



Cultuur en leren bij de politie

Over hoe de politiecultuur invloed heeft op reflectie en kennisdeling in de politieorganisatie

Arianne Hettinga

Studentnummer: s2071436

10 Augustus 2018

Master: Management van de Publieke Sector (Strategie Advisering
en Verandermanagement)

Universiteit Leiden

Eerste lezer: W.J. van Noort

Tweede lezer: J. van der Voet

Begeleiding vanuit Ministerie Justitie en Veiligheid: J.M. Bravo en

M.S.D. Oostinga

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “cultuur en leren bij de politie” die geschreven is in het kader van de capstone over de flexibilisering in de politieorganisatie. Deze scriptie is het eindstuk van de master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden, deze scriptie is daarmee ook het einde van mijn studententijd.

Eind 2017 zette het directoraat generaal politie van het ministerie van Justitie en Veiligheid een opdracht uit voor studenten om onderzoek te doen naar de flexibiliseringsagenda, waarbij ik een van de studenten ben geweest die hier vanaf januari mee aan de slag is gegaan. Hierbij bleek dat flexibilisering bij de politie een breed, maar tevens zeer interessant onderwerp is.

Mijn dank gaat uit naar Wim van Noort die als scriptiebegeleider kritische vragen en nuttige adviezen heeft gegeven. Ook wil ik bij deze de mensen bedanken die bereid waren om geïnterviewd te worden en hiervoor een plekje vrij gemaakt hebben in hun agenda's. Daarnaast wil ik Michel Bravo en Miriam Oostinga bedanken die vanuit het ministerie van Justitie en Veiligheid contacten met mensen in de politieorganisatie gezocht hebben. Ook de mensen van Next Generation 2.0 waren hier zeer behulpzaam in. Dus mijn dank gaat ook naar hun uit.

Ik kijk terug op een leerzame periode waar ik veel geleerd hebt over flexibiliteit en cultuur bij de politieorganisatie en het leren in die organisatie. Maar ook over het doen van kwalitatief onderzoek.

Arianne Hettinga

(Augustus 2018, Mijdrecht)

Samenvatting

Inleiding en probleemstelling

Onder flexibiliteit kunnen meerdere dingen verstaan worden. In deze scriptie wordt aangenomen dat een organisatie flexibel is als het in staat is zichzelf aan te passen aan de continu veranderende omgeving (Van den Berg, 2018, p.188; Volberda, 1998, p.2). Door als organisatie te leren kan de organisatie kennis vergaren over die omgeving, en daar effectief op leren inspelen (Heijboer, Korenhof & Pantjes, 2013, p.6; t'Hart, Huften & Van Duin, 1988, p.83; Volberda, 1997, p.347). Omdat cultuur invloed heeft op het leren in een organisatie (Argyris, 1999; Gerrichhauzen, Korsten & Fijen, 2002; Ruijters, 2017; Simons, 1990, p.224) en de politie bekend staat om hun eigen cultuur (zie bijvoorbeeld: Loftus, 2009; Paoline, 2003; Terpstra & Schaap, 2011) wordt de relatie tussen cultuur en leren in de politieorganisatie onderzocht. De hoofdvraag hierbij is: Wat is de invloed van de politiecultuur op het leren in de Nederlandse politieorganisatie? Hierbij wordt gekeken naar teams die relatief flexibel werken.

Theorie

De politie heeft volgens Paoline (2003) te maken met unieke omgeving waarin een potentie van gevaar is, en autoriteit getoond moet worden. Ook is er in de organisatie sprake van een onvoorspelbaar en bestraffend management en rolambigüiteit (Paoline, 2003, p.201). Dit leidt tot verschillende copingmechanismen en cultuurkenmerken. Typische kenmerken van de politiecultuur zijn: gevoel van bijzondere missie, actiegerichtheid, masculien, cynisme en wantrouwen, conservatisme, en isolement en groepsloyaliteit (Loftus, 2009; Paoline, 2003; Terpstra & Schaap, 2011). Daarbij wordt wel erkend dat er subculturen zijn.

Leren in een organisatie kan zowel op individueel, groeps- of organisatieniveau. Bij leren op het organisatieniveau wordt kennis en kunde in het organisatiegeheugen opgeslagen (Tsang & Zahra, 2008, p.1444). Bij single-loop leren wordt de strategie of methode aangepast om een doel te bereiken (Argyris, 1976; Volberda 1997). Bij double-loop leren worden het doel of de onderliggende waarde ter discussie gesteld (Argyris, 1976; Volberda 1997). Leren wordt in de rest van de scriptie opgedeeld in reflectie en kennisdeling. Reflectie is belangrijk omdat hierdoor overwogen wordt of de juiste dingen gedaan worden op de juiste manier. Dit gaat ook over of de organisatie nog goed kan inspelen op wat er in de omgeving gebeurt. Kennisdeling is belangrijk omdat via kennisdeling informatie over de omgeving en de omgang hiermee wordt verspreid. Hierdoor kan men van elkaar leren hoe er met de omgeving omgegaan moet worden.

In de literatuur komen de volgende cultuurkenmerken naar voren als gunstig voor reflectie: groepsgevoel met vertrouwen, openheid en zelfappreciatie, tolerantie van fouten en het op de hoogte gehouden worden van problemen (Bijlsma, 2010; Garvin 1993; Poell, 2012; Woerkom et al., 2004). Voor kennisdeling wordt een open houding van leidinggevende, het aanmoedigen door leidinggevende, samenwerking, vertrouwen, en communicatie van belang geacht (Al-Alawi et al., 2007; Garvin; 1993; Heijboer et al., 2013; Santos, Vijande et al., 2012, p.1080).

Methode

Uit de theorie volgen een aantal hypothesen en een lijst met indicatoren om de concepten in de hypothesen te meten. Aan de hand van interviews bij vier casussen worden de hypothesen getest. Twee casussen zijn basisteams die vernieuwend werken en hierdoor beter op de omgeving proberen in te spelen. De andere casussen zijn de parate eenheid en de regionale crisis- en conflictbeheersing (RCCB). Zij hebben beide te maken met een flexibele vraag en een flexibele inzet van medewerkers. Ook is er een documentanalyse gedaan om te kijken hoe de indicatoren aanwezig zijn buiten de onderzochte casussen, en als voorbereiding voor de interviews.

Resultaten

In beide basisteams is er een redelijk niveau van groepsloyaliteit hoewel dit minder is dan in de ploegenstructuur van vroeger. Daarnaast is in beide team het cynisme en wantrouwen naar de eigen leiding in beperkte mate aanwezig. Reflectie is in grote mate aanwezig. Dit is te zien in de debriefing, overwegen van verschillende methode, maar ook in het bespreken van doelen wat door het vernieuwend werken wordt gedaan. Onderling kunnen sommige mensen elkaar wel goed aanspreken op elkaars handelen, en andere niet. In basisteam B komt naar voren dat fouten en successen voornamelijk tussen agenten onderling worden besproken, en minder met de leidinggevende. Ook kennisdeling is veel aanwezig in beide teams. Dit gebeurt via het intranet of andere systemen, whatsapp, geplande overleggen, en onderling tijdens het werk of pauzes. Wel komt naar voren dat er meer georganiseerd kan worden om goede voorbeelden van handelen te delen, en te zorgen dat dit iedereen bereikt.

Bij de andere onderzochte teams is een groter gevoel van groepsloyaliteit. Bij de parate eenheid het cynisme en wantrouwen weinig aanwezig, waarbij opvalt dat de operationeel experts dicht bij de agenten staan. Wat bij de basisteams minder het geval is. In beide teams is reflectie veel aanwezig, in de briefings en debriefing, in de methode om iets

aan te pakken en op leidinggevend niveau in bepaalde mate op de doelen. Veel van die doelen komen ook van hogerop in de organisatie. Kennisdeling is in beide teams zeer veel aanwezig. Naast de kennisdeling over de problematiek die op dat moment speelt en het handelen hierop organiseert de RCCB veel themaachtenden voor henzelf en mensen buiten het team. Deparate eenheid kent verschillende initiatieven kennisontwikkeling en kennisdeling.

Conclusie

De politiecultuur heeft op verschillende manieren invloed op het leren. Ten eerste heeft de groepsloyaliteit een gunstig effect op reflectie. Reflectie is in alle teams veel aanwezig, waaronder in georganiseerde momenten als de debriefings. Reflectie is ook zichtbaar in het aanspreken van mensen op hun gedrag of acties. Hierbij komt naar voren dat een sfeer van vertrouwen belangrijk is, hoewel persoonskenmerken ook belangrijk worden gevonden. Ook op de kennisdeling is de groepsloyaliteit gunstig, medewerkers delen kennis veel met de mensen in het team. Dit gaat over de problematiek die er speelt, de aanpak hiervan, en ervaringen. In de onderzochte teams is meer kennisdeling als de groepsloyaliteit groter is. Dit kan ook zijn binnen delen van grotere teams als clusters of ploegen. Ook is er veel kennisdeling in georganiseerde momenten met mensen buiten het eigen team. Als laatste is er, op een basisteam na, een laag niveau van cynisme en wantrouwen en naast reflectie tussen agenten onderling ook veel reflectie ook tussen leiding en medewerkers. Hierdoor lijkt een laag niveau van cynisme en wantrouwen een positief effect te hebben op de reflectie tussen leiding en medewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inleiding en probleemstelling	2
Theorie	2
Methode.....	3
Resultaten	3
Conclusie	4
1) Inleiding	7
1.1) Aanleiding	7
1.2) Cultuur, leren en flexibiliteit	9
1.2.1) Leren en flexibiliteit	9
1.2.2) Cultuur en flexibiliteit	9
1.2.3) Cultuur en leren.....	9
1.2.4) Onderzochte relatie in deze scriptie	10
1.3) Probleemstelling.....	11
1.3.1) Probleemstelling groep.....	11
1.3.2) Probleemstelling individueel.....	11
1.4) Relevantie.....	13
1.5) Type onderzoek.....	14
1.6) Leeswijzer	14
2) Flexibilisering	16
2.1) Theorie flexibilisering	16
2.1.1) Flexibilisering	16
2.1.2) Model Kuipers et al.	19
2.2) Flexibilisering bij de politie	19
2.2.1) Context	19
2.2.2) Content	22
2.2.3) Proces	24
2.2.4) Outcome	25
2.2.5) Spanningsvelden	26
3) Theoretisch kader	27
3.1) Politiecultuur	27
3.1.1) Definitie	27
3.1.2) Unieke kenmerken van de omgeving en de politieorganisatie.....	27
3.1.3) Kenmerken politiecultuur.....	28
3.1.4) In stand houden en veranderen van cultuur.....	31
3.1.5) Subculturen	31
3.2) Organisatieleren	32
3.2.1) Individueel leren, groepsleren en organisatieleren.....	33
3.2.2) Definitie	33
3.2.3) Doel van organisatieleren.....	34
3.2.4) Soorten leren	35
3.2.5) Manieren waarop organisaties leren.....	36
3.3) Cultuur en organisatieleren	39
4) Methodologie	42
4.1) Onderzoeksontwerp	42

4.2) Onderzoeksmethode.....	42
4.2.1) Documentanalyse.....	42
4.2.2) Interviews.....	45
4.2.3) Data-analyse.....	47
4.3) Validiteit en betrouwbaarheid.....	47
4.4) Operationalisering.....	48
5) Casussen.....	51
5.1) Casus 1 en 2 – basisteams die vernieuwend werken.....	51
5.1.1 Beschrijving basisteams algemeen.....	51
5.1.2) Beschrijving vernieuwend werken.....	51
5.1.3) Casus 1: basisteam A.....	53
5.1.4) Casus 2: basisteam B.....	54
5.2) Casus 3 en 4 – RCCB.....	54
5.2.1) Beschrijving RCCB.....	54
5.2.2) Casus 3: Parate eenheid Rotterdam.....	55
5.2.3) Casus 4 RCCB.....	56
6) Analyse.....	57
6.1) Documentanalyse.....	57
6.2) Interviews.....	59
6.2.1) Indicatoren per casus.....	59
6.2.2) vergelijking en hypothesen.....	73
7) Conclusie, discussie en praktijkbevelingen.....	75
7.1) Conclusie.....	75
7.2) Discussie.....	78
7.3) Aanbevelingen voor de praktijk.....	79
8) Bibliografie.....	81
8.1) Wetenschappelijke literatuur.....	81
8.2) Bronnen documentanalyse cultuur en leren.....	85
8.3) Bronnen overige.....	86
9) Bijlages.....	90
Bijlage 1 – Zoektermen.....	90
Bijlage 2 – Vragenlijsten interviews.....	91
Interviewvragen ministerie van Justitie en Veiligheid.....	91
Vragenlijst Next-Gen 2.0 (Blue-movement).....	92
Basisteam: leidinggevende.....	93
Basisteam: uitvoerenden.....	96
Parate eenheid Rotterdam: leidinggevende.....	99
RCCB: leidinggevende.....	101

1) Inleiding

1.1) Aanleiding

In november 2017 werd het interdepartementale beleidsonderzoek rapport (IBO-rapport) naar de effectiviteit van de politieorganisatie gepubliceerd. Eén van de aanbevelingen die hieruit voortkwam, was het organiseren van lerend vermogen van de politie (Van den Bos et al., 2017, p.53). Hierbij gaat het om het verhogen van de tevredenheid van burgers, gezagen (burgemeesters en Officiers van Justitie (OvJ)), en ketenpartners met het werk dat de politie doet (Van den Bos et al., 2017, p.54). Daarnaast wordt er aanbevolen systemen te ontwikkelen en verbeteren om de kwaliteitsverbeteringen van de organisatie in kaart te brengen (Van den Bos et al., 2017, p.54). Van den Bos et al. (2017, p.55) vinden hierbij een mix van objectieve en subjectieve instrumenten nodig. De instrumenten hebben als doel om de organisatie van binnenuit te verbeteren (Van den Bos et al., 2017, p.56).

Toenmalig minister van Veiligheid en Justitie Blok heeft naar aanleiding van dit rapport een kabinetsreactie naar de Tweede Kamer gestuurd waarin de flexibilisering van de politieorganisatie wordt besproken. Hierin komen de verschillende aanbevelingen uit het IBO-rapport aan bod, waaronder het versterken van het lerend vermogen. Bestaande instrumenten die genoemd worden voor het verhogen van de waarde voor de burger, zijn de reputatiemonitor, dienstverleningsmonitor en dialoogtafels (Blok, 2017, p.8). Instrumenten die genoemd worden voor het versterken van het lerend vermogen zijn: briefings, zelfanalyses, collegiale toetsing en interne auditfuncties (Blok, 2017, p.8-9). Andere punten in de kabinetsreactie van Blok waren het versterken van de dialoog, vergroten van het professioneel terugpraten en verminderen van knellende kaders. Deze punten worden samen de flexibiliseringsagenda genoemd en zijn ook genoemd in het regeerakkoord van Rutte III (VVD, CDA, D66 & CU, 2017). Het uitvoeren van de flexibilisering leidt hierbij tot extra middelen voor de politieorganisatie.

In het inrichtingsplan van de nationale politie (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012) komt het leren in de politieorganisatie meermaals voor. Daarin worden debriefings, standaardisatie van processen, kwaliteitsverbeteringen, innovatie, audits, effectmetingen en medewerkersparticipatie als manieren genoemd om het organisatieleren te vergroten en de organisatie te verbeteren. Ook in het rapport ‘Politiecultuur in beweging’ (Van Koetsveld, Hartman & De Man, 2016) komt het verbeteren van het leren terug in de aanbevelingen. Een van de aanbevelingen is: “meer en betere gesprekken binnen de hele organisatie” (Van Koetsveld et al., 2016, p.10). Hieronder valt meer aandacht voor het geven en het ontvangen van feedback en reflectie op handelen (Van Koetsveld et al., 2016, p.10). Een andere

aanbeveling is: “evalueer ook zaken die goed zijn gegaan” (Van Koetsveld et al., 2016, p.10). Hierbij wordt gesteld dat afwijking van regels met goede resultaten als voorbeeld voor anderen kan dienen (Van Koetsveld et al., 2016, p.10). Het verbeteren van het leren bij de politie komt dus in meerdere rapporten en plannen voor.

In de literatuur komt het belang van het lerende vermogen of een lerende organisatie ook terug. De definitie van een lerende organisatie is: een organisatie die het leren van al haar leden faciliteert en zichzelf continu verandert (Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1989, p.2). De omgeving van een organisatie verandert. Het aanpassen aan en beïnvloeden van deze omgeving vereist leren (‘t Hart, Heften & Van Duin, 1988, p.83). De cultuur van een organisatie is een van de kenmerken die invloed heeft op het leren van organisaties (Argyris, 1999; Gerrichhauzen, Korsten & Fijen, 2002; Ruijters, 2017; Simons, 1990, p.224). Waarbij een cultuur gunstig en ongunstig kan zijn voor het leren (Gerrichhauzen et al., 2002).

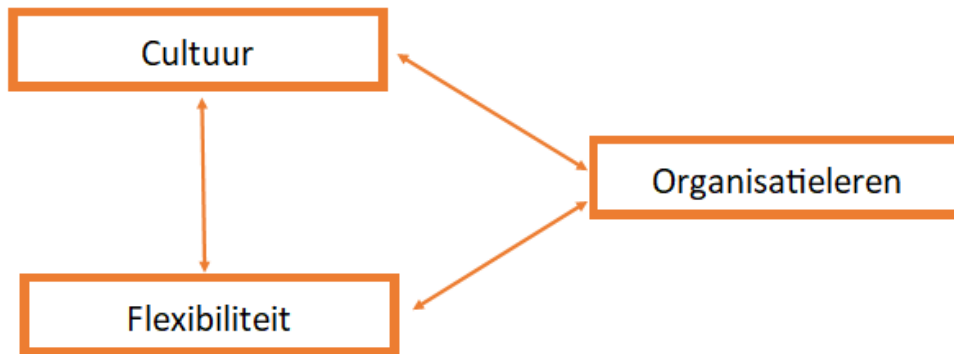
Cultuur binnen de politieorganisatie is een onderwerp waar veel over geschreven is in de wetenschappelijke literatuur. Hierbij komen verschillende kenmerken naar voren die typerend zouden zijn voor de politiecultuur. Dit zijn: gevoel van bijzondere missie, actiegerichtheid, masculien, cynisme en wantrouwen, conservatisme, en isolement en groepsloyaliteit (Loftus, 2009; Paoline, 2003; Terpstra & Schaap, 2011). Dit worden als de algemene kenmerken van de politiecultuur gezien. In de literatuur worden ook subculturen binnen de politiecultuur beschreven. Ook in beleidsstukken komt cultuur terug. In het inrichtingsplan van de nationale politie (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.35-37) komen onder andere meer ruimte voor de professionals en meer georganiseerd vertrouwen terug als gewenste cultuurveranderingen.

Het ministerie van Justitie en Veiligheid wil meer flexibiliteit in de politieorganisatie en hiervoor onder andere het lerend vermogen in de organisatie verhogen. Tegelijkertijd wil het ministerie ook een cultuurverandering. Aangezien in de wetenschappelijke literatuur een relatie tussen cultuur en leren beschrijft, wordt in deze scriptie deze relatie onderzocht in de politieorganisatie.

Hieronder wordt eerst de relatie tussen cultuur, leren en flexibiliteit beschreven, en uitgelegd waarom specifiek de relatie tussen cultuur en leren verder wordt onderzocht. Daarna volgt de probleemstelling.

1.2) Cultuur, leren en flexibiliteit

In de wetenschappelijk literatuur worden verschillende relaties tussen cultuur, leren en flexibiliteit beschreven. In figuur 1 is een model te zien waar deze relaties zijn weergegeven. Daaronder worden de relaties besproken.



Figuur 1: Model relatie cultuur, organisatieleren en flexibiliteit

1.2.1) Leren en flexibiliteit

Flexibiliteit en leren hangen met elkaar samen. Flexibiliteit in een organisatie betekent dat een organisatie in staat is zich aan te passen aan de omgeving (Volberda, 1998, p.2). Leren is nodig voor het aanpassen aan die veranderende omgeving, door te leren zoekt de organisatie naar mogelijkheden om bij de omgeving te passen (Heijboer et al., 2013, p.6; t'Hart et al., 1988, p.83; Volberda, 1997, p.347). Een flexibele organisatie kan beter aan de leerbehoefte van de organisatie voldoen dan een bureaucratische organisatie (Volberda, 1997, p.347).

1.2.2) Cultuur en flexibiliteit

Cultuur en flexibiliteit hangen met elkaar samen. Een organisatie kan een conservatieve cultuur hebben en de bestaande situatie in stand willen houden, of een cultuur hebben waarin innovatie en bereid tot veranderen is (Volberda, 1996, p.77). Heijboer et al. (2013, p.8) stellen dat het hebben van een leercultuur leidt tot het kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Het maakt het een organisatie mogelijk en mee te bewegen met haar omgeving. Bij een gebrek aan een leercultuur is de bereidheid tot aanpassing er niet.

1.2.3) Cultuur en leren

Cultuur heeft invloed op leren, cultuur kan leren in een organisatie beperken of stimuleren (Gerrichhauzen et al., 2002, p.2). Bepaalde cultuurkenmerken zijn hierbij gunstig en andere

niet. Een organisatie kan een leercultuur hebben. Bij een leercultuur zijn de cultuurkenmerken van de organisatie zo dat leren relatief gemakkelijk is. Als er geen leercultuur is zijn er cultuurkenmerken die leren lastig maakt. Leren kan ook invloed hebben op de cultuur van een organisatie. Bij double-loop leren worden de fundamentele aspecten van de organisatie ter discussie gesteld, wat kan leiden tot aanpassing van de waarden en normen (Volberda, 1997, p.349). Waarden en normen zijn deel van een cultuur (Demers, 2007, p.77). Met het veranderen van de waarden en normen verandert daarmee ook de cultuur.

1.2.4) Onderzochte relatie in deze scriptie

De flexibiliseringsagenda heeft als doel om een flexibelere politieorganisatie te creëren. Waarbij flexibiliteit belangrijk is omdat het leidt tot het beter kunnen inspelen op de omgeving. Leren is het kennis vergaren over hoe de organisatie het beste in kan spelen op de omgeving (Heijboer et al., 2013, p.6; t'Hart et al., 1988, p.83; Volberda, 1997, p.347). Leren is daarom een voorwaarde om tot een flexibele organisatie te komen. Zonder kennis over de omgeving en hoe daarop ingespeeld kan worden is flexibiliteit niet mogelijk. Leren is echter niet een vanzelfsprekendheid in elke organisatie. Een juiste cultuur is nodig om leren mogelijk te maken. Deze relaties zijn weergegeven in figuur 2.

Hoewel cultuur, leren en flexibiliteit allen met elkaar samenhangen en invloed op elkaar hebben, wordt er in deze scriptie specifiek ingegaan op de invloed van cultuur op leren. Zo kan er meer inzicht ontstaan in de relatie tussen die politiecultuur en leren in de politieorganisatie. Waardoor er uiteindelijk ook meer inzicht kan ontstaan in hoe flexibel de organisatie is en hoe de organisatie omgaat met de veranderende omgeving. De focus zal dus liggen op de relatie in het zwart omrande gebied in figuur 2.



Figuur 2: Onderzochte relatie in deze scriptie.

1.3) Probleemstelling

1.3.1) Probleemstelling groep

Doelstelling

Deze scriptie is onderdeel van het capstoneproject flexibiliseringsagenda politie. In dit project worden verschillende individuele scripties geschreven die vallen onder het thema flexibiliseringsagenda. In november 2017 is de flexibiliseringsagenda in grote lijnen genoemd in een kabinetsreactie (Blok, 2017). In juni 2018 is er in een kamerbrief een deel van die flexibiliseringsagenda verder uitgewerkt. Tijdens het schrijven van deze scriptie (januari 2018-augustus 2018) werd op het ministerie van Justitie en Veiligheid de flexibiliseringsagenda verder vormgegeven. Het doel van de capstone is het onderzoeken van de flexibilisering in de politieorganisatie en van eerdere flexibiliseringspogingen. Dit gebeurt door gezamenlijk eerst in kaart te brengen waarom de flexibiliseringsagenda tot stand is gekomen, wat de flexibiliseringsagenda is, hoe flexibilisering tot nu heeft plaats gevonden en wat de resultaten hiervan zijn. Vervolgens gaat iedere individuele scriptie in op factoren gerelateerd aan flexibilisering. In deze scriptie zijn dat cultuur en leren.

1.3.2) Probleemstelling individueel

Doelstelling

Deze scriptie focust zich op de relatie tussen politiecultuur en organisatieleren. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe de cultuur in teams binnen de politieorganisatie die relatief flexibel werken, invloed heeft op het leren in die teams. Op basis van die inzichten worden aanbevelingen gedaan om het leren in andere teams en de politieorganisatie als geheel te vergroten. Waarbij met het vergroten van het leren bijgedragen kan worden aan de flexibilisering. Daarnaast is het doel om te kijken of de relatie tussen cultuur en leren zoals beschreven in de literatuur ook opgaat in de politieorganisatie met zijn eigen specifieke cultuur.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van deze scriptie is:

Wat is de invloed van de politiecultuur op het leren in de Nederlandse politieorganisatie?

Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt er gewerkt met verschillende theoretische en empirische deelvragen. De antwoord op deze deelvragen leiden uiteindelijk tot een antwoord op de onderzoeksvraag. Deze deelvragen worden hieronder uiteengezet.

1) Wat is een flexibele organisatie volgens de wetenschappelijke literatuur?

Flexibilisering is een begrip wat vaak gebruikt wordt en verschillende betekenissen kan hebben. Daarom wordt eerst gekeken naar hoe de wetenschappelijke literatuur flexibiliteit in organisaties beschrijft en naar hoe een organisatie flexibel kan worden.

2) Wat houdt flexibilisering in de politieorganisatie in?

De term flexibilisering wordt vaak gebruikt in de context van de politieorganisatie. Bij deze deelvraag wordt aan de hand van het model van Kuipers et al. (2013) uiteengezet wat de flexibilisering in de politieorganisatie is. Hierbij wordt ingegaan op context, content, proces en uitkomsten.

3) Welke kenmerken van de politiecultuur worden in de wetenschappelijk literatuur beschreven?

Om het effect van cultuur op leren te onderzoeken is het van belang om een idee te hebben van de politiecultuur. Er is veel geschreven over de cultuur binnen de politieorganisatie. Bij deze deelvraag wordt beschreven wat de politiecultuur is en wat de kenmerken hiervan zijn. Hierbij wordt ook kort ingegaan op subculturen.

4) Hoe wordt leren in organisaties in de wetenschappelijke literatuur beschreven?

Om het effect van cultuur op leren te kunnen onderzoeken, is het ook van belang om te weten wat leren in de organisaties is. Bij deze deelvraag wordt gekeken hoe organisatielernen in de literatuur wordt beschreven. Er wordt ingegaan op het belang van leren, verschillende soorten leren en hoe er in een organisatie geleerd wordt.

5) Welke cultuurkenmerken zijn gunstig en ongunstig voor het leren in een organisatie?

Voordat er gekeken kan worden hoe cultuur invloed heeft op leren bij teams in de politie, wordt er eerst naar de relatie tussen cultuur en leren in de wetenschappelijke literatuur gekeken. Om op basis hiervan en de voorgaande deelvragen hypothesen te kunnen opstellen.

6) Wat is er al bekend over de relatie tussen cultuur en leren in de politieorganisatie?

Aan de hand van een documentanalyse van bestaande onderzoeken naar cultuur en leren in de politieorganisatie wordt er beschreven wat er bekend is over de cultuur en leren in de Nederlandse politieorganisatie, en hoe de relatie daartussen is.

7) Hoe zijn de politiecultuurkenmerken, reflectie en kennisdeling aanwezig bij de vernieuwend en flexibel werkende teams?

Bij deze vraag wordt er aan de hand van de verzameld data beschreven hoe de cultuur zoals beschreven in deelvraag 3 en reflectie en leren zoals beschreven in deelvraag 4 zichtbaar zijn in de onderzochte teams.

1.4) Relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het kijkt of de relatie tussen cultuur en leren zoals beschreven in de literatuur ook geldt voor teams in de politieorganisatie. Politiewerk heeft te maken met een aantal unieke kenmerken, zoals de dreiging van geweld en het hebben van autoriteit. Dit leidt tot bepaalde copingmechanismen en een specifieke cultuur, wat mogelijk invloed heeft op de mogelijkheden van leren en het type leren in de organisatie.

Dit onderzoek is ook maatschappelijk relevant. Door te kijken naar hoe cultuur invloed heeft op het leren in teams die relatief flexibel werken, kan er inzicht ontstaan in de kansen en beperkingen die de politiecultuur geeft voor het leren in die teams. Op basis hiervan kunnen aanbevelingen worden gedaan voor het versterken van het leren in andere delen van de politieorganisatie. Basisteams die vernieuwend werken zijn relevant, omdat die teams bewust bezig zijn met het inspelen op wat er in hun lokale context gebeurt. Dit maakt de teams flexibel. De parate eenheid en de RCCB zijn teams die qua werkzaamheden en inzet flexibel zijn. Deze casussen zijn ook onderzocht om iets te kunnen zeggen over de relatie over cultuur en leren in andere teams dan basisteams. Het verbeteren van het lerend vermogen is een van de punten die opgenomen in de flexibiliseringsagenda, en hiermee een van de punten die valt onder de gewenste flexibilisering.

1.5) Type onderzoek

Deelvraag 1, 3, 4, 5 worden beantwoord aan de hand van bestaande wetenschappelijke literatuur. Vraag 2 wordt beantwoord aan de hand van beleidsdocumenten, onderzoeksrapporten en interviews. Vraag 6 wordt beantwoord met behulp van een documentanalyse van bestaande onderzoeken naar cultuur en leren bij de politie. Vraag 7 wordt beantwoord aan de hand van vier casussen die door interviews zijn bestudeerd. Meer informatie over de geïnterviewde en welk interview waarvoor is gebruikt is te vinden in de methode. Deelvraag 1 en 2 gaan dus over flexibilisering in het algemeen. De overige deelvragen gaan in op de focus van deze scriptie, namelijk cultuur en leren.

1.6) Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur beschreven wat flexibilisering is, hoe flexibilisering bereikt kan worden en welke spanningen met flexibilisering samenhangen. Vervolgens wordt er aan de hand van het model van Kuipers et al. (2014) besproken hoe de flexibilisering er in de politieorganisatie uitziet. Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader. Hierin wordt als eerste de politiecultuur beschreven, waarbij de kenmerken van de politiecultuur worden opgesomd. De aanwezigheid van subculturen wordt ook besproken. Daarna wordt beschreven wat organisatieleren is. Hierbij wordt beschreven wat het belang van organisatieleren is. Ook worden twee vormen van leren beschreven. Dit zijn reflectie en kennisdeling. Hierna volgt een paragraaf over hoe cultuur leren beïnvloed. Aan het eind van het theoretisch kader worden de hypothesen besproken. Hoofdstuk 4 betreft de methodologie. Daar wordt besproken wat het onderzoeksontwerp is en welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt. Hierbij wordt er ingegaan op de gehouden interviews en welke documenten zijn gebruikt. Daar is ook de operationalisering van de verschillende concepten te vinden. Hoofdstuk 5 betreft een beschrijving van de onderzochte casussen. Hierbij wordt bij elke casus een algemene beschrijving gegeven en beschreven hoe flexibiliteit daar zichtbaar is. Hoofdstuk 6 bevat de analyse van de interviewdata. Hierbij worden eerst de concepten per casus beschreven en vervolgens op de hypothesen besproken. Na de analyse omvat hoofdstuk 7 de conclusie. Daarin worden alle deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord. Ook worden beperkingen besproken en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Deze scriptie eindigt met een aantal aanbevelingen voor de praktijk.

In deze scriptie wordt regelmatig onderscheid gemaakt tussen mensen op een leidinggevende positie of op een niet-leidinggevende positie. Als er over een agent of een

medewerkers wordt gesproken, wordt hier iemand met een niet-leidinggevende positie bedoeld. Als er over een leidinggevende gesproken wordt gaat dit meestal over een operationeel expert of teamchef. Dit wordt nader gespecificeerd waar mogelijk. Operationeel experts worden in deze scriptie ook als leidinggevende beschouwd, omdat ze de mensen aansturen (Inrichtingsplan, 2012, p.54). Hoewel het officieel geen leidinggevende zijn en hiervoor bijvoorbeeld ook niet geschoold zijn, zijn ze in de praktijk wel leidinggevende (Next-Gen 2.0, 2018). Als er over een team gesproken wordt, worden hiermee zowel leidinggevende als medewerkers bedoeld, tenzij anders aangegeven.

2) Flexibilisering

In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven wat flexibilisering is en hoe het bereikt kan worden. Ook worden er een aantal spanningen benoemd die met flexibilisering te maken hebben. Daarna wordt kort het model van Kuipers et al. (2014) beschreven. Vervolgens wordt aan de hand van dit model uitgelegd hoe de flexibilisering eruitziet bij de politie. Hierbij is leiderschap niet meegenomen, omdat hier een aparte scriptie in het capstoneproject over wordt geschreven. Als laatste wordt er beschreven hoe de spanningen die met flexibilisering te maken hebben, zich voordoen bij de flexibilisering bij de politieorganisatie.

2.1) Theorie flexibilisering

2.1.1) Flexibilisering

Wat is een flexibele organisatie.

Volberda (1998, p.2) beschrijft dat er drie manieren zijn om naar flexibiliteit in organisaties te kijken. In de algemene benadering moeten organisaties zich door vernieuwing en innovatie aanpassen aan de veranderende omgeving om effectief te zijn, voor die vernieuwing en innovatie is flexibiliteit gunstig (Volberda, 1998, p.2). Dit is de benadering die ook door veel anderen wordt aangehouden. Zoals door Van der Berg (2018, p.188) die stelt dat een organisatie flexibel is als de organisatie instaat is zichzelf te veranderen als de omgeving hier om vraagt, zodat er een fit tussen de organisatie en de omgeving kan blijven bestaan. Bij de politie houdt die veranderende omgeving bijvoorbeeld veranderende criminaliteitsproblemen en nieuwe opsporingstechnieken in (Goudswaard et al., 2012, p.155). In de functionele benadering is een organisatie flexibel als zaken als arbeidscontracten of financieringsvormen flexibel geregeld worden (Volberda, 1998, p.2). Bij de actorbenadering gaat het erom dat individuen (manager, werknemers en klanten) individuele eigenschappen hebben die passen bij flexibiliteit, zoals de bereidheid om risico's te nemen (Volberda, 1998, p.3). Hierbij is de achterliggende gedachte dat als individuen in een organisatie flexibel zijn, de organisatie dit ook is. In de rest van deze scriptie wordt de veelgebruikte algemene benadering van flexibilisering bedoeld als er over flexibilisering wordt geschreven.

Flexibiliteit neemt verschillende vormen aan met betrekking tot arbeidskrachten. Hierbij is er een onderscheid tussen numerieke en functionele inzet. Bij numerieke inzet gaat het erom dat het personeel flexibel ingezet kan worden in de organisatie, dit kan onder ander gedaan worden door het gebruik van niet-standaard contracten als het uitbesteden van werk, parttime werkers of tijdelijke werkers (Legge, 1995, p.142). Bij de functionele inzet gaat het

erom dat een werknemer meerdere vaardigheden heeft, zodat diegene meerdere taken kan doen, breed ingezet kan worden (Legge, 1995, p.142).

Hoe tot flexibiliteit te komen

Er zijn verschillende manieren om tot een flexibelere organisatie te komen. De eerste heeft te maken met structuur. Kenmerkend voor de flexibele organisatie zijn organische, niet-hiërarchische structuren en decentralisatie (Legge, 1995, p.139). Te veel lagen in een organisatie zorgen ervoor dat informatie minder snel door de organisatie stroomt, belemmeren de besluitvorming en maken *accountability* lastig (Legge, 1995, p.140). Flexibiliseren gebeurt door het loslaten van structuren, processen en procedures, waardoor er ruimte is om ad hoc te handelen (Van den Berg, 2018, p.118).

Een innoverende cultuur past bij een flexibele organisatie. In tegenstelling tot een conservatieve cultuur kent een innoverende cultuur: een heterogene identiteit, een breed blikveld, relatief zwakke socialisatieprocessen, een hoge mate van tolerantie van ambiguïteit, regels kunnen in uitzonderingssituaties overtreden worden, en de oriëntatie is open en gericht op de lange termijn (Volberda, 1996, p.77). Bij de innoverende cultuur kan er afgeweken worden van bestaande patronen en is er strategische flexibiliteit (Volberda, 1996, p.77).

De volgende factoren zijn gunstig voor het veranderen van een cultuur: overleggen over het doel en de manier van doorvoeren van de cultuurverandering, een coalitie mensen die het voortouw nemen in de verandering door de bestaande situatie te bediscussiëren en een toekomstsituatie schetsen, creëren van vertrouwen door dialoog met mensen in de organisatie en klanten, betrekken van management, werknemers en klanten bij het veranderproces, en het monitoren van de verandering en zo nodig bijsturen (Boonstra, 2010, p.6).

Als er meer diversiteit komt in een organisatie kan de homogene cultuur, en bijbehorende socialisatie ook doorbroken worden, hierdoor ontstaat meer ruimte voor een heterogene cultuur (Paoline, 2003, p.208). Dit gebeurt door de selectie en werving van mensen met andere achtergronden (Paoline, 2003, p.208). Dit kan bijvoorbeeld een andere culturele achtergrond zijn of een andere opleidingsachtergrond. Mensen met een ander achtergrond brengen een andere manier van kijken naar de wereld in de organisatie (Paoline, 2003, p.208). Dit heeft invloed op de cultuur en kan zorgen voor een andere blik naar de omgeving. In het geval van hoger opgeleide komt dit doordat hoger opgeleide beter vanuit meerdere perspectieven naar een probleem kunnen kijken (Meurs, 2017, p.133).

Leiderschap is belangrijk in het tot stand brengen van een organisatieverandering. Hierbij wordt transformationeel leiderschap als gunstig gezien. Leiderschap heeft door het

geven van informatie en stimuleren van participatie een gunstig effect op de betrokkenheid van medewerkers bij de verandering (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016, p.857).

Flexibiliteit in een bureaucratie

Lammers, Mijs en Van Noort (2000, p.145-150) geven een beschrijving van twee type regimes van Burns en Stalker. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen mechanisme en organische regimes. Beide type kennen een hiërarchisch systeem. Bij een mechanisch regime is er sprake van een bevelstructuur, waarbinnen samenwerking en controle is (Lammers et al., 2000, p.148). Bij een organisch regime zijn daarentegen de gemeenschappelijke waarden en doelen de belangrijkste drijfkracht (Lammers et al., 2000, p.148). Hierbij zijn de medewerkers vaker betrokken bij de besluitvorming en hoeft de leidinggevende in tegenstelling tot het mechanische regime niet alles te kunnen, maar wel een overzicht van alle problemen en de aanpak hiervan te hebben (Lammers et al., 2000, p.150-151). Andere kenmerken van het organisch regime zijn: individuele taken worden door onderlinge interactie regelmatig herzien en aangepast (in plaats van uitvoeren opgelegde taken door leidinggevende), verticale en horizontale interactie is (in plaats van enkel verticale interactie), werkzaamheden worden mede bepaald door de leidinggevende (maar niet enkel alleen instructies van de leidinggevende uitvoeren), en toewijding aan de algehele taakstelling (in plaats van gehoorzaamheid en loyaliteit) (Lammers et al., 2000, p.147). Het ene type is niet beter dan het andere. Het mechanische regime werkt goed in een stabiele omgeving, waar het organische regime beter werkt in een veranderende omgeving (Lammers et al., 2000, p.151). Eerder werd beschreven dat een flexibele organisatie weinig lagen moet hebben en niet hiërarchisch moet zijn. Het organische type laat zien dat het in een hiërarchische organisatie wel mogelijk is om in een bepaalde mate van flexibiliteit te hebben. Waardoor er ook ingespeeld kan worden op de omgeving, en wat daarin veranderd.

Spanningen met betrekking tot flexibilisering

Flexibiliteit wordt vaak als gunstig gezien, maar er zijn ook nadelen. Flexibilisering zorgt voor verschillende spanningen. De afwezigheid van procedures en het ad hoc handelen, wat flexibiliteit mogelijk maakt, kan afbreuk doen aan rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en procedurele rechtmatigheid (Van den Berg, 2018, p.118). Flexibiliteit staat daarnaast ook tegenover stabiliteit. Te veel flexibiliteit kan leiden tot het gebrek aan continuïteit, verlies van identiteit en het ontstaan van chaos (Volberda, 1996, p.73). Muijen (1994) beschrijft aan de hand van het *competing value* model dat flexibiliteit tegenover beheersing staat.

2.1.2) Model Kuipers et al.

Kuipers et al. (2014) geven een overzicht van literatuur over organisatieveranderingen in de periode 2000-2010. Dit gebeurt aan de hand van de thema's context, content, proces, *outcome* en leiderschap. Omdat flexibilisering ook een organisatieverandering is, wordt de flexibilisering bij de politie aan de hand van deze thema's beschreven. Eerst volgt hier een uitleg van wat de verschillende thema's inhouden.

Context gaat over de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Het beschrijven van de contextuele achtergrond kan zorgen voor inzicht in de vraag waar publieke organisaties mee te maken hebben, zoals veranderende vraag van cliënten, beschikbaarheid nieuwe technieken, financiële crisis en overheidsbesluiten (Kuipers et al., 2014, p.7). Content gaat over wat de verandering inhoudt. Hierbij kan de verandering invloed hebben op delen van de organisatie (eerste-orde verandering), de gehele organisatie (tweede-orde verandering) en de hele sector (derde-orde verandering) (Kuipers et al., 2014). Proces gaat over hoe de verandering doorgevoerd wordt. Dit kan radicaal (vaak top-down) of incrementeel (vaak bottom-up) (Kuipers et al., 2014, p.10). Vaak zorgt verandering voor weerstand onder medewerkers, omdat medewerkers ongewenste uitkomsten verwachten (Kuipers et al., 2014, p.10). Outcome (resultaten van de implementatie) is lastiger te meten dan output (nieuwe structuur, nieuwe regels et cetera) (Kuipers et al., 2014, p.12). Verschillende onderzoeken kijken naar andere uitkomsten van veranderingen, er wordt zowel naar gedrag, ervaringen, attitudes en output gekeken (Kuipers et al, 2014, p.14). Het is lastig te bepalen of de veranderingen succesvol zijn (Kuipers et al, 2014, p.14).

2.2 Flexibilisering bij de politie

2.2.1) Context

Politieke context

De politie valt als organisatie onder het ministerie van Justitie en Veiligheid. De minister van Justitie en Veiligheid is eindverantwoordelijk voor het goed functioneren van de politie. Hij heeft hierbij ministeriële verantwoordelijkheid en legt verantwoording af aan de Tweede Kamer. De minister stelt de landelijke beleidsdoelstellingen van de politie vast (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.6). Ook gaat de minister over de landelijke sterkte, het vaststellen van het verdeelmodel, het verdelen van de operationele sterke over landelijke en regionale eenheden, het bepalen van de reikwijdte en de aard van internationale samenwerking en de capaciteitsinzet die hierbij komt kijken (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.87-89). Op lokaal niveau ligt het gezag (beslissingsbevoegdheid over inzet politie) bij de burgemeesters

met betrekking tot openbare orde en hulpverlening en bij de OvJ met betrekking tot strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.82). De burgemeester legt over zijn gezag verantwoording af aan de gemeenteraad. De politie is dus in inzet, doelstellingen en financiën afhankelijk van de politiek op verschillende niveaus. In het huidige regeerakkoord van Rutte III te lezen dat er extra middelen voor de politie bijkomen als de flexibiliseringsagenda wordt voortgezet en knellende kaders worden weggenomen (VVD, CDA, D66, CU, 2017).

Juridische context

De taakstelling van de politie is wettelijk bepaald. In de wet staat: “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” (art. 3, Politiewet 2012). Daarbij heeft de politie een geweldsmonopolie. Het is de politie is in bepaalde omstandigheden toegestaan om geweld te gebruiken. In de politiewet, die een kleine dertienduizend woorden telt, zijn naast de taakstelling en het omgaan met geweld ook allerlei zaken met betrekking tot de organisatie, het beleid en uitvoering geregeld. Hoe de politie werkt en georganiseerd is, is dus deels afhankelijk van de wet. Dit betekent ook dat bepaalde zaken met betrekking tot de politie niet zomaar veranderd kunnen worden, omdat ze zich aan de wet moeten houden. Natuurlijk kunnen wetten ook veranderd worden, maar hier is dan wel politieke steun voor nodig.

Naast de wettelijke beperkingen is de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) van invloed op de mogelijkheden van flexibilisering. De cao komt tot stand door overleg tussen werkgever en de vakbonden die de medewerkers representeren. De bonden beschermen de rechten van hun leden, waardoor het lastig kan zijn om arbeidsvoorwaarden flexibeler te maken. vijf april 2018 zijn nieuwe cao-onderhandelingen begonnen, flexibilisering speelt daarbij ook een rol. In de inzetbrief van de minister en korpschef (Grapperhaus & Akkerboom, 2018, p.2) komt naar voren dat ze de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden willen flexibiliseren. De vakbonden kwamen met een herstelplan politie, waarin een lijst van punten in is opgenomen waar afspraken over gemaakt moeten worden voordat er gesproken kan worden over flexibilisering (ACP, NPB, VMHP, ANPV, 2018).

Netwerk context

De politie werkt niet onafhankelijk van andere organisaties in de maatschappij, de politie werkt veel in netwerken, bijvoorbeeld in veiligheidshuizen, de Regionale Informatie- en

Expertisecentra en het Landelijk Informatie- en Expertisecentrum (RIEC/LIEC) en de veiligheidsregio's (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.68). Dit leidt tot bepaalde verwachtingen over het handelen van de politie. Bijvoorbeeld over het delen van informatie.

Maatschappelijke context

De politie is een organisatie die midden in de maatschappij staat door het vele contact met burgers (Lakerveld et al., 2017, p.5). Volgens Lakerveld et al. (2017, p.5) zijn er verschillende ontwikkelingen gaande waar de politie mee te maken heeft. Dit zijn: decentralisaties in het sociale domein, digitalisering inclusief sociale media, demografische ontwikkelingen als migratie en vluchtelingen, radicalisering en terrorisme(dreiging) en internationale criminaliteit (Lakerveld et al., 2017, p.5). Volgens Meurs en Kreulen (2017, p.66-68) zijn toenemende diversiteit onder burgers, georganiseerde of ondermijnende criminaliteit, verschraling op het sociale vlak door een terugtrekkende overheid, en glocalisering ontwikkelingen waar de politie mee te maken heeft. De veranderde maatschappij heeft dus invloed op het werk van de politie en wat er van de politie gevraagd wordt.

Waarom is flexibilisering nodig?

De flexibiliseringsagenda is mede opgezet naar aanleiding van het IBO-rapport effectiviteit politie (Blok, 2017, p.2). Daarin worden drie aanbevelingsopties voor meer effectiviteit in de politieorganisatie gegeven. Deze aanbevelingen passen volgens toenmalig minister Blok (2017, p.2) bij het wendbaarder en adaptiever maken van de politieorganisatie om beter in te kunnen spelen op steeds wisselende veiligheidsvraagstukken op steeds wisselende.

Flexibilisering om de politieorganisatie effectiever te maken en beter in te spelen op de vraag van de omgeving, die door de tijd, per plaats en per situatie kan verschillen, komt ook in andere beleidsstukken voor. In 2011 is er gestart met het aanvalsplan op de bureaucratie waarmee de toenmalige minister de administratieve lasten wilde beperken om de politie meer op straat te laten zijn, en meer ruimte voor vakmanschap te creëren (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011). Dit zou leiden tot meer politie op straat, waardoor de veiligheid in de samenleving vergroot kon worden (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011, p.1). Minder bureaucratie zou dus leiden tot meer effectiviteit.

Bij het inrichtingsplan van de nationale politie wordt de wens voor meer professionele ruimte uitgesproken, omdat het werk van de politie te divers en te onvoorspelbaar is om allemaal in regels vast te leggen (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.35). Daarnaast zou de politie buiten de protocollen moeten handelen als een bijzondere situatie hier om vraagt

(Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012, p.35). De professionele ruimte moet vergroot worden door onder andere bureaucratische belemmeringen op te ruimen (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.36). In het inrichtingsplan komt dus naar voren dat flexibeler met regels omgaan, of meer flexibiliteit door minder regels, ertoe leidt dat agenten beter kunnen inspelen op de situatie.

Vijf jaar na de invoering van de politiewet heeft de Commissie Evaluatie Politiewet 2012 (2017) een evaluatierapport geschreven over de politiewet. Hierin is een van de aanbevelingen: “schem ruimte voor flexibiliteit en ‘maatwerk’ binnen de nationale kaders” (Commissie Evaluatie Politiewet 2012, 2017, p.15). Hierbij wordt gesteld dat de nationalisatie van de politie zorgt voor een politie die te top-down gestuurd wordt en te veel uit gaat van uniformiteitsvoordelen (Commissie Evaluatie Politiewet 2012, 2017, p.15). Daarom zou er zowel qua operatie als qua beheer meer ruimte voor het professionele oordeel van eenheids- en teamchefs op lokaal niveau moeten komen (Commissie Evaluatie Politiewet 2012, 2017, p.15). Ook dit heeft te maken met het creëren van meer flexibiliteit en maatwerk.

Kortom, er is een wens naar flexibilisering. Flexibilisering zou leiden tot het beter kunnen inspelen op de vraag die de politie krijgt. Deze vraag verschilt door de tijd, per gebied en per situatie. Doordat de politie beter kan inspelen op de vraag van de omgeving en maatwerk kan leveren, zou de politie effectiever worden. De flexibiliseringsagenda die hieronder nader wordt besproken, zou de flexibiliteit moeten verhogen.

2.2.2) Content

De eerste opzet voor de flexibiliseringsagenda is te vinden in de kabinetsreactie van Blok (2017) naar aanleiding van het IBO-rapport effectiviteit. Deels gebaseerd op de aanbevelingen in het rapport worden er vier overkoepelende thema's besproken, waardoor de politie flexibeler moet worden. Dit zijn: a) het versterken van de dialoog tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer, b) het versterken van professioneel terugpraten, c) het verminderen van knellende kaders, en d) het versterken van het lerend vermogen (Blok, 2017, p.2). Deze punten worden hieronder beschreven.

Bij het versterken van de dialoog gaat het om het verbeteren van de communicatie en het faciliteren van een beter dialoog tussen de politie en de gezagen om tot betere keuzes te komen over de inzet van de politiecapaciteit (Blok, 2017, p.3). De gezagen gaan over de inzet van de politie. Op lokaal niveau zijn dit de burgemeester en OvJ, maar ook op regionaal en landelijk niveau heeft de politie opdrachtgevers (Blok, 2017, p.3). De verandering naar de nationale politie verbetert dit volgens Blok al, doordat capaciteit en middelen flexibeler ingezet

kunnen worden (Blok, 2017, p.3). Dit is onder andere te zien in de flexteams (Blok, 2017, p.3). In de toekomst wordt er gestreefd naar een beter systeem van informatievoorziening waarin de relatie tussen middelen, activiteiten, resultaten en effecten duidelijker moet worden. (Blok, 2017, p.4). Dit zou de dialoog moeten ondersteunen.

Bij het professioneel terugpraten gaat het erom dat de politie aan de opdrachtgevers duidelijk kan maken of nieuwe of extra taken uitvoerbaar zijn, en welke capaciteit daarvoor nodig is (Blok, 2017, p.5). Op landelijk niveau is hiervoor een dynamisch simulatiemodel politiecapaciteit in ontwikkeling met als doel de gevolgen van nieuw beleid, nieuwe taken en nieuwe afspraken voor het korps te beoordelen (Blok, 2017, p.5). Een andere ontwikkeling is de waterlijn die tot nu toe werd gebruikt bij incidentele grootschalige evenementen. De waterlijn maakt onderscheid tussen de vaste capaciteit die nodig is om de minimale reguliere politiezorg te kunnen uitvoeren en de overige capaciteit die inzetbaar is bij bijvoorbeeld evenementen (Blok, 2017, p.5). Het verschil tussen het professioneel terugpraten en de dialoog versterken is dat bij het professioneel terugpraten de politie aangeeft wat de effecten van nieuw beleid zijn, de dialoog versterken gaat over het gesprek met elkaar aangaan over bredere onderwerpen, over wat er op de politie afkomt, wat voor middelen ingezet moeten worden en wat voor resultaten gehaald moeten worden (beleidsmedewerker politieke taken, 2018).

Het derde punt is het verminderen van knellende kaders. Uit het IBO-rapport bleek dat de politie een aantal kaders als belemmerend of knellend ervaart (Blok, 2017, p.6). Hierbij zijn er externe knellende kaders die voortkomen uit (Europese) wet- en regelgeving en interne knellende kaders die ontstaan door procedures en protocollen. Externe knellende kaders kunnen worden opgelost door andere wetgeving (Blok, 2017, p.6). Interne knellende kaders kunnen door het aanpassen of wegnemen van protocollen worden verminderd, en kan zonder politieke inmenging worden gedaan (Blok, 2017, p.6). Voorbeelden van het verminderen van knellende kaders zijn: een aantal teams die werken met meer organisatieflexibiliteit (waaronder in roosters), het verminderen van regels, en het sturen op basis van vertrouwen (Blok, 2017, p.6-7). Het verminderen van regels of knellende kaders is niet nieuw. Dit wordt ook al besproken in het aanvalsplan op de bureaucratie (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2011) en het inrichtingsplan nationale politie (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012, p.38-39).

Ten slotte wordt voorgesteld het lerend vermogen van de politie beter te organiseren. Het is van belang dat de politie systematischer gaat sturen op kwaliteitsverbetering (Blok, 2017, p.8). Enkele instrumenten hiervoor zijn: de reputatiemonitor, de dienstverleningsmonitor en de dialoogtafels. Deze drie middelen hebben als doel om in kaart te brengen hoe burgers, ketenpartners en medewerkers de politie ervaren, waardoor benchmarking met ander

organisaties en tussen eenheden mogelijk is (Blok, 2017, p.8). Naast deze systemen is er in het korps sprake van leren door briefings, zelfanalyses, collegiale toetsing en interne auditfuncties, waarbij het plan is om de interne auditfuncties de komende jaren te versterken (Blok, 2017, p.9).

In de kamerbrief van minister Grapperhaus (15 juni 2018) staan ook een aantal maatregelen voor flexibilisering. Dit zijn onder ander: extra capaciteit, investering in de kwaliteit van medewerkers (andersoortige kwaliteiten, kennis en vaardigheden), meer slimme en snelle leerroutes voor specialistische capaciteit, halen van ruim 900 aspirantplekken uit de eenheid naar het politiedienstencentrum voor een flexibelere inzet, introductie bandbreedte operationele sterke waardoor financiële middelen op meer manieren ingezet kunnen worden, investeringen in ICT, innovatie en uitrusting en extra geld naar de politieacademie (Grapperhaus, 2018, p.1-5).

Flexibilisering heeft ook met de arbeidsvoorwaarden te maken. Hierbij wordt gekeken naar hoe de arbeidsvoorwaarden veranderd kunnen worden om de politie flexibeler in te kunnen zetten (beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden, 2018). Hierbij kan er aan de volgende thema's worden gedacht: de plek van tewerkstelling, roostering, aanstelling en opleidingseisen (beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden, 2018). In de kamerbrief van Grapperhaus (2018, p.4) staat dat een verdere invulling van de flexibiliseringsagenda afhankelijk is van de cao-onderhandelingen. De uitwerking van wat de flexibiliseringsagenda is, is dus nog in ontwikkeling. Wel is duidelijk dat het algemene doel van de flexibiliseringsagenda het wegnemen van belemmeringen is, zodat personeel en materieel flexibeler ingezet kan worden (Beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden, 2018).

2.2.3) Proces

De flexibilisering bij de politie vond ten eerste top-down plaats, waarbij veranderingen bovenin de organisatie werden gepland. Dit is te zien bij de nationalisatie van de politie en de flexibiliseringsagenda. De implementatie van de reorganisatie naar de nationale politie kende een sterk top-down karakter, waarbij de veranderingen snel gerealiseerd moesten worden (Commissie Evaluatie Politiewet 2012, 2017, p.11). Hierbij werd weinig rekening gehouden met de onzekerheden die mensen hadden over het hebben van werk, hun arbeidsvoorwaarden, symboliek (zoals bij het sluiten van een bureau), en andere emoties (Commissie Evaluatie Politiewet 2012, 2017, p.11). In het realisatieplan, dat goedgekeurd was door de minister, werd beschreven wat er wanneer gedaan moest worden om in 2017 de gewenste politieorganisatie te krijgen (Kwartiermaker Nationale Politie, 2012). De reorganisatie werd dus aan de top

vormgegeven en opgelegd aan de rest van de organisatie. De flexibiliseringsagenda is krijgt ook vorm op het ministerie.

Maar er worden ook op lokaal niveau verschillende initiatieven genomen om flexibel te werken. Bijvoorbeeld in verschillende basisteams. Hierbij is het basisteam de Meierij het eerste team die vernieuwend ging werken. Hierbij heeft de Meierij drie fases aangehouden. In de eerste fase werd in overleg met burgers, bestuurders, dienders, leiders en ketenpartners over de doelen en hoe de politie vernieuwend zou willen werken gesproken (Politie, 2016, p.9). Hierbij werd ook aan de hand van organisatieprincipes gesproken over hoe de doelen tot stand moeten komen (Politie, 2016, p.9). In fase twee werd er voorbereid op het vernieuwende werken waarbij de organisatieprincipes omgezet werden in het gedrag van medewerkers (Politie, 2016, p.9). In de derde fase werd er gestart met de nieuwe initiatieven en blijvend gezocht naar nieuwe mogelijkheden, waarbij driemaandelijks werd er terug- en vooruitgekeken (Politie, 2016, p.9). Na de Meierij zijn verschillende andere basisteams ook gestart met vernieuwend werken. Er zijn nu ongeveer twintig basisteams die vernieuwend werken (Next-Gen. 2.0, 2018). Andere initiatieven waarin het werk buiten weer meer leiding moet zijn, zijn: regelvrije teams, de hark voorbij en VDV-beweging (de naam VDV heeft geen betekenis) (Politie, 2016, p.26; Sprenger, 2015, p.20).

Next-Gen 2.0 is een team van mensen uit de politieorganisatie die eens per week samenkomen om het te hebben over thema's als vernieuwing en flexibilisering. Next-Gen. 2.0 (2018) beschrijft dat mensen die belangstelling hebben voor vernieuwing en flexibilisering elkaar weten te vinden, en ook de mensen van Next-Gen benaderen. Zo verspreid kennis over vernieuwend en flexibel werken zich onder agenten. Het doel van Next-Gen 2.0 is dan ook om kennis over het vernieuwend en flexibeler werken als een olievlek door de organisatie te verspreiden. Waarbij Next-Gen overigens wel is opgericht door de korpschef van de nationale politie die zich bovenaan de politieorganisatie bevindt.

Flexibilisering is dus te zien als top-down beweging waarbij de minister en het ministerie plannen maken, maar ook op verschillende plekken in het land bij politiemedewerkers zelf, waarbij geëxperimenteerd wordt en kennis en ervaringen onder geïnteresseerde worden gedeeld.

2.2.4) Outcome

De flexibiliseringsagenda is nog niet compleet vormgegeven, van wat er is besloten zijn er nog geen uitkomsten Er kan daarom niets over de uitkomsten van de flexibiliseringsagenda gezegd worden. Maar er zijn al wel wat resultaten van eerdere flexibiliseringspogingen. Dat de politie

nu nationaal georganiseerd is, maakt het makkelijker om te schuiven met capaciteit als dat nodig is (Beleidsmedewerker politie taken, 2018). Hierdoor is het makkelijker mensen in te zetten als een situatie daar om vraagt. Ook de flexteams zorgen voor een flexibelere inzet van mensen (Blok, 2017, p.3). Daarnaast wordt er dus ook in verschillende basisteams vernieuwend en flexibeler gewerkt. Dit is vernieuwend werken is een continu proces. Het resultaat in de Meierij is dat er meer gewerkt wordt naar de vraag van mensen in hun omgeving (burgers, bestuurders en ketenpartners) en wat de politie doet daardoor merkbaarder is (Politie, 2016, p.9). Er is output te zien zoals zijn nieuwe structuren, en opgezette projecten. De invloed op de outcome is echter zeer moeilijk vast te stellen doordat er allerlei factoren invloed hebben op de prestaties van de politie.

2.2.5) Spanningsvelden

Een vaak genoemd gevaar van flexibilisering is dat het leidt tot te weinig stabiliteit. Dit kan zich ook voordoen in de politieorganisatie. Een les uit de vernieuwingen bij het basisteam de Meierij is dat men op moet passen niet mee te gaan met de waan van de dag (Politie, 2016, p.9). Het is goed om in te spelen op de veranderende omgeving en de veranderende vraag, maar een bepaalde mate van stabiliteit is ook nodig. Van den Berg (2018, p.188) beschreef dat flexibiliteit afbreuk kan doen aan rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en procedurele rechtmatigheid. Dit is ook een gevaar voor de politieorganisatie. Als regels te veel losgelaten worden ontstaat het gevaar dat burgers niet gelijk behandeld worden, en het werk van de politie niet meer als rechtmatig wordt gezien.

Qua inzet kan het voor de organisatie gunstig zijn als het personeel zowel numeriek als functioneel breed inzetbaar is. Maar voor individuen kunnen hier nadelen aan vast zitten. Functionele flexibiliteit kan zorgen voor stress en een hoger werkdruk, met name als blijkt dat ze te weinig (impliciete) kennis hebben om de verschillende taken uit te voeren (Goudswaard et al., 2012, p.164). Ook is het voor de organisatie gunstig als veel mensen beschikbaar zijn om ook op minder gunstige tijdstippen als in de nachten te werken. In de praktijk willen oudere medewerkers dit vaak niet en vragen ze nachtdienstonthefing aan waar ze recht op hebben (Beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden, 2018).

3) Theoretisch kader

Het theoretisch kader gaat eerst in op wat de politiecultuur is en wat de kenmerken van deze cultuur zijn. Daarna wordt er ingegaan op wat organisatieleren is en hoe organisaties leren. Als laatste wordt de invloed van cultuur op organisatieleren beschreven. Hierna volgen de hypothesen.

3.1) Politiecultuur

In dit hoofdstuk wordt eerst een definitie van de cultuur gegeven. Daarna volgt een beschrijving van de unieke kenmerken van de politieorganisatie en van de omgeving die leiden tot bepaalde copingmechanismen bij politieagenten. Vervolgens is er een opsomming van kenmerken van de politiecultuur, die ook samenhangen met de copingmechanisme. Daarna wordt er besproken hoe de cultuur door socialisatie in stand wordt gehouden en wat mogelijkheden voor verandering zijn. Ten slotte wordt er op subculturen ingegaan.

3.1.1) Definitie

Volgens Demers (2007, p.77) is een cultuur van een organisatie een gedeeld frame van denkbeelden, waarden en normen die uitgedrukt worden in symbolen en artefacten, waarmee organisatieleden de wereld begrijpen en waarop hun acties zijn gebaseerd. Van Hulst (2013a, p.88) stelt dat gedeelde denkbeelden gaan over hoe de wereld in elkaar zit, maar ook over hoe de wereld eruit zou moeten zien. Loftus (2009, p.3) beschrijft de politiecultuur als het idee dat de politie een onderscheidende set van normen, denkbeelden en waarden heeft die het gedrag van politiemedewerkers bepaalt.

3.1.2) Unieke kenmerken van de omgeving en de politieorganisatie

Paoline (2003) gaat in op een aantal unieke kenmerken van de omgeving van de politiemedewerkers, en de invloed hiervan op de politiecultuur. Hierbij bespreekt ze de beroepsomgeving en de organisatieomgeving. De beroepsomgeving van de politie kenmerkt zich door de potentie van gevaar in het werk van de politie en het uiten van autoriteit (Paoline, 2003, p.201). De organisatieomgeving kenmerkt zich door een management dat door agenten als onvoorspelbaar en bestraffend wordt ervaren en door rolambiguïteit (Paoline, 2003, p.201). Hierbij ervaren de politieagenten dat het management wil dat ze zich aan procedurele regels houden en efficiënt werken. Agenten ervaren hierbij een spanning, ze zien regels hun efficiënt en effectief handelen beperken (Paoline, 2003, p.201). Van Hulst (2013a, p.92) beschrijft dat de procedures zoals op papier vastgelegd, vaak verschillen van de vereisten van situationeel

handelen. Volgens Paoline (2003, p.201) heeft een agent drie rollen: ordebewaker, handhaver van de wet en dienstverlener. In de praktijk blijkt volgens Paoline (2013, p.202) dat er bij de evaluatie van performance voornamelijk wordt gekeken naar criminaliteitsstatistieken, wat past bij de rol handhaven van de wet. In de praktijk achten agenten het nodig alle drie de rollen uit te voeren, maar ervaren ze dat ze vanuit het management enkel beloond worden voor het werk dat te maken heeft met het handhaven van de wet (Paoline, 2003, p.201).

De potentie van geweld, autoriteit, onvoorspelbare en bestraffende leidinggevend en rolambigüiteit leiden allen tot stress en angst bij de politiemedewerkers. Hieruit komen verschillende copingmechanismes voort. De dreiging van gevaar en autoriteit leidt volgens Paoline (2003, p.202) tot de coping mechanisme wantrouwigheid en *maintaining the edge*. De onvoorspelbare en bestraffende leiding en rolambigüiteit leiden tot de copingmechanisme *lay low* en rugdekking (*cover your ass*) (Paoline, 2003, p.202). Het wantrouwen uit zich in achterdocht naar het publiek, maar ook richting nieuwe medewerkers die de groepscohesie in gevaar kunnen brengen (Paoline, 2003, p.202). *Maintaining the edge* houdt in dat agenten hun autoriteit naar het publiek tonen en gebruik maken van stereotypering om mensen op basis van potentie van gevaar in te delen (Paoline, 2003, p.202). *Lay low* en rugdekking gaan over het strikt aan regels houden en ander gedrag om niet op te vallen bij de leiding. De copingmechanismen leiden tot sociaal isolement en groepsloyaliteit binnen de politie, en een wantrouwen naar burgers, nieuwkomers en leidinggevende (Paoline, 2003, p.202-203).

3.1.3 Kenmerken politiecultuur

De politiecultuur kent verschillende klassieke kenmerken. Deze kenmerken worden hieronder opgesomd. Loftus (2009, p.125-126) ziet deze kenmerken nog steeds en wijdt dit aan het feit dat de specifieke kenmerken van de politieorganisatie (potentie gevaar, autoriteit en druk voor efficiëntie) blijven bestaan. Al ziet hij wel lokale verschillen. Terpstra en Schaap (2011, p.195) zien in Nederland met name de volgende cultuurkenmerken: bijzondere missie, actiegerichtheid, cynisme en wantrouwen en isolement. Conservatisme en dat politie mannenwerk is, komen maar beperkt voor (Terpstra & Schaap, 2011, p.195).

Bijzondere missie

Het politiewerk wordt door politiewerknemers als uniek gezien. Agenten kunnen een verschil maken, ze kunnen mensen beschermen en criminaliteit aanpakken (Loftus, 2009, p.90-91; Terpstra & Schaap, 2011, p.184). Volgens Loftus (2009, p.8-9) zien politieagenten criminaliteit bestrijden als belangrijkste onderdeel van hun missie (Loftus, 2009, p.8-9). Van Hulst (2013a,

p.165) stelt dat criminaliteitsbestrijding en handhaving net als de empathie voor mensen en het helpen van mensen beide onderdeel zijn van de bijzonder missie. Hierbij is het een niet belangrijker dan het ander.

Actiegericht en pragmatisch

Loftus (2009, p.99) en Terpstra en Schaap (2011, p.184) stellen dat agenten actiegerichte activiteiten zoals mensen oppakken, achtervolgingen en publieke orde incidenten onderdeel van de ideale werkdag vinden. Papierwerk wordt door de agenten als nadeel van het werk gezien, het zou de agenten beperken hun 'echte' werk op straat uit te voeren (Loftus, 2007). Terpstra en Schaap (2011, p.185) beschrijven ook pragmatisme als cultuurkenmerk is, hierbij is er een doe-karakter en afkeer van abstracte academische kennis. Terpstra en Schaap (2011, p.188) zien dit pragmatisme in Nederland echter alleen bij een kleine groep agenten.

Masculien

Loftus (2009, p.10) beschrijft dat de politie traditioneel bestond uit blanke heteroseksuele mannen en er een masculiene ethos was, die bestaat uit fysiek en emotioneel hard zijn en agressie (Loftus, 2009, p.10). De masculiene ethos kan ook leiden tot een bias in de omgang met bijvoorbeeld vrouwen of etnische minderheden in de samenleving (Loftus, 2009, p.11). Terpstra en Schaap (2011, p.188) beschrijven dat Nederlandse agenten het werk met fysieke capaciteiten en moed associëren, maar wel geschikt achten voor mannen en vrouwen.

Conservatisme

Het conservatisme onder de politie uit zich in het feit dat agenten wetten te soft vinden, dat ze rechters niet hard genoeg vinden straffen en hun aversie tegen advocaten die het voor verdachten opnemen (Loftus, 2009, p.107). Terpstra en Schaap (2011, p.190) komen conservatisme tegen bij een beperkt deel van de Nederlandse agenten. Waarbij het conservatisme sterker wordt als mensen langer bij de organisatie werken, wat mogelijk ook te maken heeft met leeftijd (Terpstra & Schaap, 2011, p.194).

Cynisme en wantrouwen

Loftus (2009) beschrijft dat er cynisme naar het publiek is, waarbij agenten vinden dat hun werk niet genoeg wordt gewaardeerd of burgers te veel van hen vragen. Het cynisme is ook te zien in de zwarte humor tussen agenten onderling (Loftus, 2009, p.110-111). Het cynische van agenten is ook aanwezig richting hun leidinggevenden, die te ver van de werkelijkheid zouden

zijn geraakt en de werkelijkheid niet meer goed begrijpen (Loftus, 2009, p.13-14). En richting het rechtssysteem, dat te soft tegen criminelen zou zijn (Loftus, 2009, p.13-14). Terpstra en Schaap (2011, p.184) voegen aan dit rijtje ook politici toe die net als de leidinggevende te ver van de werkelijkheid zouden staan. Uit het onderzoek van Terpstra en Schaap (2011, p.190) blijkt dat een meerderheid van de agenten negatief is over de leiding, met name over de leiding op afstand. Over de directe leidinggevende zijn agenten vaker positief. Uit dit onderzoek (Terpstra & Schaap, 2011, p.184) blijkt ook dat het cynisme te vinden is bij een beperkt deel van de politiemensen, maar niet bij iedereen.

De cynische en pessimistische blik op mensen buiten de politieorganisatie is het resultaat van het veel omgaan met mensen die zich niet aan de wet houden, autoriteit niet erkennen, liegen, anderen de schuld geven et cetera (Loftus, 2009, p.13). Terpstra en Schaap, (2011, p.184) voegen hieraan toe dat agenten ook pessimistisch zijn over de mogelijkheid de samenleving positief te beïnvloeden. Het wantrouwen uit zich in het gebruik van stereotypering door agenten om mensen in te delen in groepen en hierbij groepen te onderscheiden die vaker met criminaliteit te maken hebben (Loftus, 2009, p.12). Dit wantrouwen zou deel zijn van de cultuur, maar ook in formele organisatietraining geleerd worden (Loftus, 2009, p.12-13).

Isolement en groepsloyaliteit

In de literatuur komt naar voren dat de politieagenten een wij versus zij gevoel hebben en er sociaal isolement is. Een wij versus zij gevoel komt tot stand door de unieke kenmerken van de politierol, waaronder het samen met colleges op allerlei tijden samenwerken, moeilijkheid van scheiding van privé en werk, afhankelijk van collega's zijn bij gevaar, en doordat agenten het gezicht van autoriteit zijn (Loftus, 2009, p.14; Paoline, 2013, p.203). Agenten ervaren het isolement doordat ze vijandigheid vanuit het publiek ervaren (Loftus, 2009, p.117; Van Hulst, 2013a, p.91). Burgers vormen een oordeel over de politie, ook al weten ze niet wat de politie precies doet (Van Hulst, 2013a, p.122). Bij de 'zij' wordt door de agenten vaak wel onderscheid gemaakt tussen de respectabele burgers en de burgers die voor problemen zorgen (Loftus, 2009, p.4). Het gevolg van het sociaal isolement en onderlinge solidariteit is dat fouten intern blijven en de vuile was niet buiten wordt gehangen, (Terpstra & Schaap, 2011, p.184). Groepsloyaliteit heeft positieve kenmerken, zo kan het tot teamwerk en bescherming van elkaar in gevaarlijke situaties leiden (Loftus, 2009, p.120). Maar het leidt ook tot bescherming van collega's onderling naar ander toe, waardoor liegen en geheimhouding kunnen voorkomen (Loftus, 2009, p.120-121; Paoline, 2013, p.204).

3.1.4) In stand houden en veranderen van cultuur

Selectie en socialisatie

De cultuurkenmerken die het resultaat zijn van de copingmechanisme blijven in stand door socialisatie. Paoline (2003, p.203) beschrijft dat de bestaande waarden, normen en werkwijze zowel tijdens de opleiding als tijdens het werk worden overgedragen aan nieuwe leden. Bij de opleiding wordt tijdens de werving al geselecteerd op mensen die affiniteit hebben met de politieorganisatie en de cultuur (Ryckegem & Easton, 2002, p.9). Dit zorgt ervoor dat alle leerlingen aan de opleiding vaak al passen bij de bestaande politiecultuur. De laatste jaren probeert de politie hoger opgeleiden aan te trekken, omdat hoge opgeleiden andere houdingen en kwaliteiten hebben. Hoger opgeleiden zouden door hun specifieke expertise en analytisch vermogen zorgen voor kennisintensivering, wat nodig zou zijn in de steeds complexer wordende samenleving (Meurs, 2017, p.133). Een probleem kan niet vanuit een perspectief worden aangepakt, maar vraagt om meerdere perspectieven (Meurs, 2017, p.133). In theorie zouden de hoger opgeleiden in de politieorganisatie voor een nieuwe manier van denken moeten zorgen, wat ook invloed heeft op de politiecultuur. In de praktijk blijkt het aantrekken van hoger opgeleiden niet alleen lastig, de hoger opgeleiden in de organisatie worden vaak ook niet gewaardeerd. Bij het overdragen van de cultuur spelen politieverhalen een belangrijke rol (Ryckegem & Easton, 2002, p.12; Van Hulst, 2013a). Hierbij komt in die verhalen naar voren hoe nieuwe agenten die wereld moeten zien en wat juist gedrag is (Ryckegem & Easton, 2002, p.9).

Toch zijn er mogelijkheden om de cultuur op termijn te veranderen. Demers (2007, p.80) beschrijft dat volgens functionalisten cultuur veranderd als de cultuur niet meer past bij de omgeving, als de organisatie niet meer succesvol is in haar omgeving. Management speelt een belangrijke rol bij het veranderen van cultuur. Leiders zouden nieuwe waarden en de positieve effecten hiervan moeten promoten (Demers, 2007, p.86). Ook de instroom in de organisatie en opleiding kan invloed hebben op de cultuur. Zoals hierboven beschreven wil de politie hoger opgeleiden aantrekken. Nu wordt politiewerk voornamelijk door mbo-geschoolde mensen gedaan. Door hoger opgeleiden aan te trekken moet er meer vanuit kennis gewerkt worden (Meurs, 2017, p.133). Door mensen aan te trekken met een andere denk- en werkwijze kan de cultuur op termijn veranderen.

3.1.5) Subculturen

Bovenstaande punten worden als de algemene kenmerken van de politiecultuur beschouwd. Er zijn echter wel verschillen binnen de politieorganisatie. Zo benoemen Loftus (2009, p.7-16) en

Paoline (2003) verschillen tussen de politie in de stad en het platteland, tussen het lokale en internationale level, tussen werknemers op verschillende niveaus in de organisatie en tussen verschillende stijlen.

Reuss-Ianni (1983) beschrijft dat street-levelagenten en de managementagenten elk een eigen cultuur hebben, waarbij er vaak conflicterende perspectieven zijn. Hierbij hebben managers te maken met beleidsprocessen en de buitenwereld, waarbij gebruik wordt gemaakt van scientific management en een bureaucratisch organisatiemodel (Reus-ianni, 1983). Street-level agenten willen juist werken op basis van bestaande informele regels (Reuss-ianni, 1983). Bureaucratische regels geven managers de mogelijkheid om het gedrag van degene onder hen te controleren, maar in de praktijk handelen agenten veel zonder directe supervisie, met veel handelingsvrijheid (Herbert, 1998, p.354). Paoline (2013, p.205-206) stelt dat beide groepen dezelfde doelen hebben, maar dat de middelen om die doelen te bereiken verschillen. Street-levelagenten willen vertrouwen op hun eigen ervaringen en op basis daarvan besluiten nemen, terwijl het management gelooft in stads brede of systeem brede aanpakken met behulp van bijvoorbeeld rationele besluitvorming en kosten-efficiënte procedures. Andere beschrijven drie verschillende subgroepen. Hierbij is een onderscheid tussen de street-level agenten, middenmanagement en topmanagement (Paoline, 2003; Terpstra 2009).

Hoewel loyaliteit erg belangrijk is bij politieteams, is er ook ruimte voor individuele stijlen, aangezien het werk ook de ruimte geeft voor veel individuele besluiten. (Paoline, 2003, p.206). Paoline (2003, p.207) benoemt de vier stijlen van Brown als voorbeeld. Hierbij worden vier types genoemd gebaseerd op de mate van agressiviteit (mate waarin agenten initiatief nemen op straat om criminaliteit te controleren en gebruik van illegale tactieken om orde te handhaven) en selectiviteit (bepaalde regels en wetten krijgen meer aandacht dan andere regels en wetten in het uitvoeren van het werk) (Palonline, 2003, p. 207).

3.2) Organisatieleren

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat organisatieleren is. Dit wordt gedaan door eerst het verschil tussen leren op het niveau van het individu, de groep en de organisatie te beschrijven. Vervolgens wordt een definitie gegeven van organisatieleren. Ook wordt het doel van organisatieleren beschreven. Daarna worden single-loop leren, double-loop leren en afleren besproken. Ten slotte worden reflectie en kennisdeling als twee manieren waarop teams en organisaties leren besproken.

3.2.1) Individueel leren, groepsleren en organisatieleren

Bij organisatieleren wordt er impliciet aangenomen dat organisaties leren, maar het zijn uiteindelijk de mensen in de organisatie die leren (Homan, 2001). Om als organisatie te kunnen leren, is het noodzakelijk dat er individueel leren en groepsleren plaatsvindt (Homan, 2001; Poell, 2012). Individuen leren zowel door georganiseerde vormen als opleidingen en cursussen als door ervaringen op het werk zelf (Woerkom, 2004, p.67). Individueel leren op het werk gebeurt vaak onbewust door observatie, imitatie en herhaling en leidt vaak tot *tacit knowledge* (kennis waar we ons niet bewust van zijn) (Woerkom, 2004, p.68). Die onbewuste kennis kan leiden tot misvattingen en vooroordelen, daarom is reflectie nodig (Woerkom, 2004, p.68). Door kritische reflectie in de vorm van meningen geven, feedback en vragen uiten, maakt een individu het mogelijk om als organisatie te leren (Woerkom, 2004, p.76-77).

Homan (2001, p.86) beschrijft dat leren in groepen belangrijk is voor het leren in organisaties. Organisaties worden steeds vaker in teams ingericht, waarbij teams werk kunnen doen dat individuen niet alleen kunnen (Homan, 2001, p.86). Het teamniveau is dus erg belangrijk. Binnen die teams vindt teamleren plaats. Teamleren kan gezien worden als: “het opbouwen van kennis, kunde en inzicht door middel van communicatie, waarbij het team deze kennis ook aantoonbaar toepast en borgt” (Bijlsma, 2010, p.454). Door het managen van relaties tussen groepen, waarbij groepen in contact komen en met of van elkaar kunnen leren, vindt er organisatieleren plaats (Homan, 2001).

Opgedane kennis zit in het organisatiegeheugen. Het organisatiegeheugen is opgeslagen informatie op basis van de geschiedenis van de organisatie, die interpretaties van huidige of toekomstige situaties kunnen vormgeven, en daarmee de besluiten die daarbij worden genomen beïnvloeden (Tsang & Zahra, 2008, p.1444). Deze informatie zit deels in mensen zelf en deels in niet-menselijke bronnen als regels, procedures, rapporten, memo's en computersoftware (Tsang & Zahra, 2008, p.1445).

3.2.2) Definitie

Er is geen eenduidige definitie over wat een lerende organisatie is. Zo geeft Argyris (1999) aan dat leren in organisaties gaat over het constateren en verbeteren van fouten. Senge (geciteerd in Ruijters, 2017, p.7) ziet lerende organisaties als: “Organisaties waar mensen er steeds beter in worden om dat tot stand te brengen wat ze écht willen, die een voedingsbodem zijn voor nieuwe, steeds meeromvattende ideeën, waar een gezamenlijk streven mogelijk gemaakt wordt en waar de mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren”. Pedler et al. (1989, p.2), geven de volgende definitie van een lerende organisatie: Een organisatie die het leren van al haar leden

faciliteert en zichzelf continu veranderd. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie zich aanpast. Alleen leren hoeft niet tot een lerende organisatie te leiden (Pedler et al. 1989, p.2). 't Hart et al. (1998, p.88) en Garvin (1993, p.5) beschrijven dat mensen eerst kennis moeten verwerven en dan die kennis moeten omzetten in handelingen. Kennis op zichzelf zorgt niet voor verandering. De definitie van Pedler wordt in deze scriptie aangehouden, omdat deze definitie ook het doel van leren bevat, namelijk het veranderen. Zo kan een organisatie zich aanpassen aan de omgeving, waardoor de organisatie flexibel is. Onder het leren wordt daarbij zoals beschreven door het Hart et al. (1998) en Garvin (1993) zowel het kennis verwerven als de kennis toepassen beschouwd.

3.2.3) Doel van organisatieleren

Simons (1990, p.219) en Ruijters (2017, p.9) geven aan dat leren geen doel op zich is, maar nodig is voor het optimaliseren van de effectiviteit van de organisatie. Door te leren kunnen organisaties zich aanpassen aan de steeds dynamischere, complexere en turbulenterere omgeving (Verwest, Sorel & Buitelaar, 2007, p.21). Leren verhoogt de innovatiekracht van organisaties, het maakt verbetering mogelijk (Heijboer et al., 2013, p.6). Leren leidt dus tot het beter aanpassen van de organisatie aan de omgeving, wat past bij een flexibele organisatie.

Leren is zowel adaptief als manipulatief in relatie tot de omgeving (Volberda, 1997, p.347). Een organisatie past zich aan aan de werkelijkheid, het zoekt afstemming tussen de organisatie en omgeving, maar de informatie over de omgeving wordt ook gebruikt om de omgeving te veranderen (Volberda, 1997, p.347). Simons (1990, p.220) geeft een opsomming van specifieke redenen om door leren de organisatie aan te passen aan de omgeving. Hij beschrijft dat competenties situatie- en tijdgebonden zijn en leren nodig is om bij te kunnen blijven, kennis steeds belangrijker wordt in de informatiemaatschappij, het talentvolle mensen die zich aangetrokken voelen tot leren aantrekt, en het voorkomt dat *know how* de organisatie verlaat met het vertrek van medewerkers.

Leren is dus geen doel op zich maar een middel. Teveel leren kan nadelig zijn. In hoofdstuk 2 is al besproken dat flexibilisering ook kan hebben. Dit geldt ook voor leren. Leren is de situatie verstoren en diversiteit vergroten (Ruijters, 2017, p.9). Wat ten nadele gaat van de stabiliteit.

3.2.4) Soorten leren

Single-loop en dubbele-loop

Bij single-loop leren (verbeterend leren/enkelslag leren) worden de probleemoplossingsvaardigheden verbeterd, formele regels veranderd en individuele assumpties aangepast, maar de doelen en het beleid van de organisatie niet (Volberda, 1997, p.348). Er is sprake van een vaststaand doel en vaststaande waarden waarbij de strategie aangepast kan worden om dat doel te bereiken (Argyris, 1976). Dit wordt volgens Volberda (1997, p.348) een probleem als de omgeving verandert en de waarden en normen niet meer adequaat zijn, waardoor besluitvorming inadequaat en vertraagd wordt. In de private sector kan dit de overlevingskansen van het bedrijf beperken (Volberda, 1997, p.348). Single-loop leren draagt bij aan continuïteit, consistentie en stabiliteit van een organisatie (Volberda, 1997, p.349). Onder het single-loop leren valt het leren van fouten. Een fout is een mismatch tussen de intentie van de actie en de uitkomsten van de actie (Fineman, Gabriel & Sims, 2010, p.40).

Double-loop leren (vernieuwend leren/dubbelslag leren) behelst ook het in twijfel trekken van de bestaande doelen, normen en waarden, de fundamentele aspecten van een organisatie kunnen ter discussie worden gesteld (Argyris, 1976). Dit kan leiden tot een nieuwe ondernemingsstrategie, herstructurering van de organisatie of aanpassing van waarden en normen (Volberda, 1997, p.349). Dit double-loop leren is niet altijd positief, het kan leiden tot een overreactie op, wat vaak samengaat met het onnodig geld uit geven om de organisatie aan te passen aan de omgeving (Volberda, 1997, p.349).

Volberda (1997) voegt hier deuterio leren aan toe, wat reflecteren op het leersysteem inhoudt. Organisaties moeten hierbij reflecteren op verschillende leervormen in verschillende situaties. Waardoor een balans gezocht kan worden tussen verbeterend leren en vernieuwd leren (Volberda, 1997).

Afleren

Om te kunnen leren is het vaak eerst nodig om bepaalde zaken af te leren (*unlearning*) ('t Hart, 1988, p.86; Tsang & Zahra, 2008). Afleren is het bewust verwerpen van oude routines (Tsang & Zahra, 2008). Vaak komen hier nieuwe routines voor in de plaats, maar dit is niet noodzakelijk (Tsang & Zahra, 2008, p.1452). Leren kan ook plaats vinden zonder dat er afleren is. Dit is het geval als organisaties nieuw zijn of er een nieuwe activiteit wordt opgepakt (Tsang & Zahra, 2008, p.1450-1451). Routines zijn deel van het organisatiegeheugen, bij het afleren moeten de routines hieruit verdwijnen (Tsang & Zahra, 2008, p. 1445). Het afleren van routines van individuen is moeilijk aangezien routines te maken hebben met werkgewoontes en

gewoontes moeilijk te veranderen zijn (Tsang & Zahra, 2008, p.1445). Het afleren van een oude routine is moeilijker dan bij nieuwe routines. Het lange bestaan van de routine wordt dan als een legitimatie van het bestaan van die routine gezien (Tsang & Zahra, 2008, p.1446).

Het afleren van een routine kan incrementeel verlopen, maar ook getriggerd worden door een crisis. Hierbij vraagt een externe gebeurtenis om een snelle verandering ('t Hart 1998, p.86; Tsang en Zahra, 2008, p.1447-1448). Tsang en Zahra (1988, p.1454) geven aan dat er nog weinig bekend is over het proces van afleren zelf.

3.2.5) Manieren waarop organisaties leren

Er zijn verschillende manieren waarop een organisatie kan leren. Deze manieren hangen samen met de verschillende niveaus van leren (individu, groep, organisatie). Leren op het individuele niveau gebeurt bijvoorbeeld door opleidingen, trainingen, en socialisatie op de werkvloer. Hoewel leren op het niveau van het individu ook van belang is voor de organisatie, wordt er in deze scriptie voornamelijk gekeken naar het teamniveau. De politie is georganiseerd in allerlei teams, die samen aan taken werken die niet alleen uitgevoerd kunnen worden. Hierbij wordt er gekeken naar reflectie en kennisdeling. Reflectie op groepsniveau is belangrijk, omdat het leidt tot het bespreken van werkwijzen en doelen. Kennisdeling kan leiden tot het leren van elkaar, zowel binnen een team, tussen teams in de organisatie en tussen organisaties. Door kennisdeling kunnen mensen in contact komen met nieuwe ideeën. Goudwaard et al., (2012, p.164) beschrijven dat het delen van kennis van belang is om mensen breed in te kunnen zetten in de organisatie. Beide vormen leiden tot het leren over de omgeving en het aanpassen aan die omgeving. en worden daarom als relevant gezien. Beide vormen vinden plaats op teamniveau of op organisatieniveau, hoewel reflectie ook op een individueel niveau kan plaats vinden. Hieronder wordt beschreven wat reflectie en kennisdeling is en welke factoren hiervoor gunstig zijn.

Reflectie

Reflectie is a “*complex, active and purposeful mental process of becoming aware of old meanings, exploring alternative interpretations, engaging in dialogue and shifting modes of thinking, feeling and acting.*” (Hilden & Tikkamäki, 2013, p.82). Reflectie leidt tot de volgende activiteiten: reflecteren, loopbaanbewustzijn, het leren van fouten, het delen van kritische meningen, het uitdagen van groepsdenken, feedback vragen, experimenteren en kennis delen (Woerkom, 2004, p.69). Reflectie kan plaatsvinden op formele momenten zoals tijdens een teamoverleg of op informele momenten zoals bij het koffieapparaat (Bijlsma, 2010, p.459).

Bijlsma (2010, p.458) die ingaat op teamreflectie stelt dat communicatie en dialoog hiervoor erg belangrijk zijn, mensen moeten hun denkmodellen en achterliggende visies uitwisselen met elkaar. Reflectie is mogelijk op het niveau van single-loop leren en op het niveau van double-loop leren (Bijlsma, 2010, p.458). Bij single-loop leren reflectie wordt overwogen of de dingen die gedaan worden beter gedaan kunnen worden, bij double-loop leren reflectie wordt er ook overwogen of de organisatie wel de juiste dingen doet (Bijlsma, 2010, p.458).

Reflectie houdt onder andere het leren van fouten in. De gemaakte fout kan tot inzichten leiden om het in de toekomst beter te doen (Garvin, 1993, p.8). Hierbij kunnen andere methoden overwogen worden. t' Hart et al. (1988, p.85) geven aan dat organisaties ook kunnen leren van successen, er is dan positieve feedback. Op basis van reflectie kan men dan kijken wat er goed ging, en dit voortzetten. Om te kunnen leren van fouten is het van belang dat fouten getolereerd worden en niet bestraft (Poell, 2012; Simons, 1990, p.225).

Open en transparante communicatie is belangrijk voor reflectie. Heijboer et al. (2013, p.9) benoemen dat het voornamelijk belangrijk is dat er vragen gesteld worden, omdat die kunnen leiden tot nieuwe alternatieven. Om tot open communicatie te komen is het belangrijk dat mensen zich veilig voelen om te zeggen wat ze willen. Schippers et al. (2015) en Bijlsma (2010) beschrijven het belang van vertrouwen. Schippers et al. (2015, p.87) beschrijven dat teamleden het gevoel moeten hebben dat ze niet tekort worden gedaan en er geen misbruik van hen wordt gemaakt als ze iets zeggen. Bijlsma (2010, p.459) beschrijft dat een groepsgevoel belangrijk is om te kunnen leren, omdat dit via vertrouwen, betrokkenheid en zelfappreciatie zorgt voor een veilige omgeving.

Woerkom (2004, p.72) beschrijft dat vertrouwen in de eigen competentie belangrijk is. Reflectie is risicovol, mensen moeten zich kwetsbaar opstellen. Mensen die vertrouwen hebben in hun eigen competentie uiten zich eerder, omdat ze die risico's als lager ervaren (Woerkom, 2004, p.72). Daarnaast heeft het betrokken zijn bij de problemen van de organisatie en hierover geïnformeerd worden een positieve invloed op reflectie (Woerkom, 2004, p.72).

Een teamgevoel kan via *groupthink* ook nadelige gevolgen hebben voor reflectie. Groupthink is: "*the mode of thinking that persons engage in when concurrence-seeking becomes so dominant in a cohesive ingroup-that it tends to override realistic appraisal of alternative courses in action*" (Janis, 1971, p.84). Groupthink heeft verschillende symptomen, zoals rationaliseren om afbreuk te doen aan waarschuwingen en andere negatieve feedback, gebruik stereotypering voor leiders en andere groepen, zelfcensuur en de illusie van unanimiteit (Janis, 1971). Kenmerken van *groupthink* zijn ongunstig voor reflectie. Het negeren van negatieve feedback voorkomt dat er reflectie is op fouten. Ook zelfcensuur beperkt de reflectie

op het handelen van de groep, doordat niet alle ideeën geuit worden. Het idee van de meerderheid geldt, andere ideeën worden niet geuit of niet serieus genomen. *Groupthink* kan zowel single-loopleeren als double-loop leren beperken, doordat ideeën over de bestaande werkwijze en ideeën over de doelen van de organisatie niet openlijk betwijfeld worden.

Kennisdeling

Kennisdeling is: “*is the process through which one unit (e.g., individual, group, department, division) is affected by the experience of another*” (Argote et al., 2000, p.3). Kennis kan gezien worden als “het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, et cetera.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures)” (Stam, 2004, p.1). Kennis kan zowel intern in de organisatie ontwikkeld worden als van buiten de organisatie komen (Santos-Vijande, López-Sánchez & Trespalacios, 2012, p.1080). Kennis kan vervolgens verspreid worden via formele kanalen als meetings en trainingen, maar ook via databases en andere computersystemen of via informele manieren (Santos-Vijande et al., 2012, p.1080). Als de kennis de mensen bereikt heeft, kan het geïnterpreteerd worden. Vervolgens kan er een gedeelde interpretatie van ontstaan (Santos-Vijande et al., 2012, p.1081). Als al die stappen zijn doorlopen kan de kennis deel worden van het organisatiegeheugen (Santos-Vijande et al., 2012, p.1081). Dat kennis andere in de organisatie bereikt wil niet zeggen dat die kennis altijd gebruikt wordt. Er kan bijvoorbeeld afleren van bestaande routines nodig zijn (Santos-Vijande et al., 2012, p.1081). Wat niet altijd gebeurt. Nieuwe kennis leidt dus niet altijd tot anders handelen.

Door te kijken naar wat anderen doen, kunnen mensen tot nieuwe inzichten en perspectieven komen (Garvin, 1993, p.8). Garvin (1993, p.9) wijst erop dat het belangrijk is te kijken naar hoe andere organisaties iets doen en niet alleen naar de uitkomsten. Het vergelijken met andere organisaties wordt *benchmarking* genoemd (Garvin, 1993, p.8). Overigens hoeft kennisdeling niet altijd tot vernieuwing en innovatie te zorgen. Als er sprake is van de bestaande kennis delen met nieuwe leden is er socialisatie en wordt juist de bestaande cultuur en werkwijze in stand gehouden.

Er zijn een paar kenmerken die kennisdeling stimuleren. Leiderschap is belangrijk voor het faciliteren van kennisdeling en het stimuleren van innovatie (Heijboer et al., 2013, p.9). Hierbij hebben leidinggevend volgens Heijboer et al. (2013, p.9) met name een motiverende en coachende rol. Ook Garvin (1993, p.9) schrijft een belangrijke rol aan de leidinggevende toe. Hierbij moeten leidinggevende een open houding hebben, open staan voor kritiek en geen defensieve houding hebben. Daarnaast is samenwerken belangrijk. Door samenwerking komen

mensen in contact met andere mensen. Door samenwerking verspreidt kennis zich door de organisatie, en kunnen meer mensen ervan leren (Heijboer et al., 2013, p.9). Hetzelfde geldt voor het verplaatsen van mensen binnen de organisatie (Argota, 2000, p.5). Als laatste hebben ook vertrouwen, communicatie, de aanwezigheid van informatiesystemen en beloningen een positieve invloed op kennisdeling (Al-Alawi, Al Marzooqi & Mohammed, 2007, p.22).

3.3) Cultuur en organisatieleren

De cultuur van een organisatie heeft invloed op het leren in en van organisaties, bepaalde cultuurkenmerken zijn hierbij gunstig voor leren en andere niet (Gerrichhauzen et al., 2002, p.2). Cultuur is niet de enige factor die invloed heeft op het leren van organisaties. Andere factoren als organisatiestructuur hebben ook invloed op organisatieleren, hierbij zijn een platte organisatie, kleinschalige multidimensionale teams, en ruimte voor werknemers om zelf beslissingen te nemen gunstig (Simons, 1990, p.225). Hoewel er in de literatuur cultuurkenmerken voorkomen die een gunstig effect hebben op organisatieleren komt ook naar voren dat er geen ideale leercultuur is. Wat het beste is, hangt af van het type organisatie en de context van de organisatie (Heijboer et al., 2013, p.8). Er is zijn twee typen van leren besproken die belangrijk zijn voor een organisatie om zich te kunnen verbeteren en zo in te spelen op de veranderende omgeving.

Hierboven komt naar voren dat de volgende cultuurkenmerken gunstig zijn voor de reflectie in een organisatie: onderling vertrouwen, openheid en zelfappreciatie (kenmerken groepsgevoel), tolerantie van fouten en het op de hoogte gehouden worden van problemen (Bijlsma, 2010; Garvin 1993; Poell, 2012; Woerkom et al., 2004). Voor de kennisdeling in de organisatie is de rol van de leidinggevende van belang. De leidinggevende moet een open houding hebben, open staan voor kritiek, het delen van kennis stimuleren, en hierbij een coachende en motiverende rol aan nemen (Garvin; 1993; Heijboer et al., 2013). Ook moeten medewerkers bereid zijn kennis te delen en iets met de gedeelde kennis te doen, als bepaalde kennis hun bereikt. Hiervoor moet er vaak eerst routines afgeleerd worden en bestaande kennis betwijfeld worden (Santos, Vijande et al., 2012, p.1080). Samenwerken is belangrijk, doordat mensen zo in contact met elkaar komen en kennis verspreid kan worden (Heijboer et al, 2013). Ook is onderling vertrouwen en communicatie van belang (Al-Alawi et al. 2007).

De vraag is of deze gunstige kenmerken ook zo werken in de politieorganisatie. De cultuur in de politieorganisatie wordt vaak als uniek beschreven, waarbij onder andere het cynisme en wantrouwen en het isolement en groepsloyaliteit als belangrijk worden gezien. Deze kenmerken komen voort uit de verschillende copingmechanisme die het resultaat zijn van de

unieke kenmerken van de omgeving van de politieorganisatie en de politieorganisatie zelf. Deze cultuurkenmerken roepen een aantal vragen op over de relatie tussen cultuur en leren bij de politie.

Uit de literatuur komt duidelijk naar voren dat er een sterk groepsgevoel en een sterke loyaliteit is in politieteams. Het is echter niet duidelijk wat de invloed hiervan is op de reflectie bij de politie. De literatuur over leren geeft aan de ene kant aan dat een sterk teamgevoel met bijbehorend onderling vertrouwen, openheid en zelfappreciatie gunstig is voor reflectie (Bijlsma, 2010; Garvin, 1993; Poell, 2012; Woerkom et al., 2004). Aan de andere kant wordt er ook beschreven dat er bij hechte teams kenmerken van *groupthink* kunnen voordoen. Waardoor er door het negeren van negatieve feedback, zelfcensuur en de illusie van unanimiteit er geen ruimte is voor andere ideeën en weinig reflectie is (Janis, 1971). Daarom worden de volgende twee hypothesen getest:

H1a) Een hoge mate van groepsloyaliteit in een team leidt tot veel groepsreflectie in het team.

H1b) Een hoge mate van groepsloyaliteit in een team leidt tot weinig groepsreflectie in het team.

Samenwerking, onderling vertrouwen en communicatie zijn belangrijk voor kennisdeling (Al-Alawi et al., 2007). Omdat bij veel groepsloyaliteit veel vertrouwen is en ook veel contact is tussen de agenten is de verwachting dat een hoge mate van groepsloyaliteit gunstig is voor kennisdeling binnen het team. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2) Een hoge mate van groepsloyaliteit in een team leidt tot veel kennisdeling binnen het team.

Hierbij geldt ook het tegenovergestelde, een lage mate van groepsloyaliteit in een team leidt tot weinig kennisdeling binnen het team.

In de literatuur over de politiecultuur wordt beschreven dat agenten een gevoel hebben dat leidinggevende te ver van de werkelijkheid buiten zouden staan om de werkelijkheid goed te kunnen begrijpen (Loftus, 2009, p.13-14; Terpstra & Schaap 2011, p.184). Dit geldt ook voor andere buiten de politiewereld. Daarnaast wordt beschreven dat er een angst is onder agenten voor bestraffing, waardoor tactieken om niet op te vallen (*lay low*) en rugdekking worden toegepast (Paoline, 2003, p.202). Voor reflectie is vertrouwen en openheid belangrijk. Het

cynisme en wantrouwen zou dit vertrouwen in, en de openheid met de leidinggevende kunnen beperken. Waardoor bijvoorbeeld fouten niet worden verteld en ideeën niet altijd worden geuit uit angst dat het tot nadelige gevolgen leidt. Het is echter niet duidelijk in hoeverre het cynisme en wantrouwen richting de leiding zich uit. Uit het onderzoek van Loftus (2009) en Paoline (2003) geldt het cynisme en wantrouwen ook voor directe leidinggevende, maar Terpstra & Schaap (2011, p.184) beschrijven dat dit vaak niet voor directe leidinggevende geldt, maar wel voor leidinggevende hogerop in de organisatie. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H3) Bij veel cynisme en wantrouwen naar leidinggevende in het team vindt reflectie voornamelijk plaats tussen agenten onderling, en weinig tussen agenten en leidinggevende.

Hierbij geldt ook het tegenovergestelde, bij weinig cynisme en wantrouwen naar leidinggevende vindt reflectie naast tussen agenten onderling ook veel tussen agenten en leidinggevende plaats.

4) Methodologie

Hieronder wordt eerst op het onderzoeksontwerp ingegaan. Daarna worden de methoden van dataverzameling besproken. Daarbij wordt ook opgesomd wie er is geïnterviewd en welke documenten zijn geanalyseerd. Vervolgens wordt er ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid. Tenslotte worden er indicatoren gegeven van de verschillende concepten.

4.1) Onderzoeksontwerp

Het onderzoeksontwerp is een meervoudige casestudie. Een casestudie is een studie met een gedetailleerde intensieve analyse van een casus (Bryman, 2012, p.66). Een casestudies kan zowel gebruikt worden voor inductief onderzoek om theorie te bouwen of bij deductief onderzoek om hypothesen te testen, om verklaringen te bouwen of verifiëren (Saunders, Lewis & Thornhil, 2016, p.185). In deze scriptie zullen de casestudies gebruikt worden om hypothesen te testen. In dit onderzoek worden als eerste twee basisteams die vernieuwend werken bestudeerd. Er is gekozen voor basisteams die vernieuwend werken, omdat zij zich meer dan andere basisteams focussen op de omgeving en hoe hier het beste mee omgegaan kan worden. Dit zorgt ervoor dat de teams bezig zijn flexibeler te worden. Meer over het vernieuwend werken is te lezen in paragraaf 5.1.2. Omdat er zo'n twintig teams van de totaal 167 basisteams bezig zijn met vernieuwend werken betekent dit dat de onderzochte basisteams niet representatief zijn voor alle basisteams, maar juist afwijken. De basisteams bevinden zich op het lokale niveau en houden zich met lokale problematiek bezig. Daarom is als toevoeging ook gekeken naar de parate eenheid Rotterdam, een team RCCB. Deze teams hebben met ander soort problematiek te maken in een groter geografisch gebied en kunnen ieder op een eigen manier goed inspelen op de omgeving. Zo kan er iet over cultuur en leren in meerdere soorten teams in de politieorganisatie gezegd worden. Een uitgebreide beschrijving van de casussen volgt in hoofdstuk 5.

4.2) Onderzoeksmethode

Er wordt gebruik gemaakt van twee kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit zijn een documentanalyse en interviews. Deze methodes worden hieronder beschreven.

4.2.1) Documentanalyse

Documentanalyse is het analyseren van bronnen die oorspronkelijk gebruikt werden voor een ander doel (Saunders et al., 2016, p.183). In deze scriptie zijn verschillende soorten documenten

voor verschillende onderdelen van de scriptie gebruikt. In hoofdstuk 2 waarbij de flexibilisering in de politieorganisatie wordt beschreven is gebruik gemaakt van beleidsdocumenten, kamerstukken en de evaluatie van de politiewet (Commissie evaluatie Politiewet 2012, 2017). Deze documenten zijn gebruikt om inzicht te krijgen in hoe flexibilisering zichtbaar is en welke veranderingen het ministerie in de toekomst wilt doorvoeren.

Voor deelvraag 6 over wat er al bekend is over de relatie tussen cultuur en leren bij de Nederlandse politie, zijn op een gestructureerde manier dertien onderzoeken geselecteerd voor de documentanalyse. De selectie van die onderzoeken wordt in de het kopje selectie documenten cultuur en leren hieronder uitgelegd. Deze documentanalyse is gedaan om een beeld te krijgen over cultuur en leren in de politieorganisatie in het algemeen. Maar ook als achtergrondkennis om de interviews in te gaan.

Als laatste zijn er verschillende documenten gebruikt voor de casusbeschrijvingen. Het inrichtingsplan van de nationale politie (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012) is gebruikt om inzicht te krijgen in de wettelijke basis en taken van het team. Het onderzoek van Terpstra et al. (2016) over de inrichting en het functioneren van basisteams is gebruikt om meer inzicht te krijgen in het functioneren van de basisteams. Het beheersingsplan (Directie Financiën en Control, 2016) is gebruikt om de omvang van de teams op te zoeken. En de handreiking vernieuwend werken (Politie 2016) is gebruikt om een beeld te krijgen van het vernieuwend werken.

Selectie documenten cultuur en leren

Relevante documenten werden gezocht op vier verschillende manieren. Ten eerste via het document: Thematische indeling onderzoeken (Politie en Wetenschap, 2017). Hierin staat een overzicht van onderzoeken naar de politie. Hierbij zijn alle de relevante documenten op basis van titel geselecteerd. Daarna is op basis van abstract en/of inleiding besloten het document toe te voegen aan de lijst of niet.

Daarnaast is de zoekfunctie van de website Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatiecentrum ministerie Justitie en Veiligheid (WODC) gebruikt. Daarbij is bij de resultaten die relevant kunnen zijn op de titel geklikt om een abstract te bestuderen. Op basis van het abstract en/of de inleiding is het artikel opgenomen in de lijst of niet. De eerste vijftig resultaten per zoekterm zijn zo langsgegaan.

Ook is er in de onlinebibliotheek van de universiteit Leiden en in Google Scholar naar documenten gezocht. Hierbij zijn telkens de eerste vijftig resultaten van elke combinatie van zoektermen bestudeerd. Als er minder dan vijftig resultaten waren, zijn alle zoekresultaten

bestudeerd. Eerst is er naar de titels gekeken of de documenten relevant zouden kunnen zijn, daarna is op basis van abstract en/of inleiding is besloten of een zoekresultaat relevant is of niet. Een overzicht van de gebruikte zoektermen voor de drie verschillende websites is te vinden in bijlage 1.

Bij de eerste verkennende zoekpogingen, waarin werd gekeken of de zoektermen geschikt waren, bleek dat de resultaten allemaal redelijk recent waren. Daarom is er geen tijdsperiode geselecteerd. De uiteindelijke gebruikte documenten zijn gepubliceerd tussen 2004 en 2016. Dit betekent dat veel van de onderzoeken zijn uitgevoerd toen er nog geen nationale politie was maar verschillende korpsen, Enkele onderzoeken zijn uitgevoerd tijdens de reorganisatie.

Documenten worden bestudeerd als ze:

- Betrekking hebben op de politie in Nederland, resultaten over de politie in andere landen zijn niet meegenomen. Mocht er een vergelijking tussen landen zijn, waar Nederland een van de landen is, dan wordt het document wel meegenomen.
- Betrekking hebben op de cultuur van de politie zelf. Documenten over culturen in de samenleving waar de politie mee te maken heeft, worden niet meegenomen.
- Beschrijven hoe de situatie met betrekking tot cultuur en/of leren in de politieorganisatie is, niet hoe dit zou moeten zijn. Documenten waarin de huidige situatie wordt onderzocht en op basis daarvan aanbevelingen worden gedaan, worden wel meegenomen.
- Gebaseerd zijn op onderzoeken gedaan door wetenschappers aan universiteiten, mensen bij de politieacademie of aan andere onderzoeksinstituten, al dan niet in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid of de politie.

Overzicht documenten

In tabel 1 is te zien welke documenten zijn bestudeerd, waarbij kort wordt beschreven wat het onderwerp en de methode van het onderzoek is. De paginanummers hebben betrekking op de analyse en conclusies van de onderzoeken. Deze zijn doorgenomen om op zoek te gaan naar de verschillende indicatoren. De overige bladzijde zijn scannend doorgelezen.

Tabel 1*Overzicht bestudeerde documenten*

Nummer	Auteurs	Jaar	Pagina's	Onderwerp	Methode	Onderwerp van studie
1	Doornbos, Bolhuis & Denessen	2004	180-189	Leren tijdens het werk	Observatie, veldnotities en interviews	Verschillende teams
2	Beerepoot et al.	2006	64-66/86-102	Informeel leren	Observatie, interviews	Drie wijkteams
3	Sprenger	2007	112-121	Kennisoverdracht	Rondgang bij politieagenten	Politieorganisatie
4	Struiksma & Winter	2008	14-55	Benutting van onderzoek	Literatuurstudie, interview en enquête	Politieorganisatie
5	Koopmans, Doornbos & Eekelen	2009	144-154	Leren in interactie	Bestaande interviewdata	Politiemedewerkers, leraren en financiële dienstverleners
6	Doornbos, Simons & Denessen	2009	138-143	Informeel leren	Survey	Tien regionale eenheden
7	Sprenger & Teeuwisse	2011	53-81	Slim vakmanschap	Actieonderzoek	Drie politiekorpsen
8	Pragt	2012	1-14	Leren van onderzoekkundige	Narratieve analyse documenten en interviews	Recherche
9	Van Hulst	2013	105-184	Politieverhalen	Observatie en interview	Eén politiebureau
10	Van Hulst	2013	631-642	Politieverhalen	Observatie en interview	Eén politiebureau
11	Sprenger	2015	9-37	Leren in de politieorganisatie	Afscheidsrede, gebaseerd op eerdere onderzoeken, met name actieonderzoek	Politieorganisatie
12	Landman, Kouwenhoven & Brussen	2015	65-72	Leren en veranderen	Actieonderzoek	Basisteam
13	Van Koetsveld et al.	2016	27-61	Politiecultuur kenmerken	Interviews, observaties, vragenlijst, analyse van workshops	Politieorganisatie

4.2.2) Interviews

Naast het gebruik van documenten worden er semigestructureerde interviews afgenomen. Een interview is gesprek waarin doelgerichte vragen worden gesteld en zorgvuldig naar de

antwoorden wordt geluisterd (Saunders et al., 2016, p.388). Semigestructureerde interviews zijn interviews waarin gebruik wordt gemaakt van een set van thema's, waarbij afgeweken kan worden van de volgorde van de vragen en nieuwe vragen gesteld kunnen worden (Saunders et al., 2016, p.727). Er is voor semigestructureerd interviews gekozen omdat er zo gezorgd kan worden dat alle thema's worden besproken, maar er wel ruimte is om vragen aan te passen aan de persoon en zijn of haar functie en er doorgevraagd kan worden. De interviews zijn gehouden voor twee doelen. Ten eerste zijn er twee interviews over wat flexibilisering bij de politie is, en hoe het ministerie en politie tot een flexibele organisatie willen komen. Dit zijn de eerste twee interviews in tabel 2. Deze interviews zijn afgenomen door alle studenten in de capstone. Ten tweede zijn er interviews gedaan die de basis vormen voor de analyse van deze individuele scriptie. Deze interviews vinden plaats bij de vier casussen. Deze interviews worden ten eerste gebruikt om te kijken hoe dat team flexibel is en bijdraagt aan een flexibele politieorganisatie. Ten tweede wordt er naar cultuur en leren in het team gevraagd. Deze interviews zijn afgenomen door twee studenten van de capstone, er zijn daarom ook extra vragen over leiderschap in opgenomen.

De geïnterviewde zijn geselecteerd omdat ze vanuit het ministerie of vanuit andere geïnterviewde als betrokkene bij een team dat flexibel werkt worden genoemd. *Snowball sampling* is er als het contact met participanten tot contacten met nieuwe participanten leidt (Bryman, 2012, p.202). Dat is in deze scriptie van toepassing. Bryman (2012, p.203) noemt als nadeel dat het geselecteerde sample niet representatief is. Dat is hier dus ook het geval. De geïnterviewde kunnen echter wel inzicht geven in de invloed van cultuur op leren in relatief flexibel werkende teams. In elk team is een leidinggevende gesproken, met de verwachting dat die het meest kon vertellen over de flexibiliteit van het team en de cultuur en leren van het team in de breedte van het team. Doordat de teams vrij groot zijn is het mogelijk dat medewerkers hier maar beperkt zicht op hebben. Bij de basisteams zijn ook interviews afgenomen met medewerkers om meer inzicht in de ervaring van de medewerkers te krijgen.

Van alle interviews is een transcript beschikbaar. Alleen het interview met Next-Gen 2.0 is hier een uitzondering op. Doordat vijf mensen tegelijkertijd werden geïnterviewd en daarbij veel door elkaar gesproken werd, was het niet mogelijk een transcript te maken. In plaats daarvan is er een interviewverslag gemaakt. Tabel 2 geeft een overzicht van de gehouden interviews. De eerste en tweede lezer kunnen een document met alle transcripten opvragen.

Tabel 2*Overzicht respondenten interviews*

Team	Respondent	Functie
Ministerie	A	Coördinerend beleidsmedewerker politieke taken
	B	Coördinerend beleidsmedewerker arbeidsvoorwaarden
	C	Coördinerend beleidsmedewerker bestel en bevoegdheden
Next-Gen 2.0	D	Teamchef capaciteitsmanagement
	E	Teamchef
	F	Operationeel specialist
	G	Recherchekundige
	H	Hoofdinspecteur
Basisteam A	I	Teamchef
	J	Betrokken bij vernieuwend werken
Basisteam A	K	Agent
Basisteam B	L	Teamchef
Basisteam B	M	Agent
Parate eenheid Rotterdam	N	Leidinggevende
CCB Den Haag	O	Operationeel specialist

4.2.3) Data-analyse

Om de interviews goed te kunnen analyseren is er van alle interviews een transcript gemaakt (interview bij Next-Gen 2.0). Bij zowel de documenten over cultuur en leren als de interviews zijn alle relevante zinnen geselecteerd, om vervolgens per indicator in een Excel document te zetten. Hierbij zijn de codes gevormd op basis van de bestaande theorie en literatuur. Hierdoor ontstond er een lijst van relevante citaten. Op basis hiervan is de analyse geschreven.

4.3) Validiteit en betrouwbaarheid

Interne validiteit gaat over of de gebruikte methode van dataverzameling daadwerkelijk meet wat de intentie was om te meten (Saunders et al., 2016, p.730). Door het gebruik van semigestructureerd interviews kunnen er vervolgvragen gesteld worden als de eerste vraag niet duidelijk is voor de respondent, of het antwoord nog niet voldoende informatie geeft. Zo kan er een goed beeld ontstaan van het concept waarnaar gevraagd wordt. Dit maakt de interne validiteit relatief hoog.

Externe validiteit gaat over of de resultaten van het onderzoek ook gegeneraliseerd kunnen worden buiten de specifieke context van het onderzoek (Bryman, 2012, p.47). Externe validiteit is vaak relatief laag bij kwalitatief onderzoek, omdat er maar een of enkele casussen worden onderzocht (Bryman, 2012, p.69). In dit onderzoek zijn er vier casussen onderzocht. De resultaten die hieruit volgen zijn maar beperkt generaliseerbaar, omdat de casussen niet

representatief zijn voor alle politieteams. Wel is er een beperkte mate van generalisatie naar andere teams die op een soortgelijke manier werken. Zo zouden de resultaten van de basisteams die vernieuwend werken, mogelijk ook goed toepasbaar zijn op andere basisteams die vernieuwend werken. Daarnaast test dit onderzoek met behulp van hypothesen theorie. De theorie is ook toepasbaar in andere contexten dan in die van de onderzochte casussen.

Betrouwbaarheid gaat over of de resultaten van de studie herhaalbaar zijn, hierbij is het van belang dat de concepten consistent zijn (Bryman, 2012, p.46). Door de concepten te definiëren en te werken met indicatoren, en op basis hiervan te coderen, is er gepoogd transparantie in de totstandkoming van de resultaten te bieden. De gebruikte vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage 2. Dit is gunstig voor de herhaalbaarheid van het onderzoek. Echter heeft kwalitatief onderzoek altijd te maken met een bepaalde sociale setting en omstandigheden die veranderen door de tijd (Bryman, 2012, p.390). Dit maakt de herhaalbaarheid beperkt.

4.4) Operationalisering

De onafhankelijke variabele is cultuur. Cultuur wordt in deze scriptie gezien als een gedeeld frame van denkbeelden, waarden en normen die uitgedrukt worden in symbolen en artefacten, waardoor organisatieleden de wereld begrijpen en waarop hun acties zijn gebaseerd (Demers, 2007, p.77). De afhankelijke variabele is het leren van een organisatie. Een lerende organisatie is een organisatie die het leren van al haar leden faciliteert en zichzelf continu verandert (Pedler et al., 1989, p.2). Hierbij gaat het zowel om het verwerven als het toepassen van kennis. In tabel 3 en 4 is een overzicht te zien van de concepten die gebruikt worden, wat deze concepten betekenen en de indicatoren. De indicatoren in tabel 3 en 4 vormen de basis voor de interviewvragen en de documentanalyse.

Tabel 3*Concepten en indicatoren cultuur*

Concept	Definitie	Indicatoren
Groepsloyaliteit	Sterk gevoel van verschil tussen agenten en niet-agenten, waaronder burgers en leidinggevende, in combinatie met een sterk gevoel van onderlinge verbondenheid (Paoline, 2003, p.203).	<ul style="list-style-type: none">- Er wordt veel gewerkt met dezelfde mensen- Er is een sterk gevoel van verbondenheid tussen de leden van het team- Agenten beschermen elkaar tegen de leidinggevende en buitenwereld
Cynisme en wantrouwen naar leidinggevende	Agenten hebben het gevoel dat hun leidinggevende te ver van de werkelijkheid staan en daardoor de politiepraktijk niet goed begrijpen (Loftus, 2009), waarbij het management als onvoorspelbaar en bestraffend wordt ervaren (Paoline, 2003).	<ul style="list-style-type: none">- Agenten hebben het gevoel dat operationeel experts dagelijkse politiepraktijk niet begrijpen- Agenten hebben het gevoel dat de teamchef of de leiding daarboven de dagelijkse politiepraktijk niet begrijpen- Agenten voelen belemmering in plaats van steun in het werk door de leidinggevende

Tabel 4*Concepten en indicatoren leren*

Concept	Definitie	Indicatoren
Reflectie*	Een complex, actief en doelgericht mentaal proces van bewustwording van oude betekenissen, zoeken naar alternatieve betekenissen, deelnemen aan dialoog en veranderende manieren van denken, voelen en handelen. (Hilden & Tikkamäki, 2013, p.82)	<ul style="list-style-type: none"> - Fouten en successen worden besproken in het team en met leidinggevende - Fouten bespreken leidt tot verandering in de werkwijze - Welke doelen, waarden en normen belangrijk zouden moeten zijn wordt besproken - Verschillende methoden voor dezelfde problemen worden besproken - Aanwezigheid van momenten van formele (georganiseerde) reflectie - Aanwezigheid van informele reflectie - Agenten ervaren de mogelijkheid om hun eigen meningen, ideeën en vragen te uiten
Kennisdeling	Het proces waarbij een unit (individu, groep, afdeling et cetera) wordt beïnvloed door de ervaringen van andere (Argote et al., 2000, p.3).	<ul style="list-style-type: none"> - Kennisdeling binnen het eigen team - Contact en kennisdeling met mensen in andere teams in de politieorganisatie of buiten de politieorganisatie - Aanwezigheid kennisdeling op formele (georganiseerde) manieren (computersystemen, officiële nabesprekingen) - Aanwezigheid informele kennisdeling tussen agenten onderling (tijdens samenwerken, pauzes) - Vergelijking met andere teams - De leidinggevende moedigt agenten aan om kennis met elkaar uit te wisselen

Noot: * in de analyse wordt onderscheid gemaakt tussen reflectie tussen agenten onderling en tussen agenten en leidinggevende

5) Casussen

5.1) Casus 1 en 2 – basisteams die vernieuwend werken

5.1.1 Beschrijving basisteams algemeen

Elk basisteam ken tussen de 60 en 200 fte onder leiding van een twee teamchefs (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.142). Teamchefs zijn de tactisch leidinggevende die het aanspreekpunt zijn voor burgemeester en OvJ. Ze gaan ook over de samenwerking met andere basisteams of organisaties (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.102) Onder de teamchefs bevinden zich de operationeel experts en operationeel specialisten. Operationeel experts geven de operationele sturing, waaronder de organisatie van de briefings en debriefing vallen (Terpstra et al., 2016, p.57). In de praktijk zijn deze mensen ook leidinggevende voor de mensen onder hen (Next-Gen 2.0, 2018). Operationeel specialisten ondersteunen de teamchefs op beleidspunten (Terpstra et al., 2016, p.57). Terpstra et al., (2016, p.61) beschrijven dat in de praktijk de teams vaak in subgroepen worden opgedeeld waarbij iedere groep wordt aangestuurd door een operationeel expert. Deze groepen worden meestal p-groepen, gebiedsgroepen, of clusters genoemd en hebben tussen de 12 en 35 personen (Terpstra, 2016, p.61).

Basisteams voeren de kerntaken van het politiewerk in grote mate van zelfstandigheid uit, hieronder valt onder andere de handhaving wet- en regelgeving, noodhulp, opsporing, intake, toezicht horeca en evenementen, slachtofferzorg en preventie (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.142). Medewerkers hebben een brede taakstelling, maar bepaalde medewerkers hebben daarbij wel een specifiek taakaccent als milieu of problematiek rond een bepaalde doelgroep (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.143). De reorganisatie omvatte een schaalvergroting en de opheffingen van de interne scheiding tussen noodhulp en wijkzorg. Hierdoor zouden agenten breder inzetbaar moeten zijn dan daarvoor (Terpstra et al., 2016, p.55). Dit is bijvoorbeeld te zien in het feit dat mensen niet alleen ingezet worden om incidenten af te handelen. Wijkagenten zijn verbonden aan een bepaald gebied, per 5000 inwoners is er volgens het inrichtingsplan een wijkagent (Ministerie van Veiligheid & Justitie, 2012, p.143).

5.1.2) Beschrijving vernieuwend werken

In 2014 startte het basisteam de Meerij met de pilot vernieuwend werken waarbij ze door een grote professionele vrijheid een betere dienstverlening aan de burger wou verlenen en meer veiligheid in het gebied wou bereiken (WEP, z.j.) In de loop van de tijd zijn er volgens Next-Gen 2.0 (2018) ongeveer twintig andere basisteams ook met dit vernieuwend werken gestart en

is een handreiking (Politie, 2016) verschenen waarin de doelen en een stappenplan worden gepresenteerd.

De aanleiding tot het vernieuwend werken is dat de samenleving en de relatie met de burger, keten en bestuurder veranderd en dat bestaande regelgeving en procedures hier niet altijd meer goed op inspelen (Politie, 2016, p.3). Met het vernieuwend werken wil de politie kijken hoe ze hier wel op kunnen inspelen en zo de veiligheid vergroten (Politie, 2016, p.3). In het vernieuwend werken staat de bedoeling van het bestaan van de politie centraal en niet alle procedures en randzaken (Politie, 2016, p.3). Die bedoeling van de politie is hierbij de veiligheid vergroten in samenwerking met de burger, ketenpartners en gezagen (Politie, 2016, p.3-5).

Om dit voor elkaar te krijgen wordt er gezocht naar nieuwe organisatievormen, waarbij er meer professionele ruimte ontstaat voor de medewerker (Politie, 2016, p.5). Met deze professionele ruimte wordt niet de individuele discretionaire ruimte op straat bedoeld, maar ruimte om op teamniveau bepaalde zaken op te pakken, bepaalde projecten te starten en te bepalen welke aanpak het beste is (Politie, 2016, p.6). Dit betekent dat er minder directieve sturing van bovenaf is, en er veel meer initiatief door de medewerkers genomen moet worden (Politie, 2016, p.6). Van medewerkers en leidinggevende wordt dus ander gedrag verwacht. Het vernieuwend werken vraagt om samenwerking met andere betrokkenen in het gebied, experimenteren, reflectie en continue verbetering (Politie, 2016, p.15). Bij het vernieuwend werken hoort een stappenplan:

- Actie 1 - vaststellen van visie samen met belanghebbende
- Actie 2 - organiseerprincipes: opstellen hoe je als team gaat werken
- Actie 3 - bepalen wat je gaat doen
- Actie 4 - continueren beweging, zorgen dat het vernieuwend werken blijft leven

Welke acties er in een basisteam precies worden genomen verschilt per team en hangt af van wat ze binnen het team en de belanghebbende van dat team belangrijk vinden. Maar het heeft altijd te maken met de organisatie van het team, waarbij de ruimte voor professionaliteit en samenwerking belangrijk in zijn.

Vernieuwend werken gaat goed samen met flexibiliteit, aangezien de politie door vernieuwend te werken beter op de omgeving en de veranderingen daarin probeert in te spelen. Hierbij is leren belangrijk. Het team moet weten wat er speelt in de omgeving hoe er ingespeeld kan worden op die omgeving. Daar is geen eenduidig en continue antwoord op, maar een proces van experimenteren, reflectie en aanpassing, waarbij samenwerking ook van belang is (Politie,

2016, p.15). Hierbij is het ook van belang dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van wat er gedaan wordt en wat hiervan de ervaringen zijn. Teams die vernieuwend werken zijn dus bewust bezig met hoe de omgeving eruitziet en het leren over hoe ze hier het beste op in kunnen spelen.

5.1.3) Casus 1: basisteam A

Beschrijving basisteam

Dit basisteam heeft volgens het beheersingsplan (Directie Financiën en Control, 2016) een omvang van iets minder dan 150 fte personeel en bevindt zich in een stedelijke omgeving in de Randstad. Er is een teamchef, er zijn verschillende operationeel experts en daaronder bevinden zich de medewerkers. Er wordt niet in vaste groepen gewerkt maar met een intekenrooster. Problematiek die in het gebied speelt is sociale problematiek, GGZ (geestelijke gezondheidszorg) problematiek en misdaad zowel van kleinere als zwaardere omvang (Agent, 2018).

Vernieuwend werken en flexibiliteit bij het basisteam

Het basisteam is sinds januari 2018 bezig met vernieuwend werken. Toen is er een kick-off geweest waarbij vanuit de leiding gevraagd is aan het team of ze vernieuwend wilden werken, waarbij ook duidelijk werd gemaakt dat het vernieuwend werken een manier is waarbij de medewerkers meer hun stem konden laten horen. Doordat veel mensen positief waren is er besloten hier mee te starten (betrokkene bij vernieuwend werken, 2018). Er zijn zes projecten binnen het vernieuwend werken opgestart waarbij in elk project mensen vanuit het hele team met allerlei functies betrokken zijn. Dit zijn: inzet medewerkers in het politie coördinatiecentrum, samenwerking met partners intensiveren, gebiedsgebonden politiewerk, terugbrengen arrestantencomplex, eenvoudige afwerking administratie, administratie meer in de wijk gaan doen en de fysieke en mentale fitheid van het basisteam.

Met het vernieuwend werken wordt er gekeken naar de behoefte van de burger in dit gebied en hoe daar mee omgegaan kan worden, waarbij medewerkers ook een belangrijke rol hebben in het nadenken over hoe dit het beste georganiseerd kan worden (teamchef, 2018). Hierbij wordt uitgegaan dat de medewerkers de meeste kennis hebben over hoe de situatie in het gebied is (teamchef 2018). Regels van boven werken niet altijd, omdat de context per gebied verschilt (teamchef 2018). Door het vernieuwend werken wil het team dus beter in staat zijn om in te spelen om de problematiek die speelt in hun gebied.

5.1.4) Casus 2: basisteam B

Beschrijving basisteam

Dit basisteam kent volgens het beheersingsplan (Directie Financiën en Control, 2016) een omvang van ongeveer 150 fte personeel en bevindt zich in een stedelijke omgeving in het oosten van het land. Er zijn twee teamchefs in dit team. Het meeste personeel is opgedeeld in zes clusters, waarbij elke cluster twee operationeel leidinggevende heeft, een die gaat over personele zaken en persoonlijke ontwikkeling, en een die verantwoordelijk is voor het wijkproces. De lokale problematiek die in het gebied speelt verschilt door de tijd, momenteel zijn er veel overvallen, er is ook jeugdproblematiek en ondermijning voornamelijk met betrekking tot drugs.

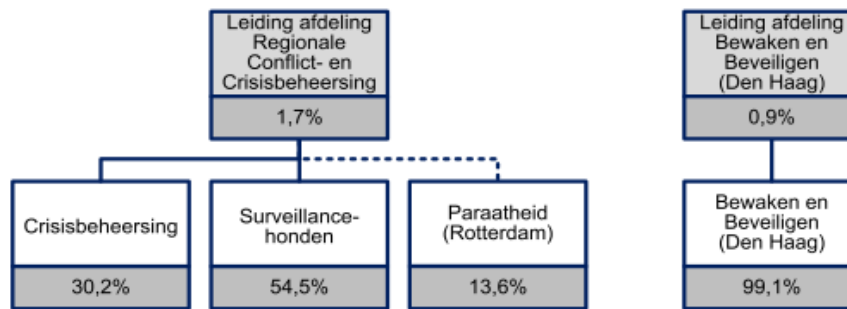
Vernieuwend werken en flexibiliteit bij basisteam

Sinds september 2017 is het team bezig met vernieuwend werken. Ze willen de burger blij maken en dingen doen die ertoe doen, en geen onnodige zaken als checklists invullen als die niet nodig zijn (teamchef, 2018). Concrete initiatieven die zijn opgepakt met het vernieuwend werken zijn context gedreven werken, meegaan met (technologische) ontwikkelingen en het focussen op kerntaken en geen dingen doen die niet tot de politietaak behoren. De mensen die bij de verschillende initiatieven betrokken zijn hebben verschillende functies in het team. Ook in dit team komt door het vernieuwend werken minder nadruk op sturing van bovenaf te liggen en meer op eigen initiatief en ook weerwoord geven als de sturing van bovenaf niet past bij wat goed is voor de burger (teamchef, 2018).

5.2) Casus 3 en 4 – RCCB

5.2.1) Beschrijving RCCB

De RCCB bestaat uit de teams crisisbeheersing en surveillancehonden die onder leiding van een of twee teamchefs staan (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012, p.163). Taken van de RCCB zijn onder andere het adviseren, organiseren en coördineren bij explosievenverkenningen, evenementen, voetbalwedstrijden, Mobiele Eenheid (ME), oefeningen organiseren en de inzet van surveillancehonden (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012, p.163-164). In den Haag en Rotterdam kent de RCCB nog een extra afdeling. Dit is te zien in figuur 3.



Figuur 3: Indeling RCCB waar ook de parate eenheid Rotterdam onder valt. Overgenomen van: Inrichtingsplan Nationale politie door Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012) Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2012/12/07/inrichtingsplan-nationale-politie>

5.2.2) Casus 3: Parate eenheid Rotterdam

Beschrijving team

Nederland kent maar een parate eenheid en die is werkzaam in Rotterdam. Het team van 97 fte wordt aangestuurd door een teamchef. Daaronder bevinden zich de operationeel experts die boven elke ploeg staan. Er wordt in ploegen gewerkt, waardoor er duidelijke subteams binnen de parate eenheid ontstaan. De belangrijkste taak van het team is om in actie te komen als er een incident is, door naar buiten te gaan en de politiemensen die daar al zijn te ondersteunen. Meestal gebeurt dit als ME. Hoewel dit de belangrijkste taak is, is er tijd om ook andere dingen te doen. Dit zijn onder andere ondersteuningsgroep taken (OG-taken). Normaal is dit bij de basisteams georganiseerd, waarbij een aantal agenten iets beter zijn opgeleid en beter kunnen omgaan met wat grotere incidenten. Ook is er ondersteuning van de basisteams in bijvoorbeeld aanhoudingen, of observaties.

Flexibiliteit bij team

De flexibiliteit in het team zit in het feit dat als er iets gebeurt ze daarop direct kunnen reageren. Er zijn geen taken waar ze zich van los moeten maken. Ze zijn niet alleen werkzaam in Rotterdam, maar ook daarbuiten als dat nodig is. Bijvoorbeeld in Den Haag. De basisteams hebben weinig capaciteit om hun taken uit te voeren, het is lastig voor hun om alle meldingen te rijden. De parate eenheid is qua inzet flexibeler, die kunnen gemakkelijker zaken oppakken, ze kunnen gemakkelijk ingezet worden als zich ergens een probleem voordoet. Hierbij kunnen ze ook variëren in verschijningsvorm (ME, politie, in burger). Hoewel de opdrachten bepaald worden door de leiding, hebben medewerkers veel ruimte om te bepalen hoe ze een bepaalde opdracht uitvoert (leidinggevende, 2018).

5.2.3) Casus 4 RCCB

Beschrijving team

Het interview had betrekking op een team van mensen die zich bezighouden met het beheer van de paraatheidorganisatie (ME, bewakingseenheden en aanhoudingseenheden), de veiligheidsregio's, en de hondenbrigade (operationeel specialist, 2018). Ze hebben bijvoorbeeld te maken met de organisatie rondom evenementen, demonstraties en voetbal (operationeel specialist, 2018). Hierbij houden ze zich bezig met het personeel, scholing van personeel en kennisdeling (operationeel specialist, 2018). Er is expertise in het team op deze onderwerpen.

Flexibiliteit bij team

De flexibiliteit in het team is te zien in het feit dat iedereen in principe overal ingezet kan worden. Er is dus sprake van functionele inzetbaarheid. Voor mensen die er relatief kort werken is dit nog niet altijd het geval. Mensen hebben vaak wel een specialisatie, maar zijn daarnaast dus breed inzetbaar (operationeel specialist, 2018). Daarnaast zit de flexibiliteit in het feit dat ze moeten reageren op wat er speelt, welke evenementen er bijvoorbeeld plaats vinden, en wat de politiek belangrijk vindt (operationeel specialist, 2018). Waar ze zich mee bezig houden hangt dus sterk af van wat er in de omgeving gebeurt.

6) Analyse

Hieronder wordt bij de documentanalyse eerst beschreven hoe de relatie tussen cultuur en leren wordt beschreven in de literatuur. Daarna volgt de analyse van de interviews.

6.1) Documentanalyse

Tijdens de selectie van documenten over de relatie tussen cultuur en leren kwam weinig literatuur naar voren waarin de invloed van de politiecultuur op leren centraal staat. Echter zijn er wel onderzoeken waarbij of cultuur of leren wordt besproken, waarbij kenmerken van leren of cultuur aan bod komen. Hieronder wordt per concept beschreven wat er in de stukken over dat concept wordt geschreven. Waarbij waar mogelijk de relatie tussen cultuur en leren wordt besproken.

Groepsloyaliteit

De onderlinge verbondenheid en vertrouwen tussen agenten wordt als belangrijk beschouwd voor het leren, zowel voor reflectie als voor kennisdeling (Beerepoot et al., 2006; Sprenger, 2007; Sprenger & Teeuwisse, 2011). Toch is die verbondenheid niet altijd gunstig. Van Koetsveld et al. (2016) beschrijven een wisselende situatie, aan de ene kant zien zij dat de grote groepsloyaliteit leidt tot veel samenwerking en het samen oplossen van problemen, maar zij beschrijven ook dat mensen het vaak met elkaar eens zijn en zaken vergoelijkt en gerelativeerd worden. Beerepoot et al. (2006) beschrijven dat mensen soms terughoudend zijn met feedback, omdat ze in het verdere werk afhankelijk zijn van die collega's. Niet iedereen wordt gelijk geaccepteerd en opgenomen in de groep. Hoger-opgeleide of zij-instromers hebben soms moeite om aansluiting bij de rest van het team te krijgen (Pragt, 2012; Van Koetsveld, 2016).

Cynisme en wantrouwen

In het onderzoek van Van Koetsveld et al. (2016) komt naar voren dat medewerkers het idee hebben dat leidinggevende te ver van de werkelijkheid staan. Dit geldt voor de teamchef en voor hogere leidinggevende. Ook al staat de teamchef soms wat ver van de praktijk, meestal zijn mensen toch positief over hun teamchef (Van Koetsveld et al., 2016). Van Koetsveld et al. (2016) beschrijven ook dat als agenten zorgen hebben die niet snel worden besproken, en helemaal niet met de leidinggevende. In de andere onderzoeken wordt die afstand tot de werkelijkheid van leidinggevende niet expliciet benoemd, maar wel de botsing tussen werknemers en leidinggevende. Hierbij hebben werknemers het idee dat leidinggevende hun

beperken in het werk dat ze willen doen, bijvoorbeeld doordat leidinggevende een bepaalde aanpak van een probleem niet goedkeurt of ingrijpt als een bepaalde aanpak niet snel genoeg de gewenste resultaten geeft (Sprenger, 2015; Van Hulst, 2013a).

Reflectie

In de literatuur komt naar voren dat er teruggekeken wordt naar het gedane werk en dat fouten en successen worden besproken (Beerepoot et al., 2006; Sprenger & Teeuwisse, 2006). Hierbij worden successen en fouten vaak besproken met directe collega's (Beerepoot et al., 2006). Maar ook feedback van burgers kan een teken zijn dat iets goed of niet goed is gedaan (Beerepoot et al., 2006). Maar er komt ook naar voren dat veel mogelijkheden voor reflectie niet benut worden, of reflectie verbeterd kan worden (Beerepoot et al., 2006; Sprenger, 2011). Waarbij verschillende auteurs opmerken dat successen weinig besproken worden en er weinig complimenten uitgedeeld worden (Van Koetsveld et al., 2016; Koopmans et al., 2009; Sprenger, 2011; Sprenger & Teeuwisse, 2011). Van Koetsveld et al. (2016) beschrijven dat er geen fouten gemaakt mogen worden, en dat die fouten daarom voornamelijk worden besproken.

Reflectie vindt plaats op de methoden die gebruikt worden om problemen op te lossen waar de politie mee te maken heeft, zowel vooraf als achteraf (Beerepoot et al., 2006; Sprenger, 2015) en weinig op de doelen (Beerepoot et al., 2006). Sprenger (2015) beschrijft dat in groepen waarin mensen vernieuwend proberen te zijn (microkosmosen) ook tweede-orde leren plaatsvindt, waarbij onderliggende opvattingen over het werk ook ter discussie worden gesteld.

Reflectie vindt op georganiseerde momenten als (de)briefings plaats (Beerepoot et al., 2006). Maar ook tussen collega's tijdens het dagelijkse werk (Beerepoot et al., 2006). Beerepoot et al., (2006) beschrijven dat de sfeer niet altijd open genoeg is om elkaar feedback te kunnen geven.

Kennisdeling

Briefings zijn momenten om aan de collega's kennis over te dragen die betrekking heeft op de dagelijkse actuele zaken die spelen (Beerepoot et al., 2006; Van Hulst 2013a). In georganiseerde ontmoetingen wordt kennis gedeeld met mensen uit het eigen kops of met ander korpsen (Sprengen & Teeuwisse, 2001). Een ander voorbeeld is de peerreview aanpak waarbij mensen met dezelfde functie bij elkaar in het team op bezoek gaan. Ook online wordt er kennis gedeeld via het landelijke intranet als wetgeving, instructiefilmpjes en beschrijving van procedures (Struiksmā & Winter, 2008).

Maar ook buiten de georganiseerde momenten wordt er tijdens het werk of in pauzes kennis gedeeld (Sprenger, 2007; Sprenger & Teeuwisse, 2011; Van Hulst 2013b). Beerepoot et al. (2006) noemen hierbij surveillancediensten en observaties momenten waar dit vaak plaats vindt. Daarnaast worden nieuwtjes en specifieke vragen gesteld via de KIS (kantine informatiesysteem) en WIS (wandelgangen informatiesysteem).

Kennis kan van oudere medewerkers naar nieuwere werknemers gaan door de oudere werknemer in te zetten als coach, via het schrift als instructiehandleidingen, of via opleidingen, ook al blijkt kennis delen tijdens het werk zelf effectiever (Sprenger, 2007). Dit is zo omdat veel kennis impliciet is, en deze het beste gedeeld kan worden in het samenwerken met jongere werknemers (Sprenger, 2007). Struiksmā en Winter (2008) beschrijven dat er ook gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek, voornamelijk door beleidsmakers in de oriëntatiefase van het maken van beleid. Hierbij vermelden ze dat er vaak geen goede systemen zijn om informatie te vinden als mensen iets specifiek zoeken.

Kennisdeling vindt veel plaats met de directe collega's waarmee samengewerkt wordt (Beerepoot, et al., 2006; Sprenger, 2007; Doornbos et al., 2009; Van Hulst, 2013a). Of met mensen met dezelfde functie zoals bij de peerreviewaanpak, (Sprenger 2015). Kennisdeling vindt ook plaats in de netwerken die mensen hebben (Sprenger, 2015; Landsman, 2015). Informele leiders kunnen een belangrijke rol spelen in kennisdeling, die kunnen functioneren als vraagbank, en inhoudelijk specialistische kennis geven (Van Koetsveld et al., 2016).

6.2) Interviews

Hieronder worden per casus de verschillende concepten en bijbehorende indicatoren besproken. Dit leidt tot tabel 5 aan het einde van dit hoofdstuk. Hierin wordt per concept aangegeven of het concept, zeer weinig, weinig, redelijk, sterk of zeer sterk aanwezig is. Vervolgens wordt er op de hypothesen ingegaan en of die bevestigd of verworpen kunnen worden. Ook hier wordt een overzicht per casus gegeven, waarna er algemene uitspraken worden gedaan.

6.2.1) Indicatoren per casus

Basisteam

Groepsloyaliteit

In basisteam A werken ze met een intekenrooster. Agenten werken in principe telkens met andere mensen uit het team. Een uitzondering hierop zijn de personeelzorgteams die ook samen de weekenden draaien (betrokkene bij vernieuwend werken, 2018). In basisteam B wordt gewerkt in clusters, waarbij elke cluster gebonden is aan een gebied. Tijdens de diensten werken agenten echter vaak samen met andere uit het basisteam om bijvoorbeeld 112-meldingen te

rijden (agent, 2018). Binnen de teams zijn wel weer allerlei groepen waar agenten deel van uit maken en elkaar daardoor op een regelmatige manier zien. Dit zijn bijvoorbeeld de groepen van de initiatieven van vernieuwend werken, de VVC (opsporing) of een groep wijkagenten. In basisteam A komt naar voren dat agenten niet altijd samenwerken met hun operationeel expert. Het kan dat een agent zijn operationeel expert de ene week meerdere keren ziet, maar ook soms twee weken niet (agent, 2018). Een ander operationeel expert heeft dan de leiding. In dat laatste geval is er vaak telefonisch- of mailcontact met de eigen operationeel expert (agent, 2018).

Bij basisteam A komt naar voren dat door het werken in grote teams mensen elkaar niet meer zo goed kennen:

“Je ziet dat die hele nieuwe werkwijze van de politie met de hele grote basisteams, terwijl je vroeger allemaal kleine teampjes had zie je dat het zicht op elkaar is kwijtgeraakt, en zeker in het heftige werk dat mensen hebben is het gewoon goed dat mensen, dat je elkaar leert kennen en dat je weet van die zit vandaag niet zo goed in zijn fel en dat ontbreekt.” (teamchef, 2018)

Dit wordt als ongunstig gezien, in het team proberen ze het groepsgevoel weer te vergroten (teamchef & agent, 2018). Dit gebeurt door samen te sporten en mensen samen op pad te laten gaan (teamchef 2018). In basisteam B komt naar voren dat agenten de mensen in hun cluster het beste kennen, maar ook de ander mensen in het basisteam (agent, 2018). De teamchef (2018) beschrijft dat de verbondenheid in de clusters hoger is dan in het hele team. Een agent (2018) die net van cluster is gewisseld beschrijft dat het gevoel van verbondenheid wel verschilt per cluster, waarbij ze zelf een hechte cluster ervaarde met groot gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Dit was ook te zien in de actieve whatsappgroep waarin het werk veel werd besproken. Als iemand wat vroeg aan een ander om iets te doen gebeurde dit snel, terwijl dit in minder is in sommige andere clusters (agent, 2018).

De relatie tussen werknemers en de leiding wordt in basisteam A als goed beschreven (betrokkene bij het vernieuwend werken & agent, 2018). Toch wordt niet alles aan de leiding verteld, onderling gedragen agenten zich anders dan als de teamchef erbij is (teamchef 2018). In basisteam B komt naar voren dat agenten onderling fouten en successen meer met elkaar bespreken dan met de leiding (agent, 2018).

Hoewel er in beide teams een bepaalde mate van groepsgevoel en groepsloyaliteit aanwezig is, is de mate niet zo hoog vergeleken met de oude manier van werken. Daarom wordt in beide gevallen de groepsloyaliteit als redelijk aanwezig beschouwd

Cynisme en wantrouwen

In beide teams benoemen de agenten dat leidinggevende binnen het team niet te ver van de werkelijkheid staan. Een agent in basisteam A heeft het idee heeft dat leidinggevende op verschillende niveaus wel nog goed begrijpen wat er zich op straat afspeelt (agent, 2018). Hierbij noemt hij als voorbeeld dat hogerop besloten is dat de wijkagenten zichtbaarder moeten zijn in de wijk en dat dat een goede zaak is. Maar hij merkt hierbij ook op dat het team zelf invulling aan moet gegeven hoe dit moet worden ingevuld, bijvoorbeeld met betrekking tot wat er gedaan moet worden met de mensen rondom de wijkagent (agent, 2018). Bij basisteam B komt naar voren dat dit bij de eenheidsleiding niet altijd het geval is. Waarbij genoemd wordt dat de eenheidsleiding beleid maakt dat theoretisch gezien logisch is, maar in de praktijk niet blijkt te werken (agent, 2018).

In ad hoc situaties als er op straat iets gebeurt, wordt er in beide teams op een directieve manier leiding gegeven (teamchef, betrokkene bij vernieuwend werken & agent, 2018). Buiten die momenten wil de leiding meer coachende, dienend of faciliterend zijn (teamchef, betrokkene bij vernieuwend werken & agent, 2018). In basisteam A wordt beschreven dat dit al gebeurt, maar nog verder ontwikkeld moet worden (betrokkene bij vernieuwend werken, 2018). In basisteam A onderschrijft een agent (2018) dat er coachende gesprekken zijn:

“Ik merk wel dat ik heel veel momenten met mijn leidinggevende heb, dat je gewoon wat coaching gesprekken hebt.” (agent, 2018)

Hierbij beschrijft hij dat gesprekken dan gaan over de aanpak van een bepaald probleem en welke richting daarbij opgegaan moet worden (agent, 2018). Er komt in dit team naar voren dat dit soms lastig is voor leidinggevende en dat die soms toch (onbewust) vasthouden aan een directieve stijl:

“Dat we heel snel geneigd zijn toch weer in de kramp te schieten van dan gaan we ze wel even vertellen hoe het moet, en dan willen we het ook nog controleren. En daar moet je echt van af.” (teamchef, 2018)

Ook in basisteam B komt naar voren dat dit een ontwikkeling is:

“Het (vernieuwend werken) gaat om een cultuurverandering. Het gaat om het feit dat mensen dus anders gaan kijken naar hun werk en daarbij de dingen gaan doen waar ze goed in zijn. Niet de dingen gaan doen die opgelegd zijn, maar ook gewoon daarin het weerwoord durven te geven

en zeggen van ja maar dit ga ik niet doen, want dit past niet bij wat ik wil met deze ontwikkeling, het past niet bij wat de burger van mij vraagt. Zo ver zijn we nog niet, want dat is heel erg teamchef gebonden. Niet alle teamchefs kunnen dit en kunnen daar afstand van doen. Want je moet letterlijk en figuurlijk op je handen gaan zitten en kijken wat er gebeurt zonder dat je daarover wil gaan” (teamchef 2018).

De agent (2018) beschrijft dat er in dit team verschillen zijn tussen operationeel experts, de een stuurt meer op autoriteit, de ander op samenwerking en de ander op intrinsieke motivatie.

Over het algemeen lijkt er in beide teams een bepaalde mate van afstand tot de leiding. Zoals te zien is in onderstaand citaat:

“Ja daar zit natuurlijk wel een bepaalde laag ook letterlijk tussen, want je kan daar een hele hoop eerlijk en direct tegen elkaar zeggen, maar ergens blijf ik me er natuurlijk ook wel van bewust dat het de mensen zijn die me beoordelen. Dat is altijd wel een stukje wantrouwend.” (agent, 2018)

Tegelijkertijd is de leiding ook vrij benaderbaar. Zo beschrijft dezelfde agent:

“En je mag wel je onvrede uiten, maar dan zijn er wel bepaalde fatsoensnormen in acht te houden. Dat is soms lastig met een stukje emotie.” (agent, 2018)

Daarnaast is er in het algemeen relatief veel ruimte om zelf invulling te geven aan het werk. Hoewel dit per operationeel expert kan verschillen. Daarom wordt het cynisme en wantrouwen in beide gevallen als weinig aanwezig beschouwd.

Reflectie

In beide teams is er dagelijks een debriefing waarbij wordt besproken wat er die dag is gebeurd, waarbij feedback wordt gegeven, en gekeken wordt of er juist is gehandeld (betrokkene bij vernieuwend werken & teamchef 2018). Dit is het moment waar besproken wordt wat goed is gegaan en wat niet, en wat in de toekomst beter kan (betrokkene bij vernieuwend werken, 2018). Hierbij zijn zowel leidinggevend en als agenten aanwezig (agent, 2018). Dit is dus een moment waar fouten en successen worden besproken. Het bespreken van fouten leidt niet altijd tot veranderingen. Een agent (2018) beschrijft dat in de praktijk mensen toch vaak handelen gebaseerd op hun basistraining, met name als er gevaar is. Daarnaast is dit lastig omdat ze iedere

keer met ander mensen samen werken (teamchef, 2018). Wel komt naar voren dat het bespreken van fouten op individueel niveau tot bewustzijn leidt:

“Je probeert mee te nemen wat je de vorige keer fout deed. Ja dat doe ik ook. Soms denk ik van oja shit dat heb ik vorige keer fout gedaan en ja daar ga je wel mee door. Dus dat probeer je wel te bewerkstelligen met je debriefing of dat soort momenten.” (agent 2018)

In basisteam B probeert de leiding successen uit te lichten in het team, om zo indirect ook aan te geven wat niet-wenselijk gedrag is (teamchef, 2018). Door het vernieuwend werken is zijn ze zich in beide teams gaan afvragen wat de bedoeling van de politie is. Een teamchef verwoordt dit als volgt:

“We zijn als politie nu heel erg lang intern gericht geweest, omdat we met de nationale politiereorganisatie bezig zijn geweest. En we zijn nu weer zoekende van waar zijn we nu eigenlijk van, van systeemwereld naar leefwereld en dat is wel het mooie van wat je hier weer ziet. Dat we het met elkaar hebben over wat is nou de bedoeling van het politiewerk en waar zijn we nou eigenlijk voor, en het vernieuwend werken helpt daarvoor om continu met elkaar die discussie aan te gaan” (teamchef, 2018).

Bij basisteam A komt naar voren dat de doelen van de initiatieven opgesteld worden door de mensen die daar betrokken bij zijn (agent, 2018). Andere doelen voor het team worden nog voornamelijk door de leiding besproken (teamchef 2018). Ook basisteam B komt naar voren dat doelen voornamelijk door de teamleiding worden vastgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de doelen van de eenheidsleiding en de ruimte die er landelijk en politiek gezien is (teamchef, 2018). Bij basisteam A komt naar voren dat ze regelmatig spreken over hoe ze iets willen aanpakken. Bijvoorbeeld op het niveau van de operationeel specialisten die bekijken hoe iets het beste aangepakt kan worden en hierbij ook kijken naar andere teams (teamchef, 2018). Ook in gesprekken van coachende aard wordt de methode van aanpak van een bepaalde problematiek besproken (betrokkende bij vernieuwend werken & agent, 2018). Als er grote gebied overschrijdende problemen zijn gaat er een groep mensen bij elkaar zitten om erover na te denken (betrokkende bij vernieuwend werken, 2018). Dit laatste wordt ook benoemd in het andere team. Waarbij naar voren komt dat bij grote problematiek overleggen georganiseerd kunnen worden (agent, 2018).

Reflectie vindt in beide teams veel plaats of formele of georganiseerde momenten als de debriefing, momenten die georganiseerd worden voor het vernieuwend werken, zoals bijeenkomsten en tussenevaluaties, of overleggen tussen mensen met dezelfde functie als operationeel specialisten op wijkagenten. Maar ook tijdens het dagelijkse werk of pauzes gebeurt dit. Bijvoorbeeld als mensen elkaar aanspreken als er ook anders gehandeld had kunnen worden (agent, 2018).

Een agent (2018) uit basisteam A beschrijft dat men vrij direct is bij de politie en dat als er op straat iets gebeurt men direct handelt en dat men elkaar dan ook goed durft aan te spreken (agent 2018). Maar tegelijkertijd vinden sommige het lastig om andere aan te spreken als ze iets niet goed doen, terwijl andere agenten daar helemaal geen moeite mee hebben (agent, 2018). Elkaar aanspreken gebeurt dus wel, maar niet door iedereen. In basisteam B is hetzelfde te zien. Aan de ene kant geeft de teamchef aan dat elkaar feedback geven lastig is:

“Nou het is in ieder geval een team waarin het niet helemaal eigen is om feedback te geven en te ontvangen. Dat vinden we binnen de politieorganisatie nogal lastig hoe we dat moeten gaan doen” (teamchef, 2018)

Aan de andere beschrijft de dezelfde teamchef (2018) dat dit een op een wel gebeurt. De agent uit het team zegt als reactie op de vraag of fouten en successen besproken worden:

“Ja, dan denk ik dat wij, zeker hier in dit basisteam, daar wel redelijk een open en eerlijke cultuur in hebben” (agent, 2018)

De agent uit team geeft echter aan dat dit wel voornamelijk tussen agenten onderling gebeurt (agent, 2018).

Uit de interviews komt naar voren dat er bij basisteam A regelmatig reflectie is tussen agenten en leidinggevende. Bijvoorbeeld tijdens de briefings, tijdens coaching gesprekken, of tijdens momenten van de initiatieven voor het vernieuwend werken. Daarnaast is er ook reflectie tussen agenten onderling als ze elkaar bijvoorbeeld aanspreken of juist alleen binnen managementteam. Hoewel meer reflectie mogelijk is, bijvoorbeeld in het aanspreken op elkaars gedrag. Daarom wordt zowel de mate van reflectie tussen agenten onderling en tussen agenten en leiding als relatief sterk aanwezig gezien. Mede omdat ze dankzij het vernieuwend werken veel met elkaar bespreken wat ze willen bereiken en hoe. Bij basisteam B is reflectie ook tussen agenten en leidinggevende aanwezig. Het is wel zo dat agenten onderling elkaar vaker aanspreken dan er reflectie is tussen agenten en leidinggevend. Al verschilt dat wel per

persoon. Daarom wordt de mate van reflectie tussen agenten onderling als sterk aanwezig gezien en tussen leiding en agenten als redelijk aanwezig beschouwd.

Kennisdeling

Binnen basisteam B delen teamleden informatie via het intranet, whatsappgroepen en de mail (teamchef & agent, 2018). In de whatsappgroepen worden operationele zaken, ontwikkelingen en zaken die alertheid vragen besproken (teamchef, 2018). Via de mail worden zaken gedeeld over nieuwe systemen of ontwikkelingen (agent, 2018). Elke cluster heeft daarnaast clusterdagen, hierbij heeft een cluster de mogelijkheid om samen iets te doen of een probleem in de wijk aan te pakken (teamchef, 2018). Verder overleggen de operationeel experts elke week, en hebben ook de wijkagenten een overleg. Bij basisteam A kwam ook een themadag naar voren waarin de operationeel specialist een presentatie over ondermijning heeft gegeven over hoe men als agent daarmee moet omgaan en op moet handelen (betrokkende bij vernieuwend werken, 2018). Daarnaast wordt er hier ook gebruik gemaakt van onlinesystemen.

Als er gekeken wordt naar kennisdeling met andere teams binnen de politieorganisatie is er voor beide teams veel samenwerking en kennisdeling met verschillende teams in de regio. Bijvoorbeeld met naastgelegen basisteams (teamchef & agent, 2018). De operationeel specialisten hebben een overleg met andere operationeel specialisten, waarin wordt besproken hoe ze zaken aanpakken in de eigen teams (teamchef, 2018; teamchef 2018). De politieorganisatie is ook bezig om voor teamchefs die vernieuwend werken een overleg te organiseren om ervaringen te delen (teamchef, 2018). Met het starten van het vernieuwend werken is door beide teams bij een paar andere teams gekeken hoe dit daar aangepakt werd. Bij basisteam A is er ook een agent uit een ander team langs geweest om de agenten van dit team zijn ervaringen te vertellen (teamchef, 2018). In basisteam B zijn er twee verandercoaches in het team, die ervaring hebben met vernieuwend werken in andere teams (teamchef, 2018). Hierbij komt er een uit de politieorganisatie en een uit een consultancybedrijf (teamchef, 2018).

Met het contact met mensen met andere teams vindt er ook vergelijking tussen teams plaats:

“Uiteindelijk komen zij (operationeel specialisten) terug uit de overleggen, en in de overlegvormen die wij dan voor ons weer hebben, geven zij aan van joh zij doen het daar zo zou het niets voor ons zijn.” (teamchef, 2018)

Hetzelfde is te zien bij een werkgroep die een agent beschrijft. Dat was een werkgroep waar mensen uit de regio die iets met ondermijning te maken hebben bij elkaar kwamen en uitwisselden hoe zij ondermijning aanpakten (agent, 2018). Het vergelijkingen gaat dan met name over hoe andere teams bepaalde problemen aanpakken.

Online via het intranet wordt er ook informatie en kennis gedeeld binnen het team, maar ook met andere teams. Daar worden bijvoorbeeld gedane acties en opbrengsten beschreven (agent, 2018). Kennisdeling vindt dus veel via georganiseerde momenten als de briefing, geplande overleggen en themadagen of workshops plaats. Maar ook tijdens het dagelijkse werk wordt met elkaar besproken wat er speelt en de aanpak hiervan (betrokkende bij vernieuwend werken, 2018).

De leiding van basisteam A probeert het delen van kennis te stimuleren door bijvoorbeeld presentaties te organiseren, maar beschrijft dat dit wel lastig is omdat er weinig tijd is door capaciteitsgebrek (betrokkende bij vernieuwend werken, 2018). In basisteam B geeft een agent aan dat goede voorbeelden en ervaringen wel meer gedeeld kunnen worden, en dat hier iets van een nieuwsbrief of ander platform met veel bereik wenselijk voor zou zijn (agent, 2018).

Kennisdeling vindt dus in beide teams op verschillende niveaus en verschillende manieren plaats. Ook verschillende onderwerpen komen aan bod. Veel gaat over de problematiek die er speelt en de aanpak hiervan, maar ook bijvoorbeeld over de thema's van het vernieuwend werken. Omdat er dus op veel manieren en niveaus kennisdeling is, maar tegelijkertijd aangegeven wordt dat ook meer georganiseerd kan worden, wordt het niveau van kennisdeling als sterk aanwezig gezien.

Parate eenheid

Groepsloyaliteit

Binnen de parate eenheid zijn de medewerkers opgedeeld in ploegen van 12-13 mensen die samenwerken, per ploeg is daar ook een operationele expert bij (leidinggevende, 2018). Binnen dat team werken ze samen (leidinggevende, 2018). Bij grotere opdrachten werken verschillende ploegen van de parate eenheid samen (leidinggevende, 2018). In de andere besproken casussen werken medewerkers weliswaar soms met mensen uit een subgroep samen, maar ook vaak niet. In dit team werken medewerkers altijd in de ploegen, waar nodig werken de ploegen onderling samen. De verbondenheid in de ploegen is hoog. De meeste mensen werken al vier/vijf jaar lang met elkaar samen. Volgens een leidinggevende (2018) zorgt dit ervoor dat ze goed van

elkaar weten wat elkaars sterke en zwakte punten zijn, wat een gunstig effect heeft op de resultaten. Er is veel vertrouwen naar elkaar toe in het team (leidinggevende, 2018).

De operationeel expert staat heel dicht bij de medewerkers door het vele samenwerken, waaronder op straat. Hij of zij kan dan ook als deel van het team en het gevoel van verbondenheid dat daarbij hoort gerekend worden (leidinggevende, 2018). Er is wel meer afstand tot de teamchef, die andere taken heeft als het netwerk onderhouden en contact met de eenheidsleiding. Er wordt dan ook beschreven dat medewerkers zich anders gedragen als de teamchef erbij is (leidinggevende, 2018). De groepsloyaliteit wordt als zeer sterk aanwezig beschouwd door het veel samenwerken en de sterke verbondenheid binnen de teams.

Cynisme en wantrouwen

Zoals bij de groepsloyaliteit hierboven naar voren kwam, is de afstand tussen medewerkers en operationeel experts klein, en tot de teamchef wat groter. Medewerkers gedragen zich anders richting de teamchef. Maar er is wel contact met de teamchef bijvoorbeeld tijdens het koffiedrinken waar zowel over het werk als over het persoonlijke leven wordt gesproken, en de deur staat bijna altijd open (leidinggevende, 2018). Er is in het team een heel duidelijke hiërarchische verdeling in taakstelling (leidinggevende, 2018). Die hiërarchie is te zien in bepalen van de opdrachten en taken die gedaan moeten worden. Van bovenaf wordt er bepaald wat er gedaan moet worden (leidinggevende, 2018). Medewerkers hebben wel veel invloed op hoe die opdrachten uitgevoerd worden, waarbij er wel controle is of het past binnen wetten, kaders en regels (leidinggevende, 2018). Met betrekking tot de verschillende initiatieven die van onderop genomen worden zoals levensverlengend handelen lijkt steun en waardering van de leiding te zijn:

“Ik heb er niet omgevraagd maar het ontstaat vanuit een eigen operationele behoefte en dat vind ik echt, dat is ook iets een heel waardevol goed hier, dat vind ik ook mooi.” (leidinggevende, 2018)

Het cynisme en wantrouwen wordt als zeer weinig aanwezig beschouwd. Omdat in tegenstelling tot de andere teams de operationeel experts zeer dicht bij de agenten staan en deel zijn van de verbondenheid in de ploegen zijn, en er veel steun voor de manier van werken van de medewerkers lijkt te zijn.

Reflectie

De debriefing wordt als een absolute must beschouwd, hierbij wordt er teruggeblikt of de gewenste resultaten behaald zijn, en is er evaluatie ook op de individuele aandelen (leidinggevende, 2018). De bedoeling van de debriefing is dat ervan geleerd kan worden en ze beter kunnen worden, meestal leidt het bespreken van acties ook tot anders handelen in de toekomst (leidinggevende, 2018).

De doelen worden door het management bepaald en vervolgens dagelijks in opdrachten uitgezet aan de medewerkers waar de briefing een belangrijk moment voor is (leidinggevende, 2018). Op de doelen hebben de medewerkers zelf vrijwel geen invloed, wel op de methode. Hoe een opdracht uitgevoerd gaat worden bepalen medewerkers zelf onderling, daar hebben ze een grote mate van vrijheid in (leidinggevende, 2018). Waarbij het wel afgestemd moet worden met de leiding waarbij rekening gehouden wordt met wetten, kaders en regelgeving.

De debriefing is een georganiseerd moment waarin ze bewust bezig zijn met het reflecteren van de gedane acties (leidinggevende, 2018). Tijdens het werk wordt er besproken hoe ze een bepaalde opdracht willen aanpakken (leidinggevende, 2018). Wat opvalt is dat er in dit team meerdere initiatieven van kennisontwikkeling en kennisdeling zijn ontstaan. Deze zijn ontstaan omdat medewerkers dit als nuttig ervaarde om hun werk goed te kunnen doen (leidinggevende, 2018). Wat een teken is dat er bewust nagedacht wordt over hoe de politie het werk het beste kan doen. De leidinggevende zegt dat ze in dit team de ruimte hebben om na te denken over het vak:

“Kijk als wij primaire politieproces zitten, dan hebben we niet zo heel veel tijd om na te denken dan zit je. Die auto die moet rijden. Het unieke aan deze afdeling is, is dat je toch een fors aantal mensen hebt zitten die vanuit die flexibele maar wel vanuit een structuur kunnen werken om enerzijds keihard te werken maar ook na te denken over dat vak. Dat maakt dit wel uniek” (leidinggevende, 2018).

Teamleden kunnen elkaar tijdens het werken ook goed aanspreken op elkaars gedrag, bijvoorbeeld waarom iemand iets niet heeft gedaan of zijn doelen niet heeft gehaald (leidinggevende, 2018). Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

“Wat ik zeg, als je iemand kent, en de deuren gaan dicht, en er is vertrouwen. Dan kan je echt wel zeggen je bent een pannenkoek. Dat soort termen hoor je best wel eens En soms nog wel harder tegen elkaar. En daarna is het ook weer klaar. Dus er is ook een omgeving, en een

sfeer, en een vertrouwen in de veiligheid om dat met elkaar te kunnen doen. En dat spettert wel eens.” (leidinggevende, 2018)

Omdat er veel reflectie is op het dagelijkse zaken door de debriefings, op hoe ze iets aan aanpakken, en op het werk in algemene zin en wat daarvoor nodig is, wordt de reflectie als sterk aanwezig gezien. Reflectie op de doelen is in dit team wel minder dan in de basisteams. Hoewel er wel een bepaalde afstand is tot de teamchef die ook ander taken heeft is die er nauwelijks tot de operationeel experts, waarmee ook samengewerkt wordt. Daarom worden zowel reflectie tussen agenten onderling als tussen agenten en leidinggevende als sterk aanwezig beoordeeld.

Kennisdeling

De briefing is het georganiseerde dagelijkse moment waarbij opdrachten uitgezet worden waarbij ook de daarvoor nodige informatie binnen het team wordt gedeeld (leidinggevende, 2018). Daarnaast staat er veel informatie online bijvoorbeeld in Excel-documenten. De leidinggevende geeft wel aan dat ze nog steeds bezig is met het leren hoe kennis en kunde zo in de systemen te zetten dat het voor iedereen te benaderen is (leidinggevende, 2018). De parate eenheid werkt vaak samen met andere teams in het district, bijvoorbeeld als ondersteuning van de basisteams (leidinggevende, 2018). Naast de informatie over de klussen en problematiek die er speelt, is er ook sprake van kennisdeling over wat algemene aspecten van het werk. Zo is er georganiseerd dat bepaalde mensen bij de politieacademie hun juridische kennis hebben geactualiseerd en verbeterd, met als doel de kwaliteit van de proces-verbalen te verbeteren (leidinggevende, 2018). Deze mensen worden in de praktijk binnen het eigen team weer als een soort juridisch docent gezien (leidinggevende, 2018).

Daarnaast is er sprake van kennisontwikkeling en verspreiding binnen de politieorganisatie met betrekking tot verschillende onderwerpen. Er zijn door de medewerkers verschillende initiatieven gestart om het politiewerk beter te kunnen doen. Een voorbeeld is de training grof extreem geweld die gaat over hoe de politie om moet gaan met terreuraanslagen en wat iedereen dan moet doen (leidinggevende, 2018). Dit is door de operationeel experts op de werkvloer gecreëerd, ondertussen is die training geven in de hele eenheid en is er ook uitwisseling geweest met Duitse collega's (leidinggevende, 2018). Een ander voorbeeld is het programma levensverlengend handelen dat ontstaan is vanuit de vraag wat er gebeurt als er iets gebeurt met iemand uit het team en de ambulance niet snel genoeg bij diegene kan komen (leidinggevende, 2018). Toen zijn een aantal mensen bij defensie gaan kijken hoe die hiermee omgingen en hebben dit vertaald naar de politie. Dit is een formeel programma geworden dat

andere teams in de eenheid ook gebruiken, en waar landelijke interesse voor is (leidinggevende, 2018). Hoewel dit soort initiatieven van onderop komen, steunt en waardeert de leidinggevende dit wel (leidinggevende, 2018). Daarnaast beschrijft de leidinggevende dat het delen van kennis en kunde, maar ook van vaardigheden in het team aan de orde van de dag is (leidinggevende, 2018).

Er is in het team veel kennisdeling, in de dagelijkse briefing en debriefing en tijdens het werk. Daarnaast zijn ze bezig met kennisontwikkeling en de kennisverspreiding binnen de politie. Hoewel bepaalde zaken beter kunnen, zoals het omgaan met informatiesystemen, is kennisdeling zeer veel aanwezig in het team.

RCCB

Groepsloyaliteit

In het team wordt gewerkt met een generieke taakstelling waardoor iedereen voor bepaalde taken ingezet kan worden en iedereen zo met iedereen kan samenwerken en elkaar kent (operationeel specialist, 2018). Deel van de generieke taakstelling is bijvoorbeeld het piket, waarin mensen zitten zodat ze in de avond en nacht ook bereikbaar zijn (operationeel specialist, 2018). Maar er zijn ook verschillende afdelingen en specialisten op bepaalde thema's (operationeel specialist, 2018). De verbondenheid is bijvoorbeeld te zien in dat mensen elkaar helpen in het werk dat gedaan moet worden, en de grote bereidheid hiertoe (operationeel specialist, 2018). Doordat ze veel samenwerken en er een gevoel van verbondenheid is wordt de groepsloyaliteit als sterk aanwezig gezien.

Cynisme en wantrouwen

De leidinggevende zijn dagelijks op de werkvloer aanwezig voor de aansturing maar ook om bewust mee te krijgen wat er speelt, waarbij de een de afstand tot de leiding waarschijnlijk als wat groter ervaart als de ander (operationeel specialist, 2018). Er is weinig directieve aansturing, omdat iedereen die er werkt een professional is (operationeel specialist, 2018). Iedereen werkt dus met veel zelfstandigheid aan de taken die ze moeten doen (operationeel specialist, 2018). Het is moeilijk om iets over de afstand tot werkelijkheid van de leidinggevende te zeggen. Aangezien medewerkers niet zoals in de literatuur die hierover gaat buiten op straat werken, maar ook op kantoor. Dit maakt het ook lastig om te bepalen in welke mate het cynisme en wantrouwen aanwezig is. Daarom wordt dit bij deze casus niet beoordeeld.

Reflectie

In tegenstelling tot de andere casussen zijn er hier geen debriefings. Dit omdat er weinig zaken zijn die zich binnen een dag afspeelen, maar veel zaken waar een langere tijd aan gewerkt wordt

(operationeel specialist, 2018). Er is elke ochtend een briefing, en maandag een grotere briefing. Tijdens de briefing wordt er ook teruggekeken naar wat er gebeurd is ook met het oogpunt om te leren (operationeel specialist, 2018). Gemaakte fouten worden ook besproken in het team, wat volgens de leidinggevende ook leidt tot veranderingen, mensen handelen vervolgens anders (operationeel specialist, 2018).

Doelen komen bij de eenheidsleiding vandaan, al worden er binnen het team wel een aantal teamdoelen gesteld, soms in samenspraak met de medewerkers (operationeel specialist, 2018). Een voorbeeld van een teamdoel is de generieke inzetbaarheid. Als het gaat om hoe iets gedaan moet worden kan hier op verschillende niveaus over gesproken worden. Bij veranderingen die in het team doorgevoerd moeten worden, worden in de leiding ideeën besproken, maar ook soms de ideeën van bijvoorbeeld portefeuillehouders meegenomen (operationeel specialist, 2018). Hoe een bepaalde problematiek aangepakt wordt is ook regelmatig een onderwerp van themaochtenden.

Naast de briefings wordt er ook veel over de lopende zaken gesproken op de wandelgangen of tijdens koffiemomentjes. Er is een sfeer waar fouten gedeeld worden en medewerkers van elkaar willen leren (operationeel specialist, 2018). In het algemeen is er ook vertrouwen in elkaar om fouten te durven te delen (operationeel specialist, 2018).

Omdat er in het team gesproken wordt over hoe ze zaken aan willen pakken met elkaar, en door de briefing ook teruggekeken wordt naar gedane acties waarbij fouten ook worden besproken, wordt de reflectie als sterk aanwezig gezien in het team. Hoe dit zit tussen medewerkers en leidinggevende is niet te zeggen op basis van de verzamelde data.

Kennisdeling

Kennisdeling gaat voornamelijk over de problematiek waar ze op dat moment mee te maken hebben en de aanpak hiervan, bijvoorbeeld als een groep een demonstratie aanvraagt, wat er dan bekend is over die groep (operationeel specialist, 2018). In de grote wekelijkse briefing worden zaken ook besproken om *awareness* onder het personeel te creëren voor zaken die zich in de toekomst kunnen afspelen (operationeel specialist, 2018).

Binnen het eigen team probeert de leiding door coaches te koppelen aan relatief nieuwe werknemers die breed inzetbaar te maken in het team (operationeel specialist, 2018). Het werk wat in het team gedaan wordt is veelomvattend. Het doel is dat iedereen een generieke taakstelling heeft en medewerkers daarnaast een specialisme hebben (operationeel specialist, 2018). Het werk kan daarom niet in een keer geleerd worden, mensen die er kort werken hebben

ook nog niet alle afdelingen gehad (operationeel specialist, 2018). De coaches zijn er om vragen van de nieuwe medewerkers te kunnen beantwoorden (operationeel specialist, 2018).

Met mensen buiten het team is er kennisdeling via de operationeel experts die zowel werkzaam zijn in het district team als in de wijkteams waarbij kennis wordt overgedragen aan de wijkteams. Daarnaast is er eens in de twee weken een themaochtend, waarin iemand van buiten het team, of uit het eigen team iets verteld. Dit kan iets zijn wat hij gezien of geleerd heeft of over iets waar diegene specifieke kennis over heeft (operationeel specialist, 2018). Daarnaast zijn er ook themaochtenden waarbij ook andere als de SGB0's (staat van grootschalig bijzonder optreden) en officieren van dienst worden uitgenodigd. Hier komen verschillende thema's aan bod, en wordt er bijvoorbeeld verteld over hoe iemand een bepaalde zaak heeft aangepakt en waar diegene toen tegenaan liep (operationeel specialist, 2018). Dit kan iemand uit het eigen team zijn, maar meestal iemand van buiten het team (operationeel specialist, 2018).

Via het intranet wordt informatie over zaken gedeeld, zowel voor mensen binnen het team als naar mensen buiten het team, er is een mappenstructuur voor informatie die voor het hele team relevant is en er is een online leestafel (operationeel specialist, 2018). Over lopende zaken en kennis die daar betrekking op heeft wordt ook veel op de werkvloer gesproken of tijdens de koffie (operationeel specialist, 2018). Vanuit de leiding proberen ze de kennisdeling te stimuleren, het organiseren van een briefing en de themadagen zijn hier voorbeelden (operationeel specialist, 2018).

Kennisdeling lijkt veel voor te komen zowel binnen het team. Zowel onderling tussen collega's tijdens het werk of via de coaches of op georganiseerde momenten als de. Maar ook met andere binnen de politieorganisatie via bijvoorbeeld de themaochtenden. Daarom wordt kennisdeling als zeer sterk aanwezig beschouwd.

Tabel 5

Samenvatting indicatoren per casus

	Basisteam A	Basisteam B	Parate eenheid	RCCB
Groepsloyaliteit	+/-	+/-*	++	+
Cynisme en wantrouwen	-	-	--	?
Reflectie in team	+	+	+	+
Reflectie tussen agent en leiding	+	+/-	+	?
Kennisdeling in team	+	+	++	++

Noot: ++ = zeer sterk aanwezig, + = sterk aanwezig, +/- = redelijk aanwezig, - = weinig aanwezig, -- = zeer weinig aanwezig. * Geldt voor het team als geheel, binnen het team zijn verschillen per cluster.

6.2.2) vergelijking en hypothesen

In tabel 6 is per casus te zien of de hypothesen verworpen of bevestigd worden. Daaronder worden de hypothesen besproken.

Tabel 6

Bevestiging of verwerping van hypothesen per casus

	Basisteam A	Basisteam B	Parate eenheid	RCCB
Hypothese 1a	+	+	+	+
Hypothese 1b	-	-	-	-
Hypothese 2	+	+	+	+
Hypothese 3	+	?	+	?

Noot: + = hypothese bevestigd, ? = geen uitspraak, - = hypothese verworpen

Groepsloyaliteit en reflectie in team

In de twee basisteams in de groepsloyaliteit aanwezig maar niet heel hoog. Er wordt in grote teams gewerkt, en hoewel mensen soms deel zijn van subgroepen werken agenten in de praktijk vaak met iedereen samen. In beide teams is veel reflectie, op de methode, de doelen (met name met betrekking tot het vernieuwend werken) en op gedane acties, waarbij elkaar aanspreken op het gedrag of gedane of niet gedane acties wel gebeurt maar niet door iedereen. Er zijn veel gereorganiseerde momenten waarop reflectie plaatsvindt. Hoewel de reflectie wat sterker aanwezig is dan de groepsloyaliteit, zijn beide factoren redelijk of sterk aanwezig, waardoor het verband tussen groepsloyaliteit en reflectie als aanwezig wordt beschouwd. Bij de andere twee casussen is zowel de groepsloyaliteit hoog als de mate van reflectie. Met name bij de parate eenheid komt naar voren dat de teams erg hecht zijn dat ze elkaar vertrouwen en elkaar hierdoor ook goed kunnen aanspreken. Daarom kan hypothese 1a bevestigd worden.

In de theorie komt ook naar voren dat een hoge mate van groepsloyaliteit kan leiden tot weinig reflectie door kenmerken van *groupthink* om een gevoel van eenheid te behouden. Dit komt in de casussen niet naar voren. De reflectie is in alle team sterk aanwezig en de groepsloyaliteit redelijk tot zeer sterk aanwezig. Daarom kan hypothese 1b verworpen worden.

Groepsloyaliteit en kennisdeling in team

In de basisteams is er een redelijke mate van groepsloyaliteit en kennisdeling sterk aanwezig. Bij de twee andere teams is de groepsloyaliteit sterk of zeer sterk aanwezig en in beide gevallen is de kennisdeling zeer sterk aanwezig. Dit toont dat er een verband is tussen groepsloyaliteit en kennisdeling. Op basis van deze vier casussen lijkt er meer kennisdeling te zijn als de groepsloyaliteit hoger is. Hypothese 2 kan daarom bevestigd worden. Kennisdeling vindt echter ook regelmatig plaats met mensen buiten het team, dat is dan meestal in georganiseerde momenten.

Cynisme en wantrouwen en reflectie

Bij beide basisteams is het cynisme en wantrouwen naar leidinggevende binnen de basisteams relatief laag. Dit is wel hoger bij leidinggevende buiten het team. Bij basisteam A is te zien dat er net als tussen agenten onderling ook tussen agenten en leiding een hoge mate van reflectie is, zowel op thema's van het vernieuwend werken, maar ook in het dagelijkse werk, bijvoorbeeld over hoe iets aangepakt moet worden of in de debriefings. Bij basisteam B komt naar voren dat die reflectie tussen agent en leiding in mindere mate aanwezig is dan tussen agenten onderling. Bij de parate eenheid is het cynisme en wantrouwen zeer weinig aanwezig doordat de afstand tot de operationeel experts laag is en zij ook behoren tot de verbondenheid die in de teams gevoeld wordt. Reflectie is daar zowel onder agenten als tussen agenten en leiding hoog. Dit betekent dat hypothese 3 voor basisteam A en de parate eenheid kan worden bevestigd. Voor basisteam B is de relatie zwakker maar wordt het verband ook niet tegengesproken. Ondanks het lage cynisme en wantrouwen is er nog steeds redelijk wat reflectie tussen leiding en medewerkers, alleen in iets mindere mate. Hypothese 3 kan daarom niet worden bevestigd. Er zijn wel aanwijzingen dat het verband aanwezig is. Voor de RCCB wordt geen uitspraak gedaan omdat het cynisme en wantrouwen in de literatuur betrekking heeft op het verschil tussen mensen op straat en leidinggevende, wat in dit team niet het geval is.

7) Conclusie, discussie en praktijkaanbevelingen

7.1) Conclusie

De onderzoeksvraag van deze scriptie is: wat is de invloed van de politiecultuur op het leren in de Nederlandse politieorganisatie? Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van verschillende deelvragen, waarvan de antwoorden hier eerst worden besproken voordat het antwoord op de onderzoeksvraag wordt gegeven.

Ten eerste werd het begrip flexibele organisatie gedefinieerd, omdat deze scriptie deel is van de capstone flexibilisering, en leren ook invloed heeft op flexibiliteit. Hieruit kwam dat een organisatie flexibel is als het in staat is zich door vernieuwing aan te passen aan de veranderende omgeving, om zo de fit tussen organisatie en omgeving te behouden en de organisatie effectief kan blijven (Volberda; 1998, Van den Berg, 2018). Hoewel juist platte organisaties vaak als flexibel worden gezien kan een bureaucratie ook in meer of minder mate flexibel zijn. Waarbij dan een organisch regime is in plaats van een mechanisch regime. Flexibiliteit kan ook in de numerieke en functionele inzet van personeel zitten. Vervolgens werd er gekeken wat flexibilisering volgens het ministerie van Justitie & Veiligheid en de politie is. In de flexibiliseringsagenda komt het versterken van de dialoog, versterken professioneel terugpraten, verminderen knelde kaders en het versterken van het lerend vermogen terug. In de kamerbrief van juni 2018 komt ook extra capaciteit, investering in kwaliteit van de medewerkers, en meer ruimte in de inzet van financiële middelen naar voren. Zowel in de meer recente stukken als in eerdere stukken als het aanvalsplan op de bureaucratie en het inrichtingsplan van de nationale politie, komt de wens naar minder regels en meer professionele terug. Dit wordt nodig geacht om beter in te kunnen spelen op wat er in de praktijk gebeurt. Dit onderdeel van flexibilisering speelt dus al langer.

De volgende deelvragen hebben betrekking op het thema van deze individuele scriptie namelijk cultuur en leren. Eerst werd er gekeken welke kenmerken van de politiecultuur in de wetenschappelijk literatuur worden beschreven. Hoewel de wetenschappelijke literatuur erkent dat er veel subculturen en individuele stijlen zijn binnen de politieorganisatie, zijn er een aantal cultuurkenmerken die veelvuldig gekoppeld worden aan de politieorganisatie. Dit zijn: gevoel van bijzondere missie, actiegerichtheid, masculien, cynisme en wantrouwen, conservatisme, en isolement en groepsloyaliteit (Loftus, 2009; Paoline, 2003; Terpstra & Schaap, 2011). Leren komt in de literatuur op verschillende manieren terug. Ten eerste kan leren op individueel-, groeps- of organisatieniveau plaats vinden. Daarnaast kan leren op een single- of double-loopniveau plaatsvinden. Waarbij men bij single-loop leren bezig is met hoe ze de dingen het

beste kunnen doen en bij double loop of ze de juiste dingen doen? Ook blijkt dat om nieuwe dingen te leren, vaak het afleren van oude routines nodig is. Reflectie en kennisdeling komen als twee belangrijke onderdelen van leren naar voren. Onderling vertrouwen, openheid en zelfappreciatie (kenmerken groepsgevoel), tolerantie van fouten en het op de hoogte gehouden worden van problemen zijn gunstig voor de reflectie in een team (Bijlsma, 2010; Garvin 1993; Poell, 2012; Woerkom et al., 2004). Als kenmerken van *groupthink* zich voor gaan doen is dit niet gunstig. Voor kennisdeling moet de leiding kennisdeling stimuleren, coachend en motiverend zijn, en een open houding hebben, verder is samenwerking, contact, communicatie en vertrouwen van belang.

Uit de documentanalyse bleek dat er weinig onderzoek is naar de Nederlandse politie waarin de relatie tussen cultuur en leren centraal staat. Maar dat zowel cultuur en leren besproken worden in verschillende onderzoeken, waarbij ook de relatie hiertussen soms aan bod komt. Er komt naar voren dat er vaak een grote loyaliteit is, hoewel niet iedereen daarbij wordt opgenomen zoals zij-instromers. De loyaliteit wordt over het algemeen als gunstig gezien voor het leren, maar er worden ook zaken vergoelijkt. Hoewel agenten over het algemeen positief zijn over de leiding in het eigen team, ervaren agenten ook een afstand tussen leiding en werkvloer. En voelen agenten zich vaak beperkt door de leiding in het dagelijkse werk. Reflectie is er in de debriefings, er wordt veel teruggekeken naar acties, waarbij vaak weinig aandacht is voor successen. Daarnaast worden verschillende methodes overwogen. Het gebeurt niet vaak dat doelen besproken worden. Ook onderling tussen collega's is er reflectie en feedback. Hoewel de sfeer hier niet altijd open genoeg voor is, waardoor dit niet altijd even vaak gebeurt. Kennisdeling vindt zowel tijdens het werk plaats, waarbij vaak met directe collega's. Er is veel kennisdeling in georganiseerde momenten als de briefing maar ook georganiseerde overleggen, bezoeken of ander momenten. Naast kennisdeling met directe collega's is er ook kennisdeling met politiemensen met dezelfde functie of binnen hun eigen netwerk. Wetenschappelijk onderzoek wordt wel gebruikt, maar veel onderzoek is ook slecht te vinden voor mensen in de organisatie.

Als er naar de onderzochte casussen gekeken wordt blijkt dat de groepsloyaliteit sterk aanwezig is bij de parate eenheid en RCCB. Bij de basisteams is dit in mindere mate. Met de reorganisatie zijn er grote lokale basisteams ontstaan, waardoor de verbondenheid verminderd is. Het cynisme en wantrouwen lijkt in alle teams in beperkte mate aanwezig. Er is in elk team een bepaalde afstand is tussen medewerkers en leiding en deze afstand kan per persoon ook verschillen of anders ervaart worden. Er wordt geen te grote afstand tussen leiding in het team zelf en werkelijkheid ervaren. Ook is er vaak een grote vrijheid om het werk uit te voeren,

waarbij coachende of faciliterend leiderschap aanwezig kan zijn. Qua leren blijkt in alle teams reflectie en kennisdeling aanwezig te zijn zowel op niet-georganiseerde momenten als tijdens het werk of de pauzes, als tijdens georganiseerde momenten als (de)briefings, themadagen of geplande overleggen. Reflectie gaat in alle teams over gedane acties en methoden. Qua doelen verschilt het. Bij de RCCB en de parate eenheid komt naar voren dat dit op het leidinggevende niveau wordt besproken, waarbij ook de eenheidsleiding van belang is. Bij de basisteams is er met het vernieuwend werken aandacht voor de bedoeling voor het team. Met name in basisteam A komt naar voren dat er over doelen wordt gesproken met betrekking tot het vernieuwend werken. De sfeer wordt bij de parate eenheid en RCCB als gunstig voor reflectie gezien, door het vertrouwen kunnen medewerkers zich goed uiten. In de basisteams verschilt dit heel erg per persoon. De een schroomt niet om feedback te geven, andere wel. Qua kennisdeling wordt er veel in de teams en met andere in de politieorganisatie gedeeld over problematiek die daar speelt en hoe dit aangepakt wordt. Dit gebeurt tijdens het werk, maar ook veel tijdens themadagen of overleggen. Daar wordt bijvoorbeeld besproken hoe verschillende teams een bepaald probleem aanpakken, waardoor er vergelijking is, en er van elkaar geleerd wordt. Deze themadagen zijn er zowel in de basisteams als bij de RCCB. Bij de parate eenheid komt naar voren dat zij zelf ook veel bezig zijn met het ontwikkelen van kennis en het delen van kennis. Alle teams maken gebruik van het intranet om informatie of kennis binnen het team en daarbuiten te delen.

De politiecultuur heeft op verschillende manieren invloed op het leren. Ten eerste heeft de groepsloyaliteit een gunstig effect op reflectie. Reflectie is in alle teams veel aanwezig, waaronder in veel georganiseerde momenten als de debriefings. Maar is ook zichtbaar in het aanspreken van mensen onderling op hun gedrag of acties. Hierbij komt naar voren dat een sfeer van vertrouwen belangrijk is, hoewel persoonskenmerken ook belangrijk worden gevonden. Ook op de kennisdeling is de groepsloyaliteit gunstig, medewerkers delen kennis veel met de mensen in het team als de teams als hecht worden gezien. Dit gaat over de problematiek die er speelt, de aanpak hiervan en ervaringen. Dit kan ook zijn binnen groepen binnen de grotere teams zoals clusters zijn. Als laatste is er, op een basisteam na, een laag niveau van cynisme en wantrouwen maar naast reflectie tussen agenten onderling ook veel reflectie ook tussen leiding en medewerkers.

De politiecultuur heeft op verschillende manieren invloed op het leren. Ten eerste heeft de groepsloyaliteit een gunstig effect op reflectie. Reflectie is in alle teams veel aanwezig, waaronder in georganiseerde momenten als de debriefings. Reflectie is ook zichtbaar in het aanspreken van mensen op hun gedrag of acties. Hierbij komt naar voren dat een sfeer van vertrouwen belangrijk is, hoewel persoonskenmerken ook belangrijk worden gevonden. Ook

op de kennisdeling is de groepsloyaliteit gunstig, medewerkers delen kennis veel met de mensen in het team. Dit gaat over de problematiek die er speelt, de aanpak hiervan, en ervaringen. In de onderzochte teams is meer kennisdeling als de groepsloyaliteit groter is. Ook buiten de teams is veel kennisdeling, dit is vaak via georganiseerde momenten. Als laatste is er, op een basisteam na, een laag niveau van cynisme en wantrouwen en naast reflectie tussen agenten onderling ook veel reflectie ook tussen leiding en medewerkers. Hierdoor lijkt een laag niveau van cynisme en wantrouwen een positief effect te hebben op de reflectie tussen leiding en medewerkers. Al is dit verband minder sterk dan de andere onderzochte verbanden doordat, die relatie in een casus minder zichtbaar is.

7.2) Discussie

Als er naar de resultaten gekeken wordt blijkt de theorie, behalve de theorie over *groupthink*, redelijk stand te houden. Cultuur blijkt invloed hebben op het leren binnen een organisatie. Maar er komt ook naar voren dat andere factoren invloed hebben. Zo wordt in meerdere interviews genoemd dat hoe jij als persoon bent ook veel invloed heeft op zaken als elkaar durven aanspreken of kennis met andere willen delen. Daarnaast komt de tijd en capaciteit vaak terug. Bij een basisteam is gezegd dat ze wel vaker iets aan kennisdeling willen doen, zoals het bespreken van een thema, maar dat het capaciteitstekort dit beperkt. In het andere basisteam wordt aangegeven dat het lastig is om tijd te maken om de initiatieven van het vernieuwend werken te gaan ontwikkelen vanwege het capaciteitsgebrek. Terwijl de parate eenheid aangeeft meer ruimte te hebben voor kennisprojecten zoals levensverlengend handelen, omdat ze buiten het primaire proces zitten. Hoewel dit niet is besproken bij de RCCB, zou dit ook voor hen kunnen gelden. Naast cultuur hebben andere kenmerken dus ook een effect op het leren in een team. Als er naar beide basisteam gekeken wordt heeft het vernieuwend werken ervoor gezorgd dat ze in de teams zijn gaan spreken over de bedoeling van het werk en de manier van werken. Het vernieuwend werken lokt discussie uit.

Hoewel er bewust is gekozen om de hypothesen te testen in meerdere casussen om zo te kijken of ze standhouden in meerdere soorten teams is er geen generalisatie naar de hele politie mogelijk. Ten eerste omdat er bewust gekozen is voor teams die relatief flexibel zijn. Ten tweede omdat de politie een grote organisatie met veel onderdelen is. Mogelijk zijn de resultaten anders in bijvoorbeeld de opsporing. Daar zijn ook teams die met een grotere flexibiliteit werken (Blok, 2017, p.6). Dit zou een mogelijkheid zijn voor verder onderzoek. Ten derde bevonden alle casussen in een stedelijke omgeving. In de theorie komen verschillen in cultuur tussen het platteland en de stad naar voren. Mogelijk hebben deze cultuurverschillen invloed op het leren.

Daarnaast bleek tijdens de interviews met de basisteams die vernieuwend werken, dat de teams nog in een overgangperiode zitten. Het zou relevant zijn om ook teams te onderzoeken die al langer bezig zijn met het vernieuwend werken waar de initiatieven al grotendeels zijn ingevoerd in plaats van onder ontwikkeling. Ook zouden basisteams die vernieuwend werken vergeleken kunnen worden met basisteams die dit niet doen, om te kijken hoe cultuur en leren daar invloed op elkaar hebben.

Het houden van interviews heeft als risico dat geïnterviewde sociaal wenselijk antwoorden en er hierdoor geen objectief beeld van de werkelijkheid ontstaat. Hoewel in de interviews regelmatig antwoorden gegeven werden die ook de minder goede kanten lieten zien, zoals dat fouten regelmatig opnieuw gemaakt worden in de basisteams, is het een risico dat in dit onderzoek aanwezig is. Observatie binnen teams als aanvulling zou daarom nuttig kunnen zijn.

Als laatste is er in deze scriptie naar cultuur in de teams als geheel gekeken. In de literatuur wordt het bestaan van subculturen beschreven. In de interviews kwam bij basisteam B en de parate eenheid naar voren dat er verschillen zijn tussen de clusters of ploegen binnen de teams. In de literatuur wordt vaak wel de aanwezigheid van subculturen beschreven tussen teams. Verder onderzoek zou zich ook kunnen richten op de verschillende culturen in teams, en de oorzaken en gevolgen hiervan onder ander op leren.

7.3) Aanbevelingen voor de praktijk

- Goede voorbeelden van handelen of methodes worden wel gedeeld binnen teams of in de politieorganisatie. Zoals onderwerpen die betrekking hebben op het vernieuwend en flexibel werken en die zich langzaam als een ‘olievlek’ door de organisatie verspreiden. Deze kennis bereiken veel agenten ook niet. Dit zo meer promoot kunnen worden door leidinggevende. Onlinesystemen kunnen hiervoor een middel zijn.
- Het ontwikkelen van de initiatieven van het vernieuwend werken kost tijd. Terwijl de basisteams te maken hebben met een capaciteitstekort. In een interview kwam naar voren dat dit ervoor zorgt dat de ontwikkeling van een initiatief als het ware stilstaat. Ook doordat bepaalde mensen (tijdelijk) niet meer beschikbaar zijn. Het is daarom belangrijk periodiek tijd in te plannen voor de initiatieven. En als mensen (tijdelijk) niet beschikbaar zijn waar mogelijk naar nieuwe mensen voor de initiatieven te zoeken.
- De basisteams zijn vrij groot, waardoor mensen elkaar niet zo goed meer kennen. Dit heeft een negatief effect op de groepsloyaliteit. Daarnaast is er daardoor weinig zicht op

elkaars mentale gezondheid. Het vergroten van de groepsloyaliteit kan er een gunstig effect op de reflectie in het team hebben. Voorbeelden die in de interviews hiervoor naar voren kwamen waren: samen sporten, subgroepen in de teams (ploegen bij parate eenheid, clusters bij basisteam B) en proberen mensen vaker te laten samenwerken.

- Uit de teams die vernieuwend werken blijkt dat het beginnen met vernieuwend werken zorgt dat er gesproken wordt over de bedoeling en hoe ze dit willen bereiken. Dit gebeurt tussen leiding en medewerkers. Hierbij komt naar voren dat het vernieuwend werken mensen kan inspireren en voor energie kan zorgen. Het spreken over doelen (en/of aanpakken) met het hele team kan echter ook zonder vernieuwend te werken of een vergelijkbaar project. Dit zou tot meer reflectie kunnen leiden, maar ook tot meer motivatie. In alle teams wordt duidelijk dat veel reflectie plaats vindt in georganiseerde momenten als (de)briefings en overleggen. Als er behoefde is om meer over de doelen te spreken kan het een goed idee zijn hiervoor iets te organiseren, en dit eens in de zoveel tijd te herhalen.

8) Bibliografie

8.1) Wetenschappelijke literatuur

Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y. & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11 (2), 22-42. DOI 10.1108/13673270710738898

Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M., & Moreland, R.L. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes* 82(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>

Argyris, C. (1976). Double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 363-375.

Argyris, C. (1999). *On organizational Learning* (2de ed.). Oxford: Blackwell Publishers.

Bijlsma, T. (2010). Professioneel leren door militaire teams, een onderzoek. *Militaire spectator*, 179 (9), 454-466.

Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.

Demers, C. (2007). *Organizational change theories, a synthesis*. Londen: Sage.

Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), 78-91.

Gerrichhauzen, J., Korsten, A., & Fijen, H. (2002). De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur. *Bestuurswetenschappen*, 56(3), 221, 236.

Heijboer, M., Korenhof, M., & Pantjes, L. (2013). Een krachtige leercultuur. *Opleiding en Ontwikkeling*, 6, 6-11.

- Herbert, S. (1998). Police subculture reconsidered. *Criminology*, 36 (2), 343-370.
- Hilden, S., & Tikkamäki, K. (2013). Reflexive Practice as a Fuel for Organizational Learning. *Administrative Science*, 3, 76-95. doi:10.3390/admsci3030076
- Homan, T.H. (2001). Faciliteren van het leren van teams. In P.W.J. Schramade (Ed.). *Handboek effectief opleiden* (pp.83-101). Den Haag: Reed Business Information.
Geraadpleegd via: <http://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/13-Faciliteren-van-het-leren-van-teams.pdf> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.
- Janis, I.L. (1971). Groupthink. *Psychology today magazine*.
<http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2008.4490137>
- Fineman, S., Gabriel, Y., & Sims, D. (2010). *Organizing & Organizations*. London: Sage.
- Kuipers, B. Higgs, M., Kickers, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations, *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Lammers, C.J., Mijs, A.A., & Van Noort, W.J. (2000). *Organisaties vergelijkenderwijs, ontwikkeling en relevantie van het sociologische denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.
- Legge, K., (1995). *Human Resource Management, Rhetoric's and Realities*. London: Macmillan Press LTD.
- Loftus, B. (2009). *Police Culture in a Changing World*. New York: Oxford University Press.
- Meurs, T. (2017). De professionaliteit van hoger opgeleide dienders. In P. van Berlo, J. Cnossen, T. Dekkers, J. Doekhie, L. Noyon & M. Samadi (Ed.). *Over de grenzen van de discipline* (pp.133-146). Den Haag: Boom juridische uitgevers.
- Meurs, T., & Kreulen, B.J. (2017). De uitdagingen voor gebiedsgebonden politiezorg. Ambigue ontwikkelingen, platgereden paden en nieuwe wegen. *Justitiële verkenningen* 43(september), p.64-80.

- Muijen, J.J. (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat, de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Amstrdam: Vrije Universiteit.
- Paoline. E. (2003). Taking stock: Towards a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 199-214.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development*, 20(1), 1-8.
- Poell, R. (2012) Lerende organisatie In P. R. J. Simons & M. Ruijters (Ed.). *Canon van het leren* (pp.349-360). Utrecht: Lemma.
- Reuss-ianni, E. (1983). *Two cultures of policing, street cops and management cops*. New York: Routledge.
- Ruijters, M. (2017). *Leren in verandering. Oratie Manon Ruijters*. Geraadpleegd via <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/41573816> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.
- Santos-Vijande, M., López-Sáches, J., Trespalacios, J. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of business research*, 65(8,) 1079-1089.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Essex: Pearson.
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2005). Reflexiviteit van teams: ontwikkeling van een instrument. *Gedrag en Organisatie*, 18(2), p.83-102.
- Simons, P.R.J. (1990). Leren leren in een lerende organisatie. In C. Aarnoutse & M. Voeten (Ed.). *Gaat en onderwijst: liber amicorum voor dr. M.J.C. Mommers* (pp.219-233). Tilburg: Zwijzen.

Stam, C. (2004). Kennismanagement: van theorie naar de praktijk van kennisproductiviteit. In C. Stam (Ed.), *Productiviteit van de kenniswerker, Wegwijzer in kennismanagement* (pp.1-11). Noordwijk: De Baak. Geraadpleegd via:

https://www.lerenindesocialprofit.be/Leren/Lereninorganisaties/LE_3.2_kennismanagementv antheorienaarpraktijk.pdf Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Terpstra, J. & Schaap, D. (2011) Politiecultuur: een empirische verkenning in de Nederlandse context. *Proces*, 90(4), 183-196.

't Hart, P., Hufen, J., & Van Duin, M.J. (1988). De lerende overheid: mogelijkheden en grenzen van een modieuze metafoor. *Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 2, 83-102.

Tsang, E.W.K., & Zahra, S.A. Organizational unlearning, *Human Relations*, 61 (10), 1435-1462.

Van der Voet, J., Kuipers, B.S., & Groeneveld, S. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a publicsector context, *Public Management Review*, 18(6), 842-865, DOI: 10.1080/14719037.2015.1045020

Van Hulst, M. J. (2013). *Politieverhalen: Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen*. Den Haag: Reed Business.

Van Ryckeghem, D., & Easton, M. (2002). Cultuur, politie en politiecultuur. In G. Duhaut, P. Ponsaers, G. Pyl & R. Van de Sompel (Ed.). *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in de samenleving* (pp.271-298). Brussel, Politeia.

Verwest, E., Sorel, N., & Buitelaar, E. (2007). Enkelslag in de veldslag, organisatieleren onder condities van hiërarchie en discipline, *M&O*, 5, 21-33.

Volberda, H. (1996). Naar een flexibele organisatie. *Holland/Belgium Management Review*, 49, 72-85.

Volberda, H.W. (1997). De leerparadox, naar flexibele organisatievormen en permanent lerende ondernemingen. *Tijdschrift voor bedrijfsadministratie*, 101 (1206), 347-354.

Volberda, H.W. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. New York: Oxford University Press.

Woerkom, M. (2004). Kritisch reflectief werkgedrag, de verbinding tussen individueel leren en organisatieleren. *Tijdschrift voor HRM*, 3, p.67-82.

8.2) Bronnen documentanalyse cultuur en leren

Beerepoot, A., Doornbos, A., Van Hoek, A., De Laat., M., Prior, F., Slump. G.J., & Walraven, G. (2006). *Adrenaline en reflectie*. Geraadpleegd via: <https://www.politiewetenschap.nl/publicatie/politiekunde/2007/adrenaline-en-reflectie-143/> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Doornbos, A.J. Bolhuis, S. & Denissen, E. (2004). Exploring the relation between work domains and work-related learning: the case of the Dutch police force. *International Journal of Training and Development*, 8 (3), 174-190.

Doornbos, A.J., Simons, R.J. & Denessen, E. (2009). Relations Between Characteristics of Workplace Practices and Types of Informal Work-Related Learning: A Survey Study Among Dutch Police. *Human Resource Development*, 19(2), 129-151.

Koopmans, H., Doornbos, A.J. & Van Eekelen, I.M. (2009). Learning in Interactive Work Situations: It Takes Two to Tango; Why Not Invite Both Partners to Dance? *Human Resource Development*, 17(2), 135-158.

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

Pragt, E. (2012). De “iedereen moet alles kunnen” – cultuur. *Cahiers politiestudies*, 6(1), 153-170.

Sprenger, C. (2007). Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie. *Develop*, 3, 55-61.

Sprenger, C. (2014). *Doen is de beste manier van denken, afscheidsrede Cees Sprenger*, 12 mei 2015. Geraadpleegd via:

<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/90811.PDF>

Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Sprenger, C., & Teeuwisse, E. (2011). *Slim vakmanschap, onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Lemma.

Struiksma, N., Winter, H.B. (2011). *Wat niet weet, wat niet leert. Over de kennisfunctie bij de politie*. Apeldoorn: P&W verkenningen.

Van Hulst, M., (2013a). *Politieverhalen. Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen*. Den Haag: Reed Business.

Van Hulst, M. (2013b). Storytelling at the police station, the canteen culture revised. *Britisch Journal of Criminology*, 53(4), 624-642.

Van Koetsveld, R., Hartsman, R., De Man, A.P. (2016). *Politiecultuur in beweging*.

Geraadpleegd via: <https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2557-politiecultuur.aspx>

Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

8.3) Bronnen overige

ACP, NPB, VMHP, ANPV (2018). *Herstelplan politie*. Geraadpleegd via:

<https://www.politiebond.nl/actueel/nieuws-and-blog/herstelplan-nationale-politie-naar-politiek-regioburgemeesters-en-om/> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Blok, S. (2017). *Kabinetsreactie IBO effectiviteit politie*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid. Geraadpleegd via:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/04/10/tk-kabinetsreactie-ibo-effectiviteit-politie> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Commissie Evaluatie Politiewet 2012. (2017). *Evaluatie Politiewet 2012: doorontwikkelen en verbeteren*. Den Haag: Commissie Evaluatie Politiewet 2012. Geraadpleegd via: <https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2747-evaluatie-politiewet-2012.aspx> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Directie Financiën en Control (2016). *Beheersplan politie 2017*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/begrotingen/2016/09/20/beheerplan-nationale-politie-2017> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Goudswaard, A., Oeij, P., & Dhondt, S., (2012). De politieorganisatie als flexibele organisatie. In Politie (Ed.). *De toekomst begint vandaag! Negen wetenschappers over het politievak 2020-2024, directie HRM politie* (pp.155-173). Geraadpleegd via: https://www.tno.nl/media/2109/politieorganisatie_als_flexibele_organisatie.pdf Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Grapperhaus, F. (2018). *Middelen regeerakkoord politie en flexibiliseringsagenda*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/regering/bewindspersonen/ferdinand-grapperhaus/documenten/kamerstukken/2018/06/15/kamerbrief-over-middelen-regeerakkoord-politie-en-flexibiliseringsagenda> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Grapperhaus, F., & Akkerboom, E. (2018). *Inzetbrief werkgever*. Geraadpleegd via: <https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2018/1800746---cgop-cao-inzetbrief-werkgever-arbeidsvoorwaardenakkoord-politi...-1.pdf> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Kwartiermaker Nationale politie (2012) *Realisatieplan nationale politie*. Geraadpleegd via: https://www.eumonitor.nl/9353000/1/j4nvgs5kjg27kof_j9vvik7m1c3gyxp/vj5defgjdywl/f=/blg198146.pdf Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). *Minder regels, meer op straat, Aanval op de bureaucratie en versterking van vakmanschap in de basispolitiezorg en de recherche*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2011/02/18/actieprogramma-bureaucratie-minder-regels-meer-op-straat> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Ministerie van Veiligheid & Justitie (2012). *Inrichtingsplan Nationale politie*. Geraadpleegd via: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vjedfshyh0yu>
Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Lakerveld, J.A., Gussen, I.W.M., Stoutjesdijk, F.D., Tönis, I.C.M., De Zoete, J. (2017). *Maatschappelijke ontwikkelingen en hun implicaties voor gebied gebonden politiewerk*. Geraadpleegd via: [https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2798-gebiedsgebonden-politiewerk-\(ggp\).aspx](https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2798-gebiedsgebonden-politiewerk-(ggp).aspx) Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Politie (2016). Handreiking vernieuwend werken. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2016/03/01/handreiking-vernieuwend-werken> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Politie en Wetenschap (2017). *Thematische indeling onderzoeken*. Verkregen via ministerie van Justitie en Veiligheid.

Politiewet 2012. (1-1-2017). Geraadpleegd via: http://wetten.overheid.nl/BWBR0031788/2017-01-01#Hoofdstuk2_Paragraaf2.1_Artikel3
Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Terpstra, J., Van Duijneveldt, I., Eikenaar, T., Havinga, T., Van Stokkum, B. (2016). *Basisteams in de nationale politie, organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk*. Amsterdam: Reed business.

Van den Berg, C.F. (2018) Robuust én flexibel? De rijksoverheid op zoek naar de heilige graal van adaptief bestuur. In Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ed.). *Adaptief Bestuur Essays over adaptiviteit en openbaar bestuur* (pp.114-125). Geraadpleegd via: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255279/adaptief-bestuur.pdf>
Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Van der Bos et al. (2017). *IBO Effectiviteit politie*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2017/04/10/tk->

bijlage-ibo-effectiviteit-politie/tk-bijlage-ibo-effectiviteit-politie.pdf Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

Van Koetsveld, R., Hartsman, R., & De man, A. (2016). *Politicultuur in beweging*. Geraadpleegd via: <https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2557-politicultuur.aspx> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

VVD, D66, CDA, & CU (2017). *Vertrouwen in de toekomst*. Geraadpleegd via: <https://www.kabinetsformatie2017.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-vertrouwen-in-de-toekomst> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

WEP (z.j.). Basisteam Meierij overladen met complimenten. Geraadpleegd via: <https://www.wep.nu/nieuws/basisteam-meierij-overladen-met-complimenten/> Geraadpleegd op 8 augustus 2018.

9) Bijlages

Bijlage 1 – Zoektermen

Hieronder staan de gebruikte zoektermen voor het vinden van de documenten voor de documentanalyse.

Website WODC

- Cultuur AND leren
- Lerende organisatie
- Organisatieleren

Universiteitsbibliotheek en Google Scholar

- Cultuur AND leren AND politie
- (Lerende organisatie) AND politie
- Organisatieleren AND politie
- Police AND culture AND learning AND Netherlands
- (Learning organization) AND police AND Netherlands
- (Organizational learning) AND police AND Netherlands

De zoektermen zijn gebruikt tussen 13 en 16 mei 2018.

Bijlage 2 – Vragenlijsten interviews

Interviewvragen ministerie van Justitie en Veiligheid

Inleiding

Opnemen?

Anonimiteit?

Vragen

Ontvangst van onderzoek, resultaten, wat gedaan, tevreden, nog betrokken

- Hoe zijn jullie betrokken bij de flexibiliseringagenda?
- Zijn jullie (IBO-medeweker(s)) nog betrokken bij het invoeren van de aanbevelingen? En zo ja op welke manier?
- Hoe is er intern gereageerd op IBO-rapport?

Onderzoeken inhoudelijk

- Bij het lerend vermogen wordt het verbeteren van klantwaarde/de tevredenheid van de burger vaak genoemd. In de kamerreactie op het IBO rapport staat dat hier een wenbaardere en flexibelere organisatie voor nodig is? Op welke manier leidt een flexibelere organisatie tot een verbetering van de tevredenheid van de burger?
- Wat wordt bedoeld met een slagvaardigere (effectievere en efficiëntere) politie die doeltreffend werkt? (Doel van de politiewet 2012)
- Door de politiewet is er meer ruimte gekomen voor flexibilisering ten opzichte van voor 2012, op wat voor een manier uitte zich dat? (pag. 43 IBO)
- Er is een tekort aan sturing vanuit een integraal doel (pag. 44), wat wordt hier mee bedoeld en wat voor een doel is hier voorogen?

AEF – rapport (pag. 26)

2.3 Knelpunten

Belemmering in de uitvoering van het politiewerk kunnen niet allemaal worden herleid tot 'knellende kaders'. Er zijn problemen die niet worden veroorzaakt door een knellend kader, maar die in het onderzoek wel (veelvuldig) naar voren kwamen en als 'knellend' werden ervaren. Er kan hierbij worden gedacht aan 'softe' zaken als leiderschapsstijl of organisatiecultuur. Deze knelpunten vallen buiten de definitie van 'knellend kader' omdat zij geen 'systematisch geheel aan (in)formele wetten, regels, besluiten en afspraken' zijn, maar wel belangrijk om de benoemde problemen te begrijpen. Deze knelpunten maken daarom wel onderdeel uit van de scope. Deze zaken worden in dit onderzoek 'knelpunten' genoemd. Het gaat hier primair om a) het ontbreken van een kader of b) gedragspatronen (cultuur).

- Bij knellende kaders gaat het om kaders die het werk bemoeilijken maar bij knelpunten gaat het primair om het ontbreken van een kader. Kunt u dit verduidelijken? En hoe zorg je ervoor

dat een nieuw kader om een knelpunt op te lossen, later niet ook een knellend kader kan worden?

Algemeen

- Hoe gaat flexibilisering de komende tijd concreet worden gemaakt in beleidsstukken? Hoe wordt dit bekend gemaakt?
- Moeten er naast het flexibiliseren van inzet en omgang met regels en gedragsregels nog andere punten worden geflexibiliseerd?

Leiderschap

- Hoe worden medewerkers betrokken bij het doorvoeren van deze acties?

Diversiteit

- In hoeverre kunnen de vaste kaders van het LFNP flexibilisering in de weg zitten?
- In hoeverre spelen benodigde politieopleidingen en -cursussen een rol bij een flexibele taakuitvoering?

Netwerken

- Op welke wijze kunnen ketenpartners een bijdrage leveren aan de flexibilisering?
- Voor welke ketenpartners zijn een grotere rol weggelegd in de flexibiliseringsagenda?
- Wat wordt bedoeld met het versterken van een dialoog, bijvoorbeeld met ketenpartners of burgers? (pag. 47) en wat is precies het verschil tussen punt a en b (versterken dialoog en versterken professioneel terugpraten) van de flexibiliseringsagenda?
- In hoeverre kunnen (voormalige) politietaken worden uitgevoerd door private partijen?

Nuttige contacten/ casus

- Wij willen graag onderzoeken welke factoren invloed hebben op het succes van de invoering van flexibilisering. Kunt u een voorbeeld noemen van een team of een deel van de politieorganisatie noemen waar men actief bezig is geweest met flexibilisering die wij eventueel nader kunnen onderzoeken door interviews af te nemen?

Vragenlijst Next-Gen 2.0 (Blue-movement)

1. Wat is blue movement/ hoe groot is het?
2. Wat is de achtergrond van de mensen die er werken? Agenten? Opleiding?
3. Hoe kijken jullie naar de evaluatie van de commissie Kijken?
4. Welke punten zouden volgens jullie moeten voorkomen in de flexibiliseringsagenda? (*In jullie mail gaven jullie aan in te zetten op de wendbaarheid van mens en organisatie*)
5. Hoe zouden deze punten omtrent flexibilisering volgens jullie het beste geïmplementeerd kunnen worden?
6. Jullie zijn het gesprek aangegaan met interne stakeholders (directe HR, hoofd politieacademie, betrokken collega's) en externen in de vorm van een meetup. Zijn hier interessante bevindingen naar voren gekomen wat betreft flexibilisering? Waren er opvallende verschillen

aanwezig in zienswijzen tussen collega's (uitvoerenden?), HR en hoofd politieacademie?
(Welke?)

7. Hoe zien jullie de rol van leidinggevend en bij de ontwikkeling van het flexibiliseringvraagstuk?
8. Wat maakt flexibiliseren in de politieorganisatie lastig? Wat is de rol van cultuur hierbij?
9. In de mail werd de rangloze dag benoemd. Hoe verliep dat? Wat waren hiervan de resultaten? Werden er gesprekken gevoerd die normaal niet gevoerd worden?
10. Op welke wijze zouden leidinggevend rekening kunnen houden met de bevindingen van de rangloze dag/ hiërarchie en bijkomende bureaucratie?
11. In uw mail heeft u het over belemmerende procedures die flexibilisering in de weg staan. Kunt u specifieke belemmerende procedures omschrijven?
12. De politie vergrijst, in hoeverre merken jullie dat? Wordt daar rekening mee gehouden als er naar de toekomst wordt gekeken?
13. In hoeverre is de politie volgens jullie een lerende organisatie waarin men continu bezig is om beter te werken? En wat is de rol van reflectie en kennisdeling hierin?

Basisteam: leidinggevende

Inleiding

1. Introductie van capstoneproject en de onderwerpen
2. Opname, achteraf controleren, aantekeningen, anonimiteit, toestemmingsformulier.
3. Zijn er nog vragen vooraf?

Achtergrond respondent

1. Welke functie heeft u?
2. Hoelang bent u werkzaam bij politie?
3. Hoelang werkt u in deze functie?

Achtergrond en samenstelling van basisteams.

1. Hoe wordt het basisteam samengesteld? En wat zijn de achtergronden van de teamleden? Zijn er ook zij-instromers?
2. Hoe wordt het team aangestuurd?

Flexibiliteit in team

Waarom en hoe is dit team vernieuwend en flexibel?

1. Wat is vernieuwend aan de werkwijze van dit team en waarin komt dit in tot uiting?
2. Hoelang is het team al bezig met de vernieuwende werkwijze?

3. Wat is de lokale problematiek die hier speelt, en hoe gaat het vernieuwend werken hiermee om?
4. Heeft het vernieuwend werken invloed op de relatie met burgers?
5. Is er veel uitwisseling van personeel tussen mensen in het basisteam en andere teams in de politieorganisatie? Bijvoorbeeld mensen die tijdelijk ergens anders werken, of mensen die het basisteam tijdelijk komen ondersteunen?
6. In hoeverre heeft het basisteam de ruimte om te kunnen handelen zoals zij nodig acht om een probleem op te lossen? Wordt dit beperkt door regels?
7. Zijn werknemers breed inzetbaar qua taken of zijn er veel specialisten?
8. Werd er bij het introduceren van het vernieuwend werken gekeken naar ander goede voorbeelden binnen of buiten de politieorganisatie?

Bespreken van doelen en sturing op deze doelen.

Hoe worden de doelen van het team vastgesteld en op welke manier wordt er gestuurd op het behalen van deze doelen?

1. Wordt er met het team gesproken over wat de doelen en waarden van het team zouden moeten zijn? In hoeverre hebben de leden van het team hierop invloed?
2. Wordt er op deze doelen gestuurd? (prestatiegericht)
3. Is er controle of de doelen behaald worden?

Reflecteren onderling en met leidinggevende.

Hoe wordt er gereflecteerd op de prestaties van het team?

1. Worden successen en fouten besproken in het team en met de leidinggevende?
2. Leidt het bespreken van fouten tot veranderingen?
3. Welke momenten van formele reflectie zijn er? Hoe gaan die in zijn werk? (Specifiek de debriefings)

Doorvoeren van veranderingen binnen het team.

Worden er snel en gemakkelijk aanpassingen/verbeteringen doorgevoerd in de werkwijze van het team?

1. Hoe worden veranderingen doorgevoerd binnen het basisteam? (Stapsgewijs/ plotseling)
2. In hoeverre worden medewerkers betrokken en/ of vrijgelaten bij de ontwikkeling en implementatie van organisatie- en operationele veranderingen?

Verbondenheid van het team/cultuur binnen het team.

Hoe hecht is de samenwerking binnen het basisteam?

1. Wordt er tijdens het werk telkens met dezelfde mensen uit het basisteam gewerkt of telkens met andere mensen uit het basisteam?
2. In hoeverre is er sprake van sterk gevoel van verbondenheid in het team? Hoe uit zich dit?

Contact, vergelijking en kennisdeling met andere (flex)teams.

Is er contact met andere teams binnen de politie en worden prestaties met elkaar vergeleken? Hoe verloopt de kennis- en informatiedeling tussen de teams?

1. In hoeverre is er contact met mensen uit andere basisteams? En andere soorten teams?
2. Op welke manieren wordt kennis (over bepaalde situaties, leerzame ervaringen, goede voorbeelden van politiewerk etc.) via formele kanalen gedeeld, zoals computersystemen, officiële nabesprekingen en bijeenkomsten etc.?
3. Op welke manieren wordt kennis onderling gedeeld? (Tijdens samenwerken, pauzes etc.)
4. In hoeverre moedigt de leidinggevende agenten aan om kennis met elkaar en met andere teams uit te wisselen?

Werkrelatie tussen werknemer en leidinggevende.

Is de relatie en de sturing van de leidinggevende nauw verbonden met het team of werkt het team autonoom?

1. Hoe is het contact en de werkrelatie tussen leidinggevend en werknemers? Is hier een grote afstand tussen? Weten leidinggevend wat er op de werkvloer speelt? Geldt dit ook voor mensen hoger in de organisatie?)
2. Hoe vindt de communicatie tussen leidinggevend en medewerkers plaats? (Briefen van medewerkers, terugkoppeling van informatie)
3. Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerkers? Is er sprake van persoonlijke aandacht, ondersteuning, coaching, motivatie, visie en charisma? (En hoe?)

Manier en vrijheid van leidinggeven.

Op welke wijze stuurt de leidinggevende het team en in hoeverre heeft hij de vrijheid om dit aan te passen of te veranderen?

1. Wat zijn de grootste verantwoordelijkheden die leidinggevende binnen het basisteam heeft?
2. Hoe beschrijft u zelf de manier van leidinggeven die wordt gehanteerd binnen basisteams? (voorbeeldfunctie, open communicatie, stimuleren van zelfstandig werken medewerkers, sturen op structuur, aanpassen op situatie/ context, wederkerig vertrouwen in team, afrekenen op resultaten?)
3. Hoe vindt het ingrijpen van een leidinggevende bij situaties plaats? Is dat bij alleen noodzakelijke situaties, of op een meer structurele wijze? Gebeurt dit vaak?

4. In hoeverre mag de leidinggevende zelfstandig invulling geven aan de wijze van leidinggeven?
5. Maakt u gebruik van verschillende manieren van leidinggeven wanneer de situatie waarin het team zich bevindt verandert, zoals bijvoorbeeld in een crisissituatie?

Afsluiting

1. Heeft u zelf verder nog opmerkingen die u kwijt wilt?
2. Heeft u nog vragen?
3. Bedanken

Basisteam: uitvoerenden

Inleiding

1. Introductie van capstoneproject en de onderwerpen
2. Opname, achteraf controleren, aantekeningen, anonimiteit, toestemmingsformulier.
3. Zijn er nog vragen vooraf?

Achtergrond respondent

1. Welke functie heeft u?
2. Hoelang bent u werkzaam bij politie?
3. Hoelang werkt u in deze functie?

Flexibiliteit in team

Waarom en hoe is dit team vernieuwend en flexibel?

1. Wat is vernieuwend aan de werkwijze van dit team en waarin komt dit tot uiting?
2. Wat is de lokale problematiek die hier speelt, en hoe gaat het vernieuwend werken hiermee om?
3. Hoe bent u zelf betrokken bij het vernieuwend werken
4. Heeft het vernieuwend werken invloed op de relatie met burgers?
5. In hoeverre heeft het basisteam de ruimte om te kunnen handelen zoals zij nodig acht om een probleem op te lossen? Wordt dit beperkt door regels?

Bespreken van doelen en sturing op deze doelen.

Hoe worden de doelen van het team vastgesteld en op welke manier wordt er gestuurd op het behalen van deze doelen?

1. Wordt er met het team gesproken over wat de doelen en waarden van het team zouden moeten zijn? In hoeverre hebben de leden van het team hierop invloed?
2. Is er controle of de doelen behaald worden?

Reflecteren onderling en met leidinggevende.

Hoe wordt er gereflecteerd op de prestaties van het team?

1. Worden successen en fouten besproken in het team en met de leidinggevende?
2. Leidt het bespreken van fouten tot veranderingen?
3. Worden verschillende methoden voor het aanpakken van problemen regelmatig overwogen en besproken?
4. Welke momenten van formele reflectie zijn er? Hoe gaan die in zijn werk? (Specifiek de debriefings)
5. Wordt er ook buiten die momenten ook tussen agenten onderling gereflecteerd op het handelen?
6. Heeft u het gevoel dat u uw meningen en ideeën over het werk kunt uiten naar collega's en leidinggevende?

Doorvoeren van veranderingen binnen het team.

Worden er snel en gemakkelijk aanpassingen/verbeteringen doorgevoerd in de werkwijze van het team?

1. Hoe worden veranderingen doorgevoerd binnen het basisteam? (Stapsgewijs/ plotseling)
2. In hoeverre worden medewerkers betrokken en/ of vrijgelaten bij de ontwikkeling en implementatie van organisatie- en operationele veranderingen?

Verbondenheid van het team/cultuur binnen het team.

Hoe hecht is de samenwerking binnen het basisteam?

1. Wordt er tijdens het werk telkens met dezelfde mensen uit het basisteam gewerkt of telkens met andere mensen uit het basisteam?
2. In hoeverre is er sprake van sterk gevoel van verbondenheid in het team? Hoe uit zich dit?
3. In hoeverre beschermen teamleden elkaar tegen mensen buiten het team waaronder de leidinggevende, bijvoorbeeld als er een fout gemaakt is?
4. Heeft u het gevoel dat de politie de samenleving positief kan beïnvloeden?
5. In hoeverre denkt u dat mensen buiten de uitvoerende politieagenten begrijpen wat de dagelijkse politiepraktijk inhoudt? (Directe leidinggevende, leiding hogerop, burgers). Heeft dit ook invloed op de mate waarin burgers het werk van de politie waardeert?

Contact, vergelijking en kennisdeling met andere (flex)teams.

Is er contact met andere teams binnen de politie en worden prestaties met elkaar vergeleken? Hoe verloopt de kennis- en informatiedeling tussen de teams?

1. In hoeverre is er contact met mensen uit andere basisteams? En andere soorten teams?

2. Op welke manieren wordt kennis (over bepaalde situaties, leerzame ervaringen, goede voorbeelden van politiewerk etc.) via formele kanalen gedeeld, zoals computersystemen, officiële nabesprekingen en bijeenkomsten etc.?
3. Op welke manieren wordt kennis onderling gedeeld? (Tijdens samenwerken, pauzes etc.)
4. Is er bij de kennisdeling ook kennisdeling tussen agenten met verschillende (opleidings-) achtergronden?
5. In hoeverre moedigt de leidinggevende agenten aan om kennis met elkaar en met andere teams uit te wisselen?

Werkrelatie tussen werknemer en leidinggevende.

Is de relatie en de sturing van de leidinggevende nauw verbonden met het team of werkt het team autonoom?

1. Hoe is het contact en de werkrelatie tussen leidinggevend en werknemers? Is hier een grote afstand tussen? Weten leidinggevend wat er op de werkvloer speelt? Geldt dit ook voor mensen hoger in de organisatie?)
2. Hoe vindt de communicatie tussen leidinggevend en medewerkers plaats? (Brief van medewerkers, terugkoppeling van informatie)
3. Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerkers? Is er sprake van persoonlijke aandacht, ondersteuning, coaching, motivatie, visie en charisma? (En hoe?)

Manier en vrijheid van leidinggeven.

Op welke wijze stuurt de leidinggevende het team en in hoeverre heeft hij de vrijheid om dit aan te passen of te veranderen?

1. Hoe beschrijft u zelf de manier van leidinggeven die wordt gehanteerd binnen basisteams? (voorbeeldfunctie, open communicatie, stimuleren van zelfstandig werken medewerkers, sturen op structuur, aanpassen op situatie/ context, wederkerig vertrouwen in team, afrekenen op resultaten?)
2. Hoe vindt het ingrijpen van een leidinggevende bij situaties plaats? Is dat bij alleen noodzakelijke situaties, of op een meer structurele wijze? Gebeurt dit vaak?
3. Merkt u dat de manier van leidinggeven verandert naar mate er zich een crisissituatie voor doet?

Afsluiting

1. Heeft u zelf verder nog opmerkingen die u kwijt wilt?
2. Heeft u nog vragen?
3. Bedanken

Parate eenheid Rotterdam: leidinggevende

Inleiding

1. Introductie van capstoneproject en de onderwerpen
2. Opname, achteraf controleren, aantekeningen, anonimiteit, toestemmingsformulier.
3. Zijn er nog vragen vooraf?

Achtergrond respondent

1. Welke functie heeft u?
2. Hoelang bent u werkzaam bij politie?
3. Hoelang werkt u in deze functie?

Achtergrond en samenstelling van team.

3. Wat zijn de taken van de parate eenheid?
1. Wat is er uniek aan de parate eenheid?
2. Wat zijn de achtergronden van de teamleden? (hoger opgeleiden- zij-instroom, opleidingsachtergrond)
3. Wat voor problematiek speelt erin zich af in dit gebied?

Flexibiliteit in team

Hoe is flexibiliteit in het team zichtbaar?

1. Wat verstaat u onder flexibiliteit?
1. U zei dat de werkzaamheden, sturing, uitvoering, verschijningsvorm en soort ondersteuning zeer flexibel en divers zijn. Hoe is de flexibiliteit te zien? (vervolgens doorvragen)
2. Beperkt regelgeving vanuit de flexibiliteit van het team? (is er relatief veel ruimte doordat het een uniek team is?)

Bespreken van doelen en sturing op deze doelen.

Hoe worden de doelen van het team vastgesteld en op welke manier wordt er gestuurd op het behalen van deze doelen?

1. Wordt er met het team gesproken over wat de doelen en waarden van het team zouden moeten zijn? In hoeverre hebben de leden van het team hierop invloed?
2. Wordt er op deze doelen gestuurd? (prestatiegericht)
3. Is er controle of de doelen behaald worden?

Reflecteren onderling en met leidinggevende.

Hoe wordt er gereflecteerd op de prestaties van het team?

1. Worden successen en fouten besproken in het team en met de leidinggevende?

2. Leidt het bespreken van fouten tot veranderingen?
3. Welke momenten van formele reflectie zijn er? Hoe gaan die in zijn werk? (Specifiek de debriefings).

Doorvoeren van veranderingen binnen het team.

Worden er snel en gemakkelijk aanpassingen/verbeteringen doorgevoerd in de werkwijze van het team?

1. Hoe worden veranderingen doorgevoerd binnen het team? (Stapsgewijs/ plotseling)
2. In hoeverre worden medewerkers betrokken en/ of vrijgelaten bij de ontwikkeling en implementatie van organisatie- en operationele veranderingen?

Verbondenheid van het team/cultuur binnen het team.

Hoe hecht is de samenwerking binnen het team?

1. Wordt er tijdens het werk in ploegen gewerkt? Of werken mensen telkens in ander groepen?
2. In hoeverre is er sprake van sterk gevoel van verbondenheid in het team? Hoe uit zich dit?

Contact, vergelijking en kennisdeling met andere teams.

Is er contact met andere teams binnen de politie en worden prestaties met elkaar vergeleken? Hoe verloopt de kennis- en informatiedeling tussen de teams?

1. In hoeverre is er contact met mensen uit andere teams? (bijvoorbeeld basisteams)
2. Op welke manieren wordt kennis (over bepaalde situaties, leerzame ervaringen, goede voorbeelden van politiewerk etc.) via formele kanalen gedeeld, zoals computersystemen, officiële nabesprekingen en bijeenkomsten etc.?
3. Op welke manieren wordt kennis (over bepaalde situaties, leerzame ervaringen, goede voorbeelden van politiewerk etc.) onderling gedeeld? (Tijdens samenwerken, pauzes etc.)
4. In hoeverre moedigt de leidinggevende agenten aan om kennis met elkaar en met andere teams uit te wisselen?

Werkrelatie tussen werknemer en leidinggevende.

Is de relatie en de sturing van de leidinggevende nauw verbonden met het team of werkt het team autonoom?

1. Hoe is de leiderschap bij de parate eenheid vormgegeven?
2. Hoe ziet u de leiderschap in relatie tot de flexibiliteit in het team?
3. Hoe is het contact en de werkrelatie tussen leidinggevenden en werknemers? Is hier een grote afstand tussen? Weten leidinggevenden wat er op de werkvloer speelt? Geldt dit ook voor mensen hoger in de organisatie?)
4. Hoe vindt de communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers plaats? (Briefen van medewerkers, terugkoppeling van informatie)

5. Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerkers? Is er sprake van persoonlijke aandacht, ondersteuning, coaching, motivatie, visie en charisma? (En hoe?)

Manier en vrijheid van leidinggeven.

Op welke wijze stuurt de leidinggevende het team en in hoeverre heeft hij de vrijheid om dit aan te passen of te veranderen?

1. Hoe beschrijft u zelf de manier van leidinggeven die wordt gehanteerd binnen het team? (voorbeeldfunctie, open communicatie, stimuleren van zelfstandig werken medewerkers, sturen op structuur, aanpassen op situatie/ context, wederkerig vertrouwen in team, afrekenen op resultaten?)
2. Hoe vindt het ingrijpen van een leidinggevende bij situaties plaats? Is dat bij alleen noodzakelijke situaties, of op een meer structurele wijze? Gebeurt dit vaak?
3. In hoeverre mag de leidinggevende zelfstandig invulling geven aan de wijze van leidinggeven?
4. Maakt u gebruik van verschillende manieren van leidinggeven wanneer de situatie waarin het team zich bevindt verandert, zoals bijvoorbeeld in een crisissituatie?

Afsluiting

1. Heeft u zelf verder nog opmerkingen die u kwijt wilt?
2. Heeft u nog vragen?
3. Bedanken

RCCB: leidinggevende

Inleiding

1. Introductie van capstoneproject en de onderwerpen
2. Opname, achteraf controleren, aantekeningen, anonimiteit, toestemmingsformulier.
3. Zijn er nog vragen vooraf?

Achtergrond respondent

1. Welke functie heeft u?
2. Hoelang bent u werkzaam bij politie?
3. Hoelang werkt u in deze functie?

Achtergrond en samenstelling van team.

1. Wat zijn de taken van de ccb?
2. Hoe wordt het team aangestuurd?
3. Wat zijn de achtergronden van de teamleden? (zij-instroom, opleidingsachtergrond)

4. Hoe groot is de regionale eenheid CCB Den Haag?
5. Is er problematiek die kenmerkend is voor deze regio?

Flexibiliteit in team

Hoe is flexibiliteit in het team zichtbaar?

1. Wat verstaat u onder flexibiliteit?
2. Hoe is flexibiliteit bij het team zichtbaar? (inzet, taken).
3. In hoeverre zijn er regels of kaders die het werk wat de ccb doet beperkt?

Bespreken van doelen en sturing op deze doelen.

Hoe worden de doelen van het team vastgesteld en op welke manier wordt er gestuurd op het behalen van deze doelen?

1. Wordt er met het team gesproken over wat de doelen en waarden van het team zouden moeten zijn? In hoeverre hebben de leden van het team hierop invloed?
2. Wordt er op deze doelen gestuurd? (prestatiegericht)
3. Is er controle of de doelen behaald worden?

Reflecteren onderling en met leidinggevende.

Hoe wordt er gereflecteerd op de prestaties van het team?

1. Worden successen en fouten besproken in het team en met de leidinggevende?
2. Leidt het bespreken van fouten tot veranderingen?
3. Welke momenten van formele reflectie zijn er? Hoe gaan die in zijn werk? (Specifiek de debriefings).

Doorvoeren van veranderingen binnen het team.

Worden er snel en gemakkelijk aanpassingen/verbeteringen doorgevoerd in de werkwijze van het team?

1. Hoe worden veranderingen doorgevoerd binnen het team? (Stapsgewijs/ plotseling)
2. In hoeverre worden medewerkers betrokken en/ of vrijgelaten bij de ontwikkeling en implementatie van organisatie- en operationele veranderingen?

Verbondenheid van het team/cultuur binnen het team.

Hoe hecht is de samenwerking binnen het team?

1. Wordt er tijdens het werk in ploegen gewerkt? Of werken mensen telkens in ander groepen?
2. In hoeverre is er sprake van sterk gevoel van verbondenheid in het team? Hoe uit zich dit?

Contact, vergelijking en kennisdeling met andere (flex)teams.

Is er contact met andere teams binnen de politie en worden prestaties met elkaar vergeleken? Hoe verloopt de kennis- en informatiedeling tussen de teams?

1. In hoeverre is er contact met mensen uit andere teams? (bijvoorbeeld basisteams)
2. Op welke manieren wordt kennis (over bepaalde situaties, leerzame ervaringen, goede voorbeelden van politiewerk etc.) via formele kanalen gedeeld, zoals computersystemen, officiële nabesprekingen en bijeenkomsten etc.?
3. Op welke manieren wordt kennis (over bepaalde situaties, leerzame ervaringen, goede voorbeelden van politiewerk etc.) onderling gedeeld? (Tijdens samenwerken, pauzes etc.)
4. Is dit met name kennis over de actiegerichte aspecten van het werk, of ook kennis over bijvoorbeeld juridische of procedurele aspecten?
5. In hoeverre moedigt de leidinggevende agenten aan om kennis met elkaar en met andere teams uit te wisselen?

Werkrelatie tussen werknemer en leidinggevende.

Is de relatie en de sturing van de leidinggevende nauw verbonden met het team of werkt het team autonoom?

1. Hoe is de leiderschap bij de parate eenheid vormgegeven?
2. Hoe ziet u de leiderschap in relatie tot de flexibiliteit in het team?
3. Hoe is het contact en de werkrelatie tussen leidinggevend en werknemers? Is hier een grote afstand tussen? Weten leidinggevend wat er op de werkvloer speelt? Geldt dit ook voor mensen hoger in de organisatie?)
4. Hoe vindt de communicatie tussen leidinggevend en medewerkers plaats? (Briefen van medewerkers, terugkoppeling van informatie)
5. Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerkers? Is er sprake van persoonlijke aandacht, ondersteuning, coaching, motivatie, visie en charisma? (En hoe?)

Manier en vrijheid van leidinggeven.

Op welke wijze stuurt de leidinggevende het team en in hoeverre heeft hij de vrijheid om dit aan te passen of te veranderen?

1. Hoe beschrijft u zelf de manier van leidinggeven die wordt gehanteerd binnen het team? (voorbeeldfunctie, open communicatie, stimuleren van zelfstandig werken medewerkers, sturen op structuur, aanpassen op situatie/ context, wederkerig vertrouwen in team, afrekenen op resultaten?)
2. Hoe vindt het ingrijpen van een leidinggevende bij situaties plaats? Is dat bij alleen noodzakelijke situaties, of op een meer structurele wijze? Gebeurt dit vaak?
3. In hoeverre mag de leidinggevende zelfstandig invulling geven aan de wijze van leidinggeven?

4. Maakt u gebruik van verschillende manieren van leidinggeven wanneer de situatie waarin het team zich bevindt verandert, zoals bijvoorbeeld in een crisissituatie?

Afsluiting

1. Heeft u zelf verder nog opmerkingen die u kwijt wilt?
2. Heeft u nog vragen?
3. Bedanken