dan dat de oplossing waarop zij zich blindstaren (en die anderen moeten realiseren) niet zomaar leidt tot de situatie die zij wensen. Dan kan duidelijk worden dat het vasthouden aan de oplossing die anderen moeten realiseren eraan bijdraagt dat de betrokkene zelf niet in beweging komt.</p>
Doorgeefluik	<p>Politiemensen beschouwen ons (actieonderzoekers) soms als doorgeefluik naar leidinggevend. Men agendeert problemen/knelpunten bij ons, in de hoop dat er nu wel wat mee gebeurt.</p>
Doorgeschoten ‘soll’-denken	<p>Binnen de politie wordt in veranderprocessen veel gebruikgemaakt van beschrijvingen van gewenste situaties. Dit geldt niet alleen voor bijvoorbeeld structuren en systemen, maar ook voor het gedrag van mensen en hun interactie. Denk aan bejegingsprofielen, beroepscode en dergelijke. Hoewel de ervaring van de betrokkenen vaak is dat dergelijke beschrijvingen het dagelijks organisatieleven niet beïnvloeden, blijft men eraan vasthouden.</p>
Dubbel vergrootglas	<p>Uitvoerende politiefunctionarissen hebben het gevoel dat zij bij de uitvoering van het politiewerk onder een vergrootglas liggen. Dit vinden zij in de regel niet prettig. Zij leggen het optreden van chefs (ten opzichte van hen) echter ook onder een vergrootglas. Er is onder veel uitvoerende politie-</p>

	functionarissen ook weinig inlevingsvermogen in de positie en rol van de chef.
Eenzijdig sturingsgeloof	Politie mensen geloven vaak dat problemen beter kunnen worden aangepakt als er beter zou worden gestuurd, zodat iedereen de bedoelde bijdrage levert. Sturing wordt gezien als compensatie van ontbrekend eigenaarschap en daarin schiet het altijd tekort.
Eenzijdige zekerheid	Straatagenten zijn (of lijken) vaak zeker van hun inschattingsvermogen en de juistheid van hun optreden. Ze zien de voordelen van ervaringskennis/routine, niet de nadelen. Dit sluit aan bij het perspectief dat ervaringskennis een soort opgaande lijn is. Door meer ervaring op te doen, word je beter in politiewerk. Dit is een eenzijdige manier van kijken naar ervaringskennis.
Effectoptimisme	Leidinggevend zijn geregeld behoorlijk optimistisch over het effect van de dingen die zij in gang hebben gezet. Zij hebben de indruk dat hun bemoeienis met bepaalde vraagstukken voor beweging zorgt (mensen bij elkaar zetten, belang ervan duiden enzovoort). In de beleving van de betrokkenen op de werkvloer valt dit vaak wat tegen.
Eindeloze voorwaarden	Politie mensen kunnen eindeloze voorwaarden verbinden aan de eigen participatie in initiatieven (dan wel ontwikkeltrajecten) die streven naar verbetering. Die voorwaarden hebben vaak te maken met allerlei zaken die de organisatie eerst moet regelen alvorens hun bijdrage zin heeft. Dit zijn allemaal redenen om zelf niet in beweging te komen.
Ervaringen ophalen en laten terugkoppelen op de routine	Politie mensen houden in de regel vast aan routines (in het werk, maar ook op het gebied van veranderen/aanpak), ondanks dat deze routines in de praktijk niet altijd goed werken. Een manier om de (situationele) disfunctionaliteit van routines aan de oppervlakte te brengen is door ervaringen op te halen en deze terug te laten koppelen op de routine. Die ervaringen kunnen inzicht geven in de werking van routines.

Ervaringskennis op zoek naar bevestiging	<p>Straatagenten zien vrijwel altijd ergens de bevestiging dat hun ervaringskennis klopt. Een voorbeeld hiervan is het controleren van verdachte personen en/of voertuigen. Als iemand antecedenten blijkt te hebben, ziet men de bevestiging dat het vermoeden juist was (terwijl er op dat moment dus eigenlijk niets aan de hand is). Deze bevestigende werking zorgt eerder voor meer zekerheid dan onzekerheid. Ze zitten er, naar eigen zeggen, weinig naast.</p>
Expertpositie kiezen	<p>Als veranderaar kan het in sommige omstandigheden – vaak als ultimum remedium – effectief zijn om je op een expertpositie te beroepen. De gedachte hierachter is dat organiseren en veranderen ook een vak is met een eigen expertisegebied. Een expertisegebied dat veel politiemensen niet beheersen. Als politiemensen ervan overtuigd zijn dat het politiewerk een vak is waarover anderen niet zomaar kunnen oordelen, dan is deze overtuiging ook door een veranderaar te benutten.</p>
Externaliseren	<p>Op uitvoerend niveau is er een neiging om verbeteringen in het werk buiten de eigen invloedssfeer te zoeken (zie ook ‘situatie buiten jezelf leggen’). Dit wordt mede gevoed door het vele klagen dat op de werkvloer van een basisteam plaatsvindt. Je komt er bijna niet doorheen. Heel veel gaat over allerlei randvoorwaarden en niet over het politiewerk en het eigen handelen dat daar de kern van vormt.</p>
Focus op wat wel kan	<p>Een (soms groot) deel van de betrokkenen in een basisteam denkt vooral in onmogelijkheden. Er worden allerlei redenen opgenoemd waarom iets niet kan verbeteren (vaak gefundeerd in de afhankelijkheid van anderen). Een krachtige reactie daarop is om bij voortduring de nadruk te leggen op wat wel mogelijk is.</p>
Functioneler maken van verhoudingen	<p>In een basisteam hebben de onderlinge relaties soms familiale kenmerken. Elkaar persoonlijk goed kennen wordt vaak ook belangrijk gevonden. Men</p>

	<p>heeft als persoon iets over voor elkaar. In een dergelijke omgeving kan het effectief zijn om – bijvoorbeeld als leidinggevende – de onderlinge verhoudingen functioneler te maken. Goed werk komt dan centraler te staan.</p>
Gedetailleerd ontwerpen van aanpak	<p>Een ontwikkelaanpak wordt weliswaar onderscheiden van een ontwerpaanpak, maar dit wil niet zeggen dat de aanpak niet ontworpen hoeft te worden. Ontwikkeltrajecten vragen bij uitstek om het gedetailleerd ontwerpen van de aanpak. Dat draagt bij aan de effectiviteit van de aanpak.</p>
Gedoe bespreekbaar maken	<p>In geval van onderling/collectief gedoe in basisteams is het noodzakelijk om dit gedoe bespreekbaar te maken en zo veel mogelijk uit te praten. Als dit niet gebeurt, gaat het ondergronds en blijft het dooretteren.</p>
Gedoe bespreken taak chef	<p>In een basisteam is onder veel uitvoerende medewerkers de opvatting dominant dat een chef verantwoordelijk is voor het bespreekbaar maken van collectief gedoe, mocht dat zich voordoen. Impliciet wordt gesteld dat de chefs verantwoordelijk zijn voor het bespreken van de groepsdynamiek. Als chefs dat niet doen, gebeurt het in de regel ook niet.</p>
Geen plan	<p>Als er in een basisteam gedurende een periode geen meldingen zijn, dan ontbreekt het in de regel aan een gerichte besteding van de tijd. Men gaat zonder echte focus naar buiten. Er is geen plan.</p>
Geen tijd	<p>Wie streeft naar participatie van medewerkers in ontwikkeltrajecten, stuit geregeld op het argument dat zij daar geen tijd voor hebben. De operatie gaat voor en daarnaast is er weinig tijd over.</p>
Geïsoleerde belegging	<p>Ontwikkeltrajecten en andere initiatieven worden binnen een basisteam vaak belegd bij een leidinggevende. Hij krijgt het in portefeuille en is er verantwoordelijk voor. Dat maakt initiatieven kwetsbaar en draagt er mede aan bij dat anderen achterover gaan leunen. Dit terwijl velen juist verantwoordelijkheid moeten nemen om een ontwikkeling op gang te brengen en te houden.</p>

Gele interventies	Als je mensen hoort spreken over wat wel voor beweging zorgt, dan zijn het geregeld gele interventies. Hierbij kan worden gedacht aan het organiseren van dreiging (we gaan naar minder IC's/WC's, we gaan alleen verder met degenen die het serieus invullen), maar ook aan het stimuleren van concurrentie (bijvoorbeeld op teamniveau, aanpak van woninginbraken, niemand vindt het leuk om achter te lopen, concurrentiegevoel tussen teams).
Geleidelijk normaliseren	Het doorbreken van de defensieve houding bij het onder de loep nemen van het eigen optreden vraagt in veel basisteams om een geleidelijke aanpak waarin het gesprek steeds iets dichterbij het eigen optreden komt. De stap van vrijwel nooit praten over het werk naar het onder de loep nemen van het eigen optreden is in veel gevallen te groot om goed te kunnen zetten.
Generaliseren van situationele werking	Wanneer men tot de constatering komt dat iets in een bepaalde situatie heeft gewerkt, dan is er direct een neiging om die werking algemeen geldend te verklaren en te stellen dat 'we het voortaan zo moeten doen'.
Gespreksmatige eenzijdigheid	In gesprekken tussen politiemensen gaat het vrijwel altijd over de inhoud en zelden over het proces en de onderlinge relatie. Gesprekken hebben in dat opzicht een eenzijdig karakter. Deze eenzijdigheid beperkt de gebieden waarop verbetering in een basisteam mogelijk is.
Gevoeligheid rondom bespreken optreden	Het bespreken van het (eigen) optreden ligt in een basisteam veelal gevoelig. Ook een vraag naar de overwegingen bij het optreden – bijvoorbeeld in de briefing – kan worden opgevat als een impliciete vorm van kritiek. De redenering is: omdat er nooit naar wordt gevraagd, zal er nu wel iets met mijn optreden aan de hand zijn.
Gewoon om tafel gaan	Interventies in het kader van veranderingen in basisteams hebben geregeld het karakter van het 'erover hebben met elkaar'. Er is een onderwerp,

Herdefiniëren van betekenis loyaliteit	men plant een bijeenkomst en begint gewoon. Een agenda geeft soms structuur, maar bijeenkomsten/ interventies worden niet of nauwelijks ontworpen. In basisteams wordt loyaliteit geregeld opgevat als het steunen van elkaar door elkaar niet af te vallen en elkaar de ruimte te geven. Wie het optreden onderwerp van gesprek wil maken, moet stimuleren dat de betekenis van loyaliteit wordt geherdefinieerd: het steunen van elkaar door je te bemoeien met het werk van elkaar vanuit de intentie om het beter te maken.
Het wiel opnieuw uitvinden = prima	Voor ontwikkeltrajecten geldt dat het wiel opnieuw uitvinden een positieve connotatie heeft. Het gaat er juist om dat ontwikkeltrajecten niet te kopiëren zijn en de uitkomsten ook niet. Kopiëren ondergraaft de principes die een ontwikkeltraject werkzaam maken (zoals eigenaarschap).
Hiërarchieambivalentie	Straatagenten leggen veel verantwoordelijkheid neer bij de leiding en tonen hierin een ondergeschikte houding, terwijl men tegelijkertijd heel gevoelig is voor leidinggevendenden die hun bovengeschiedheid benadrukken. Dit bijvoorbeeld door het werk daadwerkelijk te sturen (opdrachten geven). Leidinggevendenden voelen die aversie ook en zijn voorzichtig met sturen, soms op het ongemakkelijke af (slijmen om iets gedaan te krijgen). Men wil eigenlijk niet worden gestuurd, maar verschuilt zich wel geregeld achter beslissingen van de leiding.
Hoe meer ervaring, hoe beter	Voor een deel van de straatagenten staat de toename van ervaring en ervaringskennis gelijk aan een toename van effectiviteit in het optreden. Daaraan ontleen oudere medewerkers ook hun identiteit: zij beschikken over de meeste ervaring en dat telt zwaar. Kennis doorgeven wordt hierdoor ook iets van iemand met meer dienstjaren naar iemand met minder dienstjaren. Ergens speelt ook mee dat dat voor ervaren mensen heel vanzelfsprekend is. Dit wordt wel eens geproblematiseerd, maar dan in relatie tot het niet delen van ervaringskennis ('voor

	hen is het vanzelfsprekend') en niet in relatie tot het optreden (ervaringskennis leidt tot routine en kan in de weg zitten = blinde vlek, zie ook andere concepten).
Hoe weet je dat dit waar is?	Als uitvoerende politiefunctionarissen er stellige opvattingen op na houden die weinig relatie hebben met de praktijk, dan kan het helpen om te vragen naar de onderliggende argumenten/redenering. Dit kan door het stellen van een simpele vraag: hoe weet je (eigenlijk) dat dit waar is?
Hokjesgeest	In grotere politieteams zijn er hokjes – wijkagenten, noodhulp, recherche – die gebrekkig met elkaar samenwerken en die gemakkelijk tot een wij-zij-verhouding kunnen leiden. Tussen een basisteam en een rechercheonderdeel (districtsrecherche) zijn de hokjes veelal nog scherper.
Hulp is misschien nodig, maar elders	Wie uitvoerende politiefunctionarissen vraagt naar verbeteringen in het werk krijgt geregeld als antwoord dat verbeteringen vooral op andere plekken nodig zijn, zoals bij ZSM, de meldkamer, de opsporing en dergelijke. Natuurlijk is er binnen het basisteam ook wel iets te verbeteren, maar gezien de omstandigheden gaat het best goed. Hulp is vooral elders nodig.
Impliciet procesontwerp	Degenen die zich rondom een basisteam bezighouden met het vormgeven van de veranderaanpak hebben, voor zover er daadwerkelijk sprake is van een aanpak (zie ook andere concepten), vaak allerlei impliciete opvattingen over wat werkt. Er wordt nauwelijks geëxpliciteerd waarom voor bepaalde interventies wordt gekozen.
In het hier en nu incongruentie benadrukken	Als veranderaar kan het effectief zijn om incongruenties tussen praat- en daadtheorie te benoemen op de momenten dat ze zich voordoen. De boodschap is dan: ik hoor je dit zeggen, maar ik zie je dat doen. Hoe zit dat eigenlijk?
Incidentgeneralisatie	(Uitvoerende) politiefunctionarissen hebben de neiging om incidenten die zich voordoen – in

Indirecte communicatie problematiseren	<p>relaties met leidinggevend, het OM enzovoort, maar ook in het politiewerk – gemakkelijk te generaliseren naar een algemeen geldende waarheid.</p> <p>In basisteams wordt geregeld meer over dan met elkaar gesproken. Als veranderaar (onder wie zeker ook leidinggevend) kan het effectief zijn om deze indirecte manier van communiceren te problematiseren. Dat is het meest effectief als het gedaan wordt op het moment dat er op deze manier gecommuniceerd wordt. Het kan ook effectief zijn om dit in de groep te doen, zodat de norm duidelijk is.</p>
Intentietwijfel	<p>In relaties tussen mensen binnen de politie wordt geregeld getwijfeld aan de intenties van anderen. Er kan daar soms, in afwezigheid van die mensen, buitengewoon hard over worden geoordeeld. Intentietwijfel zegt iets over de afwezigheid van vertrouwen en creëert soms een gevoel van op je hoede moeten zijn.</p>
Interventieangst chefs	<p>Onder sommige leidinggevend lijkt er een bepaalde mate van angst te zijn om te interveniëren in hoe het in de uitvoering gaat. Er zijn medewerkers die weinig terughoudend zijn in het spuwen van hun gal over de organisatie en de leiding. Een deel van de chefs die hierbij aanwezig zijn, grijpt hier niet op in. Ze laten het bestaan.</p>
Interventieoptimisme (of: effectoptimisme)	<p>Veranderaars (bij de politie) zijn vaak veel te positief over het effect van de eigen interventies. Het initiëren van interventies en geloven in de werking daarvan leidt al snel tot ‘zien wat je wilt zien’.</p>
Knelpunten in ruimte laten liggen	<p>In overleg tussen politiemensen (leidinggevend en medewerkers) worden vaak allerlei knelpunten aan de orde gesteld. Bijvoorbeeld tijdens de briefing of debriefing. In veel gevallen gebeurt er niets met deze knelpunten. Het zijn mededelingen die in de ruimte blijven liggen.</p>
Kwetsbare chefs	<p>Voor het bevorderen van het gesprek over het eigen optreden helpt het als betrokken chefs zich ook</p>

	kwetsbaar opstellen. Dat wil zeggen dat zij ook twijfels inbrengen en het ook in de groep zeggen als zij ontevreden zijn over de eigen manier van handelen. Dit geeft anderen ruimte.
Leiderschapsgeloof	Er is – vooral onder leidinggeevenden, maar ook wel onder uitvoerende medewerkers – veel geloof in het verschil dat leidinggeevenden kunnen maken in hoe het gaat. Zowel leidinggeevenden als medewerkers schrijven veel problemen toe aan het functioneren van leidinggeevenden en zien ook de oplossing in andere of betere leidinggeevenden.
Leidingacceptatie	Leidinggeevenden in een basisteam worden door uitvoerende politiefunctionarissen niet zomaar geaccepteerd. Er zijn allerlei informele normen die bepalen of men op uitvoerend niveau de indruk heeft dat een chef uit het juiste hout is gesneden (deze normen kunnen overigens tussen individuen verschillen). Chefs worden in het werk ook getest op hoe zij ‘erin zitten’.
Leidinggevende eenzaamheid	Een deel van de leidinggeevenden in een basisteam ervaart enige vorm van eenzaamheid in het werk. Dit geldt zeker voor degenen die zijn opgeklommen vanuit de uitvoering. Men ervaart dat men geen onderdeel is van de uitvoerende groep, terwijl de leidinggeevenden onderling ook niet vanzelfsprekend een collectief zijn (mede doordat er weinig tijd samen is).
Leren is voor studenten	Een student mag niet-weten en fouten maken. Als je van student een agent bent geworden, worden niet-weten en fouten in veel mindere mate geaccepteerd. Er loopt in dat opzicht een vrij scherpe scheidslijn tussen student en agent. De één leert en de ander weet.
Lessen trekken uit ervaringen	In de ervaringen die politiemensen opdoen, zit allerlei ervaringskennis verpakt die niet vanzelf aan de oppervlakte komt. Door ervaringen te onderzoeken, kunnen er lessen uit worden getrokken die in nieuw handelen kunnen worden uitgetoetst.

Linkingpinveranderaar	Binnen basisteams is behoefte aan leidinggevend en of andere veranderaars die in staat zijn om de bedoelingen achter alle veranderplannen van de politietop te verbinden aan wat er speelt in het dagelijks organisatieleven van een basisteam. Zij vervullen de rol van linking pin.
Loslaten van ontwerpinterventie	Als er in een basisteam interventies worden ontworpen/bijeenkomsten worden voorbereid, dan is er een neiging om tijdens de interventie/bijeenkomst de afgesproken spelregels of structuur los te laten. Dit lijkt in ieder geval deels te komen doordat politiemensen het niet fijn vinden om in een structuur te moeten spreken met elkaar. Een begeleider bezwijkt snel voor tegendruk, dan wel wijkt er zonder tegendruk van af.
Mooie baan, chaotische organisatie	Uitvoerende politiefunctionarissen klagen door de bank genomen veel over de eigen organisatie. Zij vinden weliswaar dat ze mooi werk hebben, maar zijn negatief over hoe de organisatie dat werk ondersteunt. Ze ervaren de organisatie als chaotisch, slecht georganiseerd.
Mooie taal slaat aan	Binnen de politie is men gevoelig voor mooie taal. Op het gebied van veranderen wordt er gebruikgemaakt van allerlei labels – zoals proeftuinen, storytelling, ontwikkelpleinen enzovoort – maar de wereld achter een label of interventie wordt geregeld niet begrepen of toegepast. De interventie die plaatsvindt, is vaak meer van hetzelfde in een ander jasje.
Naast het vraagstuk gaan staan	Als er weinig noodzaak wordt gevoeld om iets te veranderen aan hoe met een vraagstuk wordt omgegaan, kan het helpen om vanuit het perspectief van het vraagstuk stellig te poneren dat men het laat liggen. Je zegt dan eigenlijk: ‘Jullie zitten hier wel intern moeilijk te doen, maar het vraagstuk komt er niet veel verder mee.’
Negatieve betekenisgeving aan leerdip	Leerprocessen gaan gepaard met pieken en dalen. Dit komt mede doordat het afleren van bestaand handlingsrepertoire en het aanleren van nieuw hande-

	lingsrepertoire gepaard gaat met perioden van ‘niet-kunnen’. Degenen die leerprocessen vanuit de omgeving beschouwen, zijn geregeld geneigd om een leerdip negatief te interpreteren en te beschouwen als een signaal dat de interventie voor de betreffende persoon of groep niet werkt.
Negatieve evaluatie	Het evalueren van het optreden krijgt vooral aandacht wanneer iets niet goed is gegaan, terwijl er van goede praktijken ook veel te leren is. Gemaakte fouten zijn veel meer een vanzelfsprekende aanleiding voor leerprocessen dan successen.
Next step	Veranderingen in het gedrag van en tussen politiemensen in een basisteam verlopen effectiever als er wordt aangesloten bij het ontwikkelstadium waarin individuen en groepen zich bevinden. Vanuit daar kan, onder begeleiding, een volgende stap worden gezet.
Nieuwe interventies introduceren	Binnen een basisteam kan het interventierepertoire worden opgerekt door als veranderaar te laten zien wat er op het gebied van veranderen, leren en ontwikkelen nog meer te koop is. Juist omdat de eigen kennis van interventies beperkt is, wordt er (veelal) meerwaarde ervaren van iemand die op dat punt waarde kan toevoegen in ontwikkeltrajecten.
Nieuwkomers die anders kijken	Door middel van instroom komen er in basisteams geregeld nieuwe politiemensen binnen die op een andere manier kijken naar de uitvoering van het politiewerk. Dit geldt in het bijzonder voor degenen die niet alleen de ervaring van de opleiding meenemen, maar ook werkervaring in andere (relevante) werkomgevingen hebben.
Om het gedoe heen	In politieteams komt gedoe in de onderlinge relaties niet snel open en bloot op tafel. Straatagenten zijn veelal van mening dat dit een taak van leidinggevend is. Leidinggevend doen dit (in hun ogen) niet en dus gaat het gesprek over wat er aan de hand is ondergronds. Dit is het omhoogdelegeren van de teamverantwoordelijkheid (zie ook andere focus-

	codes): bespreekbaar maken = taak van de leidinggevendenden.
Omdraaien van defensieve redeneringen	Een manier om met defensieve redeneringen om te gaan, is ze om te draaien en te beweren dat de redenering die dan ontstaat net zo goed waar kan zijn. Bijvoorbeeld: juist omdat je het niet gemakkelijk eens wordt over wat goed politiewerk is, moet je het erover hebben.
Omhoogdelegeren	Straatagenten delegeren allerlei problemen naar chefs: van groepsgedoe tot allerlei operationele knelpunten. Zij moeten wat niet goed gaat maar oplossen. Chefs nemen dat veelal allemaal in ontvangst, maar kunnen er vaak niet veel mee. Zij verwijzen geregeld ook naar hogere regionen in de politieorganisatie. Daarmee doen zij hetzelfde als medewerkers.
Onaffe sturing	De sturing op het politiewerk is vaak onaf in de zin dat er (soms) afspraken worden gemaakt (werkopdrachten, taakverdelingen enzovoort), maar daar nauwelijks op wordt teruggekomen. Leidinggevendenden hebben vaak de beleving dat zij geen schoolmeester zijn en directief sturen niet bij hun rol hoort. Ze gaan uit van taakvolwassenheid.
Ongenuanceerdheid	Politiemensen zijn vaak ongenueanceerd in de opvattingen die zij over hun omgeving (chefs, de organisatie, partners, OM) uiten. Het is zwart of wit, er zijn weinig grijs tinten. Hierdoor komen opvattingen vanuit het perspectief van een buitenstaander soms wat extreem over.
Ontwijken van gesprek eigen gedrag	In ontwikkeltrajecten zijn politiemensen in de regel gericht op en bedreven in het vermijden van het gesprek over het eigen gedrag. Er wordt veel gepraat over allerlei regelingen of zaken die anderen zouden moeten veranderen. Wie probeert om het gesprek meer naar het eigen gedrag te leiden, ondervindt vaak dat dit niet gemakkelijk is. Een begeleider wordt dan 'moeilijk doen' of 'ingewikkeld doen' verweten.

Onzekerheid bespreekbaar maken	Een belangrijk deel van de defensiemechanismen die politiemensen inzetten om het gesprek niet te dichtbij te laten komen, heeft (naar ons idee) te maken met gevoelens van onzekerheid. Een manier om daarmee om te gaan, is die onzekerheid een plek te geven. Dit kan onder andere door de onzekerheid te normaliseren. Het is geen teken van zwakte, maar het is normaal. Het hoort erbij, iedereen heeft het.
Onzorgvuldige invoering	Een basisteam krijgt op jaarbasis met behoorlijk wat opgelegde veranderingen te maken, die van invloed kunnen zijn op de manier van werken. Die veranderingen worden veelal onzorgvuldig ingevoerd. Dit wil zeggen dat een nieuwe werkwijze wordt ingevoerd terwijl de randvoorwaarden niet op orde zijn en de communicatie gebrekkig verloopt. De vluchtige context bemoeilijkt het zorgvuldig invoeren van nieuwe werkwijzen. Je hebt alle betrokkenen nooit tegelijkertijd bij elkaar.
Opleidingsreflex	Binnen de politie lijken leren en ontwikkelen sterk te worden geassocieerd met opleiden. Een opleiding is dan ook een veelgebruikte interventie om het gedrag en optreden van politiemensen in de werkcontext te beïnvloeden. Dat deze beïnvloeding vaak niet of nauwelijks plaatsvindt, wordt eerder de opzet van de opleiding verweten dan de keuze voor de opleiding als interventiemethode.
Pedagogische competenties	Pedagogische competenties van leidinggevers zijn van belang om invulling te geven aan de begrenzen- de kant van hun rol en de benodigde wederkerigheid in de relatie met medewerkers. We hebben aanwij- zingen gezien dat deze pedagogische competenties van invloed zijn op de effectiviteit van het gedrag van leidinggevers op operationeel niveau.
Persoonlijk identificeren met rol	Straatagenten beschouwen feedback op hun optreden als agent geregeld als kritiek op hen als persoon. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen rol en persoon. De sterke, persoonlijke identificatie

	met de rol van straatagent activeert gemakkelijk defensieve reacties op het bespreekbaar maken van optreden.
Pragmatische veranderaanpak	Bij het vormgeven van de veranderaanpak gaat men in de regel snel aan de slag. Er wordt nauwelijks stilgestaan bij de beoogde veranderaankomsten, de strategie en de interventies. Laat staan bij de diagnose. De neiging is om maar gewoon te beginnen en de intuïtie te volgen. In de uitvoering van het politiewerk kan deze intuïtie bouwen op (succesvolle) ervaringen. In de aanpak van veranderen is dat echter niet het geval.
Problematiseren van de aanpak	Ruimte voor een andere aanpak kan vaak pas ontstaan als er twijfel ontstaat over de effectiviteit van de aanpak. Die twijfel kan ontstaan als de huidige aanpak wordt geproblematiseerd. Dat vindt bij voorkeur plaats aan de hand van de ervaringen van de betrokkenen met de aanpak.
Problematiseren van veranderaanpak	Een veranderaar/begeleider kan ruimte creëren voor een andere veranderaanpak door de bestaande veranderaanpak te problematiseren. Dit werkt in de regel het best door hierbij gebruik te maken van de ervaringen die de betrokkenen daar zelf mee hebben opgedaan. Vaak wordt een veranderaanpak gevolgd, omdat men er bekend mee is en niet omdat de ervaringen in het verleden uitwijzen dat deze goed werkt.
Recht op eigen stijl	Straatagenten zijn door de bank genomen van mening dat iedereen in het werk een eigen manier van optreden ontwikkelt. Men begrijpt dat dit gepaard gaat met verschillen in optreden tussen straatagenten, maar ziet meer eenduidigheid in het optreden als een onmogelijke opgave. Eigen stijl moet er zijn. Het is een sociaal geaccepteerd gegeven.
Relatiearmoede	Straatagenten hebben bepaalde collega's in wie zij niet meer investeren. Het heeft geen zin om met hen het gesprek aan te gaan over goed politiewerk. Ze

Relationele voorzichtigheid	staan er niet voor open. 'Ik heb het geprobeerd, maar het heeft geen zin. Ik doe het daarom niet meer.' Straatagenten zijn in de relatie veelal behoorlijk voorzichtig met elkaar. Als een uitvloeisel van het recht op de eigen stijl, krijgt eenieder een behoorlijke ruimte om een eigen invulling aan het werk te geven, zonder dat dit tot discussie of een gesprek leidt.
Schuldoriëntatie	Binnen een basisteam wordt er, in geval van negatieve situaties of ervaringen, vaak (lineair) gedacht in schuldigen. Er is iets dat of iemand die ervoor heeft gezorgd dat de situatie is ontstaan.
Situatie buiten jezelf leggen	Als straatagenten in negatieve zin spreken over wat er in het team aan de hand is, doen zij dit vaak op een manier die impliceert dat zij zelf geen factor zijn in de problematiek. Ze nemen als het ware een foto van het team waar zij zelf niet op staan. Voor leidinggevenden geldt dit in zekere zin ook: zij zijn geregeld mikpunt van kritiek (straatagenten zien hen soms als oorzaak), maar vinden dat zij er niets aan kunnen doen.
Situationele kwetsbaarheid	Straatagenten tonen zich in algemene zin niet onzeker of kwetsbaar over hun optreden. Studenten doen dit wel, maar verder niemand. Een uitzondering hierop zijn heftige incidenten die straatagenten hebben meegemaakt. Straatagenten tonen zich dan redelijk gemakkelijk kwetsbaar in de zin dat zij open vertellen over wat een incident met hen doet. Daar rust geen taboe meer op.
Slachtofferschap	Sommige politiemensen beschouwen zichzelf als een slachtoffer van de organisatie. De politieorganisatie doet hun allerlei dingen aan. Zij zijn het afvalputje van de organisatie. Er is onder sommige politiemensen het nodige zelfmedelijden te beluisteren.
'Soll'-denken	Binnen de politie wordt de oriëntatie op veranderen gedomineerd door het definiëren van de gewenste situatie ('soll') in plaats van het begrijpen van de huidige situatie ('ist').

Stijlgeroddel	Uitvoerende politiefunctionarissen zeggen tegen onderzoekers vaak dat eenieder recht heeft op een eigen stijl in de uitvoering van het politiewerk, maar wat zij doen wijst in een andere richting. Er wordt binnen een basisteam namelijk met enige regelmaat met elkaar gepraat over het optreden van een ander (die er dan niet bij is). Politie mensen beoordelen de manier van werken van elkaar. Dit kan een bron zijn van ondergronds gedoe.
Sturingsgebrek	Leidinggevend binnen de politie geven in de regel weinig sturing aan politiewerk en politie mensen, ondanks het feit dat daar bij (sommige) politie mensen wel behoefte aan is.
Terugvallen op wat bekend is	Bij de aanpak van veranderingen vallen de betrokkenen in en rondom een basisteam in de regel terug op wat zij eerder hebben gedaan of meegemaakt. Dat bemoeilijkt het opdoen van ervaring met een andere aanpak.
Testen van studenten	Sommige straatagenten maken het studenten/ nieuwelingen moeilijk door hen op een manier te behandelen die voor ongemak zorgt. Het is een vorm van testen die er ogenschijnlijk ook aan moet bijdragen dat studenten leren om verbaal sterk te zijn en terug te bijten.
Twijfelbelang	Voor leerprocessen in en rondom het politiewerk is het essentieel dat uitvoerende politiefunctionarissen en hun chefs twijfelen over het eigen optreden en bereid zijn om deze twijfels ook te delen met collega's.
Uitrolreflex	Als er in een basisteam waardevolle initiatieven ontstaan, is er onder (hogere) leidinggevend vaak een neiging om deze initiatieven ook op andere plekken uit te rollen. Hierbij wordt over het hoofd gezien dat het positieve effect van een initiatief in een bepaalde context vaak verbonden is met het gegeven dat het in die context is ontstaan.
Vastgezette beelden	Binnen politieteams doen mensen veel aannames ten aanzien van hoe iets zit of waarom mensen bepaalde

	dingen doen. Deze aannames worden niet gecheckt, ook niet bij degene over wie het gaat. Er is veel stelligheid en weinig twijfel. Dit terwijl opvattingen zeker niet altijd zijn gebaseerd op eigen kennis en ervaringen.
Vasthoudend begrenzen	Als leidinggevenden ervoor kiezen om in hun optreden richting medewerkers meer nadruk te leggen op het sturen en begrenzen van gedrag, zullen zij in de regel op weerstand stuiten. Het wordt eerst erger alvorens het beter kan worden. Daarom is vasthoudendheid van belang.
Venster gebruiken	Het introduceren van meervoudigheid kan praktisch worden gemaakt door gebruik te maken van een venster waarin verschillende perspectieven naast elkaar worden gezet.
Verandercynisme	In de beleving van straatagenten zijn er maar weinig veranderingen binnen de politieorganisatie die van meerwaarde zijn voor de uitvoering van hun werk. Veranderingen maken hun werksituatie, in hun beleving, vaker slechter dan beter (zoals ZSM). Zij kijken dan vaak ook vanuit een smal eigen perspectief en worden blind voor de voordelen (beelden vastzetten). Er zijn ook uitzonderingen op het cynisme. Dit zijn vaak veranderingen in de sfeer van middelen of randvoorwaarden die het werk makkelijker maken/verbeteren (smartphones, BVI enzovoort).
Veranderen als neventaak	Het realiseren van veranderingen is voor de betrokkenen in een basisteam – onder wie de leidinggevenden – een taak die erbij komt en waarvoor zij vaak weinig bagage hebben. Dat komt de effectiviteit van veranderprocessen naar ons idee niet ten goede.
Verbale kracht	Politie mensen zijn verbaal vaak sterk. In gesprekken zijn ze vaak goed in staat om te domineren en hun opvattingen (meer of minder onderbouwd) voor het voetlicht te brengen. Daarin laten ze soms weinig ruimte voor anderen en andere opvattingen.
Verdwenen (externe) opgaven	Wie in een basisteam op zoek gaat naar verbeteropgaven waar politiemensen zich druk over maken,

	<p>stuit in de regel op allerlei interne opgaven. Externe opgaven – zoals de aanpak van woninginbraken – staan verder op de achtergrond. Een deel van de uitvoerende politiefunctionarissen lijkt ook enigszins onverschillig over externe opgaven. Dat geldt ook voor hun chefs. Incidenten worden veelal interessanter gevonden dan de fenomenen waar ze een symptoom van zijn.</p>
Versleten broeken	<p>Veel politiefunctionarissen zijn ervan overtuigd dat het opdoen van meer ervaring in het politiewerk leidt tot beter politiewerk. Hoe meer broeken zijn versleten, hoe meer vakmanschap. De idee dat ervaring je ook op het verkeerde been kan zetten, vindt niet veel weerklank.</p>
Verstorende ontwikkelingen	<p>In een basisteam vinden gedurende ontwikkeltrajecten allerlei ontwikkelingen in de context plaats die een ontwikkeltraject kunnen verstoren. Dit betreft in het bijzonder ontwikkelingen die het gevoel van zekerheid van politiemensen kunnen aantasten, zoals een reorganisatie of de overgang naar een nieuw functiegebouw. Die zetten het eigenschap onder druk.</p>
Vertragen van de aanpak	<p>Omdat veranderaars binnen de politie de neiging hebben om snel in oplossingen en interventies te denken, is het van meerwaarde om vooral bij de start van een verander- of ontwikkelproces te vertragen en stil te staan bij de gewenste effecten, ervaringen in het verleden en dergelijke.</p>
Vluchtige en anonieme context	<p>De grotere basisteams vormen een vluchtige en anonieme context als achtergrond voor praktijkleren. De vluchtigheid wordt vooral bepaald door het karakter van de noodhulp: brandjes blussen, het verhaal achter incidenten onvoldoende kennen en daar vaak ook niets mee kunnen (op afstand blijven van achterliggende problemen). De 24/7-situatie maakt ook dat de contacten met veel collega's vluchtig zijn. Het team is vrijwel nooit als geheel bij elkaar. Er is weinig binding. Het is een anonieme</p>

	context. Waarom zou je reflecteren op het optreden van een collega met wie je maar sporadisch dienst hebt (raakt aan relatiearmoede)?
Volgende stap centraal	Bij het vormgeven van ontwikkeltrajecten is het van belang om bij voortduring de volgende stap voor ogen te hebben. Deze stap moet zo groot zijn als deze kan zijn, gezien het ontwikkelstadium van het basisteam en de betrokkenen. Haalbaarheid is essentieel.
Volle veranderagenda	Binnen een basisteam is er vaak, en zeker in de periode van de vorming van de Nationale Politie, sprake van een volle veranderagenda. Dit wordt vooral veroorzaakt door de vele veranderingen die van hogerhand moeten worden doorgevoerd. Naast deze veranderingen komen er veranderingen vanuit samenwerkingsverbanden (zoals ZSM) en vanuit eigen ambities.
Voortdurend diagnosticeren	Bij het realiseren van veranderingen vanuit de 'ist', is het van belang om bij voortduring te kijken naar wat er in het dagelijks organisatieleven gebeurt. Dit betekent dat diagnosticeren geen eenmalige, maar een voortdurende activiteit is. Diagnosticeren wordt gebruikt om beter te begrijpen waardoor het gaat zoals het gaat en te volgen wat het effect van ingezette interventies is.
Vraaggebrek	In de gesprekken tussen straatagenten worden weinig vragen over elkaars optreden gesteld. Vooral meer ervaren straatagenten vragen niet meer, maar weten. Studenten zouden graag zien dat er meer vragen aan hen worden gesteld in plaats van dat hun de les over het politiewerk wordt gelezen.
Vraagstuk kleiner maken	Een veranderaar binnen de politie heeft geregeld te maken met de neiging van de betrokkenen om een vraagstuk buiten de eigen invloedssfeer te definiëren. Deze neiging kan worden tegengegaan door het vraagstuk kleiner te maken, zodat de betrokkenen het wel tot het eigen domein kunnen verklaren. Dit vanuit de gedachte dat er vrijwel altijd aspecten

Vrijblijvende interacties/samenwerking	<p>van een vraagstuk zijn waarop de betrokkenen wél invloed hebben.</p> <p>Binnen basisteams is er sprake van een grote mate van vrijblijvendheid in de onderlinge samenwerking. Tijdens een briefing of debriefing blijft er bijvoorbeeld veel ‘in de ruimte liggen’. Er worden zaken benoemd die niet goed gaan, er komen personen langs met wie wat moet gebeuren (externe opgave), maar onduidelijk blijft vaak wie nu wat gaat doen. Hiermee samenhangend valt op dat afspraken gemakkelijk worden afgezegd en er weinig opvolging is. Ook dit wijst op een bepaalde mate van vluchtigheid.</p>
Wachten op antwoord van boven	<p>Wanneer inhoudelijke casuïstiek wordt besproken, wordt er geregeld naar leidinggevend gekeken voor de antwoorden. ‘Jij bent toch chef, jij moet dat weten’, zo lijkt de dominante manier van redeneren. Soms worden chefs daar ook in getest. Chefs hebben de neiging om aan de verwachting te voldoen en antwoorden te geven. Zo blijft het patroon in stand.</p>
Werkwijzen die onteigenen	<p>De manier van werken binnen een basisteam werkt onteigening in de hand. Straatagenten krijgen opdrachten waarvan ze de achtergrond niet kennen, de informatiedeling verloopt via systemen (informatie delen = muteren) en teaminformatie-medewerkers die dia’s maken enzovoort. De aanpak van problemen wordt opgeknipt in onderdelen, die ergens worden belegd, maar de verschillende onderdelen staan op afstand van elkaar. Sturing – iemand die de verschillende bijdragen op elkaar afstemt – wordt gezien als oplossing, maar schiet altijd tekort, omdat het uitgaat van een centrum dat er niet is.</p>
Zelf stellig zijn	<p>Een effectieve manier in het omgaan met de stelligheid van politiemensen is precies hetzelfde te doen: zelf stellig zijn. Het is hierbij van belang om een andere opvatting te verwoorden. Het liefst een opvatting die haaks staat op wat de betrokkenen</p>

Zwaan-kleef-aan

vinden. Dit wordt vaak als onplezierig ervaren en die ervaring kan worden benut als reflectie op de stelligheid van de betrokkenen.

Een ontwikkelaanpak kan in omvang toenemen wanneer er een zwaan-kleef-aaneffect optreedt en steeds meer mensen participeren. Dit effect kan enigszins worden geregisseerd door de nieuwsgierigheid van omstanders te prikkelen en de momenten van aanhaking goed te kiezen.

Leden Redactieraad Programma Politie & Wetenschap

Voorzitter	prof. dr. H.G. van de Bunt Hoogleraar Criminologie Erasmus Universiteit Rotterdam
Leden	mr. drs. C. Bangma Politieacademie, Hoofd School voor Hogere Politiekunde mr. W.M. de Jongste Projectbegeleider Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatiecentrum Ministerie van Veiligheid en Justitie prof. dr. P. van Reenen Van Reenen-Russel Consultancy b.v. Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM) Universiteit Utrecht
Secretariaat	Programmabureau Politie & Wetenschap Politieacademie Arnhemseweg 348 7334 AC Apeldoorn Postbus 834 7301 BB Apeldoorn www.politieenwetenschap.nl

Uitgaven in de reeks Politiewetenschap

1. **Kerntaken van de politie. Een inventarisatie van heersende opvattingen**
C.D. van der Vijver, A.J. Meershoek & D.F. Slobbe, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2001
2. **Bevoegdheden overd(r)acht. Een onderzoek naar delegatie en mandaat van beheersbevoegdheden in de politiepraktijk**
H.B. Winter & N. Struikma, Pro Facto B.V., Universiteit Groningen, 2002
3. **Sturing van politie en politiewerk. Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl**
J. Terpstra, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2002
4. **Woninginbrekers en zware jongens. Daders vanuit het voormalig Joegoslavië aan het woord**
M. van San, E. Snel & R. Boers, Risbo, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2002
5. **Zeg me wie je vrienden zijn. Allochtone jongeren en criminaliteit**
F.M.H.M. Driessen, B.G.M. Völker, H.M. Op den Kamp, A.M.C. Roest & R.J.M. Molenaar, Bureau Driessen, Utrecht, 2002
6. **Op deugdelijke grondslag. Een explorerende studie naar private forensische accountancy**
J. van Wijk, W. Huisman, T. Feuth & H.G. van de Bunt, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2002
7. **Voorbij de dogmatiek. Publiek-private samenwerking in de veiligheidszorg**
A.B. Hoogenboom & E.R. Muller, COT, Den Haag, 2003
8. **Hennepteelt in Nederland. Het probleem van de criminaliteit en haar bestrijding**
F. Bovenkerk, W.I.M. Hogewind, D. Korf & N. Milani, Willem Pompe Instituut, Universiteit Utrecht, 2003
9. **Politiekennis in ontwikkeling. Een onderzoek naar het verzamelen en veredelen van informatie voor het Politie Kennis Net**
I. Bakker & C.D. van der Vijver, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2003
- 10a. **Politie en geweld. Een verkenning van politiereacties op geweldsincidenten in vier Nederlandse regiokorpsen**
C.J.E. In 't Velt, W.Ph. Stol, P.P.H.M. Klerks, H.K.B. Fobler, R.J. van Treeck & M. de Vries, NPA-Politie Onderwijs- en Kenniscentrum, LSOP, Apeldoorn, 2003
- 10b. **Geweldige informatie? Onderzoek naar de informatiehuishouding van geweldsmeldingen bij de politie**
R. van Overbeeke, O. Nauta, A. Beerepoot, S. Flight & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam, 2003

11. **Blauwe Bazen. Het leiderschap van korpschefs**
R.A. Boin, P. 't Hart & E.J. van der Torre, Departement Bestuurskunde, Universiteit Leiden/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2003
12. **Over de grens. Een verkenning van projecten voor probleemjeugd in Duitsland, Engeland en Zweden**
I. van Leiden, G. Verhagen & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2003
13. **Integriteit in het dagelijkse politiewerk. Mening en ervaringen van politiemensen**
J. Naeyé, L.W.J.C. Huberts, C. van Zweden, V. Busato & B. Berger, Centrum voor Politiewetenschappen, VU Amsterdam, 2004
14. **Politiestraatwerk in Nederland. Noodhulp en gebiedswerk: inhoud, samenhang, verandering en sturing**
W. Ph. Stol, A. Ph. van Wijk, G. Vogel, B. Foederer & L. van Heel, Nederlandse Politieacademie, Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2004
15. **De kern van de taak. Kerncompetenties van de politie als criterium voor de afbakening van kerntaken in de praktijk**
A. Mein, A. Schutte & A. van Sluis, ES&E, Den Haag, 2004
16. **Professionele dienstverlening en georganiseerde criminaliteit. Hedendaagse integriteitsdilemma's van advocaten en notarissen**
F. Lankhorst & J.M. Nelen, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Sectie Criminologie, Amsterdam, 2004
17. **Paradoxaal Politiebestel. Burgemeesters, Openbaar Ministerie en Politiechefs over de sturing van de politie**
L.W.J.C. Huberts, S. Verberk, K. Lasthuizen & J.H.J. van den Heuvel, Vrije Universiteit Amsterdam/B&A Groep, 's-Gravenhage, 2004
18. **Illegale vuurwapens in Nederland: smokkel en handel**
A.C. Spapens & M.Y. Bruinsma, IVA, Tilburg, 2004
19. **Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg**
J. Terpstra & R. Kouwenhoven, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2004
20. **Uit balans: politie en bestel in de knel. State-of-the-art: bundeling van kennis en inzicht**
H.G. van de Bunt, A.B. Hoogenboom, L.W.J.C. Huberts, E.R. Muller, J. Terpstra, C.D. van der Vijver & C. Wiebrens, 2004
Redactie: G.C.K. Vlek, C. Bangma, C. Loef & E.R. Muller
21. **Politie en media. Feiten, fictie en imagopolitiek**
H. Beunders & E.R. Muller, Erasmus Universiteit Rotterdam/COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Leiden, 2005 (2^e druk 2009)

22. **Integriteit van de politie. State-of-the-art: wat we weten op basis van Nederlands onderzoek**
L.W.J.C. Huberts & J. Naeyé, Centrum voor Politie- en Veiligheidswetenschappen/Vrije Universiteit, Amsterdam, 2005
23. **De sociale organisatie van mensensmokkel**
R. Staring, G. Engbersen, H. Moerland, N. de Lange, D. Verburg, E. Vermeulen & A. Weltevrede; m.m.v. E. Heyl, N. Hoek, L. Jacobs, M. Kanis & W. van Vliet, Erasmus Universiteit Rotterdam: Criminologie – Sociologie – Risbo, 2005
24. **In elkaars verlengde? Publieke en private speurders in Nederland en België**
U. Rosenthal, L. Schaap J.C. van Riessen, P. Ponsaers & A.H.S. Verhage, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Universiteit Gent, 2005
25. **De strafrechtelijke rechtshulpverlening van Nederland aan de lidstaten van de Europese Unie. De politieke discussie, het juridische kader, de landelijke organisatie en de feitelijke werking**
C.J.C.F. Fijnaut, A.C. Spapens & D. van Daele, Universiteit van Tilburg, Vakgroep Strafrechtwetenschappen, 2005
26. **Niet zonder slag of stoot. De geweldsbevoegdheid en doorzettingskracht van de Nederlandse politie**
J. Naeyé, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Vrije Universiteit Amsterdam, 2005
27. **Preventief fouilleren. Een analyse van het proces en de externe effecten in tien gemeenten**
E.J. van der Torre & H.B. Ferwerda, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2005
28. **Zedenmisdriven in Nederland. Aangiften- en verdachtenanalyses op basis van HKS-gegevens**
A.Ph. van Wijk, S.R.F. Mali, R.A.R. Bullens, L. Prins & P.P.H.M. Klerks, Politieacademie Onderzoeksgroep, Apeldoorn, Vrije Universiteit Amsterdam. KLPD, 2005
29. **Groepszedenmisdriven onder minderjarigen. Een analyse van een Rotterdamse casus**
I. van Leiden & J. Jakobs, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2005
30. **Omgaan met conflictsituaties: op zoek naar goede werkwijzen bij de politie**
O. Adang, N. Kop, H.B. Ferwerda, J. Heijnemans, W. Olde Nordkamp, P. de Paauw & K. van Woerkom, Onderzoeksgroep Politieacademie, Apeldoorn/Advies en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
31. **De strategische analyse van harddrugsscenes. Hoofddlijnen voor politie en beleid**
E.J. van der Torre, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2006
- 32a. **Cijfers en stakeholders. Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke relaties van de politie**
A. van Sluis, L. Cachet, L. de Jong, C. Nieuwenhuyzen & A. Ringeling, Centre for Local Democracy, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006
- 32b. **Operationele betrokkenheid. Prestatiesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie**
A.B. Hoogenboom, Nivra-Nyenrode, Breukelen, 2006

- 32c. **Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk**
M.P.C.M. Jochoms, F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer & A. Sey, Politieacademie, Apeldoorn/Twynstra Gudde, Amersfoort/Universiteit van Amsterdam, 2006
33. **Het nieuwe bedrijfsmatig denken bij de politie. Analyse van een culturele formatie in ontwikkeling**
J. Terpstra & W. Trommel, IPIT Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente 2006
34. **De legitimiteit van de politie onder druk? Beschouwingen over grondslagen en ontwikkelingen van legitimiteit en legitimiteitstoekenning**
Bundel onder redactie van C.D. van der Vijver & G.C.K. Vlek, IPIT Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente/Politie & Wetenschap, 2006
35. **Naar beginselen van behoorlijke politiezorg**
M.J. Dubelaar, E.R. Muller & C.P.M. Cleiren, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Universiteit Leiden, 2006
- 36a. **Asielmigratie en criminaliteit**
J. de Boom, G. Engbersen & A. Leerkes, Risbo Contractresearch BV/Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2006
- 36b. **Criminaliteitspatronen en criminele carrières van asielzoekers**
M. Althoff & W.J.M. de Haan, m.m.v. S. Miedema, Vakgroep Strafrecht en Criminologie, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Groningen, 2006
- 36c. **'Ik probeer alleen maar mijn leven te leven'. Uitgeprocedeerde asielzoekers en criminaliteit**
A. Leerkes, Risbo Contractresearch BV/Erasmus Universiteit, Rotterdam; Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek/Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 2006
37. **Positie en expertise van de allochtone politiemedewerker**
J. Broekhuizen, J. Raven & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, Utrecht, 2007
38. **Lokale politiechefs. Het middenkader van de basispolitiezorg**
E. J. van der Torre, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2007
39. **Nog niet verschenen**
40. **Conflict op straat: strijden of mijden? Marokkaanse en Antilliaanse jongeren in interactie met de politie**
N. Kop, Martin Euwema, m.m.v. H.B. Ferwerda, E. Giebels, W. Olde Nordkamp & P. de Paauw, Politieacademie, Apeldoorn, Universiteit Utrecht, 2007
41. **Opsporing onder druk**
C. Liedenbaum & M. Kruijsen, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2008

42. **Symbolen van orde en wanorde. Broken windows policing en de bestrijding van overlast en buurtverval**
B. van Stokkom, Centrum voor Ethiek, Radboud Universiteit Nijmegen, 2008
43. **Verkeershandhaving: prestaties leveren, problemen aanpakken**
G. Meershoek & M. Krommendijk, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2008
44. **De frontlinie van opsporing en handhaving. Stelselmatige bedreigingen door burgers als contrastrategie**
M.J.G. Jacobs, M.Y. Bruinsma & J.W.M.J. van Poppel, IVA Tilburg, 2008
- 45a. **'Kracht van meer dan geringe betekenis'. Deel A: Politiegeweld in de basispolitiezorg**
R. Bleijendaal, J. Naeyé, P. Chattellon & G. Drenth, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
- 45b. **'Kracht van meer dan geringe betekenis'. Deel B: Sturing en toetsing van de politieke geweldsbevoegdheid**
G. Drenth, J. Naeyé & R. Bleijendaal, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
- 45c. **Agressie en geweld tegen politiemensen. Beledigen, bedreigen, tegenwerken en vechten**
J. Naeyé & R. Bleijendaal, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
- 45d. **Belediging en bedreiging van politiemensen**
J. Naeyé, m.m.v. M. Bakker & C. Grijsen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2009
- 45e. **Uitgangspunten voor politieoptreden in agressie- en geweldssituaties**
J. Naeyé, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
46. **Wijkagenten en hun dagelijks werk. Een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk**
J. Terpstra, 2008
47. **Bijzonder zijn ze allemaal! Vergelijkend onderzoek naar reguliere en bijzondere opsporing**
W. Faber, A.A.A. van Nunen & C. la Roi, Faber Organisatievernieuwing, Oss, 2009
48. **Gouden bergen. Een verkennend onderzoek naar Nigeriaanse 419-fraude: achtergronden, dadenkenmerken en aanpak**
Y.M.M. Schoenmakers, E. de Vries Robbé & A.Ph. van Wijk, Politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2009
49. **Het betwiste politiestel. Een vergelijkend onderzoek naar de ontwikkeling van het politiestel in Nederland, België, Denemarken, Duitsland, Engeland & Wales**
A. Cachet, A. van Sluis, Th. Jochoms, A. Sey & A. Ringeling, Erasmus Universiteit Rotterdam/Politieacademie, Apeldoorn/Korps landelijke politiediensten, Driebergen, 2009
50. **Leven met bedreiging. Achtergronden bij aangiften van bedreiging van burgers**
B. Bieleman, W.J.M. de Haan, J.A. Nijboer & N. Tromp, Intraval & Rijksuniversiteit Groningen, 2010
- 51a. **Het publieke belang bij private preventie. Een economische analyse van inbraakpreventiebeleid**
B.A. Vollaard, TILEC/Universiteit van Tilburg, 2009

- 51b. Het effect van langdurige opsluiting van veelplegers op de maatschappelijke veiligheid**
B.A. Vollaard, TILEC/Universiteit van Tilburg, 2010
- 52. Lokale politiek over politie**
T.B.W.M. van der Torre-Eilert, H. Bergsma & M.J. van Duin, met medewerking van R. Eilert, LokaleZaken, Rotterdam, 2010
- 53a. Trainen onder stress. Effecten op de schietvaardigheid van politieambtenaren**
R.R.D. Oudejans, A. Nieuwenhuys & G.P.T. Willemsen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
- 53b. Schieten of niet schieten? Effecten van stress op schietbeslissingen van politieambtenaren**
A. Nieuwenhuys, G.P.T. Willemsen & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2012
- 53c. Politievaardigheden onder stress. Het optimaliseren van aanhouding en zelfverdediging in de praktijk**
P.G. Renden, A. Nieuwenhuys, G.P.T. Willemsen & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2015
- 53d. Effectief omgaan met acute stress. Effecten van aanleg en trainingservaring op de schietprestatie onder druk**
A. Landman, A. Nieuwenhuys & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2015
- 54. Politie en publiek. Een onderzoek naar de communicatievormen tussen burgers en blauw**
H.J.G. Beunders, M.D. Abraham, A.G. van Dijk & A.J.E. van Hoek, DSP-groep, Amsterdam/Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2011
- 55. Managing collective violence around public events: an international comparison**
O.M.J. Adang with cooperation from: S.E. Bierman, E.B. Brown, J. Dietermann, C. Putz, M. Schreiber, R. van der Wal, J. Zeitner, Police Science & Research Programme, Apeldoorn, 2011
- 56. Stads- en regioscan in de grootste Brabantse gemeenten. De achtergronden van onveilige GVI-scores**
B.M.W.A. Beke, E.J. van der Torre, M.J. van Duin, COT, Den Haag; LokaleZaken, Rotterdam & Beke Advies, Arnhem, 2011
- 57. De mythe ontfaeld? Wat we weten over een goed politieleiderschap**
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
- 58. Proactief handhaven en gelijk behandelen**
J. Svensson, H. Sollie & S. Saharso, Vakgroep Maatschappelijke Risico's en Veiligheid, Institute of Governance Studies, Universiteit Twente, Enschede, 2011
- 59a. De sterkte van de arm: feiten en mythes**
J.H. Haagsma, T.M. Rumke, I. Smits, E. van der Veer & C.J. Wiebrens, Andersson Elffers Felix, Utrecht, 2012

- 59b. **Blauw, hier en daar. Onderzoek naar de sterkte van de politie in Nederland, België, Denemarken, Engeland & Wales en Nordrhein-Westfalen**
J.H. Haagsma, I. Smits, H. Waarsing & C.J. Wiebrens, Andersson Elffers Felix, Utrecht, 2012
60. **De nachtdienst 'verlicht'**
M.C.M. Gordijn, Rijksuniversiteit Groningen, 2012
61. **Opsporing Verzocht. Een quasi-experimentele studie naar de bijdrage van het programma Opsporing Verzocht aan de oplossing van delicten**
J.G. van Erp, F. van Gastel & H.D. Webbink, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2012
62. **Jeugdige zedendelinquenten en recidive. Een onderzoek bij jeugdige zedendelinquenten naar de voorspellende waarde van psychiatrische stoornissen en psychosociale problemen voor (zeden)recidive**
C. Boonmann, L.M.C. Nauta-Jansen, L.A. 't Hart-Kerkhoffs, Th.A.H. Doreleijers & R.R.J.M. Vermeiren, VUmc De Bascule, Duivendrecht, 2012
63. **Hoe een angstaas een jokkebrok herkent**
J. Jolij, Rijksuniversiteit Groningen, 2012
64. **Politie en sociale media. Van hype naar onderbouwde keuzen**
A. Meijer, S. Grimmelhuijsen, D. Fictorie, M. Thaens, P. Siep, Universiteit Utrecht, Center for Public Innovation, Rotterdam, 2013
65. **Wapengebruik. Van inzicht in modus operandi naar een effectieve aanpak**
M.S. de Vries, Universiteit Twente, Enschede, 2013
66. **Politieverhalen. Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen**
M.J. van Hulst, Tilburg University, Tilburg, 2013
67. **Recherchebazen. Een empirisch onderzoek naar justitieel politieleiderschap**
E.J. van der Torre, M.J. van Duin & E. Bervoets, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
68. **Driehoeken: overleg en verhoudingen. Van lokaal tot nationaal**
E.J. van der Torre & T.B.W.M. van der Torre-Eilert, m.m.v. E. Bervoets & D. Keijzer, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
69. **Overvallen vanuit daderperspectief. Situationele aspecten van gewelddadige, niet-gewelddadige en afgeblazen overvallen**
W. Bernasco, M.R. Lindegaard & S. Jacques, NSCR, Amsterdam, 2013
70. **Geweld tegen de politie. De rol van mentale processen van de politieambtenaar**
L. van Reemst, T. Fischer & B. Zwirs, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2013
71. **Vertrouwen in de politie: trends en verklaringen**
L. van der Veer, A. van Sluis, S. Van de Walle & A. Ringeling, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2013
72. **Mobiel banditisme. Oost- en Centraal-Europese rondtrekkende criminele groepen in Nederland**
D. Siegel, i.s.m. R. Koenraadt, D. Lyubenova, N. Sovre & A. Troscianczuk, Universiteit Utrecht, 2013

73. **De ontwikkeling van de criminaliteit van Rotterdamse autochtone en allochtone jongeren van 12 tot 18 jaar. De rol van achterstanden, ouders, normen en vrienden**
F.M.H.M. Driessen, F. Duursma & J. Broekhuizen, Bureau Driessen, Utrecht, 2014
74. **Speciaal blauw. Verschijningsvormen en overwegingen van specialisatie en despecialisatie binnen de Nederlandse politieorganisatie**
R.J. Morée, W. Landman & A.C. Bos, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2014
75. **Gevangene van het verleden. Crisissituaties na de terugkeer van zedendelinquenten in de samenleving**
M.H. Boone, H.G. van de Bunt & D. Spiegel, m.m.v. K. van de Ven, Erasmus Universiteit, Rotterdam, Universiteit Utrecht, 2014
76. **Brandstichters onder vuur. Een empirisch onderzoek naar zaken van brandstichting en hun daders**
L. Dalhuisen & F. Koenraadt, Universiteit Utrecht, 2014
77. **Van stadswacht naar nieuwe gemeentepolitie? Gemeentelijk toezicht en handhaving in de openbare ruimte**
T. Eikenaar & B. van Stokkom, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2014
78. **Politiemensen over het strafrecht**
J. Kort, M.I. Fedorova & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2014
79. **Kijken, luisteren, lezen. De invloed van beeld, geluid en schrift op het oordeel over verdachten-verhoren**
M. Malsch, R. Kranendonk, J. de Keijser, H. Elffers, M. Konter & M. de Boer, NSCR, Amsterdam, 2015
80. **De mentale gesteldheid van de familierechercheur. Een onderzoek naar werkgerelateerde stress en secundaire posttraumatische groei binnen een bijzondere groep politieambtenaren**
L.J.A. Bollen, M.C. Saan, M.J.J. Kunst, B.W.C. Zwirs & K.F. Kuijpers, Universiteit Leiden, 2015
81. **Na de vrijlating. Een exploratieve studie naar recidive en re-integratie van jihadistische ex-gedetineerden**
D.J. Weggemans & B.A. de Graaf, Universiteit Leiden, Universiteit Utrecht, 2015
82. **Dat heeft iemand anders gedaan! Een studie naar slachtofferschap en modus operandi van identiteitsfraude in Nederland**
L. Paulissen & J. van Wilsem, Universiteit Leiden, 2015
83. **Demonstratieve kampementen**
B. Roorda, Rijksuniversiteit Groningen, 2015
84. **Private ordebewaarders bij betogingen**
B. Roorda, Rijksuniversiteit Groningen, 2015