

# Leidinggeven in de frontlinie

Onderzoek naar de wijze waarop operationeel leidinggevend de aanpak van handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers organiseren

Afstudeerscriptie in het kader van het  
masterprogramma Publiek Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Juli 2012

Naam: H.D. Smits  
Studentnummer: 3276791  
Begeleider: mr. drs. M.J.W.P. Mulders  
Tweede lezer: prof. dr. M. Noordegraaf

**Universiteit Utrecht**



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Achtergrond: handelingsverlegenheid bij agressie	6
1.2 Handelingsverlegenheid als resultaat van de organisatiesetting	7
1.3 De rol van de leidinggevende bij handelingsverlegenheid	8
1.4 Kortom	9
<b>2. Probleemstelling</b>	<b>10</b>
2.1 Vraagstelling	10
2.1.1 Contextuele deelvragen	10
2.1.2 Theoretische deelvragen	11
2.1.3 Empirische deelvragen	12
2.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	12
2.3 Kortom	13
<b>3. Context van het onderzoek</b>	<b>14</b>
3.1 Een afbakening van agressie	14
3.2 Prevalentie	15
3.3 Politieke aandacht	16
3.4 Agressie tegen politiemedewerkers	16
3.5 Kortom	17
<b>4. Theoretische inbedding van het onderzoek</b>	<b>18</b>
4.1 Handelingsverlegenheid toegelicht	18
4.1.1 Handelingsverlegenheid in onderwijs en jeugdzorg	18
4.1.2 Oorzaken van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers	20
4.1.3 Verantwoordingsdruk als achtergrond van handelingsverlegenheid	20
4.1.4 Verantwoordingsdruk versus discretionaire ruimte	22
4.1.5 Politiemedewerkers in een handelingsfuij	22
4.2 De positie van de operationeel leidinggevende	23
4.2.1 Leidinggevend in soorten en maten	24
4.2.2 Naar een afbakening	24
4.3 De rol van de operationeel leidinggevende	25
4.3.1 Ondersteuning van medewerkers: personeelszorg	25
4.3.2 Plannen en aansturen: goede teams creëren	26
4.3.3 Nasleep van incidenten: administratiedruk afdempen	27
4.3.4 Feedback en openheid: de bepalende rol van de leidinggevende	28
4.3.5 Samenvattend	29
4.4 Kortom	30
<b>5. Onderzoeksdesign</b>	<b>31</b>
5.1 Wetenschapsfilosofische achtergrond	31
5.1.1 De empirisch-analytische benadering	31
5.1.2 De interpretatieve benadering	32
5.1.3 De keuze in dit onderzoek	32

5.2 Onderzoeksmethode	32
5.2.1 Casusselectie	33
5.2.2 Dataverzameling	33
5.2.3 Data-analyse	35
5.2.4 Betrouwbaarheid en validiteit	36
5.3 Kortom	37
<b>6. Bevindingen</b>	<b>38</b>
6.1 Agressie en handelingsverlegenheid	38
6.1.1 Handelingsverlegenheid	39
6.1.2 Oorzaken handelingsverlegenheid	40
6.1.3 Analyse	42
6.1.4 Vervolg	42
6.2 Personeelszorg	42
6.2.1 Personeelszorg na incidenten	43
6.2.2 Informatievoorziening richting operationeel leidinggevenden	44
6.3 Het creëren van een hecht en evenwichtig team	46
6.3.1 Competentiemanagement: vaste ploegen nodig	47
6.3.2 Wat kan de operationeel leidinggevende doen	48
6.3.3 Analyse	50
6.4 Nasleep en verantwoordingsdruk	51
6.4.1 Het rapporteren van geweldsincidenten	52
6.4.2 Verloop van de nasleep	53
6.4.3 Verbeterpunten in de procedure	54
6.4.4 De emotionele kant van de nasleep	55
6.4.5 Analyse	56
6.5 Feedback en openheid	58
6.5.1 Operationeel leidinggevenden over openheid	58
6.5.2 De rol van de operationeel leidinggevende	59
6.5.3 Analyse	60
6.6 Kortom	60
<b>7. Conclusie en discussie</b>	<b>61</b>
7.1 Handelingsverlegenheid herkend	61
7.2 De aanpak van handelingsverlegenheid	61
7.2.1 Personeelszorg het belangrijkste?	62
7.2.2 Structurele problemen bij de aanpak van handelingsverlegenheid	62
7.2.3 Wat kan de operationeel leidinggevende wél doen?	63
7.2.4 Dus: diverse mogelijkheden voor de aanpak van handelingsverlegenheid	64
7.3 Rolkennis bij operationeel leidinggevenden: ook een structureel probleem?	64
7.3.1 Competentieniveau en selectie van operationeel leidinggevenden	65
7.3.2 Vergelijking met het beroepsprofiel	66
7.4 Aanbevelingen	67
7.5 Slotsom	68
<b>Literatuur</b>	<b>69</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>74</b>

## Voorwoord

In zekere zin is het voorwoord het belangrijkste onderdeel van een scriptie of proefschrift. Het voorwoord wordt namelijk vaak het best gelezen. Bovendien is het voorwoord dé kans om even uit de wereld van het formele scriptietaalgebruik te stappen en te laten zien dat je als onderzoeker toch zeker wel een mens bent.

Een halfjaar geleden had ik nooit gedacht dat ik mijn scriptie over de politie zou schrijven. Ik had er voor gekozen om niet een van de afgepaste onderzoeksopdrachten te kiezen die de docenten aanboden maar zelf op zoek te gaan naar een interessant onderwerp. Precies op het goede moment kwam vanuit Impact, het kennis- en adviescentrum voor psychosociale zorg na rampen, het bericht dat ze op zoek waren naar een masterstudent die een bijdrage kon leveren aan de opzet van de ontwikkellijn Agressiehantering. Impact is partner in Arq, de Pyschotrauma Expert Groep, en houdt zich middels deze ontwikkellijn bezig met de preventie en de aanpak van agressie. Hoewel de link met Publiek Management niet heel direct te zien was, bleek dit toch een prachtige kans te zijn om mijn scriptie te schrijven en tegelijk ervaring op te doen in een organisatie. Het duurde even voordat het precieze onderwerp voor mijn scriptie uitgekristalliseerd was, maar uiteindelijk is het een project geworden waar ik met veel plezier aan heb gewerkt. Vooral de gesprekken met politiechefs zorgden ervoor dat het onderwerp van agressiehantering ging leven. Mijn dank gaat dan ook uit naar alle operationeel leidinggevenden die ik heb kunnen interviewen voor dit onderzoek.

Er zijn diverse mensen die ik expliciet wil noemen vanwege de belangrijke rol die ze hebben gespeeld bij dit onderzoek. Allereerst is daar (mr. drs.) Monique Mulders, mijn begeleider vanuit de USBO. Op talloze momenten heeft ze mij van advies en feedback voorzien in het lange scriptieproces. Haar enthousiasme en inhoudelijke betrokkenheid hebben mij telkens weer verder geholpen in het scherpstellen van mijn onderzoek. Het is onwaarschijnlijk hoeveel concepten en opzetjes zij heeft doorgeworsteld en van grondige feedback heeft voorzien. Hartelijk dank daarvoor. En wat ik zeker niet onvermeld wil laten is het feit dat Monique de term handelingsverlegenheid heeft ingebracht. Met andere woorden: zonder haar had dit onderzoek er niet gelegen! Ook Mirko Noordegraaf wil ik hartelijk bedanken voor zijn commentaar en bijsturing tijdens het onderzoek. Ik sta er telkens weer versteld van hoeveel inhoudelijke kennis Mirko heeft op elk terrein van Publiek Management en hoe snel hij de belangrijkste lijnen uit een onderzoek kan halen. Dat heeft mij veel geholpen in het vinden van een focus voor mijn onderzoek. Verder wil ik ook de leden van mijn tutorgroep bedanken voor de goede besprekingen. Het was mooi om gezamenlijk te worstelen met het vinden van goede

onderzoeksvragen en samen te zeuren over frustraties in het scriptieproces. En bovendien waren de bijeenkomsten gewoon erg leuk en bemoedigend. Bedankt allemaal!

Een heel groot woord van dank gaat uit naar Nils Burger, mijn begeleider vanuit Impact. Ik kon het niet veel beter treffen qua begeleiding. Als oud-B&O'er wist jij precies wat er verwacht werd en kon je me op heel veel punten verder helpen bij het schrijven van mijn scriptie. Je denkvermogen en je inhoudelijke blik hebben veel betekend voor mijn onderzoek. Maar niet alleen inhoudelijk, ook persoonlijk vond ik het erg waardevol om samen te werken de afgelopen maanden. Ik heb veel geleerd van je feedback op mijn houding en mijn manier van werken en ik vond het erg leuk dat je zo meeleeftde, ook met mijn zoektocht naar een baan. Het hoogtepunt was denk ik wel dat ik mijn sollicitatie met jou ging oefenen en dat je me als een ware recruiter het hemd van het lijf vroeg. Ontzettend bedankt voor al deze dingen! Die dank geldt ook voor de overige collega's van Impact. Een speciale vermelding is er voor Marjolaine, mijn senior kamergenoot. Ik vond het leuk om veel goede gesprekken met je te voeren en gezamenlijk ons vocabulair uit te breiden met een puissant scala aan exorbitante woorden.

Diverse mensen hebben meegedacht met het onderzoek en geholpen met het vinden van respondenten. Annika Smit en haar collega's van het programma Versterking Professionele Weerbaarheid hebben dit onderzoek gesteund en gezorgd dat ik leidinggevend van de Operationeel Leidinggevende Leergang kon interviewen. Peter Gieling, districtschef bij Gooi en Vechtstreek, heeft een belangrijke bijdrage geleverd door diverse interessante respondenten aan te dragen. Rimmert de Jong, Sipke Land en Hèlen Timmermans hebben geholpen in het vinden van respondenten en het plannen van interviews. Allemaal hartelijk bedankt! En verder wil ik Edward van der Torre en Roel Holvast danken voor de inspirerende gesprekken die ik met hen kon voeren.

Elsemie verdient eigenlijk een apart hoofdstuk, maar misschien kan ik het hier toch maar beter kort houden. Ik vind het geweldig dat je zo meeleeftde en dat je letterlijk elke dag van dit hele scriptieproces hebt meegemaakt. Telkens wilde je op de hoogte blijven en dacht je met me mee. Maar vooral zorgde je ook voor afleiding en voor relativering. Ik kan je niet genoeg bedanken.

Boven alles en iedereen wil ik God danken voor de talenten en mogelijkheden die Hij mij geeft en voor het vertrouwen dat ik zijn kind mag zijn. Dat plaatst alles in perspectief.

Herman Smits  
Utrecht/Diemen, juli 2012

# 1. Inleiding

'Handen af van onze hulpverleners!' De afgelopen maanden komt die kreet vaak terug, in reclamespotjes en op posters, maar ook in het publieke debat. De aandacht voor dit onderwerp komt voort uit de toegenomen agressie tegen werknemers met een publieke taak (zie Abraham, Flight & Roman, 2011). In het geval van de politie is te zien dat de politiemedewerkers soms niet goed weten hoe ze de agressie moeten hanteren en ervoor terugdeinzen om doortastend op te treden, door onzekerheid en gebrekkige ondersteuning vanuit de organisatie (Van der Torre, Gieling, Dozy, Van Leeuwen & Hamoen, 2011). Het is maar weinig bekend hoe operationeel leidinggevenden bij de politie met dit onderwerp omgaan en op welke manieren zij kunnen bijdragen aan een organisatiesetting waarin politiemedewerkers op een goede wijze met agressie om kunnen gaan. Dit onderzoek wil bijdragen aan de kennis over operationeel leidinggevenden bij de politie en de manier waarop hun aanpak doorwerkt op de agressiehantering door politiemedewerkers.

## 1.1 Achtergrond: handelingsverlegenheid bij agressie

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat medewerkers van publieke organisaties de afgelopen jaren veel te maken hebben met agressief gedrag (bijvoorbeeld Abraham, Flight & Roman, 2011; Jacobs, Jans & Roman, 2009; Sikkema, Abraham & Flight, 2007; Van Vugt & Bogaerts, 2007). Of het nu gaat om politieagenten, ambulancepersoneel, docenten, verplegenden of treinpersoneel – in alle sectoren komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Al met al rapporteren bijna twee op de drie werknemers van publieke organisaties dat ze de afgelopen tijd eens of meerdere malen te maken hebben gehad met agressie (Abraham et al., 2011, p. 11). Mede naar aanleiding van deze problematiek is in 2007 het programma Veilige Publieke Taak van start gegaan, geïnitieerd door de ministeries van BZK, V&J en SZW. Het doel van het programma is om agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak te verminderen.

Bij de politie komt het probleem van agressie extra pregnant naar voren. Hoewel politiemedewerkers veel met agressie te maken krijgen, blijkt dat ze regelmatig niet optreden en de agressie niet effectief kunnen hanteren (bijvoorbeeld Kruijer, 2012; Van der Torre et al., 2011). In dat geval is er sprake van *handelingsverlegenheid*. Dit begrip komt voort uit het onderwijs en de (jeugd)zorg, maar kan ook inzicht bieden in de situatie van politiemedewerkers. Handelingsverlegenheid is namelijk te definiëren als de situatie waarin een professional aarzelt te handelen, terwijl de situatie er wel om vraagt (FCB, 2011, p. 2; Bruining & Uytendaal, 2011). Het ontstaat uit onvermogen om (nog) adequaat te handelen en komt voort uit aarzelingen bij de professional (Van der Meer,

2010). Handelingsverlegenheid kan veroorzaakt worden door een gebrek aan competenties, door een moeizame relatie met de cliënt/burger of door een gebrek aan steun vanuit de eigen organisatie (Van der Meer, 2010). In het geval van de politie gaat het heel concreet om het moment dat de agent op straat met agressie te maken krijgt en moet beslissen wat hij doet. Er zijn aanwijzingen dat politiemedewerkers op dergelijke momenten ervoor terugschrikken om in te grijpen en dat ze bepaalde situaties soms maar liever ontlopen (Van der Torre et al., 2011; Van der Veen, 2012; Actal, 2011). Gesteld kan worden dat er dan sprake is van handelingsverlegenheid: de politiemedewerker handelt niet adequaat terwijl de situatie daar wel om vraagt. Van der Torre et al. (2011, p. 73) tonen aan dat ruim de helft van de politiemedewerkers zelf ook van mening is dat politiemensen te vaak twijfelen over geweldgebruik.

### 1.2 Handelingsverlegenheid als resultaat van de organisatiesetting

Er kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen aan deze handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Het kan liggen aan de fysieke en mentale weerbaarheid van agenten en de training en opleiding die ze daarvoor hebben gekregen (zie Van der Veen, 2012; Kruijer, 2012). Dit betreft het eerste niveau van handelingsverlegenheid: het niveau van de eigen competenties. Momenteel is er vooral veel aandacht voor dit niveau (zie Ministerie van V&J, 2011; Kruijer, 2012; Van der Veen, 2012). Zo is in 2011 het Programma- en actieplan Versterking Professionele weerbaarheid van start gegaan, dat tot doel heeft om politiemedewerkers zowel mentaal als fysiek weerbaar te maken tegen agressie (Ministerie van V&J, 2011, p. 4). Maar naast het niveau van de individuele medewerker zijn er ook allerlei factoren in de organisatiesetting die invloed kunnen hebben op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers bij agressie. Te denken valt aan de roostering en de lange werktijden, waar onlangs de Inspectie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid de vinger bij legde (Inspectie SZW, 2012). Volgens de Inspectie zorgen de lange diensten en de weinige rust ervoor dat de politiemedewerkers overbelast raken en niet alert genoeg zijn, waardoor ze ook verminderd weerbaar zijn bij agressie. Daarnaast is de hoge regel- en verantwoordingsdruk bij de politie een mogelijke oorzaak van de gebrekkige agressiehantering (Actal, 2011). Politiemedewerkers moeten veel van hun handelingen registreren en vastleggen in allerlei informatiesystemen. Door die administratiedruk hebben de politiemedewerkers minder tijd over op straat en ontwijken ze soms incidenten vanwege de bureaucratische en soms ook juridische gevolgen die het kan hebben (Actal, 2011). Dit punt raakt aan bredere ontwikkelingen in de publieke sector van verantwoordings- en prestatiedruk. Mede door de opkomst van het New Public Management-gedachtegoed is er op veel plekken in de publieke sector een bedrijfsmatige manier van werken geïntroduceerd en is er veel nadruk komen te liggen op verantwoording door publieke organisaties

(Noordegraaf, 2008; Pollit & Bouckaert, 2004; Bovens & Schillemans, 2009). Door deze nadruk op verantwoording en presteren is er ook meer bureaucratie ontstaan voor de professionals, die hun werk nauwkeurig moesten vastleggen en gebonden werden aan meetsystemen.

Naast deze administratiedruk kan de ondersteuning en sturing binnen de politieorganisatie ook een oorzaak zijn van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Van der Torre et al. (2011) tonen namelijk aan dat er bij het hanteren van agressie vaak geen gepaste sturing en ondersteuning wordt geboden vanuit de leidinggevenden. Daardoor voelen de politiemedewerkers zich niet gesteund en zijn ze onzeker als ze met agressie te maken hebben. In het onderzoek van Van der Torre et al. (2011, p. 55) geeft 66% van de agenten aan dat de operationeel leidinggevenden geen gepaste ondersteuning geven als het gaat om agressiehantering. Het volgende citaat van een politieagent is wat dat betreft illustratief (in Van der Torre et al., 2011, p. 58): “Leidinggevenden hebben de mond vol over steun, maar als het puntje bij het paaltje komt staan de collega’s er alleen voor. ‘Ieder gebruik van geweld is eigen verantwoordelijkheid’ heet het dan opeens.” Veel respondenten geven ook aan dat er geen openheid is in de politieorganisatie en dat er geen of weinig feedback wordt gegeven. Zoals een agent het stelt (Van der Torre et al., 2011, p. 57): “De politie zou in het algemeen elkaar meer moeten aanspreken op gedrag en handelen. Leidinggevenden zouden daar een voorbeeld in moeten zijn. Dat gebeurt niet of veel te weinig.” Deze bevindingen maken veel duidelijk over de organisatiesetting bij de politie en tonen aan dat de huidige organisatiesetting voor handelingsverlegenheid kan zorgen. Ook wordt duidelijk dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de operationeel leidinggevende als bepalende factor in die organisatiesetting.

### 1.3 De rol van de leidinggevende bij handelingsverlegenheid

Hoewel de rol en de invloed van de operationeel leidinggevende essentieel is als het gaat om agressiehantering door politiemedewerkers, is nog weinig onderzoek gedaan naar de vraag hoe leidinggevenden die rol dan vormgeven en hoe zij omgaan met het vraagstuk van agressiehantering. Sowieso is er nog weinig onderzoek gedaan naar de invulling van de rol van operationeel leidinggevenden bij de politie (Van der Torre, 2007; HMIC, 2008). Dit terwijl deze leidinggevenden een interessante positie hebben, omdat ze als spil in de politieorganisatie zowel betrokken zijn bij het strategische niveau als bij het operationele niveau (Van der Torre, 2007, p. 9-10). Het betreft hier namelijk inspecteurs die leidinggeven aan circa 10 tot 20 politiemedewerkers. Ze zijn nauw betrokken bij de uitvoerende politiewerkzaamheden, maar hebben ook veel leidinggevende en coördinerende taken. Ze vormen de schakel tussen de brede organisatiedoelstellingen en



de kritische incidenten waaruit het dagelijkse politiewerk bestaat (Hoogenboom, 2012). In een Engels rapport over de politie (HMIC, 2008, p. 35) wordt dan ook gesteld dat de operationeel leidinggevende een “pivotal figure” is en dat deze leidinggevend en een uiterst belangrijke taak hebben: “[they] should coach, appraise, mentor and lead people, manage operational risks to the force and the public. [They are] the most important tier of leadership”. Operationeel leidinggevend en staan veel dichter op de werkvloer dan tactisch en strategisch leidinggevend en kunnen dus van grote invloed zijn op de dagelijkse praktijk. Ook in het beroepsprofiel voor operationeel leidinggevend en bij de politie komt dit naar voren; van de leidinggevende wordt verwacht dat hij de personeelszorg vormgeeft en betrokken is op zijn medewerkers. Ook moet hij het groepsproces in de gaten houden en voor openheid en feedback zorgen. In bijlage 1 is het complete beroepsprofiel opgenomen (zie ook Politieacademie, 2011; Van der Torre, 2007, p. 145-148). De belangrijke rol van operationeel leidinggevend en maakt het interessant om hun positie centraal te stellen in dit onderzoek. Deze leidinggevend en hebben namelijk te maken met de realiteit dat politiemedewerker s soms handelingsverlegen zijn en daar ‘moeten ze iets mee’. Vanwege hun nauwe betrokkenheid en hun spilfunctie is de verwachting dat operationeel leidinggevend en een belangrijke rol kunnen spelen in de aanpak van de handelingsverlegenheid van politiemedewerker s. Al eerder is genoemd dat politiemedewerker s het belangrijk vinden om ondersteuning en sturing te ontvangen van hun leidinggevende als het gaat om agressiehantering. De vraag is hoe operationeel leidinggevend en die ondersteunende rol vormgeven en hoe zij omgaan met de handelingsverlegenheid van politiemedewerker s.

#### 1.4 Kortom

Deze inleidende bespiegelingen maken duidelijk dat er regelmatig sprake is van handelingsverlegenheid bij politiemedewerker s en dat de operationeel leidinggevend en in dat kader een interessante rol speelt. Deze constatering en vormen de aanzet tot dit onderzoek naar de manier waarop operationeel leidinggevend en de handelingsverlegenheid van politiemedewerker s aanpakken.

## 2. Probleemstelling

Er wordt veel van politiemedewerkers verwacht, maar ze zijn lang niet altijd in staat om die verwachtingen waar te maken. Ze krijgen veel met agressie te maken, maar ze zijn soms huiverig om doortastend te handelen. Deze handelingsverlegenheid kan veroorzaakt worden door een gebrek aan training, maar veel wijst erop dat de organisatiesetting minstens zo belangrijk is voor de manier waarop politiemedewerkers omgaan met agressie. De operationeel leidinggevende is een bepalende factor in die organisatiesetting en kan dan ook een essentiële rol spelen in het creëren van ruimte voor de politiemedewerkers en het reduceren van hun handelingsverlegenheid. De doelstelling van dit onderzoek is om te beschrijven op welke wijzen de leidinggevende dit doet. De inzichten die daaruit voortvloeien kunnen operationeel leidinggevendenden helpen om zich bewust te zijn van hun rol en hun aanpak waar nodig aan te passen.

### 2.1 Vraagstelling

Op basis van de hierboven beschreven doelstelling staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal: *Op welke wijzen organiseren operationeel leidinggevendenden de aanpak van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers?*

In het onderzoek zijn verschillende operationeel leidinggevendenden bevroegd op de wijzen waarop zij met handelingsverlegenheid van politiemedewerkers omgaan en welke ideeën ze hebben over de reductie van die handelingsverlegenheid.

#### 2.1.1 Contextuele deelvragen

Om het onderzoek in te bedden, wordt er eerst een contextueel kader geschetst, waarin een aantal relevante ontwikkelingen beschreven wordt. Daarbij zijn enkele deelvragen opgesteld, die hieronder worden toegelicht.

- *Welke ontwikkelingen zijn er rond agressie tegen werknemers met een publieke taak?*  
De afgelopen jaren is er veel aandacht voor agressie tegen werknemers met een publieke taak. Middels deze vraag wordt beschreven wat de ontwikkelingen zijn op dit gebied en welke initiatieven er bestaan om agressie tegen te gaan en hanteerbaar te maken.

- *Welke ontwikkelingen zijn er rond agressie tegen politiemedewerkers?*  
Er is veel agressie tegen politiemedewerkers. Middels deze deelvraag wordt de situatie in de politiesector beschreven en wordt duidelijk hoe deze agressie wordt aangepakt.

### 2.1.2 Theoretische deelvragen

Om de hoofdvraag uit te werken zijn er enkele theoretische deelvragen opgesteld, die hieronder worden toegelicht en in het theoretisch kader worden behandeld.

- *Wat is handelingsverlegenheid?*

Het begrip handelingsverlegenheid is afkomstig uit het onderwijs en de (jeugd)zorg en om het te gebruiken voor de politiesector is het nodig om scherp te hebben wat het begrip precies inhoudt. Daarom wordt dit concept theoretisch onderbouwd en wordt er een definitie geformuleerd.

- *Wat zijn de oorzaken en achtergronden van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers?*

Er zijn verschillende oorzaken te onderscheiden voor de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Deze oorzaken worden uitgewerkt, waarbij er ook nadrukkelijk aandacht is voor de prestatie- en verantwoordingsdruk bij de politie. De ontwikkelingen in de publieke sector die hieraan ten grondslag liggen, worden beschreven en uitgewerkt naar de situatie van de politie. Op die manier kan de thematiek van handelingsverlegenheid beter begrepen worden.

- *Waarom is de positie van de operationeel leidinggevende relevant bij handelingsverlegenheid?*

Dit onderzoek stelt de operationeel leidinggevende bij de politie centraal. Om helder te hebben over welke leidinggevendens het dan precies gaat, wordt beschreven wat er bekend is over de positie van deze leidinggevendens. Ook wordt uitgewerkt waarom de positie van deze operationeel leidinggevendens relevant is in relatie tot de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers.

- *Op welke wijzen kunnen operationeel leidinggevendens de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers aanpakken?*

Met deze deelvraag wordt uitgewerkt op welke wijzen operationeel leidinggevendens het handelen van hun medewerkers kunnen aanpakken en welke aspecten er zijn te onderscheiden in deze leidinggevende rol. Deze aspecten kunnen in de interviews voorgehouden worden aan de leidinggevendens om te onderzoeken op welke manieren zij met die aspecten omgaan en hoe zij daarmee de aanpak organiseren van de handelingsverlegenheid van hun medewerkers.

### 2.1.3 Empirische deelvragen

Met deze theoretische inbedding in het achterhoofd is door middel van interviews getracht om in kaart te brengen op welke manieren leidinggevend en hun rol vormgeven en hoe hun aanpak is bij de verschillende factoren die bijdragen aan de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Met het oog daarop zijn verschillende operationeel leidinggevend en bij de politie geïnterviewd ter beantwoording van een aantal empirische deelvragen.

- *Hoe interpreteren operationeel leidinggevend en bij de politie de handelingsverlegenheid van hun medewerkers?*

In de gesprekken is eerst stilgestaan bij de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. In hoeverre herkennen leidinggevend en dit fenomeen en wat is hun visie op deze handelingsverlegenheid?

- *Op welke wijzen organiseren operationeel leidinggevend en de aanpak van de factoren die voor handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers zorgen?*

De leidinggevend en verhouden zich op een bepaalde manier tot de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Ze ‘moeten er iets mee’ en ze kunnen zelfs vaak een bepalende rol vervullen. De vraag is op welke wijzen de leidinggevend en die rol vormgeven en hoe ze de aanpak van handelingsverlegenheid organiseren.

### 2.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De relevantie van het onderzoek ligt in het vergroten van de kennis omtrent de leidinggevend en bij de politie en zijn invloed op de agressiehantering door politiemedewerkers. Er is nog weinig bekend over dit specifieke onderwerp. Er wordt veel geschreven en onderzoek gedaan naar agressie tegen werknemers met een publieke taak, maar de rol van de leidinggevend en blijft vaak nog onderbelicht. In de politiesector is er momenteel een hausse van aandacht voor de aanpak van agressie. Vanuit de politiek krijgt het onderwerp dan ook hoge prioriteit, bijvoorbeeld door de opzet van het actieplan Versterking Professionele Weerbaarheid (zie Ministerie van V&J, 2011). De aandacht richt zich met name op de training van politiemedewerkers en het vergroten van hun weerbaarheid. Ook de opvang en behandeling na het meemaken van agressie krijgt veel aandacht en is onderwerp van onderzoek (zie bijvoorbeeld Impact, 2012). Onlang nog kondigde minister Opstelten van Veiligheid en Justitie aan dat er een richtlijn komt voor politieagenten die kampen met psychische problemen door het meemaken van agressie en geweld<sup>1</sup>. Ook een dergelijke richtlijn richt zich op de gevolgen van

---

<sup>1</sup> In KRO-programma Brandpunt, op 18 februari 2012

agressie en de opvang achteraf. Er is maar weinig aandacht voor het aanpakken van de organisatiesetting waarin dit alles zich afspeelt en de rol van de leidinggevende in die organisatiesetting. Verschillende auteurs wijzen erop dat er problemen en barrières zijn in de organisatiesetting van de politie (zie onder meer Van der Torre et al., 2011; Van der Velden et al., 2010; Kruijer, 2012; Actal, 2011). Dat maakt het relevant om te onderzoeken hoe die problemen aangepakt kunnen worden en hoe de leidinggevende bij kan dragen aan een organisatiesetting waarin agressie effectief gehanteerd kan worden.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een maatschappelijk belang dienen doordat er in de politiesector meer inzicht ontstaat over het reduceren van handelingsverlegenheid. Door het onderzoeken van de rol van de leidinggevende kunnen er aanbevelingen gedaan worden om de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers te verminderen en dat kan zorgen voor een betere hantering van agressie. Daarmee is een groot maatschappelijk belang gediend, want agressie tegen medewerkers met een publieke taak is namelijk een groot probleem gebleken in de afgelopen jaren. Het is niet alleen een moreel probleem, maar het kost de maatschappij en de organisaties ook veel geld, vanwege ziekteverzuim en uitval (zie bijvoorbeeld Andersson Elffers Felix, 2011). Een effectieve aanpak hiervan is dus essentieel en dit onderzoek poogt daaraan bij te dragen.

Ook in wetenschappelijk opzicht kunnen de uitkomsten van dit onderzoek van belang zijn. De introductie van het concept handelingsverlegenheid kan een verrijking zijn voor de inzichten die er bestaan rond agressiehantering. Deze term is nieuw in de politiesector en kan dus ook nieuwe inzichten bieden en voor beter begrip zorgen van het handelen van politiemedewerkers. Verder kan de opgedane kennis een leemte opvullen die er in de wetenschappelijke literatuur bestaat rond het leidinggevende middenkader bij de politie. Er is weinig bekend over de wijze waarop deze leidinggevend hun rol vormgeven, terwijl ze een spilfunctie hebben tussen de beleidsplannen van de strategische top en de dagelijkse realiteit van de werkvloer. Ook bekende politiewetenschappers als Van der Torre stellen dat het middenkader van de politie een onderbelichte categorie is in het onderzoek (Van der Torre, 2007, p. 9-10). Dit onderzoek wil bijdragen aan de kennis over de operationeel leidinggevende laag bij de politie.

### 2.3 Kortom

Dit onderzoek richt zich op de aanpak van handelingsverlegenheid door operationeel leidinggevend. Aan de hand van de hier genoemde hoofdvraag en deelvragen wordt getracht het inzicht in de rol van de operationeel leidinggevende te vergroten. In het vervolg zullen achtereenvolgens de contextuele deelvragen, de theoretische deelvragen en de empirische deelvragen aan bod komen.

### 3. Context van het onderzoek

Dit onderzoek vindt plaats tegen de achtergrond van de toegenomen agressie tegen werknemers met een publieke taak. De laatste jaren heeft dit onderwerp veel aandacht gekregen in de media, in de politiek en in het maatschappelijk debat. In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat de ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn in de prevalentie van agressie tegen werknemers met een publieke taak en welke initiatieven er zijn om deze agressie aan te pakken. Ook wordt er specifiek ingezoomd op de situatie in de politiesector. Op deze manier kan de context van het onderzoek beter begrepen worden en wordt het probleem van handelingsverlegenheid duidelijk gemaakt.

#### 3.1 Een afbakening van agressie

Om uit spraken te kunnen doen over de prevalentie van agressie tegen werknemers met een publieke taak, is het belangrijk om eerst helder te hebben wat er bedoeld wordt met agressie. Daarvoor kunnen we aansluiten bij de definitie van agressie uit het actieprogramma *Aanpak agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak* (Ministerie van BZK, 2006, p. 6). Deze definitie luidt als volgt: “het welbewust verbaal uiten, gebruiken van fysieke kracht of macht, dan wel het dreigen daarmee, gericht tegen een werknemer, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de publieke taak, hetgeen resulteert of waarschijnlijk zal resulteren in een gevoel van bedreiging, materiële schade, letsel, de dood of psychische schade.”

Deze definitie kan uitgewerkt worden door een aantal vormen van agressie te onderscheiden (ontleend aan Abraham, Flight & Roman, 2011, p. 12):

- Verbale agressie: schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren of pesten.
- Fysieke agressie: duwen, slaan, schoppen, spugen, vastgrijpen, verwonden, fysiek hinderen, gooien met / vernielen van / voorwerpen.
- Bedreiging/intimidatie: (gezinsleden) bedreigen, stalken, achtervolgen, chanteren, onder druk zetten of sturen van een dreigbrief.
- Seksuele intimidatie: nafluiten, seksueel getinte opmerkingen en blikken, handtastelijkheden, aanranding of verkrachting.
- Discriminatie: negatieve opmerkingen of gedragingen met betrekking tot sekse, huidskleur, geloof, leeftijd of seksuele geaardheid.

Een andere definitie komt van Van Vugt & Bogaerts (2007, p. 6), die op basis van hun literatuurstudie het volgende verstaan onder agressie: “Voorvallen waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen. De uitingsvormen van agressie kunnen zowel verbaal als fysiek zijn. Voorbeelden van agressie zijn: schelden,

beledigen, vijandige boodschappen uitzenden, bedreigingen, lastig vallen, onder druk zetten, intimideren, irriteren, schoppen, slaan en bijten. Ook seksueel geweld valt onder agressie en geweld. Het merendeel van seksuele intimidatie is niet fysiek, maar intrusieve, onverwachte en ongewenste seksuele aandacht op een manier dat het slachtoffer niet kan ontkomen.”

### 3.2 Prevalentie

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft metingen laten doen in 2007, 2009 en 2011 om in kaart te brengen wat de omvang is van agressie tegen werknemers met een publieke taak (zie Sikkema, Abraham & Flight, 2007; Jacobs, Jans & Roman, 2009; Abraham, Flight & Roman, 2011). Uit het meest recente onderzoek blijkt dat in sommige sectoren het percentage slachtoffers de laatste jaren licht is gedaald, terwijl in andere sectoren een stijging te zien is. Per saldo is het aantal incidenten licht gedaald, hoewel het streefcijfer van het ministerie niet is gehaald. Gemiddeld rapporteren twee op de drie werknemers van publieke organisaties dat ze de afgelopen tijd eens of meerdere malen te maken hebben gehad met agressie (Abraham et al., 2011). Het onderstaande overzicht geeft per beroepsgroep een beeld van de prevalentie van agressie en de ontwikkelingen in de afgelopen jaren.



Percentage respondenten dat aangeeft de voorgaande 12 maanden slachtoffer te zijn geweest van één of meer vormen van ongewenst gedrag – per sector per beroepsgroep met peilmomenten in 2007, 2009 en 2011. Ontleend aan Abraham, Flight & Roman (2011, p. 29).

\*\* Gegevens voor deze beroepen voor 2011 zijn afkomstig uit ander onderzoek en daardoor minder goed vergelijkbaar met de andere jaren.

### 3.3 Politieke aandacht

Gezien de omvang van het probleem is er al jarenlang veel (politieke) aandacht voor agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. In 2007 is het programma Veilige Publieke Taak geïnitieerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit programma is erop gericht om agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak aan te pakken en terug te dringen. De daaropvolgende jaren zijn er veel initiatieven van de grond gekomen in het kader van dit programma. Zo is er een landelijke norm vastgesteld die alle publieke organisaties moeten uitdragen en handhaven. Deze norm heeft 'zero tolerance' voor agressie en geweld als basis en geeft de publieke professional de ruimte om zijn taak veilig uit te voeren. Ook zijn er Eenduidige Landelijke Afspraken gemaakt voor opsporing en vervolging van zaken die te maken hebben met het veilig uitvoeren van de publieke taak. Daarbij wordt er naar gestreefd om daders van agressie en geweld altijd een reactie te geven en de schade te verhalen. Ook zijn er trainingen opgezet, zoals de eerdergenoemde weerbaarheidstraining voor politiemensen. Verder is het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak in 2011 opgericht. Dit expertisecentrum dient ter ondersteuning en ter realisatie van de doelstellingen van het programma Veilige Publieke Taak.

De ministers van BZK en V&J hebben in maart 2012 een brief gestuurd naar de Tweede Kamer om de voortgang van het programma Veilige Publieke Taak te bespreken. Daarin spreken ze uit dat ze de maatregelen willen aanscherpen en het programma krachtig willen doorzetten. Voor de komende jaren is de ambitie om het aantal voorvallen van agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak met 25% te verminderen. De ministers constateren wel dat er momenteel nog veel schort aan de realisatie van de beleidsdoelen van het programma Veilige Publieke Taak. Zo wordt de landelijke norm in de beleving van werknemers slechts door de helft van de publieke organisaties toegepast en uitgedragen. Ook zijn de resultaten van de aanpak nog weinig zichtbaar en wordt er nog lang niet altijd aangifte gedaan van incidenten op het gebied van agressie en geweld, waardoor de dader vaak geen reactie krijgt en de schade niet verhaald wordt. De ministers nemen zich voor om daar meer nadruk op te leggen en werkgevers beter voor te lichten over het doen van aangifte. Ook wil men de aanpak van het programma Versterking Professionele Weerbaarheid, dat bij de politie uitgerold wordt, bruikbaar maken voor andere sectoren en de resultaten zichtbaar maken.

### 3.4 Agressie tegen politiemedewerkers

Er zijn diverse studies gedaan naar agressie tegen en geweldgebruik door de politie. Zo is in 2008 de tweedelige studie 'Kracht van meer dan geringe betekenis' verschenen (Bleijendaal, 2008). In het eerste deel wordt beschreven wat de frequentie en de aard



van het politiegeweld zijn en daarin wordt ook een beeld geschetst van het letsel bij agenten en burgers. Het tweede deel van de studie heeft een procedurele en juridische invalshoek en beschrijft en analyseert de registratie, beoordeling en verantwoording van politiegeweld. Een grootschalige studie van Naeyé en Bleijendaal (2008) brengt de agressie en het geweld in beeld waarmee basispolitiemensen worden geconfronteerd. Daaruit blijkt dat de geregistreerde geweldsmisdrijven met 60% zijn gestegen tussen 1996 en 2007. In dit onderzoek werd ook bekeken of er individuele factoren (zoals leeftijd, ervaring en geslacht) meespelen bij de mate waarin een politiemedewerker te maken krijgt met agressie. Ook werden er werkfactoren in beschouwing genomen (zoals het aantal gewerkte uren per week, korps, rang, percentage bureaudienst en aantal aanhoudingen). Het blijkt echter dat deze factoren amper een verklaring vormen voor de mate waarin men met agressie te maken krijgt, hoewel het aantal verrichtte aanhoudingen wel van invloed was. Ook latere onderzoeken hebben aandacht besteed aan de agressie tegen politiemedewerkers (bijvoorbeeld Van der Torre et al., 2011). Al met al is er een hausse van aandacht voor agressie tegen de politie en is het een veelbesproken onderwerp in de politiewereld. Er wordt ook veel aandacht besteed aan de aanpak van dit probleem. Zo is het programma Versterking Professionele Weerbaarheid opgezet, met als doel dat politiemedewerkers zowel fysiek als mentaal weerbaarder worden gemaakt tegen agressie. Door middel van training, onderwijs en het verspreiden van kennis wordt getracht om meer aandacht te vragen voor de weerbaarheid van politiemedewerkers en de aanpak van agressie.

### 3.5 Kortom

Agressie tegen politiemedewerkers blijkt een veelvoorkomend probleem te zijn waar veel aandacht aan wordt besteed. Niet alleen krijgt het probleem politieke en maatschappelijke aandacht, maar ook in de politieorganisatie zelf staat het onderwerp hoog op de agenda. Er zijn inmiddels diverse initiatieven ontstaan om agressie tegen politiemedewerkers beter hanteerbaar te maken en de medewerkers er weerbaar voor te maken. Deze initiatieven richten zich vooral op het niveau van individuele competenties. In het kader van dit onderzoek is dat een belangrijke constatering, omdat dit onderzoek zich juist richt op het niveau van de organisatie en op de rol van de operationeel leidinggevende bij agressiehantering. In het vervolg wordt nader ingegaan op de rol van de operationeel leidinggevende en op de wijzen waarop hij de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers kan aanpakken.

## 4. Theoretische inbedding van het onderzoek

Om een goed beeld te krijgen van het onderwerp van dit onderzoek, is het van belang om de belangrijkste concepten uit de onderzoeksvraag uit te werken. In dit hoofdstuk wordt allereerst uitgewerkt wat handelingsverlegenheid precies is en waar het door veroorzaakt wordt. Een heldere afbakening van het begrip handelingsverlegenheid is van belang voor de gesprekken met leidinggevendenden, omdat het een relatief onbekende term is in de politiewereld.

De vraag is vervolgens wat operationeel leidinggevendenden kunnen doen aan die handelingsverlegenheid. Die vraag zal gesteld worden aan leidinggevendenden in de praktijk, maar eerst zal theoretisch verkend worden welke inzichten er bestaan rond de positie en de invloed van de leidinggevendende. Beschreven zal worden wat er verstaan wordt onder de categorie 'operationeel leidinggevendenden bij de politie'. Vervolgens wordt uitgewerkt op welke manier deze leidinggevendenden van invloed kunnen zijn op de oorzaken van handelingsverlegenheid. Deze verschillende 'invloeden van leidinggevendenden' kunnen dan vervolgens in het empirische gedeelte dienen als kader voor de interviews.

### 4.1 Handelingsverlegenheid toegelicht

Hoewel de term handelingsverlegenheid in het voorgaande al meerdere malen gebruikt is, ontbreekt het nog aan een heldere, afgebakende definitie. Voor de duiding van het begrip kan gekeken worden naar de inzichten die er in het onderwijs en de jeugdzorg bestaan rond handelingsverlegenheid. De term komt immers van origine uit die sectoren. Op basis van deze inzichten kan er een definitie geformuleerd worden die ook bruikbaar is in de politiesector en in dit onderzoek.

#### *4.1.1 Handelingsverlegenheid in onderwijs en jeugdzorg*

In de onderwijssector wordt de volgende definitie van handelingsverlegenheid gehanteerd (zie Bruining & Uytendaal, 2011, p. 1; Van der Meer, 2010):

*Handelingsverlegenheid houdt in dat de professional niet handelt of weet te handelen ondanks dat er zorgen of signalen zijn over de betreffende jeugdige en/of ouders. Handelingsverlegenheid ontstaat uit onvermogen om (nog) adequaat te handelen en komt voort uit aarzelingen bij de professional zelf.*

Hoewel handelingsverlegenheid een veelgebruikt begrip is in de onderwijspraktijk, wordt het begrip volgens Goei & Kleijnen (2009) weinig uitgelegd en verhelderd. Het kan

verwijzen naar de situatie waarin de leraar geen oplossing meer denkt te weten of stress ervaart bij de omgang met een bepaalde leerling, maar het kan er ook naar verwijzen dat een bepaalde aanpak onvoldoende resultaat oplevert. Het gaat dan respectievelijk om handelingsverlegenheid als perceptie, als emotie en als ineffectieve aanpak. De ene leraar ervaart ook meer stress en gebrek aan competenties dan de andere leraar. Daarmee is handelingsverlegenheid een subjectief en relatief begrip, dat afhangt van de veerkracht van de individuele leraar (Goei & Kleijnen, 2009, p. 16).

Een andere omschrijving wordt gegeven door onderzoeksbureau FCB (2011, p. 2), dat veel onderzoek doet naar het thema handelingsverlegenheid in de jeugdzorg:

*Handelingsverlegenheid is op te vatten als de situatie waarin een professional aarzelt te handelen, terwijl de situatie er wel om vraagt. Bijvoorbeeld ingrijpen bij opvoedingsproblemen, aanspreken op eigen verantwoordelijkheid et cetera. De professional kan met handelingsverlegenheid te maken krijgen, maar ook de leidinggevende of anderen in de organisatie kunnen signaleren dat er sprake is van handelingsverlegenheid.*

Een gemene deler in deze definities is dat er in het geval van handelingsverlegenheid niet gehandeld wordt door de professional terwijl dat wel nodig is. Er is sprake van aarzeling en letterlijke verlegenheid om te handelen.

Zoals eerder gezegd kan handelingsverlegenheid op verschillende niveaus spelen en op verschillende niveaus veroorzaakt worden: op individueel niveau, in de interactie met de klant en op organisatieniveau (Van der Meer, 2010). Op individueel niveau kan twijfel over de eigen vaardigheden en een gebrek aan opleiding zorgen voor onzekerheid bij de professional. In de interactie met de klant kan ook onzekerheid en verlegenheid ontstaan, als er sprake is van weerstand of onvoorspelbaar gedrag. Op organisatieniveau kan er onzekerheid ontstaan als de professional zich niet gesteund weet door de eigen organisatie en het gevoel heeft dat er teveel eisen aan hem worden gesteld.

Op basis van deze inzichten wordt voor dit onderzoek de volgende definitie van handelingsverlegenheid gehanteerd: *de situatie waarin een professional niet of niet adequaat handelt terwijl de situatie daar wel om vraagt.*

In de inleiding is al gesteld dat politiemedewerkers soms niet adequaat handelen bij agressie. Daarom is de definitie van handelingsverlegenheid ook bruikbaar in de politiesector. Er zijn bepaalde factoren in de politieorganisatie die zorgen voor deze handelingsverlegenheid. Om te kunnen onderzoeken hoe leidinggevendenden daarmee

omgaan en welke invloed zij hebben op handelingsverlegenheid, is het belangrijk om duidelijk te hebben wat de precieze oorzaken zijn en hoe de handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers kan ontstaan. In het onderstaande zal daarom worden ingegaan op de achtergronden en oorzaken van handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers.

#### *4.1.2 Oorzaken van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers*

Zoals al eerder is genoemd kan handelingsverlegenheid veroorzaakt worden door een gebrek aan weerbaarheid en competenties en dus door een gebrek aan training (Van der Veen, 2012; Ministerie van V&J, 2011). Dit onderzoek richt zich nadrukkelijk niet op dat niveau. Er wordt veeleer gekeken naar de organisatiesetting van de politie en de factoren die daarbinnen invloed hebben op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Te denken valt aan de manier van sturing en ondersteuning door leidinggevendenden. De manier waarop leidinggevendenden omgaan met politiemedewerkers die te maken krijgen met agressie, kan zeer bepalend zijn voor de houding en het handelen (vergelijk Viitasara, 2004; Van der Torre et al., 2011; Kruijer, 2012). Ook de capaciteitsplanning en de inroostering van politiemedewerkers kan van invloed zijn op de agressiehantering, omdat het bepaalt met welke collega's er gewerkt wordt en hoe intensief het dienstrooster is (zie ook het rapport van de Inspectie SZW, 2012). Verder kan de mate van openheid in de politieorganisatie van invloed zijn op de manier waarop politiemedewerkers met agressie omgaan (Van der Torre et al., 2011). Als er weinig ruimte is voor feedback op en bespreking van de agressiehantering door politiemedewerkers, kan dat zorgen voor onzekerheid. Een andere factor die van belang kan zijn is de administratie- en verantwoordingsdruk die politiemedewerkers ervaren (Actal, 2011; Van der Torre et al., 2011). Daar wordt nu nader op ingezoomd, omdat het een relevante risicovolle factor kan zijn voor de handelingsverlegenheid die zich bij politiemedewerkers manifesteert.

#### *4.1.3 Verantwoordingsdruk als achtergrond van handelingsverlegenheid*

De politieorganisatie bevindt zich net als andere publieke organisaties in een veeleisende omgeving, waarin er in ieder geval verwachtingen zijn vanuit de politieke opdrachtgever, vanuit de media en vanuit het publiek (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007; Noordegraaf, 2008). De laatste decennia is er steeds meer vraag gekomen naar verantwoording door publieke organisaties (Bovens & Schillemans, 2009). Publieke organisaties hebben een complexe opdracht waar veel stakeholders bij betrokken zijn, maar ze worden gedwongen om prestatiegericht en bedrijfsmatig te werken en zich continu te verantwoorden (Noordegraaf et al., 2011, p. 9). Deze ontwikkelingen zijn mede te verklaren door het New Public Management-gedachtegoed, dat zich sinds de jaren '80 van de vorige eeuw heeft uitgebreid over de publieke sector. De NPM-stroming kreeg

voet aan de grond in een tijd dat men zich er sterk van bewust was dat de overheid zuinig moest zijn met de publieke middelen en dat de overheid moest inkrimpen (Hood, 1991, p. 3). New Public Management streeft dan ook een terugtrekkende overheid na en zet in op marktwerking tussen publieke organisaties en meting van de prestaties van die publieke organisaties (zie ook Noordegraaf, 2008; Pollit & Bouckaert, 2004). Deze manier van denken drong in de afgelopen decennia steeds verder door in de publieke sector. Dat betekent dat beleid en uitvoering sterk gescheiden werden; er werd uitgegaan van een principaal/agent relatie tussen de politieke opdrachtgever en de uitvoerende publieke organisatie (WRR, 2004). Daarbij stelt de principaal de doelen en de bijbehorende prestatie-indicatoren vast en is het de taak van de publieke organisatie om die doelen zo efficiënt mogelijk te behalen. Op die manier werden publieke organisaties op afstand geplaatst van de overheid en wordt er voortdurend verantwoording gevraagd over het werk dat ze leveren. Die verantwoording heeft bijvoorbeeld de vorm van prestatiemeting, registratiesystemen en protocollen (Noordegraaf, 2008). Daarmee gepaard ging een opkomst van managers in publieke organisaties en dat bracht een *managerial* manier van aansturen met zich mee (vergelijk Hood, 1991). Deze managers werden namelijk verantwoordelijk gehouden voor het reilen en zeilen van de organisatie en het behalen van de opgestelde doelen en prestatie-eisen. Door deze ontwikkelingen kwam de professionele ruimte en autonomie van professionals in de publieke sector onder druk te staan, zoals door verschillende auteurs scherp geponeerd is (bijvoorbeeld Van den Brink et al., 2005; Tonkens, 2008). Door de nadruk op verantwoording en de introductie van bedrijfsmatige tools ontstond er ook meer bureaucratie voor de professionals, die hun werk nauwkeurig moesten vastleggen en gebonden werden aan protocollen en meetsystemen en dergelijke (Tonkens, 2008; De Bruijn, 2006; Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). Zo heeft de verantwoordingsdruk en de daaruit voortvloeiende verandering in de organisatiesetting van publieke organisaties dus een heel directe doorwerking op het dagelijks werk en het handelen van de professionals.

Het risico is dat er hierdoor teveel administratieve lastendruk voor de professionals ontstaat. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004) schetst dat het risico bestaat dat de verantwoording teveel een doel in zichzelf wordt en dat de professionals daardoor verkrampst vasthouden aan de procedures. De professionals willen hun boekje namelijk niet te buiten gaan en vrezen voor afrekening als ze dat wel doen. De WRR (2004, p. 12) formuleert het als volgt: "De verantwoordingsplicht wordt een doel op zichzelf, afrekenen staat centraal en de bureaucratische en juridische gevolgen zijn voor de professionals. Het risico is groot dat niet de inhoud maar het voldoen aan de procedure leidend wordt." In het geval van de politie komt dit naar voren

als agenten niet durven in te grijpen bij agressie omdat ze vrezen voor de bureaucratische en juridische gevolgen. Ze moeten namelijk uitgebreid rapporteren en verantwoording afleggen over incidenten en soms zelfs verschijnen voor de tuchtrechter als ze geweld hebben gebruikt (Actal, 2011; Ministerie van V&J, 2011). Daarom deinzen ze er soms voor terug om in te grijpen en handelen ze soms niet adequaat als ze met agressie te maken krijgen. Daarom kan er gesproken worden van handelingsverlegenheid.

#### *4.1.4 Verantwoordingsdruk versus discretionaire ruimte*

Bij de politie hebben deze ontwikkelingen van verantwoordings- en registratiedruk nog extra lading, vanwege de aard van het werk van politiemedewerkers. In navolging van Lipsky (1980) kunnen politiemedewerkers omschreven worden als *street-level bureaucrats*: publieke dienstverleners die in direct contact staan met de burger (vergelijk ook Van der Torre, 2007). Volgens Lipsky (1980, p. 14-16) wordt in de interactie tussen street-level bureaucrats en burgers pas echt vormgegeven aan beleid. Ook al worden er wetten en regels van bovenaf opgelegd, de acties en de beslissingen 'op straat' zijn vaak bepalend voor de daadwerkelijke richting en uitkomst van het beleid. Inherent aan het werk van street-level bureaucrats is namelijk dat de situaties waarmee ze te maken krijgen te complex zijn om altijd binnen vastgestelde formats en categorieën te behandelen. Daarom hebben street-level bureaucrats een grote discretionaire ruimte nodig om telkens te beslissen wat er moet gebeuren (Lipsky, 1980). In het geval van de politie beoordeelt de agent op straat per situatie wat hij doet en of hij ingrijpt (zie ook Van der Torre, 2007). Verantwoordingsystemen kunnen in die zin ook problematisch zijn, omdat daarin juist alles gecategoriseerd en vastgelegd moet worden (vergelijk ook De Bruijn, 2006). Dat doet geen recht aan de complexiteit van het werk van politiemedewerkers en aan hun discretionaire ruimte. Als er teveel nadruk ligt op verantwoording en registratie, kan dat ervoor zorgen dat politiemedewerkers hun handelen daarop aanpassen en alleen de gemakkelijke gevallen aanpakken en terugdeinzen voor andere gevallen. Ook hierin is dus het risico van handelingsverlegenheid te zien.

#### *4.1.5 Politiemedewerkers in een handelingsfuijk*

Als de bovenstaande ontwikkelingen in ogenschouw worden genomen, kan geconstateerd worden dat politiemedewerkers gevangen zitten in een *handelingsfuijk*. Dit concept ligt in het verlengde van het werk van Noordegraaf (2008), die spreekt over een *interventiefuijk* in de publieke sector. Daarmee wordt bedoeld dat publieke organisaties steeds meer moeten, terwijl er steeds minder kan. Er wordt gevraagd om goede prestaties en effectieve aanpakken, maar telkens weer blijkt hoezeer de ideeën daarover

uiteenlopen en hoe weerbarstig de praktijk in de publieke sector is. Met andere woorden: de verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken (Noordegraaf, 2008). In het geval van de politie kan er van een handelingsfuij gesproken worden omdat er steeds meer van politiemedewerkers wordt verwacht en er allerlei prioriteiten op hen af komen, terwijl het steeds moeilijker wordt om die verwachtingen waar te maken en het handelen van politiemedewerkers gebonden wordt door allerlei verantwoordingssystemen. De veelheid en tegenstrijdigheid van de verantwoordingseisen kan ervoor zorgen dat de politiemedewerkers een grote druk ervaren en mede daardoor niet weten hoe ze moeten handelen (vergelijk De Bruijn, 2006). Ze ervaren geen vrijheid en handelingsruimte, omdat ze gebonden zijn aan allerlei eisen en verantwoordingssystemen. Dat leidt tot een handelingsfuij.

Deze handelingsfuij kan een belangrijke verklaring vormen voor de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Door de vele verwachtingen en de druk die er op het werk van de politie ligt, zijn politiemedewerkers soms niet in staat adequaat te handelen. Als het gaat om agressie wordt er daadkracht verwacht van politiemedewerkers, maar soms deinzen politiemedewerkers er voor terug om in te grijpen. Blijkbaar zijn er barrières waardoor de agressie niet effectief gehanteerd kan worden (vergelijk Van der Torre et al., 2011; Kruijjer, 2012). De handelingsfuij en de prestatie- en verantwoordingsdruk die daaraan ten grondslag liggen, werken dus sterk door in het handelen van politiemedewerkers en in de hantering van agressie.

#### 4.2 De positie van de operationeel leidinggevende

Uit het voorgaande is gebleken dat agressie soms niet adequaat gehanteerd wordt door politiemedewerkers, hoewel deze agressie een nijpend probleem is. Er is regelmatig sprake van handelingsverlegenheid op momenten dat politiemedewerkers te maken krijgen met agressie. Operationeel leidinggevend en bij de politie worden voor deze realiteit gesteld en nemen een bepaalde positie in ten opzichte van hun medewerkers. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt beschreven waarom die positie relevant is. Dit onderzoek wil namelijk beschrijven hoe operationeel leidinggevend en zich verhouden tot de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers en op welke wijzen ze daarmee (kunnen) omgaan. In het voorgaande is beschreven dat er allerlei factoren in de organisatiesetting van de politie zijn die voor handelingsverlegenheid kunnen zorgen. Operationeel leidinggevend en kunnen invloed uitoefenen op die factoren en de vraag is op welke manieren ze dat doen. Voordat de leidinggevend en aan het woord komen, is het echter belangrijk om duidelijk te hebben over wie het precies gaat. Daarom zal eerst worden uitgewerkt op welke leidinggevend en het onderzoek zich richt.

#### 4.2.1 *Leidinggevenden in soorten en maten*

'De manager' of 'de leidinggevende' bestaat niet. Deze uitspraak geldt voor de publieke sector als geheel, maar zeker voor de politieorganisatie (vergelijk De Wit & Van der Meulen, 2011, p. 57-61). Managers zijn er in soorten en maten en ze worden ook telkens weer anders aangeduid. Met de term 'publieke manager' kan bijvoorbeeld een directeur-generaal, een korpschef of een gemeentesecretaris bedoeld worden, maar ook een afdelingshoofd van een ministerie of een directeur personeelszaken bij een inspectie (Noordegraaf, 2008, p. 114). Ook bij de politie zijn er talloze benamingen voor leidinggevende functies: korpschef, districtschef, bureauchef, teamchef, enzovoort. Als het gaat over 'de operationeel leidinggevende bij de politie' is het dus de vraag wie er precies bedoeld wordt.

Voor de beschrijving van de leidinggevende functies bij de politie kan gebruik worden gemaakt van de indeling van Van der Torre (2007, p. 9). Hij noemt drie organisatieniveaus in een politiekorps: de korpsleiding, het district en het wijkteam. De korpsleiding en de districtscheffs (de commissarissen) vormen de strategische laag. Zij zijn verantwoordelijk voor het bestuur en het beheer van het korps. Naar het functioneren van deze strategische laag is al relatief veel onderzoek gedaan (bijvoorbeeld Boin, Van der Torre & 't Hart, 2003; Rosenthal & Van der Torre, 2007). Er is nog veel minder bekend over de (hoofd)inspecteurs in de lijnfuncties onder de strategische laag, zo stelt ook Van der Torre (2007, p. 9-10). Deze (hoofd)inspecteurs zijn vaak teamchef of operationele chef en ze geven leiding aan de basispolitie. Er bestaan alsnog grote verschillen tussen deze twee chefs: een wijkteamchef kan aan het hoofd van meer dan honderd politiemedewerkers staan terwijl een operationeel leidinggevende vaak aan het hoofd staat van tien tot twintig medewerkers. Een teamchef is vaak geheel bezig met managen en zit fulltime op kantoor, terwijl een operationele chef ook regelmatig nog 'de straat op gaat'. Teamchefs staan dus veel verder af van de politiemedewerkers op straat.

#### 4.2.2 *Naar een afbakening*

In dit onderzoek wordt de *operationeel leidinggevende* centraal gesteld. Op basis van de bovenstaande categorisering kunnen operationeel leidinggevende gedefinieerd worden als *de inspecteurs (of eventueel brigadiers) in lijnfuncties die operationele leidinggevende taken hebben en aan het hoofd staan van ongeveer 10 tot 15 politiemedewerkers*. Deze operationeel leidinggevendens sturen heel direct de politiemedewerkers aan en daarmee hebben ze een belangrijke spilfunctie in de organisatie. Ze zijn de *linking pin* tussen de hogere lagen van de organisatie en de medewerkers op de werkvloer (zie Likert, 1964). In die zin zijn ze ook bemiddelaars tussen de strategie van de organisatie en de



alledaagse werkzaamheden op de werkvloer (vergelijk Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; De Bruijn, 2006). Vanwege hun spilfunctie zijn deze leidinggevend 'central to explaining key organizational outcomes' (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, p. 1191). Dat wil zeggen dat ze heel directe invloed hebben op het dagelijkse handelen van de medewerkers van de organisatie. De verwachting is dan ook dat deze leidinggevend van invloed zijn op de mate van handelingsverlegenheid van de politiemedewerkers. De operationeel leidinggevende is nauw betrokken bij het werk van de uitvoerende medewerkers en kan bovendien een kanaliserende rol spelen in de druk en de eisen die op politiemedewerkers afkomen. De opstelling van de leidinggevende bepaalt dan ook mede of de medewerkers zich ondersteund voelen en ruimte ervaren om hun werk goed te doen (vergelijk De Bruijn, 2006; Van der Torre et al., 2011).

In het vervolg zal nader worden ingegaan op de verschillende aspecten van leidinggeven en de wijzen waarop operationeel leidinggevend daarmee de aanpak van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers kunnen organiseren.

#### 4.3 De rol van de operationeel leidinggevende

In dit hoofdstuk zijn meerdere oorzaken van handelingsverlegenheid genoemd. Elk van die oorzaken kan de operationeel leidinggevende in meer of mindere mate aanpakken. Voor het bespreken van de wijze waarop operationeel leidinggevend de handelingsverlegenheid aanpakken zullen de genoemde oorzaken dan ook de richtlijn vormen. Hieronder worden de verschillende oorzaken van handelingsverlegenheid nog eens kort genoemd. Deze categorisering is mede geïnspireerd door het onderzoek van Van der Torre et al. (2011).

- Gebrekkige ondersteuning door leidinggevend
- Gebrek aan cohesie en evenwicht in het team
- Vervelende nasleep van incidenten door administratiedruk
- Weinig openheid en feedback binnen de politieorganisatie

In het onderstaande wordt voor elk van deze thema's beschreven welke rol de operationeel leidinggevende op dat punt kan spelen.

##### *4.3.1 Ondersteuning van medewerkers: personeelszorg*

Operationeel leidinggevend staan dicht op de uitvoerende medewerkers. Zij zijn het eerste aanspreekpunt en hebben direct zicht op de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer en de manier van werken van de politiemedewerkers. Daarom kunnen ze ook een belangrijke taak vervullen als het gaat om het ondersteunen van en meeleven met de medewerkers (Van der Torre et al., 2011). De mate van support en coaching die

politied medewerkers van hun leidinggevend en ontvangen, kan namelijk doorwerken in hun handelen en ook in de manier waarop ze met agressie omgaan (zie Viitasara, 2004; Van der Torre et al., 2011). Politied medewerkers willen graag steun ervaren van hun leidinggevend en, vooral als ze zich onzeker voelen over het gebruik van geweld en het hanteren van agressie (vergelijk Kruijer, 2012; Van der Torre et al., 2011). Om nogmaals de woorden van het Engelse HMIC (2008, p. 35) aan te halen: operationeel leidinggevend en hebben een “pivotal role (...), [they] should coach, appraise, mentor and lead people”. Het overkoepelende woord dat hier bij past is personeelszorg. De manier waarop leidinggevend en deze personeelszorg vormgeven, kan van grote invloed zijn op het welbevinden van medewerkers en op de manier waarop zij hun werk doen.

Er is ook veel afhankelijk van het persoonlijke leiderschap van de leidinggevend e. Er kunnen grote verschillen bestaan in de manier waarop een leidinggevend e zijn medewerkers bejegt en hoe hij de relatie vormgeeft. Klassieke theorieën over leiderschap maken een onderscheid tussen taakgericht en relatiegericht gedrag van leidinggevend en (bijvoorbeeld Hersey & Blanchard, 1969; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2007; zie ook Nieuwenhuis, 2010). Met taakgericht gedrag wordt bedoeld dat de leidinggevend e het einddoel voor ogen heeft en daar voornamelijk op stuurt. Hij stelt de doelstellingen en werkwijzen vast en controleert nauwlettend het werk van de medewerkers. Dit staat tegenover relationeel gedrag, waarbij de onderlinge verhouding meer centraal staat. In dat geval is er veel meer sprake van tweerichtingsverkeer en stelt de leidinggevend e zich toegankelijk en aanmoedigend op. Op basis van deze twee soorten gedrag zijn er ook verschillende stijlen van leidinggeven te onderscheiden: leiden, begeleiden, steunen en delegeren (Blanchard et al., 2007; Nieuwenhuis, 2010). In die verschillende stijlen is een verloop te zien van veel sturen naar weinig sturen en veel ondersteunen naar weinig ondersteunen. Hersey & Blanchard (1969) noemen dit situationeel leiderschap. Daarmee wordt bedoeld dat de stijl van leidinggeven wordt afgestemd op de medewerker en zijn ontwikkelingsniveau. De competenties en de manier van werken verschillen namelijk per medewerker en daarom moet de leidinggevend e zijn stijl ook aanpassen. Uit eerder onderzoek blijkt dat politied medewerkers veel waarde hechten aan goede ondersteuning door leidinggevend en (bijvoorbeeld Van der Torre et al., 2011, p. 56-58). Daarom is het interessant om te bezien hoe operationeel leidinggevend en hun leidinggevend e rol vormgeven.

#### *4.3.2 Plannen en aansturen: goede teams creëren*

Er is volgens politied medewerkers regelmatig sprake van dat collega’s elkaar niet goed genoeg kennen en dat de teams niet evenwichtig ingedeeld worden. Dit heeft gevolgen voor de hantering van agressie (Van der Torre et al., 2011; zie ook Inspectie SZW, 2012).

Om sterk in hun schoenen te staan, is het belangrijk dat politiemedewerkers weten dat ze op elkaar aan kunnen en dat er een goede bezetting is. Daar schort het regelmatig aan, zoals uit de genoemde onderzoeken blijkt. Ook zijn de werktijden vaak te lang, zodat het dienstrooster te intensief is en de politiemedewerkers niet in staat zijn om adequaat te reageren op agressie (Inspectie SZW, 2012).

De operationeel leidinggevende kan hier een grote rol in spelen, door weloverwogen om te gaan met de capaciteitsplanning en met de samenstelling van het dienstrooster (zie Van der Torre, 2007). Het is van belang dat er in de planning aandacht is voor een mix van ervaren en onervaren dienders en van mannen en vrouwen. Vooral in risicogebieden is het belangrijk dat er genoeg operationele sterkte is en dat er snel steun kan worden ingeroepen (vergelijk Van der Torre et al., 2011). Daarnaast is het nodig dat de politiemedewerkers een goed team vormen en elkaar vertrouwen. Ook hierin heeft de operationeel leidinggevende een belangrijke rol. Eerder onderzoek suggereert dat de opstelling en de houding van leidinggevendens invloed heeft op de cohesie binnen een team (Bass, 1998; Bartone, 2006). De leidinggevende heeft namelijk invloed op de beleving en de betekenisgeving van negatieve incidenten en kan ervoor zorgen dat er geleerd wordt van dergelijke incidenten. In de woorden van Bartone (2006, p. 141): “In a small group context, leaders are in a unique position to shape how stressful experiences are understood by members of the group.” In het geval van de politie kunnen operationeel leidinggevendens een rol spelen door het team te laten leren van incidenten die hebben plaatsgevonden. Zo kan er een gezamenlijke positieve beleving gecreëerd worden en kan de cohesie in het team versterkt worden (vergelijk Bartone, 2006). Door een sterke band in het team kunnen politiemedewerkers zich zekerder voelen en dat kan doorwerken op de manier waarop ze agressie hanteren.

#### *4.3.3 Nasleep van incidenten: administratiedruk afdempen*

Een andere belangrijke oorzaak van handelingsverlegenheid is de nasleep van incidenten. Zoals in het voorgaande is geschetst, moeten politiemedewerkers zich continu verantwoorden over geweldgebruik (Actal, 2011; Van der Torre et al., 2011). Vaak is er dus een lange nasleep als politiemedewerkers flink ingrijpen en uit angst daarvoor besluiten ze regelmatig om dan maar niet in te grijpen (Van der Torre et al, 2011). Ze vrezen dan voor de bureaucratische en juridische gevolgen van hun handelen (zie ook WRR, 2004).

Operationeel leidinggevendens kunnen ook hierin een belangrijke rol spelen. Allereerst in de manier waarop ze met de administratiedruk omgaan en hoe ze de informatieverplichtingen doorvertalen naar hun medewerkers. Zoals gezegd is overal in

de publieke sector te zien dat er verantwoording wordt gevraagd en dat er getracht wordt het werk van de medewerkers vast te leggen door middel van allerlei registratiesystemen en protocollen. Het kan echter een groot verschil maken hoe hier in de praktijk mee wordt omgegaan en hoe leidinggevendenden dergelijke systemen gebruiken (De Bruijn, 2006; Noordegraaf, 2008). Volgens De Bruijn (2006, p. 71-76) is het belangrijk om betekenis te geven aan registratiesystemen en informatieverplichtingen. Met de uitvoerende professionals moet besproken worden hoe de systemen gebruikt worden en de leidinggevende moet uitleggen wat de redenen zijn om op deze manier het werk van de professionals vast te leggen. Als dat niet gebeurt, kunnen de medewerkers deze verplichtingen als extra belasting zien die van bovenaf wordt opgelegd en sluit het niet aan bij hun beleving. Daarom is het de belangrijke taak van de leidinggevende om als *boundary spanner* te fungeren tussen de hogere lagen van de organisatie en de werkvloer en in die rol betekenis te geven aan de registratiesystemen en de informatieverplichtingen (De Bruijn, 2006, p. 89-91). Operationeel leidinggevendenden bij de politie kunnen ook gezien worden als dergelijke *boundary spanners*, vanwege hun positie in de politieorganisatie. Zij kunnen dus ook verschil maken als het gaat om de administratiedruk die politiemedewerkers ervaren. Door de manier waarop de operationeel leidinggevende omgaat met de registratiesystemen en door de manier waarop hij de informatie-eisen doorvertaalt, kan hij ruimte creëren voor zijn medewerkers en de verantwoordingsdruk afdempen.

De operationeel leidinggevende kan ook een belangrijke rol spelen door bescherming te bieden aan de politiemedewerkers, als ze te maken krijgen met de gevolgen van hun optreden. In dat geval hebben ze een bufferfunctie ten opzichte van de medewerkers (vergelijk Burger, 2010; Weggeman, 2007). Dit krijgt concreet vorm in de nasleep van incidenten waarbij politiemedewerkers te maken hebben gehad met agressie. Eerder is al geconstateerd dat er allerlei bureaucratische en juridische gevolgen voor politiemedewerkers kunnen zijn bij agressie-incidenten. De leidinggevende kan daarin ondersteuning bieden en opkomen voor de medewerker (vergelijk ook Van der Torre et al., 2011). Als politiemedewerkers weten dat hun leidinggevende voor hen opkomt, zullen ze beter durven te handelen. Zo kan de opstelling van de leidinggevende uitmaken voor de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers.

#### *4.3.4 Feedback en openheid: de bepalende rol van de leidinggevende*

De operationeel leidinggevende kan ook een bepalende rol spelen in het creëren van een sfeer waarin er openheid heerst en men elkaar durft aan te spreken en feedback durft te geven. Daar schort het nu vaak nog aan binnen de politieorganisatie, zoals onder meer blijkt uit het onderzoek van Van der Torre et al. (2011). Er wordt maar weinig gesproken

over de manier waarop de politiemedewerkers met agressie omgaan (zie ook Van Uden & Van Arkel, 2011). Dit zorgt ervoor dat er geen waardering is voor agenten die op een goede manier met agressie omgaan en gepast geweld gebruiken. Tegelijk is er ook geen bijsturing van politiemedewerkers die teveel geweld gebruiken en niet op een goede manier met agressie weten om te gaan (Van der Torre et al., 2011). Blijkbaar is de sfeer er niet naar om in openheid en vertrouwen te spreken over agressie en elkaar daar feedback op te geven. Doordat deze onderwerpen niet bespreekbaar zijn, kan er veel onzekerheid bestaan onder politiemedewerkers en dat is een voedingsbodem voor handelingsverlegenheid. Uit onderzoek in de onderwijssector blijkt dat handelingsverlegenheid gereduceerd kan worden als de problemen in het werk besproken worden met collega's en leidinggevendenden (Goei & Kleijnen, 2009, p. 63-64). Dat geeft het belang aan van een open sfeer. Bij de politie is er echter een gebrek aan feedback en bespreekbaarheid en dat wordt ook opgemerkt door politiemedewerkers. Het eerder aangehaalde citaat van een agent spreekt wat dat betreft boekdelen (in Van der Torre et al., 2011, p. 57): "De politie zou in het algemeen elkaar meer moeten aanspreken op gedrag en handelen. Leidinggevendenden zouden daar een voorbeeld in moeten zijn. Dat gebeurt niet of veel te weinig."

Er is dus een belangrijke rol weggelegd voor de operationeel leidinggevende als het gaat om het creëren van een klimaat waarin gesproken kan worden over deze onderwerpen en waarin er onderling feedback wordt gegeven. Om een dergelijke 'feedbackcultuur' te ontwikkelen, is het van belang om de onderlinge omgang en de manier van werken bespreekbaar te maken (vergelijk Van Uden & Van Arkel, 2011; King, 2009; Blanchard et al., 2007). De leidinggevende kan door zijn opstelling vertrouwen creëren bij de medewerkers en zo bijdragen aan de openheid binnen het team (zie ook Blanchard et al., 2007). In termen van dit onderzoek: als de operationeel leidinggevende bij de politie erin slaagt om een sfeer te creëren waarin men elkaar feedback geeft en durft aan te spreken op gedrag en handelen, kan dat mogelijk bijdragen aan de reductie van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers.

#### *4.3.5 Samenvattend*

Vanuit de theorie is duidelijk geworden dat de operationeel leidinggevende op verschillende manieren de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers kan aanpakken. Uit eerdere onderzoeken komen verschillende oorzaken voor handelingsverlegenheid naar voren en het blijkt dat de leidinggevende bij elk van die oorzaken een rol kan spelen. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de verschillende aspecten in het werk van een operationeel leidinggevende die invloed kunnen hebben op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Per thema staan er telkens enkele

indicatoren genoemd die voortvloeien uit de behandelde literatuur. Onderstaand analysekader kan behulpzaam zijn bij het analyseren en categoriseren van de resultaten van het onderzoek.

*Tabel 1 – Analyse kader*

Personeelszorg vormgeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relatie en communicatie met medewerkers</li> <li>○ Stijl van leidinggeven (leiden/begeleiden/steunen/delegeren)</li> <li>○ Uitspreken waardering/kritiek</li> </ul>
Een hecht en evenwichtig team creëren	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rekening houden met samenstelling dienstrooster (man/vrouw, ervaren/onervaren, etc.)</li> <li>○ Aandacht voor teambuilding</li> <li>○ Omgaan met negatieve ervaringen</li> </ul>
Gevolgen van incidenten afdempen door aanpak/opstelling in nasleep	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medewerkers beschermen bij nasleep</li> <li>○ Betekenis geven aan eisen</li> <li>○ Omgaan met informatiesystemen</li> <li>○ Bufferfunctie tussen werkvloer/hogere organisatielagen</li> </ul>
Feedback en openheid bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medewerkers aanspreken bij te veel/te weinig geweldgebruik</li> <li>○ Agressie bespreekbaar maken in team</li> </ul>

#### 4.4 Kortom

De handelingsverlegenheid van politiemedewerkers kent uiteenlopende oorzaken en bij veel oorzaken lijkt de operationeel leidinggevende een belangrijke rol te spelen. Het is echter de vraag hoe operationeel leidinggevend in de praktijk omgaan met de handelingsverlegenheid van hun medewerkers. Uit de theorie blijkt dat ze de aanpak daarvan op allerlei manieren kunnen organiseren, maar hoe krijgt dit in de praktijk vorm? In het vervolg van dit onderzoek zal op die vraag worden ingegaan door middel van gesprekken met diverse operationeel leidinggevend.

## 5. Onderzoeksdesign

In dit onderzoek wordt ingezoomd op de invloed van de operationeel leidinggevende op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Naast de theoretische inzichten die beschreven zijn in eerdere hoofdstukken, is ook in de praktijk gekeken hoe operationeel leidinggevendenaankijken tegen de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers en hun invloed daarop. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd en verantwoord hoe het empirische onderzoek is vormgegeven en welke keuzes daarbij zijn gemaakt. Allereerst zal de wetenschapsfilosofische achtergrond van dit onderzoek geschetst worden, waarna beschreven wordt hoe het onderzoek in de praktijk vorm heeft gekregen en welke aanpak er gehanteerd is.

### 5.1 Wetenschapsfilosofische achtergrond

Binnen de wetenschapsfilosofie zijn er verschillende opvattingen over het kennen en beschrijven van de werkelijkheid. Volgens Koningsveld (2006, p. 12) is wetenschapsfilosofie een “kritische reflectie op de vooronderstellingen die aan wetenschap ten grondslag liggen”. Het is belangrijk dat een onderzoeker stilstaat bij de verschillende onderzoeksbenaderingen en de consequenties daarvan. De gekozen benadering bepaalt namelijk de werkwijze en zegt iets over de betekenis van de onderzoeksresultaten. Daarom is er nu eerst aandacht voor de wetenschapsfilosofische achtergrond van het onderzoek.

Een belangrijke wetenschapsfilosofische vraag betreft de kenbaarheid van de werkelijkheid. Als er één werkelijkheid is, kunnen we verschijnselen op een objectieve manier onderzoeken en zijn de uitkomsten van onderzoek eenduidig (Van Thiel, 2007). Binnen de sociale wetenschappen zijn er rond dit vraagstuk twee dominante benaderingen te ontwaren: de empirisch-analytische benadering en de interpretatieve benadering (Van Thiel, 2007, p. 39-42). Hieronder worden beide stromingen kort besproken, zodat de keuzes in dit onderzoek weloverwogen gemaakt kunnen worden.

#### *5.1.1 De empirisch-analytische benadering*

In de empirisch-analytische benadering wordt gesteld dat de onderzoeker ‘van buitenaf’ de empirische waarnemingen kan *verklaren* en zo ook *causale verbanden* kan leggen. Deze benadering streeft er naar om – ook in de sociale wetenschappen – op een natuurwetenschappelijke wijze onderzoek te doen (Van Thiel, 2007, p. 39). Empirisch-analytisch onderzoek richt zich op het toetsen van theoretische wetmatigheden en is dus deductief. Het streven naar objectiviteit en naar het blootleggen van causale verbanden wordt ook wel positivisme genoemd (vergelijk Tsoukas & Knudsen, 2003).

### 5.1.2 De interpretatieve benadering

De interpretatieve benadering plaatst zich hier tegenover en stelt dat er niet één werkelijkheid bestaat die objectief te kennen is (Van Thiel, 2007; Boeije, 2005). Ieder mens heeft zijn eigen perspectief en zijn eigen manier om naar de werkelijkheid te kijken. Vanwege deze subjectiviteit is het doel van onderzoek dan ook om de onderzochte verschijnselen te *begrijpen* en de *percepties* van mensen te beschrijven (Van Thiel, 2007, p. 41; Tsoukas & Knudsen, 2003). Het handelen van mensen moet in de context gezien worden en van daaruit geïnterpreteerd worden. De uitkomsten van onderzoek zijn dan ook 'lokaal' en niet zonder meer generaliseerbaar (Deetz, 1996). Het gaat in de sociale wetenschappen om mensen met motieven en niet om stenen of atomen; daarom is er een andere onderzoeksmethode geëigend dan in de natuurwetenschappen (Tsoukas & Knudsen, 2003). In de interpretatieve benadering is er dan ook vaak sprake van inductief onderzoek (Van Thiel, 2007). Er worden geen theoretische wetmatigheden getoetst zoals bij deductief onderzoek, maar er wordt lokale kennis opgedaan over een bepaald verschijnsel. De gebruikte theorie dient veeleer als richtsnoer en helpt de onderzoeker om te bepalen waar hij zijn blik op moet richten.

### 5.1.3 De keuze in dit onderzoek

Op basis van de bovenstaande beschrijvingen kan gesteld worden dat voor dit onderzoek de interpretatieve benadering het meest geëigend is. Omdat er nog weinig bekend is over de rol van de operationeel leidinggevende in relatie tot het ervaren van handelingsverlegenheid door politiemedewerkers, is een onderzoek gepast waarin verkend wordt hoe die rol eruit ziet. In het verlengde van de interpretatieve benadering is het uitgangspunt bij dit onderzoek dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze een sociale werkelijkheid construeren door die betekenissen uit te wisselen (Boeije, 2005; Van Thiel, 2007). Het doel van dit onderzoek is om die betekenissen bloot te leggen en er patronen in te vinden. Daarbij wordt getracht om de woorden van de respondenten zoveel mogelijk recht te doen en in de context te plaatsen. Zo kan er een rijk beeld geconstrueerd worden van de rol die operationeel leidinggevendens volgens de respondenten kunnen vervullen bij het ervaren van handelingsverlegenheid door politiemedewerkers.

## 5.2 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is sprake van een gevalsstudie. Dat wil zeggen dat enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp worden onderzocht om zo een uitgebreide en rijke beschrijving te kunnen geven (Van Thiel, 2007, p. 97). Voortvloeiend uit de interpretatieve benadering is daarbij gekozen voor een kwalitatieve methode van data-verzameling (Boeije, 2005). Hieronder worden deze keuzes toegelicht en uitgewerkt.



### *5.2.1 Casusselectie*

Kenmerkend voor een gevalstudie is het onderzoeken van een bepaald verschijnsel in een bepaalde sociale situatie (Boeije, 2005). In dit onderzoek wordt de invloed van de operationeel leidinggevende op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers onderzocht. Dit verschijnsel wordt onderzocht in de sociale situatie van de Nederlandse politie. Binnen die sociale situatie worden bepaalde personen onderzocht, namelijk operationeel leidinggevend. Door hun handelen te onderzoeken kan er kennis opgedaan worden over het verschijnsel handelingsverlegenheid en de invloed van de operationeel leidinggevende daarop.

Een nadeel van een dergelijke gevalstudie is dat de bevindingen niet eenvoudig gegeneraliseerd kunnen worden. Er kan slechts kennis opgedaan worden over een concrete situatie in een unieke context. Het doel van dit onderzoek is dan ook veeleer om een rijk beeld te construeren van wat de respondenten zeggen over de invloed die zij kunnen hebben op de factoren die meespelen bij handelingsverlegenheid. De generaliseerbaarheid van het onderzoek komt verderop nog uitgebreider nog aan bod.

Er is specifiek voor deze casus gekozen omdat agressie tegen politiemedewerkers duidelijk zichtbaar is en een groot probleem vormt (zie bijvoorbeeld Abraham et al., 2011; Van der Torre et al., 2011). Agressie tegen medewerkers met een publieke taak is een breder probleem, maar bij de politie komt het wel heel duidelijk naar voren. Er is ook al veel aandacht voor agressie tegen politiemedewerkers, zoals te zien is in de weerbaarheidstrainingen en de politiek-bestuurlijke aandacht die er voor het onderwerp is. Er is echter nog niet tot nauwelijks stilgestaan bij de rol van de operationeel leidinggevende. Daarom stelt dit onderzoek de operationeel leidinggevende bij de politie centraal, om te zien op welke wijzen die van invloed kan zijn op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers.

### *5.2.2 Dataverzameling*

In het empirisch onderzoek zijn interviews met operationeel leidinggevend gehouden om een gedetailleerd beeld te kunnen schetsen van de manieren waarop zij van invloed kunnen zijn op de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. De onderwerpen voor de interviews zijn afgeleid uit het theoretisch kader dat in het vorige hoofdstuk geschetst is (vergelijk Van Thiel, 2007). Op basis van literatuur over handelingsverlegenheid en de invloed van de direct leidinggevende zijn enkele thema's geformuleerd die aan bod konden komen in de interviews. Er is dus geen nauwkeurig meetinstrument opgesteld dat precies uitgevraagd werd; er zijn slechts enkele topics geformuleerd die de structuur van het interview hebben gevormd. Er kan dus gesproken

worden van semigestructureerde interviews: een gesprek aan de hand van een interviewhandleiding, waarbij veel ruimte wordt gelaten voor de inbreng van de respondent (Van Thiel, 2007, p. 107-108). In de interviews werd eerst het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd en toegelicht en vervolgens werd de respondent uitgenodigd om zijn of haar meningen en ideeën over een aantal deelonderwerpen te delen met de onderzoeker. De onderzoeker had verder een faciliterende rol had en vroeg door naar aanleiding van de antwoorden van de respondent (Boeije, 2005).

In de interviews werd eerst gevraagd naar de ervaringen van de respondent rond agressie tegen politiemedewerkers. Ook werd gevraagd in hoeverre de medewerkers volgens de respondent in staat zijn om de agressie adequaat te hanteren. Daarbij werd het concept handelingsverlegenheid geïntroduceerd om de reactie van de operationeel leidinggevende daarop te horen. Na deze achtergrondvragen kwamen vier deelonderwerpen over de invloed van de leidinggevende aan bod, die op het theoretisch kader gebaseerd zijn. Deze onderwerpen zijn hieronder weergegeven.

- Ondersteuning en sturing door de operationeel leidinggevende
- Invloed van de operationeel leidinggevende op capaciteitsplanning en teamcohesie
- Invloed van de operationeel leidinggevende op de nasleep
- Invloed van de operationeel leidinggevende op feedback en openheid in het team

Deze thema's werden algemeen geïntroduceerd en naar aanleiding van de antwoorden van de leidinggevendenden werd er doorgevraagd. Daarbij werden de elementen uit het analysekader (zie hoofdstuk 4, tabel 1) in het hoofd gehouden als aandachtspunten om op door te vragen. In bijlage 2 is de complete interviewhandleiding te vinden.

De respondenten zijn op verschillende manieren geselecteerd. Ongeveer de helft van de respondenten volgt momenteel de Operationeel Leidinggevende Leergang van de Politieacademie. Deze leergang is bedoeld voor huidige operationeel leidinggevendenden. Via de Politieacademie is er contact gelegd met vertegenwoordigers van klassen die deze Operationeel Leidinggevende Leergang volgen en zo zijn er 8 interviews geregeld. Deze interviews werden gehouden in een rustige ruimte in het congrescentrum waar de lesdagen van de Operationeel Leidinggevende Leergang plaatsvinden. De overige 7 respondenten zijn middels de sneeuwbal methode geselecteerd. Het eerste contact was met een districtschef die de namen van een aantal operationeel leidinggevendenden heeft genoemd. Op hun aanraden zijn weer andere leidinggevendenden benaderd, enzovoort. Deze interviews vonden plaats in een rustige ruimte in het bureau waar de betreffende leidinggevende werkzaam is.

Alle 15 interviews vonden plaats in mei 2012. Daarbij is de methode van verzadiging gebruikt: er zijn geen nieuwe interviews meer gepland toen bleek dat er weinig nieuwe resultaten uit de laatste paar interviews kwamen.

Om een volledig en divers beeld te krijgen, is ervoor gezorgd dat de leidinggevendenden van verschillende korpsen afkomstig zijn. Ook is er rekening gehouden met de ervaring van de leidinggevende: er zijn zowel beginnende leidinggevendenden als zeer ervaren leidinggevendenden geïnterviewd. In onderstaande tabellen is de spreiding van de respondenten te zien.

*Tabel 2 – Verdeling respondenten per korps*

<b>Korps</b>	<b>Aantal respondenten</b>
Utrecht	4
Gooi en Vechtstreek	3
Friesland	2
Groningen	2
Drenthe	1
Amsterdam Amstelland	1
Brabant-Noord	1
KLPD	1

*Tabel 3 – Verdeling respondenten naar ervaring*

<b>Ervaring</b>	<b>Aantal respondenten</b>
Minder dan 2 jaar	5
2-5 jaar	4
Meer dan 5 jaar	6

### *5.2.3 Data-analyse*

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, dat wil zeggen dat ze letterlijk zijn uitgeschreven. Door middel van transcriberen kunnen de woorden van de respondent zo accuraat en volledig mogelijk worden weergegeven (Van Thiel, 2007). De uitgewerkte transcripten zijn in twee delen geanalyseerd: eerst zijn de data gesegmenteerd en vervolgens zijn de afzonderlijke blokken weer bij elkaar gebracht om er een coherent verhaal van te maken (Boeije, 2005).

Segmentatie wil zeggen dat de data in stukken werden geknipt door codering. Op die manier kunnen groeperingen gemaakt worden van data die over hetzelfde onderwerp gaan. Hierbij is gebruik gemaakt van het computerprogramma MAXQDA, waarin de

uitgeschreven interviewteksten gecodeerd kunnen worden en overzichtelijk bij elkaar kunnen worden gezet. Aanvankelijk is er open gecodeerd, dat wil zeggen dat de tekst van het eerste interview werd gelezen en dat daarbij werd gekeken welke verschillen en overeenkomsten er waren tussen de verschillende fragmenten. Op basis daarvan zijn er codes toegekend aan de stukken tekst. Daarbij zijn onder andere enkele belangrijke begrippen uit het theoretisch kader gebruikt. Met deze codes als uitgangspunt zijn vervolgens alle transcripten gecodeerd, waarbij er af en toe codes bij kwamen totdat er sprake was van een uitputtend coderingsschema (vergelijk Van Thiel, 2007). De volgende stap was het axiaal coderen van de data. Daarbij wordt gezocht naar patronen in de codes en worden de codes geordend en eventueel samengevoegd (Van Thiel, 2007). Uiteindelijk ontstond daardoor een codeschema waarin de codes hiërarchisch geordend zijn. Zie daarvoor bijlage 3.

De bevindingen worden in het volgende hoofdstuk weer bij elkaar gebracht. De uitkomsten van het empirische onderzoek worden per onderwerp gepresenteerd en daarbij vindt ook de analyse plaats door de bevindingen te confronteren met bestaande kennis en theorieën. In de rapportage zijn de respondenten geanonimiseerd door hen een nummer toe te kennen, van R1 tot en met R15.

#### *5.2.4 Betrouwbaarheid en validiteit*

Bij interpretatief onderzoek is de betekenis van de begrippen betrouwbaarheid en validiteit anders dan in natuurwetenschappelijk onderzoek. De eis van standaardisering en herhaalbaarheid is moeilijk te realiseren, omdat de aard van het onderzoek geheel anders is. Er wordt veeleer gesproken van navolgbaarheid van analyses, aannemelijkheid van conclusies en overdraagbaarheid (Van Thiel, 2007). Een volgend onderzoek zal nooit exact dezelfde resultaten laten zien, omdat het onderzoeksonderwerp dynamisch is en de interpretatie van de onderzoeker een belangrijke rol speelt. Toch kan de betrouwbaarheid wel vergroot worden door de onderzoeksmethode duidelijk te beschrijven. Ook is het van belang om een goede mix van respondenten te hebben, want dat draagt bij aan de representativiteit (Van Thiel, 2007). Daarom is er met operationeel leidinggevenden van verschillende korpsen gesproken en met zowel oudere als jongere leidinggevenden. Dat zorgt voor een gediversifieerd en genuanceerd beeld. Verder zijn alle interviews opgenomen op een voicerecorder, getranscribeerd op de computer en met een computerprogramma geanalyseerd. Met dergelijke technische hulpmiddelen kan de analyse beter gestandaardiseerd worden. Ook worden alle stappen en keuzen in dit onderzoek besproken met ervaren onderzoekers en medestudenten, hetgeen ook bij kan dragen aan de betrouwbaarheid en kwaliteit van het onderzoek.

Bij een gevalstudie is generalisatie altijd complex en dus is het moeilijk externe validiteit te realiseren (Van Thiel, 2007; Boeije, 2005). Het doel van dit onderzoek is dan ook niet om de gevonden resultaten te generaliseren naar alle operationeel leidinggevend in Nederland en uitspraken te doen die algemeen geldend zijn. Veeleer is het de bedoeling om enige theoretische generaliseerbaarheid te realiseren. Dat wil zeggen dat er gezocht is naar patronen in de resultaten, om zo een beeld te krijgen van het onderwerp en bij te dragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en theorieën.

### 5.3 Kortom

In dit hoofdstuk is beschreven welke aanpak er gehanteerd wordt in dit onderzoek en wat de achtergronden van die aanpak zijn. Zoals beschreven is het onderzoek kwalitatief van aard en heeft het tot doel om patronen bloot te leggen in de uitspraken van operationeel leidinggevend over handelingsverlegenheid en hun aanpak daarvan. Voor deze gevalstudie zijn 15 operationeel leidinggevend geïnterviewd, met diverse achtergronden en van diverse korpsen. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van die interviews gepresenteerd en vindt de analyse van de bevindingen plaats.

## 6. Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirische onderzoek gepresenteerd. Het eerste gedeelte bespreekt de ervaringen van de geïnterviewde operationeel leidinggevendenden met agressie tegen politiemedewerkers. Ook komt aan bod in hoeverre er volgens de respondenten sprake is van handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers. Dit in antwoord op de eerste empirische deelvraag. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk worden de verschillende factoren besproken die mee lijken te spelen bij de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. In verschillende deelonderwerpen wordt besproken hoe de operationeel leidinggevende zijn rol invult in relatie tot deze factoren en op die manier wordt een antwoord gegeven op de tweede empirische deelvraag.

In het onderstaande worden per onderwerp telkens eerst de resultaten uit de interviews gepresenteerd. Met andere woorden: de respondenten komen eerst aan het woord. In het gedeelte over de rol van de operationeel leidinggevende wordt bovendien telkens aan het begin van elk onderwerp feitelijk beschreven wat de rol van de operationeel leidinggevende is. Deze feitelijke beschrijvingen staan aan het begin van een paragraaf in een kader. Vervolgens wordt beschreven hoe de respondenten het betreffende aspect zeggen aan te pakken is en hoe zij tegen het onderwerp aankijken. Elke paragraaf sluit af met een analyse van de resultaten; de uitkomsten van de interviews worden geconfronteerd met de inzichten uit het theoretisch kader.

### 6.1 Agressie en handelingsverlegenheid

De geïnterviewde operationeel leidinggevendenden geven aan dat politiemedewerkers veel te maken hebben met agressie. Sommige respondenten zeggen dat agressie van alle tijden is, maar anderen zien de laatste jaren een toename: "Ik heb wel het idee dat die agressie een tendens is. Misschien ook omdat we er meer aandacht aan geven, maar het is wel echt veel. Zowel verbaal als fysiek, en vooral in de horecadiensten en de nachtdiensten." (R4)

Veel van de respondenten stellen dat juist verbale agressie een groot probleem vormt, en dat dat nog veel meer voorkomt dan fysieke agressie: "Het hangt ervan af wat je onder agressie verstaat. Als dat alleen fysieke agressie is, dan is het een stuk minder dan als je verbale agressie erbij gaat nemen. Want dan komt het nogal eens voor. Dan zit het vooral in de sfeer van beledigen, bedreigen, laatzinnig beledigen. En ja, het is veel meer dan vroeger. Vooral het verbale, dat is enorm toegenomen."(R11) Als verklaring noemen enkele respondenten dat het publiek mondiger is geworden en meer moeite heeft met

gezag (R1, R2, R11). Daarom accepteert de burger het vaak niet als hij terechtgewezen worden en laat hij zich niet onbetuigd tegenover de politie. En juist die verbale agressie heeft grote impact, vaak nog meer dan de fysieke agressie (R7).

Het beeld uit de interviews komt overeen met het beeld dat in eerdere onderzoeken naar voren is gekomen. Verscheidene onderzoeken geven aan dat agressie tegen medewerkers met een publieke taak een veelvoorkomend probleem is en dat er tegenwoordig juist veel sprake is van verbale agressie (bijvoorbeeld Abraham et al., 2011; Van der Torre et al, 2011). Uit de gehouden interviews blijkt dat ook operationeel leidinggevendenden bij de politie dit beeld herkennen.

### *6.1.1 Handelingsverlegenheid*

In de interviews is uitgebreid stilgestaan bij de manier waarop politiemedewerkers de agressie hanteren en in hoeverre daarin volgens de operationeel leidinggevendenden sprake is van handelingsverlegenheid. Voordat het gaat over de invloed van de operationeel leidinggevendende, is het namelijk nodig om te bezien of deze leidinggevendenden het probleem van handelingsverlegenheid überhaupt herkennen en wat zij zelf als oorzaken daarvan zien. Daarom volgt hieronder een beschrijving van handelingsverlegenheid door de ogen van de geïnterviewde operationeel leidinggevendenden.

Over het algemeen zien de respondenten een professionele houding bij hun medewerkers als het op geweld aankomt (bijvoorbeeld R1, R5, R9). Dat wil zeggen dat de politiemedewerkers de-escalerend optreden als er sprake is van agressie en proberen om de situatie pratend op te lossen. Wel geven de respondenten aan dat er grote verschillen bestaan tussen de verschillende medewerkers en dat de ene agent een veel korter lontje heeft dan de andere agent en dus ook heftiger reageert op agressie (R4, R11). Sommige medewerkers zullen dus direct tot aanhouding overgaan of terug gaan vechten, terwijl anderen het met de mond proberen af te handelen of bij verbale agressie het schelden en beledigen beter van zich af kunnen laten glijden. Veel respondenten stellen dat de reactie van de politiemedewerker en zijn houding bij agressie bepalend zijn voor het verloop van een incident: "Het slachtoffer worden van geweld kan door eigen gedrag en houding komen (...), sommigen kunnen wel een houding hebben die agressie veroorzaakt." (R2)

Het beeld van handelingsverlegenheid wordt door vrijwel alle respondenten herkend. Hoewel sommigen stellen dat ze het niet direct bij hun eigen medewerkers zien, erkennen ze allemaal wel dat het voorkomt en dat politiemedewerkers soms aarzelen om door te pakken of daadkrachtig op een incident af te gaan. De opmerking van een van

de respondenten hierover is tekenend: “Die geluiden hebben we hier ook wel gehoord. Dat men eerst even linksaf de poort uit ging in plaats van rechtsaf.”(R5) Of, zoals een andere leidinggevende het stelt: “Ik merk wel dat een aantal collega's een stapje terug doen als er wat is. Of de confrontatie niet aangaan. (...) En ik merk ook wel dat als er een spannende melding is, dat collega's daar niet altijd in een rechte lijn naartoe rijden, maar soms wel omrijden.” (R12)

### *6.1.2 Oorzaken handelingsverlegenheid*

De geïnterviewde operationeel leidinggevendenden dragen zelf verschillende redenen aan voor deze handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Veel respondenten vermoeden dat de medewerkers bang zijn voor de consequenties die er zijn als ze wél doorpakken: “Ja, ik denk wel dat er sommige collega's zijn die niet doorpakken, omdat ze bang zijn: dan moet ik het op papier gaan zetten, dan krijg je die rompslomp, dan moet iemand er wat gaan vinden.”(R13) Als politiemedewerkers agressie meemaken en geweld moeten gebruiken om de situatie onder controle te krijgen, dan moeten ze dat melden en dan zit daar een hele procedure aan vast. Soms wordt de betreffende medewerker dan zelfs aan een onderzoek onderworpen en dat kan het gevoel opleveren dat je in het verdachtenbankje terecht komt als medewerker (R6, R9). Uit angst daarvoor treden politiemedewerkers dus soms niet op als ze met agressie geconfronteerd worden.

In het verlengde hiervan is volgens de respondenten het gebrek aan ruggensteun vanuit de organisatie een andere belangrijke reden voor handelingsverlegenheid. Als een medewerker te maken heeft gehad met agressie, dan moet ‘de organisatie’ altijd achter de medewerker gaan staan, zo zeggen veel respondenten (bijvoorbeeld R1, R8, R9, R13). Maar daar schort het nog vaak aan. Vaak heeft de medewerker het gevoel dat hij afgerekend wordt als hij geweld heeft gebruikt en dat hij nog “een mes in de rug krijgt van de leiding” (R9). Daardoor hebben politiemedewerkers vaak niet het vertrouwen in de organisatie en de (hogere) leidinggevendenden om vrijuit te handelen.

Een van de respondenten stelt dat de media ook van grote invloed zijn op het handelen van politiemedewerkers: “Ik heb wel het idee dat de politie heel erg geregeerd wordt door de media.”(R4) Als er geweld is gebruikt door agenten, dan wordt dat namelijk vaak breed uitgemeten in de media. Bovendien worden er tegenwoordig vaak filmpjes gemaakt met mobiele telefoons, en dat kan zomaar ongelukkig uitpakken. Volgens deze leidinggevende speelt deze angst mee bij het optreden van politiemedewerkers en bedenken ze zich terdege voordat ze ingrijpen.



De mate van handelingsverlegenheid hangt ook samen met het gebied waarin men werkt, zo stellen diverse operationeel leidinggevenden. In buitengebieden is het veel moeilijker om door te pakken, omdat daar weinig back-up van collega's is. Het duurt vaak behoorlijk lang voordat er assistentie ter plaatse is en daarom deinzen politiemedewerkers er regelmatig voor terug om door te pakken (R1, R2, R3, R6, R8). Hierbij ligt de oorzaak dus niet zozeer in de medewerker zelf, maar in de capaciteit die er is in bepaalde gebieden. Handelingsverlegenheid is dan haast inherent aan het werk, zo stellen diverse respondenten. "In het buitengebied weet je dat het een kwartier of een halfuur duurt voordat er een auto bij is. Dan ga je er anders mee om. In de stad kun je eerder doorpakken en erop af gaan. Het gebied en het aantal mensen maken dus uit." (R2)

De respondenten noemden de onderlinge band van politiemedewerkers ook als aandachtspunt. Om adequaat te reageren op agressie is goede samenwerking namelijk essentieel. Je moet weten hoe je collega's reageren en wat hun sterke en zwakke kanten zijn. Er wordt tegenwoordig echter niet meer met vaste teams gewerkt, dus politiemedewerkers werken in wisselende samenstellingen en daardoor kennen ze elkaar vaak niet goed. Volgens diverse respondenten is dat een groot probleem en indirect een belangrijke oorzaak voor handelingsverlegenheid (R4, R8, R14, R15). De Integrale Beroepsvaardigheidstrainingen (IBT) worden ook in wisselende samenstellingen gedaan, terwijl daar juist getraind kan worden op moeilijke situaties en onderling vertrouwen gekweekt kan worden. Maar, zoals een leidinggevende het zegt, "je traint weinig met de collega's met wie je op straat bent, dus je weet ook niet wat je collega doet." (R11)

Een laatste punt dat door de respondenten geconstateerd werd, is het gebrek aan openheid in de politieorganisatie. Er is absoluut geen sprake van een feedbackcultuur, stellen verschillende leidinggevenden (R1, R4, R7, R8). Medewerkers spreken elkaar onderling niet of nauwelijks aan op agressiehantering en lang niet alle leidinggevenden geven op reguliere basis feedback aan hun medewerkers. Bij heftige incidenten wordt er achteraf wel over gepraat, maar er is maar weinig sprake van grondige evaluatie en feedback: "Bij de debriefing wordt altijd wel keurig verteld wat er gebeurd is, maar het ligt er maar net aan welke inspecteur er voor staat hoe diep er op in wordt gegaan." (R8) Dit gebrek aan openheid kan van invloed zijn op de agressiehantering door politiemedewerkers, zo erkennen diverse leidinggevenden. Als ze geen aanwijzingen krijgen en geen gepaste feedback, dan weten ze ook niet goed wat ze moeten doen en dan voelen ze zich ook niet gewaardeerd als het wél goed is gegaan.

### *6.1.3 Analyse*

Zo is te zien dat de geïnterviewde operationeel leidinggevenden een duidelijke mening hebben over handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers. Ze herkennen het beeld dat in eerdere onderzoeken geschetst is over een gebrekkige agressiehantering en ze wijzen oorzaken aan die in eerder onderzoek ook door politiemedewerkers zelf zijn aangewezen (zie bijvoorbeeld Van der Torre et al., 2011; Actal, 2011): de vervelende nasleep van incidenten, een gebrek aan ruggensteun vanuit de organisatie, te weinig capaciteit en geen sterke band met collega's. Opvallend is dat de respondenten meer factoren noemen dan er vanuit de theorie naar voren zijn gekomen. Te denken valt aan de punten over werken in het buitengebied en over het gebruik van mobieltjes bij incidenten. (Dit laatste punt is de afgelopen tijd overigens zeer actueel gebleken.) Blijkbaar spelen dergelijke 'externe' factoren ook een rol bij handelingsverlegenheid. Opvallend is wel dat enkele operationeel leidinggevenden zeggen dat ze handelingsverlegenheid niet zozeer terugzien bij hun eigen medewerkers. Ze stellen dat ze wel weten dat het voorkomt, maar ze presenteren het als iets dat ver van henzelf af staat. Dat kan betekenen dat het probleem kleiner is dan gedacht, maar het kan ook betekenen dat het probleem in zekere zin ontkend wordt. Want bij nader doorvragen bleek dat elke leidinggevende toch wel voorbeelden uit zijn eigen ervaring kon noemen waarin er sprake was van handelingsverlegenheid. Daarom kan worden gesteld dat de respondenten allemaal het probleem van handelingsverlegenheid herkennen in het handelen van politiemedewerkers.

### *6.1.4 Vervolg*

In het vervolg zal worden ingegaan op de afzonderlijke factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op handelingsverlegenheid en op de vraag welke rol de geïnterviewde operationeel leidinggevenden daarin voor zichzelf zien. Vanuit het theoretisch kader zijn namelijk verschillende oorzaken van handelingsverlegenheid naar voren gekomen die de operationeel leidinggevende aan kan pakken. Deze onderwerpen zijn ingebracht in de interviews om te horen hoe de respondenten hun rol invullen als het gaat om de aspecten die vanuit de theorie belangrijk lijken te zijn voor de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. In het onderstaande worden de resultaten per onderwerp gepresenteerd en geanalyseerd.

## 6.2 Personeelszorg

Operationeel leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van politiemedewerkers (R1, R10, R12). Als chef van dienst coördineren zij de dienstdoende medewerkers en zorgen zij dat alle taken gedaan worden. Ook fungeren ze als eerste opvang na incidenten.

*Hoe gaat het er feitelijk aan toe in de personeelszorg voor politiemedewerkers?*

Operationeel leidinggevendenden hebben elk een zogenaamde p-groep. Dat is een groep van ongeveer 10 tot 15 medewerkers waar zij primair verantwoordelijk voor zijn. Met die medewerkers houden ze ook de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Als er heftige incidenten geweest zijn, moet de verantwoordelijke leidinggevende dat te horen krijgen, zodat hij het gesprek kan aangaan met de betreffende medewerker en kan inschatten of er professionele zorg nodig is. Ook in de dagelijkse praktijk kan de operationeel leidinggevende het oog houden op zijn medewerkers en in gesprek gaan als dat nodig is.

Veel respondenten geven aan dat de manier van aansturen van operationeel leidinggevendenden bepalend kan zijn voor het handelen en functioneren van politiemedewerkers. Dat heeft enerzijds een heel praktische kant; het gaat dan om het letterlijk aansturen van de medewerkers als er een actie gedaan moet worden of als er een melding is. Zoals een van de respondenten het verwoordt: “Kijk, als er mensen bang zijn voor geweld of agressie, dan moet je een plannetje maken bij acties. Dat zijn soms hele basale dingen. Ik vind dat de verantwoordelijkheid van de groepschef.” (R5) Veel respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden om zelf mee de straat op te gaan, om zo hun medewerkers concreet aan te kunnen sturen (R1, R5, R8, R13). “Je bent operationeel leidinggevende, en operationeel is de praktijk, dat is het werken op straat. Dus ik probeer zo nu en dan mee te draaien met de mensen op straat. (...) Ik vind dat belangrijk. Ik wil weten wat er speelt.” (R1) De operationeel leidinggevende kan daarin ook een voorbeeldfunctie hebben en de medewerkers laten zien hoe ze een situatie kunnen aanpakken: “Ga mee de straat op! En laat zien dat je door mag pakken. De collega’s zien graag een leidinggevende die een keer voorop in de strijd gaat. Zo van: hij doet het een keer voor.” (R8)

*6.2.1 Personeelszorg na incidenten*

De personeelszorg die operationeel leidinggevendenden moeten bieden, komt volgens de respondenten vooral aan bod na incidenten. Het kan behoorlijke impact hebben als een medewerker met agressie te maken krijgt. Dan moet de operationeel leidinggevende er voor de medewerker zijn en hem of haar opvangen (bijvoorbeeld R2, R3, R6, R14). Die persoonlijke aandacht vinden veel respondenten van groot belang: “Op het moment dat jij die signalen krijgt over een medewerker uit jouw zorggroep, dan is die aandacht denk ik echt van cruciaal belang.” (R3) Vrijwel alle operationeel leidinggevendenden zeggen die persoonlijke aandacht ook te bieden, hoewel ze wel verschillen in de manier waarop ze het vormgeven: “We zijn er allemaal eigenlijk wel gelijk in dat we toch die persoonlijke aandacht schenken, na die tijd. Een verschil is wel dat een collega van mij daar veel zakelijker in is. Ik vraag altijd ook na een paar dagen hoe het gaat, terwijl hij veel

zakelijker is daarin. Dus: heb je een aangifte gedaan? Heb je je aangemeld bij het opvangteam? Hij kijkt dus veel meer naar de formele kant van het verhaal.” (R1)

De personeelszorg houdt niet op met een gesprekje vlak na het incident, zo vinden diverse respondenten. Zowel op de korte als op de lange termijn hebben de medewerkers aandacht nodig volgens deze respondenten: “Dan is je taak denk ik om te ondersteunen en te luisteren en te zorgen dat de juiste mensen ingeschakeld worden. En dat is zowel op straat, maar ook na die tijd, voor de mensen die bij mij in de p-groep zitten. En dan ook na die eerste weken, dat je kijkt: hoe gaat het nu. Want meestal gaat het eerst wel. Vaak zie je dan dat ze later last gaan krijgen. Zeker als iemand meerdere incidenten achter elkaar heeft gehad.” (R4) Het lijkt dus belangrijk te zijn om te monitoren hoe het met de medewerker gaat en in te grijpen als er problemen lijken te zijn. Een van de respondenten benadrukt de signalerende functie van de operationeel leidinggevende: “Als je gedragsveranderingen ziet bij een collega die normaal heel macho is, dan moet je dat signaleren. Maar dat is een soort persoonlijke sensitiviteit.” (R2)

#### *6.2.2 Informatievoorziening richting operationeel leidinggevenden*

Verschillende operationeel leidinggevenden lopen tegen het probleem aan dat ze soms niet op de hoogte worden gesteld van incidenten. Als ze niet te horen krijgen wat er met de mensen uit hun personeelszorggroep is gebeurd, dan kunnen ze ook geen adequate nazorg verlenen: “De nazorg ligt toch bij de leidinggevende. Maar vaak worden de teamchefs niet op de hoogte gesteld van wat er gebeurd is. Dus daar valt nog wel heel wat te verbeteren.” (R12) Een andere respondent onderschrijft dit probleem: “De opvang is op zich wel goed geregeld. Maar de stap van het incident naar de opvang, die gaat via mij. Dus ik moet het weten en dan wordt het in werking gesteld. Als ik het niet weet, dan gebeurt er niks.” (R15) Daarbij verschilt het ook per leidinggevende hoe de nazorg wordt vormgegeven en hoeveel werk er van wordt gemaakt: “Bij de nasleep kunnen we de collega’s vragen: wat is er gebeurd. En we kunnen het BOT inschakelen. En dan gaat die hulpverlening z’n weg wel lopen. Maar daar kunnen ze bij de ene leidinggevende meer vertrouwen in hebben dan bij de andere. Dat is persoonsafhankelijk. Daar kunnen wij een rol in hebben, en misschien ook wel verbeteren.” (R11) In ieder geval zien alle respondenten een belangrijke rol weggelegd voor de operationeel leidinggeven in het opvangen en ondersteunen van medewerkers die met agressie te maken hebben gehad.

#### *6.2.3 Analyse*

Als de bovenstaande bevindingen in ogenschouw worden genomen, dan blijkt dat het beeld in de praktijk behoorlijk overeenkomt met het beeld dat vanuit de theorie naar

voren kwam over de personeelszorg door de operationeel leidinggevende. De respondenten lijken te beseffen dat de aanpak van de operationeel leidinggevende een wezenlijk verschil kan maken als het gaat om opvang en ondersteuning bij agressie. Vanuit de theorie kwam al naar voren dat operationeel leidinggevend een spilfunctie vervullen, omdat ze zo dicht bij de medewerkers staan en daarmee invloed uitoefenen op de dagelijkse gang van zaken en het handelen van de politiemedewerkers (zie bijvoorbeeld Wooldridge et al., 2008). Dat wordt bevestigd door de bevindingen uit dit onderzoek. Ook komt het beeld uit de interviews grotendeels overeen met het beeld dat door politiemedewerkers geschetst is in het onderzoek van Van der Torre et al. (2011). Zij stelden dat operationeel leidinggevend ondersteuning moeten bieden en er moeten zijn voor hun medewerkers. De geïnterviewde leidinggevend zijn dezelfde mening toegedaan en spreken veelvuldig over personeelszorg, ondersteuning, betrokkenheid, enzovoort. Het is wel typisch dat veel politiemedewerkers toch aangeven dat operationeel leidinggevend hun ondersteunende rol lang niet altijd op goede wijze vervullen. De vraag rijst of de woorden van de geïnterviewde operationeel leidinggevend dan retoriek zijn waar in de praktijk weinig van terecht komt. Dat is moeilijk te beoordelen, omdat interviews slechts een beperkt beeld van de werkelijkheid geven. In de praktijk van alledag blijkt pas echt hoe leidinggevend de ondersteuning en opvang van hun medewerkers vormgeven. Maar zowel vanuit de theorie als vanuit de interviews wordt duidelijk dat de operationeel leidinggevende een belangrijke rol kan hebben in de ondersteuning, aansturing en opvang van politiemedewerkers die met agressie geconfronteerd worden.

Als het gaat om stijl van leidinggeven, kwam uit de theorie een onderscheid naar voren tussen taakgericht en relatiegericht gedrag van leidinggevend. Daarbij stelt een taakgerichte leidinggevende zich voornamelijk formeel en controlerend op, terwijl een relatiegerichte leidinggevende zich meer op de persoonlijke relatie richt en zich toegankelijk en aanmoedigend opstelt (Hersey & Blanchard, 1969, Blanchard et al., 2007). Uit de interviews blijkt dat veel operationeel leidinggevend op het relatiegerichte niveau zitten. Gevraagd naar hun stijl van leidinggeven, kwamen ze veelal met woorden als zorgzaam, mensgericht, toegankelijk, persoonlijk, enzovoort. Uit de gesprekken kwam het beeld naar voren van informele verhoudingen tussen leidinggevend en medewerkers en veel persoonlijk contact. Dit heeft er waarschijnlijk onder andere mee te maken dat veel operationeel leidinggevend zelf van de werkvloer komen en hun medewerkers goed kennen. Er is mede daardoor maar weinig afstand tussen politiemedewerkers en hun operationeel leidinggevend.

Het theoretisch kader sprak ook over situationeel leiderschap: het afstemmen van de stijl van leidinggeven op de individuele medewerker en zijn ontwikkelingsniveau (zie bijvoorbeeld Hersey & Blanchard, 1969). De respondenten geven voor het overgrote deel aan dat ze hun stijl van leidinggeven aanpassen aan de medewerker en dat er grote verschillen zijn in hoe ze de diverse medewerkers bejegenen. Sommige medewerkers hebben meer sturing en aandacht nodig dan anderen, en sommige medewerkers moeten meer gecontroleerd worden dan anderen. Gesteld kan dus worden dat operationeel leidinggevers bij de politie veel gebruik maken van situationeel leiderschap in het aansturen en ondersteunen van hun medewerkers.

### 6.3 Het creëren van een hecht en evenwichtig team

Handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers kan ook veroorzaakt worden door een gebrek aan cohesie en evenwicht in het team. Dit hangt samen met het vraagstuk van capaciteit, zoals reeds eerder is geconstateerd.

#### *Hoe gaat het er feitelijk aan toe in het plannen en samenstellen van teams?*

De operationeel leidinggevende krijgt in principe voor elke dienst een lijst aangeleverd met wie er werkt. Per dienst is vastgesteld wat de minimumsterkte is wat betreft het aantal medewerkers. Vanwege de regelgeving voor arbeidstijden en vrije dagen is het per dienst sterk wisselend welke medewerkers er zijn. De operationeel leidinggevende kan dan beslissen welke koppels hij maakt en wie er in de auto zitten, wie er de straat op gaan en wie er op het bureau blijven. Daarin kan hij letten op ervaring en op de sterkte van een koppel. De operationeel leidinggevende heeft er weinig invloed op wie er dienst doen. Het kan dus zijn dat hij een groep heeft met heel veel onervaren medewerkers of met enkel vrouwen. In sommige gevallen kan er wat geschoven worden in de diensten, maar vaak is er maar weinig ruimte en moet de leidinggevende het doen met de planning zoals die gemaakt is.

Als er een te krappe bezetting is, dan is het moeilijk om genoeg mensen te plannen en dan ook nog de juiste mensen bij elkaar te zetten. Dit probleem wordt door vrijwel alle respondenten onderschreven. Zoals een van de respondenten het stelt: “Die capaciteitsplanning is altijd wel een probleem bij de politie. Als er minder mensen gepland worden, dan hoor je wel dat ze zich ook minder zeker voelen. Terwijl ik ook van mening ben dat het vooral om je uitstraling gaat, hoe je overkomt op mensen. Je uitstraling doet heel veel. Maar ja, als je genoeg mensen plant, dat geeft mensen wel meer zekerheid op straat.” (R1) Het lijkt hier om een structureel punt te gaan, waar operationeel leidinggevers slechts beperkte invloed op hebben. Ze willen uiteraard graag een goede planning maken met een mix van ervaren en minder ervaren

medewerkers. Maar als er niet meer mensen zijn om in te plannen, dan kunnen zij ook weinig beginnen: “In theorie hebben we wel invloed op die capaciteitsplanning, maar in de praktijk is dat te verwaarlozen. We hebben namelijk een bepaalde groep waar we uit moeten putten en daar zit weinig ervaring in. En als je zit te vissen in een vijver met alleen maar karpers, dan ga je geen snoek vangen.” (R11) Dit probleem wordt door diverse leidinggevendenden genoemd: er is maar beperkte capaciteit en binnen de beschikbare groep is er dan vaak ook nog een gebrek aan ervaring. Daardoor is het moeilijk om de planning zo in te richten dat er genoeg bezetting is en dat er koppels gemaakt kunnen worden van ervaren en minder ervaren agenten, zo zeggen diverse respondenten (R2, R3, R11, R15). Soms zitten er daardoor twee beginnende politiemedewerkers op een auto, of soms zijn er ineens alleen maar vrouwen in de nachtdienst. Dat is volgens veel respondenten niet wenselijk, maar ze kunnen er vaak maar weinig aan doen. Ze hebben namelijk te maken met krappe kaders en ook met de inrichting van de organisatie: “We zitten krap in ons vel en we zijn zo beperkt met plannen en schuiven. Er is maar heel weinig ruimte. Dat heeft ook te maken met de inrichting van de organisatie. Ik ben van mening dat onze organisatie ouderwets is, totaal niet flexibel. We kunnen een overval niet zes weken van tevoren plannen. En je hebt niet de mogelijkheid om met je personeel te schuiven. Dat is allemaal aan banden gelegd. We zijn totaal niet flexibel en niet ingericht op actie.” (R15) Dit heeft dus te maken met het hele systeem van roostering en planning bij de politie. Vanwege vaste vrije dagen en limieten aan de arbeidstijden is het volgens de respondenten erg moeilijk geworden om een geschikte planning te maken.

### *6.3.1 Competentiemanagement: vaste ploegen nodig?*

Enkele respondenten zijn van mening dat er te weinig naar de competenties van medewerkers wordt gekeken en teveel naar enkel roostertechnische zaken: “Er wordt echt met nummers geschoven. Soms zitten er bijvoorbeeld twee studenten op de auto. Dat is van de zotte. Je kunt je afvragen of dat wenselijk is. Als ik dat zie, dan ga ik wel ruilen. Maar eigenlijk moet dat niet zo zijn. Eigenlijk moet daar van tevoren rekening mee worden gehouden, met de competenties. Nu worden er nummers gepland. In principe was het de bedoeling om via competenties te plannen, maar daar zie ik weinig van terecht komen. We hebben het BVCM-systeem en daar komt het ook wel uit als je bijvoorbeeld 5 motorrijders moet hebben, maar er wordt niet echt rekening gehouden met competenties. En nu hebben we het wel allemaal over teamstijlen en over Belbin en weet ik waar we allemaal wel niet voor opgeleid worden, maar er wordt geen team samengesteld, op basis van competenties. Er wordt niet gekeken of mensen bij elkaar passen.” (R15)

Hiermee wordt ook een ander punt aangesneden, namelijk de vraag of er een ploegenrooster moet zijn. Veel van de geïnterviewde operationeel leidinggevenden zijn daar voorstander van, omdat je binnen een ploeg vertrouwd met elkaar bent: "Vroeger hadden we ook ploegen, dan werkte je steeds met dezelfde mensen samen. Nu heb je heel diverse groepen en veel mensen vinden dat vervelend. Onbekend maakt onbemind. Je weet niet zo goed wat je aan anderen hebt. En op het moment dat je elkaar nodig hebt, dan wordt het een ander verhaal. Dan moet je bekend zijn met elkaars kwaliteiten." (R7) Het voordeel van vaste ploegen is dus dat je beter zicht op elkaar hebt en weet wat je aan elkaar hebt. Ook voor de sturing door de operationeel leidinggevende maakt het veel uit of er een vaste groep is of niet: "Leidinggevenden konden in het ploegensysteem hun mensen beschermen. Nu heb je haast geen zicht meer op je personeel. Dus je hebt meer en directer zicht op je personeel nodig, zodat je bij negatieve ontwikkelingen ook kunt bijsturen." (R14) Diverse respondenten geven wel aan dat het gevaar van vaste ploegen is dat er bepaalde cultuurtjes ontstaan, maar dat weegt voor veel van de leidinggevenden niet op tegen de voordelen van een ploegensysteem. Een van de respondenten vat het gevoel dat bij meerdere operationeel leidinggevenden leeft als volgt samen: "Ik ben van mening dat je vaste groepen moet vormen, met vaste collega's en vaste leidinggevenden. Dan weet je het als Pietje iets naars heeft meegemaakt en dan kun je een groep vormen. Nu krijg ik een lijstje met wie er in dienst zijn, en ik weet totaal niet wat er met die mensen gebeurd is de laatste tijd. Heb je een vaste groep, dan weet je dat. Ik weet nu niet wat er gister is gebeurd en hoe diegene dat heeft ervaren. Als iemand gisteren een reanimatie heeft gehad, en ik weet dat, dan laat ik hem vandaag niet weer naar zo'n heftige melding gaan. Maar ik weet dat gewoon niet. En vroeger was niet alles beter, maar dát was wel beter. Vaste ploegen, vaste structuur. In ieder geval zo'n kern hebben dat je op elkaar kon letten." (R15)

### *6.3.2 Wat kan de operationeel leidinggevende doen?*

In de huidige structuur wordt er dus niet met ploegen gewerkt, waardoor er volgens veel respondenten weinig zicht op elkaar is en weinig cohesie binnen een team. Dat is in het kader van handelingsverlegenheid een belangwekkende constatering, omdat een gebrek aan cohesie er voor kan zorgen dat politiemedewerkers zich niet veilig bij elkaar voelen en daarom niet durven door te pakken als ze met agressie te maken krijgen (vergelijk Van der Torre et al., 2011). De taak voor de operationeel leidinggevende is dan om toch te proberen de onderlinge band tussen de medewerkers te versterken en te zorgen dat ze op goede wijze met elkaar samenwerken. Veel respondenten geven aan dat dit een erg moeilijke taak is, omdat ze er amper op kunnen sturen (R1, R4, R6, R11). De uitspraak van een van de leidinggevenden is wat dat betreft illustratief: "Je krijgt gewoon geen team. Je moet met 60 mensen samenwerken, dus ik zou niet weten hoe je dat moet



kunnen doen. We zijn helemaal van het teammodel afgestapt, dus je kunt daar helemaal niet op sturen.” (R4) In de interviews is gevraagd hoe de operationeel leidinggevenden met dit punt omgaan en op welke manieren ze toch cohesie proberen te krijgen in de groep. Een van de leidinggevenden geeft aan dat hij alleen maar kan repareren wat er door het systeem verkeerd zit: “Het zijn noodgrepen omdat we merken dat mensen zich niet meer prettig voelen in het huidige systeem. Dus we gaan verbandjes proberen aan te leggen.” (R14) Deze ‘verbandjes’ zijn bijvoorbeeld de jaarlijkse teamdagen en extra activiteiten die worden ondernomen met alle medewerkers. Enkele respondenten geven ook aan dat er geprobeerd wordt om mensen met elkaar te laten trainen en te leren met elkaar in gesprek te gaan: “Nou, we proberen wel zoveel mogelijk dezelfde ploegen naar de IBT-trainingen te sturen. En ik probeer altijd de communicatie te bevorderen, dat mensen met elkaar in gesprek gaan en open tegen elkaar zijn. Ook waar wel of geen vaardigheden zitten. Dat zijn ongeveer wel de dingen die je kunt gebruiken.” (R7) Andere middelen om de onderlinge band te versterken zijn bijvoorbeeld de dagelijkse gesprekken aan de koffietafel en een weloverwogen inrichting van het gebouw, waardoor mensen veel met elkaar in dezelfde ruimte zijn en de leidinggevenden er ook gewoon tussenuit zitten (R5, R13, R15).

Enkele respondenten geven ook aan dat de briefing en de debriefing belangrijke momenten zijn om te bespreken hoe het met iedereen in de groep gaat en zo betrokkenheid te creëren: “Nou, als wij een debriefing hebben, als iedereen zich veilig voelt binnen die groep en echt z’n eigen verhaal kan vertellen en z’n emoties kwijt kan, dan versterkt dat wel het groepsgevoel.” (R2) Een andere respondent onderschrijft deze mening, maar stelt ook dat het moeilijk te realiseren is een groot team: “De kunst is, en zover zijn we vaak nog lang niet, om mensen bijvoorbeeld bij de briefing aan te laten geven hoe ze in hun vel zitten. Ik heb het zelf ook wel eens gedaan, dat ik zei: ik heb vandaag een rotdag. Daarmee geef je anderen ook een kans om dat te vertellen. Maar daarvoor moet je wel een heel professioneel en open team hebben. Dat betekent namelijk dat je soms je privésituatie op tafel moet leggen. En dat heb je sneller als je een klein team hebt.” (R8) Al met al zijn er dus wel enige mogelijkheden om de cohesie te versterken, maar veel van de geïnterviewde operationeel leidinggevenden geven aan dat ze het moeilijk vinden om hierin te sturen. Ze kunnen wel zelf het goede voorbeeld geven en er zijn voor de medewerkers en bevorderen dat er gesprekken gevoerd worden (bijvoorbeeld R5, R15). En ook kunnen ze er in de planning rekening mee houden wie met wie werkt, ook al hebben ze daarvoor maar beperkte mogelijkheden. Veel respondenten geven wel aan dat ze rekening proberen te houden met ervaring en competenties: “Ik kan het alleen maar ondersteunen door de planning op orde te hebben. En sommige combinaties wil ik niet. Ik kijk naar de sterkte van een koppel.” (R9) Ook

geven enkele leidinggevenden aan dat ze nadrukkelijk ervoor waken dat in ieder geval de minimumsterkte wordt gehaald, omdat de medewerkers zich dan veiliger voelen en met meer zekerheid samen de straat op gaan: “Er worden altijd 7 mensen weggezet voor de incidentafhandeling. Als je ziet dat dat 6 of 5 is geworden, dan kan ik daar formeel in gaan zitten. Dan maakt het me niet uit waar de mensen vandaan komen, maar dan moet gewoon die veiligheidssterkte gehaald worden.” (R7)

### *6.3.3 Analyse*

Samengevat komt het volgende beeld uit de interviews naar voren: operationeel leidinggevenden zien de capaciteitsplanning als een probleem en zien zichzelf beperkt worden door de krappe kaders waarbinnen ze moeten plannen. Bovendien vinden ze het moeilijk om voor cohesie in de groep te zorgen, omdat er in zeer wisselende samenstellingen wordt gewerkt. Daarom pleiten veel operationeel leidinggevenden voor het ploegensysteem, omdat ze daarin beter kunnen sturen en meer zicht hebben op de medewerkers. Nu proberen ze met de middelen die ze hebben toch een geschikte planning te maken, waarin ervaren en minder ervaren medewerkers met elkaar samenwerken en er balans is in de operationele sterkte. Ook proberen ze de onderlinge band tussen de medewerkers te versterken, door veel in gesprek te gaan en af en toe ook extra activiteiten te organiseren en te pogen om medewerkers met elkaar te laten trainen.

Deze bevindingen sluiten deels aan bij de literatuur. Het beeld van een operationele onbalans is reeds vaker naar voren gekomen (bijvoorbeeld Inspectie SZW, 2012; Van der Torre et al., 2011). De invloed van de operationeel leidinggevende hierin is ook volgens de literatuur beperkt, omdat het een structureel probleem is. De leidinggevende kan wel schuiven in de planning en weloverwogen besluiten om bepaalde medewerkers wel of niet in te roosteren (Van der Torre, 2007).

Als het gaat om het groepsproces en het creëren van een sterke onderlinge band, komen er vanuit de theorie meer mogelijkheden naar voren dan de punten die de respondenten genoemd hebben. De meeste geïnterviewde leidinggevenden zien maar een zeer beperkte rol voor zichzelf weggelegd in het groepsproces en geven aan dat ze niet weten hoe ze daarin zouden kunnen sturen. Dit terwijl vanuit de literatuur toch duidelijk naar voren komt dat direct leidinggevenden een essentiële rol hebben in het creëren van cohesie binnen een team (Bass, 1998; Bartone, 2006). Vooral als er negatieve incidenten zijn geweest kan de leidinggevende een voortrekkersrol spelen in het bespreken van die incidenten en het gezamenlijk leren van negatieve gebeurtenissen. Daardoor kan de groepsband versterkt worden kan de leidinggevende zorgen voor een gezamenlijke

beleving (Bartone, 2006). In het geval van de politie zou de debriefing een uitgelezen moment zijn om te bespreken welke incidenten er zijn geweest en wat dat met de medewerkers heeft gedaan. Slechts weinig respondenten zeggen gebruik te maken van die mogelijkheid.

Al met al komt zowel vanuit de theorie als vanuit de empirie het beeld naar voren dat een weloverwogen teamsamenstelling en cohesie in het team aspecten zijn die van belang zijn voor de zekerheid van politiemedewerkers en dus ook voor de agressiehantering. Operationeel leidinggevenden geven echter aan dat ze deze aspecten slechts in beperkte mate kunnen aanpakken en veranderen. Vanuit de theorie lijken er meer mogelijkheden te zijn voor leidinggevenden om invloed uit te oefenen op het groepsproces en op de onderlinge band, maar in de praktijk blijkt dat geen sinecure te zijn voor de operationeel leidinggevende bij de politie.

#### 6.4 Nasleep en verantwoordingsdruk

Als een politiemedewerker geconfronteerd wordt met agressie, is het soms nodig om geweld te gebruiken. Er is echter een behoorlijke nasleep bij geweldgebruik. Politie-medewerkers geven zelf aan dat ze er daardoor soms voor terugschrikken om in te grijpen en geweld te gebruiken (Van der Torre et al., 2011). De vraag is hoe operationeel leidinggevenden hier tegenaan kijken en hoe ze die nasleep goed kunnen organiseren.

##### *Hoe gaat het er feitelijk aan toe in de nasleep van incidenten?*

Als politiemedewerkers geweld hebben gebruikt, dan moeten ze dat volgens hun ambtsinstructie zo spoedig mogelijk bij hun meerdere melden. Na een incident komen de politiemedewerkers dus bij de dienstdoende leidinggevende en ze rapporteren daar wat er gebeurt is. De operationeel leidinggevende legt dat vast in de dagrapportage en als er geweld is gebruikt dan maakt hij een geweldsrapportage op: een objectief en neutraal verslag van de situatie en het gebruikte geweld. Die geweldsrapportage gaat vervolgens naar een hogere leidinggevende (de districts- of korpsleiding) en die moet beoordelen of de medewerker in de rechtmatige uitoefening van zijn bediening was en of het geweld proportioneel was.

Als er geweld tegen de politiemedewerker gebruikt is, dan treedt het GTPA-protocol in werking, het protocol voor geweld tegen politieambtenaren. Daarin is geregeld dat er altijd aangifte moet worden gedaan van geweld tegen politiemedewerkers en dat er vervolgens één casehouder is voor het gehele juridische proces. De operationeel leidinggevende kan dit protocol in werking stellen en tijdens het proces betrokken blijven bij de medewerker en in de gaten houden of de aangifte goed wordt opgepakt.

#### 6.4.1 Het rapporteren van geweldsincidenten

De respondenten zijn er eenduidig in dat geweld altijd gemeld moet worden. De ambtsinstructie schrijft voor dat iedere dwangmatige kracht van meer dan geringe betekenis gemeld moet worden bij de meerdere en de respondenten geven aan dat ze het ook zeer belangrijk vinden dat dat gebeurt (bijvoorbeeld R1, R5, R13). Zij moeten vervolgens een rapportage maken van het geweldgebruik en het vervolg van de procedure ligt dan in handen van hogere leidinggevenden: “Er wordt iets in werking gesteld waar ik geen invloed op heb. Er wordt wel door mij een geweldsrapportage gemaakt en dat gaat naar de officier en naar de korpsleiding en die gaan er uiteindelijk iets van vinden, of er een onderzoek komt.” (R1) In formele zin is de rol van de operationeel leidinggevende dus beperkt tot het opstellen van de geweldsrapportage, maar in de praktijk blijkt de invloed van de leidinggevende groter te zijn. Diverse respondenten geven bijvoorbeeld aan dat het nogal uitmaakt hoe ze het geweldgebruik op papier zetten en dat ze invloed kunnen uitoefenen door de manier van presenteren (R6, R7, R14). In de woorden van een van de leidinggevenden: “Het maakt nogal uit welk plasje je eroverheen giet.” (R7) Bovendien kan de leidinggevende ook besluiten om bepaalde voorvallen niet te rapporteren, als het niet ernstig genoeg is naar zijn mening: “Je kunt wel de definitie een beetje bepalen, van is het noemenswaardig geweld.” (R6)

Het verschilt per leidinggevende of hij de rapportage zelf opmaakt of door de medewerker laat opmaken. Sommige respondenten vinden het belangrijk om hun medewerker zelf het verhaal te laten doen: “Je kunt wel adviseren hoe die rapportage moet worden opgesteld, maar het blijft hun verhaal. Dus je moet daar niet teveel in sturen, als de feiten maar op papier komen te staan.” (R1) Andere operationeel leidinggevenden willen deze taak juist zelf doen, om het werk van hun medewerkers te verlichten en om zelf invloed te kunnen hebben in de rapportage: “Nou, sommige leidinggevenden zeggen: maak zelf de aangifte maar op, maar ik denk dat het belangrijk is om het zelf te doen, want dan hoor je ook het eerste verhaal. En die papieren rompslomp hoort er gewoon bij.” (R2) Een andere respondent schrijft ook liever zelf de rapportage, om de situatie weloverwogen te kunnen beschrijven: “Je moet je er bewust van zijn dat wat jij op papier zet, dat dat door een ander anders gelezen kan worden. Je ziet dat politiemedewerkers het in hun emotie nog wel eens zo dom op papier zetten, dat ze eerder de agressor lijken dan degene die professioneel handelde.” (R14)

Enkele respondenten merken op dat het per leidinggevende of per korps verschilt hoe strikt er wordt omgegaan met de meldingsplicht van geweld. Hoewel de regels duidelijk zijn, zien sommige leidinggevenden bepaalde incidenten toch door de vingers. Een van de respondenten ziet daar duidelijke verschillen in: “Als hier iemand een duwtje geeft,

dan moet dat meteen gemeld worden. Maar in een drukke stad als Amsterdam of Breda, als ze daar een keer een plein schoonvegen, dan zegt de chef: jongens, het is goed zo. En dat is misschien ook wel de frustratie binnen andere korpsen. Van daar is het zo, daar is het zo, en het kost mij veel werk.” (R13) Een andere respondent benadrukt zijn eigen rol als operationeel leidinggevende daarin: “Je maakt de afweging: maak ik een geweldsrapportage? In principe moet je van ieder gebruik van geweld een rapportage maken. Nou, is er een duw gegeven en er is geen letsel, dan kan ik wel de hele avond binnen zitten om te tikken. Dus daar zit je al tussen. Of de hogere leidinggevende het te zien krijgt, dat ligt dan aan mij.” (R4)

#### *6.4.2 Verloop van de nasleep*

Over het algemeen waarderen de respondenten het bestaande protocol voor de afhandeling van agressie positief. Ze constateren een verbetering sinds het protocol voor geweld tegen politieambtenaren (het GTPA-protocol) in werking is gesteld (R2, R3, R13). Daarin staat precies wat de procedure is na een incident. Nieuw is dat er nu een casehouder is voor elke zaak, waardoor de nasleep gecoördineerd verloopt en er een vast aanspreekpunt is voor de medewerker: “De casehouder is degene die voor het verband zorgt, dat het blijft lopen. Voorheen moest je de juridische kant eigenlijk allemaal een beetje zelf doen. Nu wordt er veel meer geholpen in het hele proces, vooral in de juridische kant.” (R2) Diverse leidinggevendenden lopen er wel tegenaan dat het proces soms erg lang duurt, vooral als het OM en de rechterlijke macht erbij betrokken raken. Dat is frustrerend voor de medewerkers en daar kan de operationeel leidinggevende maar weinig aan doen. Een van de respondenten illustreert dat aan de hand van een voorbeeld rond een schietincident: “Bij dat schietincident duurde het heel lang voordat het OM een beslissing nam, wat gaat ermee gebeuren. Dat vind ik gewoon slecht. Die mensen willen toch weten: heb ik het nou goed gedaan? En ondanks het pushen vanuit de wijkteamleiding en de districtsleiding naar het OM toe, duurde het gewoon heel lang. Dat zorgt voor onzekerheid.” (R9) Een andere respondent ziet grote verschillen in de afhandeling van incidenten: “Als er een incident is geweest en er komt een vervolg, dan begint die hele juridische molen te lopen in de organisatie en bij het OM enzo. Dat gaat soms feilloos, helemaal top. Maar de dag daarna kan een vergelijkbaar proces eindeloos duren, dat collega’s eindeloos moeten leuren bij P&O en bij Justitie. Dat is persoonsafhankelijk, welke persoon pikt dat op. Dat zou niet moeten, het zou gewoon een proces moeten zijn dat feilloos loopt. Maar dat is niet zo.” (R15) Dit blijkt een punt te zijn waar de operationeel leidinggevende weinig invloed op kan uitoefenen, omdat het met de gehele keten te maken heeft. Vanuit de interviews lijken de respondenten zich wel te bekommeren om het verloop van het proces en proberen ze zelf wel om de nasleep goed en soepel te laten verlopen. Als er bijvoorbeeld zaken blijven liggen, dan

geven diverse leidinggeevenden aan dat ze daar achteraan gaan: “Toen het op een gegeven moment scheef dreigde te lopen, toen heb ik gezegd: ik ga er nu voor zorgen dat de aangifte van die collega wordt opgenomen en dat straks niet de collega het gevoel krijgt van hee, ik ben mishandeld en niemand binnen het korps wil mijn aangifte op zich nemen. Dan denk ik dat dat mijn taak als operationeel leidinggevende is, om inderdaad die trein op de rails te zetten en te zorgen dat het traject gaat draaien. En zaken die niet goed lopen, daar ga ik dan voor aan de slag voor die collega.” (R3) Een probleem in het verlengde hiervan waar diverse respondenten tegenaan lopen is de informatievoorziening tijdens de nasleep. Leidinggeevenden worden vaak niet op de hoogte gehouden van de voortgang van het proces. “Alles wat de collega hoort, zou jij als leidinggevende ook moeten horen. Bijvoorbeeld wanneer de zitting is enzovoort. Dan kun je vragen hoe het gaat en of je mee zult gaan. Als je daar meer op gaat sturen, gaat het ook veel meer leven voor de collega's. Ook voor hun verwerking, dat ze naar die zaak toegaan. En dat ze ondersteund worden. Nu zeggen leidinggeevenden vaak: als je wat hoort, laat je het weten hè? Maar dat zou niet moeten: je zou het moeten horen als hij iets hoort.” (R12) Want als de leidinggevende niet hoort hoe het proces verloopt, dan kan hij de medewerker niet begeleiden en ook geen ondersteuning bieden.

#### *6.4.3 Verbeterpunten in de procedure*

Diverse respondenten geven aan dat er tegenwoordig meer aandacht is voor het verhalen van schade op de dader. Politied medewerkers die met agressie te maken hebben gehad, worden aangemoedigd om aangifte te doen. Hoewel die trend positief gewaardeerd wordt, zien veel leidinggeevenden toch ook verbeterpunten in de procedure. Een van de respondenten stelt bijvoorbeeld dat het dubbel werk is om proces-verbaal op te maken en daarnaast nog aangifte te doen: “Tegenwoordig zeggen we: je bent geslagen, dus je bent mishandeld. Dat wordt wel aangemoedigd. Om die schade te verhalen. Maar eigenlijk vind ik dat je dat niet zou hoeven doen, dat aangeven. Want de rechter-commissaris ziet het gewoon in het proces-verbaal staan en die kan dan zeggen: oh, die meneer is mishandeld, dus dat is een aangifte. Nu doe je apart aangifte, maar dat is eigenlijk dubbel werk.” (R6) Andere respondenten zijn van mening dat alle medewerkers zouden moeten horen wat de afloop is van de aangifte. Nu blijft het vaak onbekend wat er precies met de verschillende zaken gebeurt en dat zorgt ervoor dat de medewerkers het gevoel hebben dat het toch maar weinig zin heeft om aangifte te doen (R3, R11, R12). Een van de leidinggeevenden formuleert het als volgt: “Nou, wij als leidinggeevenden maken een rapport op en dat gaat dan naar een coördinatiepunt hier in de regio. Hoe het dan verder gaat, dat weet ik niet. En dat weten de collega's ook niet. Daar horen we heel weinig van. Soms horen we wel dat de parketsecretaris een transactiesom voorstelt, maar hoe het dan verder loopt en of die som echt betaald wordt, dat weet ik niet. Het zou

op zich goed zijn om per regio gewoon een lijst op te stellen, dat alle collega's gewoon weten wat er gebeurd is en wat de opbrengst is. Dit incident heeft dit opgeleverd, dit incident loopt nog, enzovoort." (R11) Een andere respondent geeft aan dat het veel werk kost om alles te registreren en vraagt zich af of het wel goed werkt: "Alles moet geregistreerd worden en ik vraag me af of dat goed van de grond komt. Want het is weer een procedure naast een procedure. Als er iets is gebeurd, dan moet dat eerst bekend worden bij mij. Als ik het hoor, dan moet er een formulier worden opgemaakt voor geweld tegen ambtenaren, daar is een heel protocol voor. En als het nou druk is, dan zijn dat de eerste dingen die afvallen. Dat zijn extra dingen. Want we gaan eerst zorgen dat we de verdachte afhandelen. Dan gaan we zorgen dat het proces-verbaal op orde is en dat het aan alle kwaliteitseisen voldoet. Dan gaan we eens kijken hoe het met onszelf is en dán gaan we pas kijken wat we nog meer moeten doen om het allemaal goed af te ronden. Maar die laatste twee stappen, dat gebeurt heel vaak niet. Daar kom je gewoon niet aan toe. Dus de registratie is best wel moeilijk en dat is weer bij iemand opgehangen die daar 9 van de 10 keer geen tijd voor heeft." (R14) Ook andere respondenten geven aan dat het registreren een extra taak is die tijdrovend is en bovenop de reguliere werkzaamheden komt. De operationeel leidinggevende moet dan prioriteiten stellen en komt er vaak niet aan toe om alles te doen wat hij moet doen als het gaat om de nasleep van incidenten.

#### *6.4.4 De emotionele kant van de nasleep*

Tot nu toe is het voornamelijk over de formele kant van de nasleep gegaan. Het blijkt dat leidinggevendenden daar in de praktijk een behoorlijke rol in hebben, omdat ze kunnen bepalen óf ze geweldgebruik rapporteren en ook hóe ze het rapporteren. Volgens veel respondenten is er in de informele, emotionele kant van de nasleep echter nog een veel grotere rol weggelegd voor de operationeel leidinggevende. "Als je weet dat er een onderzoek komt, dan kun je de juridische kant even laten rusten, maar dat betekent niet dat je de emotionele kant moet laten rusten. Als je dan aangeeft: ik ga geen mening geven over wat er gebeurd is, maar ik ben hier voor jouw ondersteuning, dan kun je wel hele gesprekken houden met die collega. Het is wel belangrijk om die formele en informele kant van elkaar te scheiden." (R2) Veel respondenten geven aan dat ze neutraal zijn richting hun medewerker die een melding doet: "Kijk, ik geef geen oordeel, ik doe alleen de verslaglegging. Gewoon neutraal en onafhankelijk. Soms kun je het er wel over hebben hoe het nou gebeurd is enzo, maar ik ga niet het oordeel geven." (R13) De leidinggevendenden zien voor zichzelf meer een ondersteunende rol weggelegd dan een oordelende rol. Ze willen de medewerker de ruimte geven om het verhaal te doen en daarbij willen ze er gewoon voor hem of haar zijn (R4, R6, R9).

Diverse respondenten geven aan dat het veel uitmaakt hoe zij zich opstellen als er sprake is geweest van geweldgebruik. “Als leidinggevende ga ik altijd voor m’n mensen staan. We hebben allemaal protocollen en regels, maar soms werkt het gewoon beter om een oorvijs te geven dan een bekeuring. Als je er heel formeel in gaat zitten, dan kan je dat opbreken. De rol van de leidinggevende is dan essentieel. Want je kunt er superformeel in gaan zitten: er zijn zoveel incidenten, kennelijk mankeert er iets aan je geweldshantering. Of je kunt je erin verdiepen als leidinggevende: hoe kan het nou dat hij zoveel dingen mee heeft gemaakt? Misschien werkt hij wel heel hard.” (R7) Een formele benadering kan er volgens de respondenten voor zorgen dat medewerkers angstig zijn voor de nasleep en voor het maken van fouten. Diverse leidinggevendenden vinden juist dat het helemaal niet erg is om fouten te maken: “Kijk, er zijn geen beroepen waarin je geen fout kan maken. Dat is namelijk de enige manier om te leren. Maar in ons beroep wordt het ons soms niet gegund om een fout te maken.” (R14) Een andere respondent is het daarmee eens en stelt dat de medewerkers altijd bij hem terecht kunnen: “Je mag ook gewoon fouten maken als medewerker. Het kan iedereen gebeuren dat je een klap teveel geeft, want het bloed wordt soms onder je nagels vandaan gehaald. En dat moet je duidelijk maken: ik ben hier om jou te steunen en ik sta achter je. En als het moet ga ik voor je staan. Als je dat uitstraalt, dan komen ze ook bij je als ze een keer de fout in zijn gegaan.” (R7) De opstelling van de operationeel leidinggevende kan dus een groot verschil maken voor de wijze waarop politiemedewerkers met geweldgebruik omgaan en of ze het melden bij hun leidinggevende. Zoals een van de respondenten het samenvat: “Je moet zelf open en transparant zijn als leidinggevende, en als er een keer geweld gebruikt is gewoon iemand ondersteunen en zeggen: nou ja, prima. Dit mocht ook. En we moeten ook niet te krampachtig zijn over geweld. Want we hebben een bepaald geweldsmonopolie en we mogen bepaald geweld toepassen. Waarom zou je het dan nalaten als het nodig is? En als het niet nodig was, krijg je een vermaning en dan is het klaar.” (R8)

#### *6.4.5 Analyse*

Bij analyse van de bovenstaande bevindingen blijkt dat de nasleep van agressie volgens de respondenten een belangrijk aspect is, waarop ze ook veel invloed kunnen uitoefenen. Het beeld uit de interviews komt in die zin overeen met de inzichten die vanuit de theorie naar voren zijn gekomen. In het theoretisch kader is gesteld dat de politie onder grote verantwoordingsdruk staat en dat er veel zaken geregistreerd moeten worden. Dat beeld wordt ondersteund door de bevindingen uit de interviews; de leidinggevendenden geven aan dat er uitgebreide protocollen zijn voor het doen van aangifte, voor de afhandeling van geweldgebruik, enzovoort. Het kan echter een groot verschil maken hoe operationeel leidinggevendenden hier in de praktijk mee omgaan en hoe ze de protocollen



gebruiken. Er is een groot verschil tussen een leidinggevende die alle regels en protocollen strikt doorvertaalt en handhaaft en een leidinggevende die soepeler omgaat met de regels en bepaalde incidenten door de vingers ziet. Dit wordt ook in de onderzochte literatuur gesteld; de leidinggevende heeft een grote rol in het geven van betekenis aan registratie- en verantwoordingssystemen (bijvoorbeeld De Bruijn, 2006). Diverse respondenten zien die rol voor zichzelf weggelegd, zoals blijkt uit de interviews. Een van de respondenten vertelt hoe hij probeert om betekenis te geven aan het vele registratiewerk dat zijn medewerkers moeten doen: “We hebben hier nu een werkoverleg, dat de medewerkers ook mogen aansluiten in het overleg met de chefs. En als ze bijvoorbeeld ergens verslag van moeten leggen, dat vinden die gasten natuurlijk niet leuk, dat is veel tikwerk, dan zijn ze een uur bezig terwijl ze lekker op straat willen zijn. We laten dan dus presentaties zien waarin hun tikwerk staat, dat het voor ons zo belangrijk is om te vertellen wat er gebeurd is. Dus dan geef je een stukje zingeving mee aan die gasten.” (R13) Een andere respondent geeft aan dat hij het ook als zijn rol ziet om uitleg te geven bij de verantwoordingseisen die van bovenaf komen: “Dat is dus de manier waarop je het uitlegt. Je geeft betekenis aan het verhaal. Je kunt wel zeggen: omdat het zo moet, maar het gaat erom waaróm het zo moet.” (R9) In die zin blijken operationeel leidinggevendenden echte *boundary spanners* te zijn (vergelijk De Bruijn, 2006). Ze staan tussen de werkvloer en de hogere lagen van de organisatie in en ze hebben naar beide kanten toe een taak om uitleg te geven en ideeën en inzichten over te brengen. Veel van de geïnterviewde operationeel leidinggevendenden zien die taak als inherent aan hun werk en vinden het niet per definitie moeilijk om tussen deze verschillende organisatielagen in te staan. Dat hangt ook erg af van het contact dat ze met hogere leidinggevendenden hebben. Soms hebben ze wel het gevoel dat ze een bufferfunctie hebben voor de medewerkers op de werkvloer (vergelijk Weggeman, 2007). Vooral als medewerkers geweld hebben gebruikt en in een hele procedure terecht komen, kan de leidinggevende een belangrijke rol spelen volgens de respondenten. De operationeel leidinggevende kan zijn medewerkers dan beschermen en voor hen opkomen richting de hogere leidinggevendenden die een oordeel moeten vormen over het geweldgebruik.

De operationeel leidinggevende heeft dus een grote rol in het organiseren van de nasleep van incidenten met agressie. Omdat de nasleep volgens eerdere onderzoeken een belangrijke rol speelt in de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers (Actal, 2011; Van der Torre et al., 2011), kunnen operationeel leidinggevendenden door hun opstelling in die nasleep en door hun houding richting de medewerkers dus effect realiseren op op het handelen van politiemedewerkers.

## 6.5 Feedback en openheid

Het laatste aspect dat in de literatuur naar voren kwam en in de interviews besproken werd, is de mate waarin er onderling feedback wordt gegeven door politiemedewerkers. Een open cultuur waarin gezamenlijk geleerd wordt en feedback wordt gegeven is namelijk een belangrijke factor voor het verminderen van handelingsverlegenheid, zoals ook uit eerdere onderzoeken blijkt (Goei & Kleijnen, 2009; Van der Torre et al., 2011).

*Hoe gaat het er feitelijk aan toe wat betreft feedback en het bespreken van incidenten?*

Als er een heftig incident is geweest, kan de operationeel leidinggevende besluiten om een nabespreking te houden. Daarin hebben de medewerkers de gelegenheid om hun verhaal te doen en de situatie te analyseren. De operationeel leidinggevende kan daar eventueel nader op ingaan en evalueren wat er goed en fout ging. Op dergelijke momenten is er ruimte voor het geven van feedback en het bespreken van geweldgebruik en dergelijke. Verder kan de operationeel leidinggevende ook persoonlijk feedback geven aan een medewerker, bijvoorbeeld in het functioneringsgesprek. Het onderwerp 'feedback' komt ook regelmatig terug bij IBT-trainingen en bij teamdagen.

### *6.5.1 Operationeel leidinggevend over openheid*

Volgens de respondenten schort het bij de politie vaak aan openheid. Diverse respondenten merken op dat er maar weinig onderlinge feedback wordt gegeven: "Agressie is wel onderwerp van gesprek, maar ik weet niet of dat feedback genoemd kan worden. Want de politie heeft absoluut geen feedbackcultuur. Want je bent van elkaar afhankelijk en het kan altijd verkeerd opgevat worden." (R4) Een andere leidinggevende constateert dit ook: "Op het moment dat iemand er niet meer bij is, dan wordt vaak het eerlijke antwoord gegeven. Mensen worden niet altijd daadwerkelijk aangesproken. Dat is eigenlijk heel bijzonder; naar de burgers toe moet de politie continu feedback geven, maar onderling gebeurt dat lang niet altijd eerlijk. (...) We zijn er bij de politie wel goed in om over mensen te praten in plaats van met mensen." (R1) Vooral negatieve punten worden niet snel naar elkaar uitgesproken, zo stelt een van de leidinggevend: "Volgens mij kunnen wij moeilijk feedback geven, tenzij het iets positiefs is. Als men vindt dat iemand teveel geweld gebruikt heeft, dan denk ik dat het heel weinig gezegd wordt. Als iemand iets goed gedaan heeft, dan zullen ze er eerder over praten." (R2) Vrijwel alle respondenten geven dit aan, hoewel er door iedereen weer andere accenten worden gelegd. Zo wijst een van de respondenten naar de rol van de operationeel leidinggevende bij het bespreken van incidenten: "Een echte feedbackcultuur is er niet. Bij de debriefing wordt altijd wel keurig verteld wat er gebeurd is, maar het ligt er maar net aan welke inspecteur er voor staat hoe diep er op in wordt gegaan." (R8)

### 6.5.2 De rol van de operationeel leidinggevende

Diverse respondenten zeggen het jammer te vinden dat er zo weinig feedback wordt gegeven en dat de politieorganisatie zo weinig open is. Ze zien juist het belang in van het evalueren van incidenten en het gezamenlijk bespreken van wat er goed en fout ging: “Ik vind dat dat nog wel verbeterd kan worden. Na afloop van zo’n incident moet de groepschef ook even zeggen: hé, we gaan even zitten, jongens. Dat is gewoon belangrijk om even stoom af te blazen en te vragen: wat is er nou gebeurd. Ook om ervan te leren, van kunnen we het de volgende keer beter doen of anders doen.” (R5) De geïnterviewde leidinggevendenden zijn eensluidend wat betreft de rol die zij zelf hebben in het creëren van een feedbackcultuur: ze moeten het goede voorbeeld geven en zelf doorvragen en feedback geven (bijvoorbeeld R2, R4, R10). Op die manier willen ze een sfeer creëren waarin anderen ook feedback durven en willen geven. Een van de leidinggevendenden geeft aan dat hij heel bewust bezig is met het creëren van een feedbackcultuur, maar dat het soms erg lastig kan zijn: “Ik plande wel eens dagen daarvoor. Toen begon ik me ook kwetsbaar op te stellen: dit ben ik, dit zijn mijn sterke en zwakke kanten. Toen zag je wel, toen ging de ploeg dat ook doen. Maar toen was de ploeg er ook naar. Heb je twee lastige figuren erin zitten, of informele leiders die de hakken in het zand zetten, dan ga je het niet voor elkaar krijgen. Dat is iets, dat is een utopie om te bereiken.” (R12) Tijdens trainingen wordt er ook regelmatig aandacht besteed aan het geven van feedback, maar een van de respondenten geeft aan dat er naar zijn mening te weinig aandacht voor is: “Bij het IBT gaf de docent er 5 minuutjes tijd aan en toen heb ik de regie even gepakt over de les en toen zijn we er een uur over doorgegaan. Want dat vind ik heel belangrijk, ook voor de veiligheid van het politiewerk.” (R13) Deze respondent geeft aan dat hij ook op andere momenten aandacht besteedt aan het geven van feedback. Vooral bij het opstarten van een nieuw team is het volgens hem belangrijk om met elkaar vertrouwd te raken en te leren hoe je elkaar kunt aanspreken: “Communicatie is een toverwoord. Bij dit nieuwe team hebben we een introductietijd gehad. Beetje aan elkaar wennen, oefeningen doen met samenwerken en voorstelrondjes. Dan heb je toch al een beetje een vertrouwde omgeving. En wat ik dan heel belangrijk vind, is feedback geven aan elkaar. Als je weet hoe je dat moet doen, dan kun je alles tegen elkaar zeggen.” (R13)

Een van de respondenten geeft aan dat hij zijn medewerkers aanmoedigt om mét elkaar te praten in plaats van óver elkaar: “Ik heb het standpunt: op het moment dat ik dat hoor dan praat ik er niet in mee en dan geef ik ook aan: ‘jongens, als jullie dat echt vinden, dan vind ik dat je dat ook tegen die persoon moet zeggen’. En daar kunnen ze me geen ongelijk in geven. En dat zeg ik dan ook: zeg dat tegen die persoon, want dan kan hij er ook wat mee. Nu krijgt hij het niet te horen.” (R1) Sommige respondenten komen ook in de functioneringsgesprekken terug op het geven van feedback en op de ontwikkeling

daarin van de medewerker (bijvoorbeeld R11). Enkele respondenten geven aan dat ze de debriefing als een uitgelezen kans zien om met feedback bezig te zijn: “In de debriefing moet je een veilige sfeer creëren waarin er feedback kan worden gegeven. Dus van tevoren zeggen: wat hier gezegd wordt, dat blijft in deze kamer. En als jij feedback krijgt, accepteer het gewoon en ga er niet op in. Dus de regels uitleggen van feedback geven, dan wordt er misschien ook eerder feedback gegeven. Maar het is een lastige hoor.” (R2)

### *6.5.3 Analyse*

Zo is te zien dat operationeel leidinggevenden op verschillende manieren proberen om meer openheid in de organisatie te krijgen en een feedbackcultuur te organiseren. Dit strookt met de inzichten uit het theoretisch kader over de rol van de leidinggevende in het creëren van een open sfeer. Daarin kwam namelijk ook naar voren dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie kunnen hebben en een grote rol kunnen spelen in het bespreekbaar maken van het functioneren van medewerkers en het geven van onderlinge feedback daarop (zie bijvoorbeeld King, 2009; Blanchard et al., 2007). Gekoppeld aan handelingsverlegenheid blijkt dat het bespreken van problemen en het geven van feedback van grote waarde kan zijn voor de manier waarop medewerkers met lastige situaties omgaan (Goei & Kleijnen, 2009). Daarmee wordt het belang van feedback en openheid nog eens onderstreept. Opvallend is dat ook politiemedewerkers aangeven dat ze het geven van feedback een belangrijk onderwerp vinden en dat ze graag willen dat de leidinggevende daarin het goede voorbeeld geeft (zie Van der Torre et al., 2011). Zowel medewerkers als leidinggevenden zien dus het belang in van gezamenlijk leren en feedback geven, maar in de praktijk komt het er toch vaak niet van. Dit blijft dus een belangrijk aandachtspunt, ook in het kader van handelingsverlegenheid. Het bespreken van het functioneren en het handelen van medewerkers kan namelijk tot inzicht en zekerheid leiden en kan ervoor zorgen dat medewerkers beter toegerust zijn om te handelen bij agressie. De geïnterviewde leidinggevenden blijken dit aandachtspunt ook te zien en proberen er op verschillende manieren gevolg aan te geven, hoewel ze er tegenaan lopen dat het moeilijk is om echte openheid te bewerkstelligen.

## 6.6 Kortom

In het bovenstaande zijn operationeel leidinggevenden aan het woord gekomen over de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers en de factoren die daarbij een rol spelen. Ze hebben verteld over de manier waarop zijzelf met die factoren omgaan en hoe ze de aanpak van die factoren (kunnen) organiseren. Deze resultaten bieden veel inzicht in de rol van de operationeel leidinggevende. In het volgende hoofdstuk zal de beantwoording van de hoofdvraag aan bod komen en zal er kritisch gereflecteerd worden op de uitkomsten van het onderzoek.

## 7. Conclusie en discussie

In dit onderzoek stond de vraag centraal hoe operationeel leidinggevenden de aanpak van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers organiseren. Vanuit de theorie is beschreven welke factoren er mee kunnen spelen bij handelingsverlegenheid en hoe operationeel leidinggevenden die factoren kunnen aanpakken. In het empirisch onderzoek zijn deze factoren voorgehouden aan operationeel leidinggevenden, om te onderzoeken op welke wijze zij in de praktijk met deze factoren omgaan en hoe zij hun eigen rol daarin zien. In dit afsluitende hoofdstuk zal de hoofdvraag beantwoord worden en zullen de implicaties van het onderzoek besproken worden. Ook worden er diverse aanbevelingen geformuleerd.

### 7.1 Handelingsverlegenheid herkend

Allereerst kan geconstateerd worden dat operationeel leidinggevenden bij de politie het beeld van handelingsverlegenheid bij hun medewerkers herkennen. Waar eerdere onderzoeken vanuit het perspectief van politiemedewerkers duidelijk maakten dat er soms sprake is van handelingsverlegenheid bij agressie, maakt dit onderzoek duidelijk dat ook operationeel leidinggevenden dit probleem onderkennen. De factoren die volgens de geïnterviewde leidinggevenden bij handelingsverlegenheid meespelen zijn veelal dezelfde als de factoren die in eerdere onderzoeken genoemd zijn (zie bijvoorbeeld Van der Torre et al., 2011): onzekerheid vanwege gebrekkige ondersteuning, angst voor de nasleep van incidenten, een gebrek aan cohesie en evenwicht in het team en weinig openheid binnen de organisatie om over dit onderwerp te praten. Opvallend is wel dat er uit dit onderzoek nog meer factoren naar voren komen die mee kunnen spelen bij handelingsverlegenheid. De leidinggevenden noemen bijvoorbeeld de angst die bij medewerkers leeft omdat veel incidenten tegenwoordig door burgers gefilmd worden met mobiele telefoons. Daarmee samenhangend is er ook angst dat incidenten uitgemeten worden in de media. Ook komt vanuit dit onderzoek de grote invloed van de fysieke omgeving naar voren: in een buitengebied durven politiemedewerkers volgens de respondenten veel minder snel door te pakken dan in een stedelijk gebied, vanwege de back-up die ze ontberen in het buitengebied.

### 7.2 De aanpak van handelingsverlegenheid

Als het gaat om de rol van operationeel leidinggevenden bij handelingsverlegenheid, komt er een gemêleerd beeld uit het onderzoek naar voren. In eerste instantie lijkt de rol van de operationeel leidinggevende redelijk klein te zijn en beperkt te worden door structurele factoren in de politieorganisatie, maar die rol zou toch wel eens groter kunnen zijn dan gedacht. Hier wordt in het vervolg nader op ingegaan.

### *7.2.1 Personeelszorg het belangrijkste?*

De bevindingen in dit onderzoek maken duidelijk dat operationeel leidinggevend en als het gaat om handelingsverlegenheid vooral een rol voor zichzelf zien weggelegd in de personeelszorg en de persoonlijke ondersteuning van hun medewerkers. Gevraagd naar hun aanpak van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers geven ze aan dat ze een rol kunnen spelen in het verlenen van nazorg na incidenten, in het monitoren hoe het met de medewerker gaat en in de persoonlijke aandacht voor de medewerker. Door die personeelszorg te verlenen, denken de respondenten dat ze hun medewerkers de steun verlenen die ze nodig hebben om stevig in hun schoenen te staan en dus ook minder handelingsverlegen te zijn. Ook vanuit de literatuur is de personeelszorg door operationeel leidinggevend en naar voren gekomen als een factor die van belang kan zijn bij handelingsverlegenheid (zie Van der Torre et al., 2011; HMIC, 2008).

Er zijn nog diverse andere factoren vanuit de theorie beschreven die de operationeel leidinggevende kan aanpakken. Opvallend is dat de geïnterviewde leidinggevend en zelf nauwelijks met die punten komen als het gaat om hun aanpak van handelingsverlegenheid. Uit zichzelf leggen ze de nadruk met name op de personeelszorg voor hun medewerkers. De respondenten leggen veel andere oorzaken en factoren buiten zichzelf. Zo zeggen ze dat ze weinig aan de nasleep kunnen veranderen, omdat er nu eenmaal bepaalde vastgestelde protocollen zijn. Ook geven de operationeel leidinggevend en aan dat ze geconfronteerd worden met krappe kaders als het gaat om capaciteitsplanning, waardoor het moeilijk is om te sturen op voldoende capaciteit en op een sterke onderlinge band in het team. Ze wijten dat aan de structuur van de organisatie, waarin er niet gewerkt wordt met een ploegenrooster en waarin er te weinig gezamenlijk wordt getraind. Zo creëren de geïnterviewde operationeel leidinggevend en dus een beeld waarin zij maar een beperkte en redelijk passieve rol hebben; veel factoren liggen immers buiten hun macht, zo zeggen ze.

### *7.2.2 Structurele problemen bij de aanpak van handelingsverlegenheid*

Deze bevindingen maken impliciet veel duidelijk over structurele problemen bij de politie. De krappe capaciteitsplanning zegt bijvoorbeeld veel over de budgettaire en personele context van de politieorganisatie. Diverse respondenten geven aan dat ze te maken hebben met onderbezetting en krappe kaders en dat ze daardoor beperkt worden in het samenstellen van goede teams en in het creëren van een goede operationele balans. Dit probleem wordt veroorzaakt door een tekort aan personeel en door de strikte regels die er zijn voor arbeidstijden en vrije dagen en dergelijke. Om een stevige bezetting en een goede planning te krijgen, zouden die regels talloze malen overtreden moeten worden. Dat gebeurt dan ook regelmatig, zoals blijkt uit het rapport van de

Inspectie van SZW (2012). Dat geeft aan dat er een structureel probleem is als het gaat om personele bezetting. Er wordt veel aandacht besteed aan het verhelpen van dit probleem, bijvoorbeeld door te investeren in de stijging van het aantal fte's in het operationele politiewerk (zie het Jaarverslag Nederlandse Politie 2011). Een andere factor die meespeelt bij de capaciteitsplanning is het feit dat er veel verschillende prioriteiten op de politie afkomen en dat er dus telkens keuzes gemaakt worden waar de aanwezige capaciteit voor wordt ingezet (zie bijvoorbeeld Van der Meulen, 2009). Ook dat zorgt ervoor dat operationeel leidinggevenden vaak maar weinig ruimte hebben om een goede bezetting te realiseren en evenwichtige teams te creëren.

Een ander structureel aandachtspunt is de cultuur bij de politie. Het voert te ver om op deze plek diep op dat onderwerp in te gaan, maar het is wel een punt dat genoemd moet worden bij het analyseren van de aanpak van handelingsverlegenheid. De cultuur bij de politie staat bekend als een machocultuur, waarin weinig ruimte is voor het bespreken van angst en onzekerheid (zie bijvoorbeeld ook Smeets, 2009). Dat komt duidelijk naar voren in dit onderzoek, vooral als er gekeken wordt naar de mate van openheid en feedback bij de politie. Operationeel leidinggevenden lopen er tegenaan dat ze het gesprek over agressiehantering moeizaam op gang krijgen en dat er weinig onderlinge feedback wordt gegeven. Dat valt te verklaren in het licht van de cultuur binnen de politieorganisatie. Deze culturele context lijkt een belangrijke factor te zijn bij handelingsverlegenheid, ook als er gekeken wordt naar eerder onderzoek (Van der Torre et al., 2011). Operationeel leidinggevenden hebben dus te handelen binnen een bepaalde cultuur die het lastig maakt om handelingsverlegenheid bespreekbaar te maken. Daarom blijkt het complex te zijn om de aanpak van handelingsverlegenheid op dat punt goed te organiseren.

### *7.2.3 Wat kan de operationeel leidinggevende wél doen?*

Ondanks de structurele beperkingen in de politieorganisatie, is bij nader doorvragen in de interviews gebleken dat de rol van operationeel leidinggevenden toch groter kan zijn dan ze in eerste instantie doen voorkomen. Bij het bespreken van de verschillende factoren is namelijk duidelijk geworden dat de aanpak van de operationeel leidinggevende op veel punten wel degelijk verschil kan maken. Als het bijvoorbeeld gaat om de sfeer en de openheid in het team, blijkt dat de operationeel leidinggevende een bepalende rol kan hebben, door zijn eigen opstelling en zijn manier van handelen en spreken. Het maakt veel uit hoe de leidinggevende de groep bejegt, hoe hij zelf met feedback omgaat en in hoeverre hij erin slaagt om het team gezamenlijk te laten leren. Ook bij de nasleep van incidenten blijkt dat de leidinggevende invloed kan uitoefenen. Hij heeft namelijk veel vrijheid om te beslissen óf hij een rapportage gaat maken en zo ja

hóe hij dat doet. Ondanks het feit dat er formele procedures zijn, kan de operationeel leidinggevende zelf invullen hoe hij precies met die procedures omgaat. Daarbij kan zijn opstelling tijdens de nasleep richting de medewerker ook een wezenlijk verschil maken; het maakt veel uit hoe strikt en formeel de leidinggevende zich opstelt. Bij de samenstelling van teams heeft de leidinggevende eveneens een belangrijke rol, door te bepalen hoeveel mensen hij voor bepaalde zaken inzet en wie er samen met wie werkt. Door daar weloverwogen in te handelen kan de leidinggevende wel degelijk enigszins sturen op de operationele sterkte bij incidenten en op de balans in het team wat betreft ervaring en competenties.

#### *7.2.4 Dus: diverse mogelijkheden voor de aanpak van handelingsverlegenheid*

De bovenstaande factoren spelen stuk voor stuk mee bij de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Het gaat immers om allemaal zaken die voor zekerheid of onzekerheid kunnen zorgen: de nasleep, de teamsamenstelling, de ondersteuning door leidinggevendenden, de openheid in de organisatie, enzovoort. Dat inzicht maakt het mogelijk om een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek te formuleren.

De hoofdvraag luidde: *op welke wijzen organiseren operationeel leidinggevendenden de aanpak van de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers?* In antwoord op die vraag kan gesteld worden dat operationeel leidinggevendenden de aanpak van handelingsverlegenheid met name organiseren door middel van personeelszorg, en dat ze verder bewust of onbewust nog diverse andere mogelijkheden hebben om de handelingsverlegenheid aan te pakken: bescherming in de nasleep, zorgvuldige samenstelling van teams, het bespreekbaar maken van handelingsverlegenheid, enzovoort. De invloed van de operationeel leidinggevende is niet rechtstreeks en niet volledig meetbaar, maar duidelijk is wel dat de leidinggevende de nasleep, het groepsproces, de teamsamenstelling en de zorg voor medewerkers zo kan organiseren dat politiemedewerkers zich minder onzeker voelen en minder verlegen zijn om te handelen als ze met agressie te maken krijgen. Ook al zijn er structurele beperkingen waar operationeel leidinggevendenden mee geconfronteerd worden, ze hebben toch tal van mogelijkheden om de handelingsverlegenheid van hun medewerkers aan te pakken.

#### 7.3 Rolkennis bij operationeel leidinggevendenden: ook een structureel probleem?

Opvallend is dat uit dit onderzoek blijkt dat operationeel leidinggevendenden zich lang niet altijd bewust zijn van de rol die ze kunnen spelen. In eerste instantie denken ze enkel aan persoonlijke zorg voor hun medewerkers en pas als er specifiek naar gevraagd wordt zien ze ook hun invloed op andere aspecten zoals de feedbackcultuur, het groepsproces en de nasleep van incidenten. Daarbij valt nog wel aan te tekenen dat het per



leidinggevende verschilt in hoeverre hij zich bewust is van zijn rol en zijn aanpak. In dit onderzoek bleek dat sommige leidinggevendenden amper over hun rol nadenken en vooral heel praktisch denken, terwijl andere leidinggevendenden meer visie hebben op hun rol en reflectiever in hun werk staan.

### *7.3.1 Competentieniveau en selectie van operationeel leidinggevendenden*

Dit raakt aan een structureel punt in de politieorganisatie, namelijk het competentieniveau van leidinggevendenden. De vraag dringt zich op in hoeverre operationeel leidinggevendenden geëquipeerd zijn om hun rol goed te vervullen. Als ze zich maar in beperkte mate bewust zijn van hun rol, is het de vraag in hoeverre ze handelingsverlegenheid kunnen aanpakken en daarin kunnen sturen.

Dit punt hangt samen met de selectie en de opleiding van operationeel leidinggevendenden. Veel operationeel leidinggevendenden komen rechtstreeks van de werkvloer en zijn van agent via brigadier opgeklommen tot inspecteur. Ze zijn dus ‘van de straat’ gehaald om leiding te gaan geven. Met andere woorden, het zijn typische *street cops* die managementtaken moeten gaan vervullen. De logica’s van de werkvloer en van het management zijn totaal verschillend, dus het is interessant om te bezien hoe het uitpakt als politiemedewerkers op een leidinggevende positie terecht komen (vergelijk het werk van Reus-Ianni, 1983/1993). De bevindingen in dit onderzoek roepen de vraag op of operationeel leidinggevendenden voldoende toegerust zijn om hun aansturende taken te vervullen en een effectieve aanpak van handelingsverlegenheid te organiseren. Een van de respondenten vestigde in dit kader de aandacht op de selectie van operationeel leidinggevendenden. Hij is van mening dat die selectie lang niet altijd een succes is: “Bij de politie zeggen we: ik denk dat jij het wel in je hebt. Dan mag je het een beetje in de praktijk bewijzen en dan word je brigadier of inspecteur. Dat is een ongelofelijk slecht systeem. Sommige mensen zijn niet geschikt om leiding te geven. (...) Je moet de juiste mensen op een cruciale leidersplek neerzetten, die mensen beter kunnen maken.” (R14) Dit kan een aandachtspunt zijn voor de politie, juist ook in het licht van dit onderzoek. Het is van belang om de juiste mensen als leidinggevende te selecteren, omdat zij een essentiële rol vervullen in het aansturen van de politiemedewerkers. Ook is het van belang dat operationeel leidinggevendenden goed geïnstrueerd worden over hun rol en dat ze door middel van opleiding inzicht krijgen in de invloed die ze kunnen uitoefenen. Er is wel een deeltijdopleiding waarin beginnende operationeel leidinggevendenden les krijgen in een aantal elementen van leidinggeven, maar dat zorgt er blijkbaar niet voor dat alle leidinggevendenden een even helder inzicht hebben in hun rol. Er valt wellicht nog veel winst te behalen als operationeel leidinggevendenden zich beter bewust zijn van hun rol in relatie tot de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers.

### *7.3.2 Vergelijking met het beroepsprofiel*

In de inleiding is al kort het beroepsprofiel van de operationeel leidinggevende aangehaald (zie ook bijlage 1). In het kader van bovenstaande overwegingen is het interessant om te bekijken in hoeverre het beroepsprofiel aandacht heeft voor de aanpak van handelingsverlegenheid. Het blijkt dat veel elementen die in dit onderzoek de revue zijn gepasseerd ook te vinden zijn in het beroepsprofiel voor operationeel leidinggevend. Als het gaat om personeelszorg, wordt er in het beroepsprofiel van de operationeel leidinggevende gevraagd om belangstelling te tonen en toegankelijk te zijn voor zijn medewerkers. Wat betreft de capaciteitsplanning en het vormen van teams staan er ook duidelijke aanwijzingen in het beroepsprofiel. Zo staat er dat de operationeel leidinggevende efficiënt mensen en middelen plant en doelgerichte teams creëert. Ook dient de leidinggevende processen binnen een team te herkennen en deze te beïnvloeden. Als het gaat om de nasleep en de verantwoordingsdruk staat er in het beroepsprofiel dat de operationeel leidinggevende beleid moet vertalen in concrete uitvoeringsactiviteiten en dat hij doelen moet stellen. Ook moet hij heldere afspraken met de medewerkers maken over taken en resultaten en hen daarop aanspreken. Tot slot staan er ten aanzien van de onderlinge feedback en openheid binnen de politieorganisatie ook veel verwachtingen in het beroepsprofiel. Zo staat er dat de operationeel leidinggevende feedback moet geven aan medewerkers en zichzelf ook kwetsbaar op moet stellen om feedback te ontvangen. Ook wordt genoemd dat de operationeel leidinggevende respect en openheid in de omgang met anderen moet stimuleren en een klimaat moet creëren waarin medewerkers elkaar aanspreken. Er wordt dus heel nadrukkelijk aandacht gevestigd op het organiseren van een feedbackcultuur.

Kortom, in het beroepsprofiel voor operationeel leidinggevend bij de politie staan veel aspecten genoemd die raken aan de aanpak van handelingsverlegenheid. Er is dus bij de werving en selectie van leidinggevend wel aandacht voor deze aspecten. Toch blijkt uit dit onderzoek dat operationeel leidinggevend zich niet altijd ten volle bewust zijn van hun rol en van de wijzen waarop ze handelingsverlegenheid kunnen aanpakken. Hoewel er in het beroepsprofiel duidelijke aanwijzingen staan voor bijvoorbeeld het creëren van cohesie in het team en het organiseren van een feedbackcultuur, zijn lang niet alle geïnterviewde operationeel leidinggevend daarmee bezig. In de praktijk lijken de verwachtingen uit het beroepsprofiel dus niet altijd vervuld te worden. Ook dit hangt samen met het structurele punt van het competentieniveau van operationeel leidinggevend.

#### 7.4 Aanbevelingen

In het onderzoek komen diverse punten bovendrijven die tot aanbevelingen leiden. De aanbevelingen richten zich op verschillende niveaus: op de competenties van operationeel leidinggevend, op de werkwijzen en procedures bij de politie en op de structuur en de cultuur van de politieorganisatie.

Als het gaat om de competenties van de operationeel leidinggevende, is het zoals gezegd van belang om kritisch te kijken naar de selectie en naar de opleiding van leidinggevend. In het huidige systeem kunnen politiemedewerkers eenvoudig doorgroeien naar leidinggevende functies en de vraag is of dat altijd voor goede resultaten zorgt. Ook zou het goed zijn als er meer aandacht was voor de cruciale rol van de operationeel leidinggevende. Dit onderzoek maakt namelijk duidelijk dat deze leidinggevende laag grote invloed kan uitoefenen op verschillende gebieden die wezenlijk verschil maken voor het politiewerk en het handelen van politiemedewerkers. Het is van belang dat operationeel leidinggevend zich van hun rol bewust zijn en dat ze zich actief bezighouden de reflectie daarop. Door opleiding en intervisie kan hier meer aandacht aan worden geschonken.

Als het gaat om de procedures in de nasleep van incidenten, is met name de informatieverzorging een aandachtspunt. Zoals in de bevindingen is beschreven, lopen diverse operationeel leidinggevend er tegenaan dat ze soms niet op de hoogte zijn van incidenten die hun medewerkers hebben meegemaakt. De dienstdoende leidinggevende zou dat moeten doorgeven aan de leidinggevende die verantwoordelijk is voor de bewuste medewerker, maar dat gebeurt vaak niet. Ook worden operationeel leidinggevend vaak niet op de hoogte gehouden van de vorderingen in het proces dat hun medewerker doorloopt als hij bijvoorbeeld geweld heeft gebruikt. Het zou goed zijn als de leidinggevende automatisch op de hoogte wordt gehouden van vorderingen in het juridische proces en dergelijke. Op die manier kan hij namelijk betrokken blijven op de medewerker en ondersteuning bieden waar nodig. Tot slot is ook de informatievoorzorging richting de medewerkers van groot belang. Soms duurt het erg lang voordat medewerkers de uitkomst van onderzoeken en procedures horen. Dat werkt frustrerend en dat zorgt voor onzekerheid. Het is daarom van belang om vanuit het Openbaar Ministerie en vanuit de korpsleiding duidelijk te communiceren welke stappen er genomen worden en wat de uitkomsten van die stappen zijn.

Kijkend naar de structuur van de politieorganisatie valt op dat veel respondenten van mening zijn dat het werken in ploegen opnieuw ingevoerd moet worden. Operationeel leidinggevend geven aan dat het in vaste ploegen gemakkelijker is om zicht op elkaar

te houden en elkaar goed te kennen. Ook voor de sturing en de begeleiding van medewerkers maakt dat een groot verschil. Als het gaat om agressiehantering kan het werken in vaste groepen van groot belang zijn, zo maakt dit onderzoek duidelijk. Het verdient dus aanbeveling om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om meer met vaste ploegen te werken. Hiermee samenhangend kan ook als aanbeveling geformuleerd worden dat collega's gezamenlijk moeten trainen, zoals bij sommige korpsen al gebeurt. Om op elkaar te kunnen vertrouwen als er incidenten zijn, is het namelijk van belang om te weten hoe de ander reageert en te weten wat je aan elkaar hebt.

Het werken met vaste ploegen zorgt er ook voor dat er hechte groepen ontstaan, waarin men met elkaar vertrouwd is en waarin dus ook sneller gesproken zal worden over agressiehantering en over onzekerheid. Met het oog op de gesloten politiecultuur verdient het aanbeveling om te zoeken naar dergelijke manieren om meer openheid in de organisatie te bewerkstelligen.

### 7.5 Slotsom

Dit onderzoek heeft veel inzicht opgeleverd in de rol van de operationeel leidinggevende als het gaat om de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers. Op verschillende punten is er een rijke beschrijving gegeven van de manier waarop operationeel leidinggevendenden hun werk aanpakken en van de wijze waarop zij bijvoorbeeld de ondersteuning van medewerkers en de nasleep van incidenten vormgeven. Een kanttekening hierbij is echter wel dat dit onderzoek eenzijdig van aard is: het behelst uitsluitend het perspectief van de operationeel leidinggevende en niet dat van de politiemedewerker of van de hogere leidinggevende. Bovendien zijn er enkel gesprekken gevoerd en is er niet in de praktijk gekeken hoe het er nu echt aan toe gaat op de werkvloer en hoe de relatie tussen politiemedewerkers en hun leidinggevendenden in de praktijk vorm krijgt. Er is daardoor wel een beeld van ontstaan hoe operationeel leidinggevendenden *zeggen* te handelen, maar de vraag is hoe ze in de dagelijkse gang van zaken daadwerkelijk handelen en hoe ze zich daarin opstellen richting hun medewerkers. Vervolgonderzoek zou zich dan ook kunnen richten op de tweezijdigheid en de wederkerigheid in de relatie tussen politiemedewerkers en operationeel leidinggevendenden. Pas in de dagelijkse praktijk blijkt namelijk hoe die relatie is en welke invloed operationeel leidinggevendenden daadwerkelijk hebben op het handelen van hun medewerkers. Door nader onderzoek te doen naar de dynamiek van de operationele aansturing van het politiewerk kan er meer inzicht worden verworven in de manieren waarop de handelingsverlegenheid van politiemedewerkers gereduceerd kan worden. En daarmee is een groot doel gediend: het verbeteren van de agressiehantering van politiemedewerkers.

## Literatuur

Actal (2011). *Armslag voor de politieprofessional*. Den Haag: Actal

Andersson Elffers Felix (2011). *De prijs die je betaalt*. Utrecht: AEF

Bartone, P.T. (2006). Resilience under military operational stress. Can leaders influence hardiness? In: *Military psychology*, 18, p. 131-148.

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Blanchard, K., D. Zigarmi en P. Zigarmi (2007). *Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager*. Amsterdam: Business Contact

Bleijendaal, R.T.M. (2008). *Kracht van meer dan geringe betekenis*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom/Lemma

Boin, A., E.J. van der Torre en P. 't Hart (2003). *Blauwe bazen: het leiderschap van korpschefs*. Zeist: Kerckebosch

Bovens, M.A.P., P. 't Hart en M.J.W. van Twist (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Bovens, M.A.P. en T. Schillemans (2009). *Handboek Publieke Verantwoording*. Den Haag: Lemma

Brink, G. van den, Th. Jansen en D. Pessers (red.) (2005). *Beroeps(z)eer: Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom

Bruijn, J.A. de (2006). *Prestatiemeting in de publieke sector*. Den Haag: Lemma

Bruijn, J.A. de en M. Noordegraaf (2010). Professionals versus managers? De onvermijdelijkheid van nieuwe professionele praktijken. In: *Bestuurskunde*, 19 (3), p. 6-20

- Bruining, T. en E. Uytendaal (2011). *Leren en werken met elkaar; van handelingsverlegenheid naar handelen*. 's Hertogenbosch: KPC Groep
- Burger, N.R.R. (2010). *De rechterlijke middenmanager als evenwichtskunstenaar*. Masterscriptie Bestuurs- en Organisationswetenschap. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 7 (2), p. 191-207
- FCB (2011). *Rapport peiling handelingsverlegenheid*. Utrecht: FCB
- Goei, S.L. en R. Kleijnen (2009). *Literatuurstudie Onderwijsraad. Omgang met zorgleerlingen met gedragsproblemen*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim
- Her Majesty's Inspectorate of the Constabulary (2008). *Leading from the frontline*. Londen: Home Office
- Hersey, P. en K.H. Blanchard (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. In: *Public Administration*, 69 (1), p. 3-19
- Hoogenboom, A.B. (2012). *Verwaarlozing van de uitvoering*. <http://www.smvp.nl/?p=660>. Geraadpleegd 18 april 2012
- Impact (2012). *Richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerden*. Amsterdam: Impact
- Inspectie SZW (2012). *Over werken bij de politie*. Den Haag: Inspectie SZW
- Jacobs, M.J.G., M.E.W. Jans en B. Roman (2009). *Aard en omvang van ongewenst gedrag tegen werknemers met een publieke taak: een vervolgonderzoek*. Tilburg: IVA
- King, H.P. (2009). *McManager. Praktische psychologie voor de werkorganisatie*. Delft: Eburon

- Knaap, L. M. van der, L.T.J. Nijsen, en S. Bogaerts, (2006). *Geweld verslagen? Een studie naar de preventie van geweld in het publieke en semi-publieke domein*. Den Haag: WODC
- Koningsveld, H. (2006). *Het verschijnsel wetenschap*. Amsterdam: Boom
- Kruijer, F. (2012). Waardering voor weerbaarheid. In: *Blauw*, 8 (2), p. 6-9
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: the dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation
- Meer, M. van der (2010). *Handelingsverlegen professionals*. <http://www.zorgwelzijn.nl/web/Meningen/Weblogs/K2/Handelingsverlegen-professionals.htm>, geraadpleegd 27 februari 2012
- Mellink, A. (2003). Politieleiderschap en het middenkader. In: *Het Tijdschrift voor de Politie*, 65 (1-2), p. 19-21
- Meulen, M. van der (2009). *Achter de schermen*. Delft: Eburon
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Programma Veilige Publieke Taak. Witte vlekken analyse*. Den Haag: Ministerie van BZK
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). *Programma- en actieplan versterking professionele weerbaarheid Nederlandse politie*. Den Haag: Ministerie van V&J
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Jaarverslag Nederlandse Politie 2011*. Den Haag: Ministerie van V&J
- Naeyé, J. en R.T.M. Bleijendaal (2008). *Agressie en geweld tegen politiemensen. Beledigen, bedreigen, tegenwerken en vechten*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap
- Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management*. <http://www.the-art.nl>, geraadpleegd op 24 april 2012

- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho
- Noordegraaf, M., C.H.M. Geuijen en A. Meijer (2011). *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Politieacademie (2011). *Studiewijzer Operationeel Leidinggevende Leergang*. Apeldoorn: Politieacademie
- Pollitt, C. en G. Bouckaert (2004). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press
- Reus-Ianni, E. (1983/1993). *Two cultures of policing*. New Brunswick: Transaction Publishers
- Rosenthal, U. & E.J. van der Torre (2007). Politiemanagement. In: Fijnaut, C.J.C.F., E.R. Muller, U. Rosenthal en E.J. van der Torre (2007). *Politie: studies over haar werking en organisatie*, p. 287-311. Deventer: Kluwer
- Sikkema, C. Y., M. Abraham, en S. Flight (2007). *Ongewenst gedrag besproken: Ongewenst gedrag tegen werknemers met een publieke taak*. DSP-Groep in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.
- Smeets, J. (2009). *De blauwe diender*. Maastricht: Shaker Media
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho
- Tonkens, E. (2008). *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector*. Amsterdam: Van Genneep
- Torre, E.J. van der (2007). *Lokale politiechefs*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap
- Torre, E.J. van der, P.J. Gieling, M.C. Dozy, F.C. van Leeuwen en W. Hamoen (2011). *Veilig Politiewerk. De basispolitie over geweldgebruik*. Apeldoorn: Politieacademie
- Tsoukas, H. en C. Knudsen (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory. Metatheoretical perspectives*. Oxford: Oxford University Press



Uden, A. van en D. van Arkel (2011). *Mentale weerbaarheid: een verkenning*. Apeldoorn: Politieacademie

Veen, E. van der (2012). Gezonde geest in gezond lichaam. In: *Blauw*, 8 (2), p. 14-17

Velden, P.G. van der, R.J. Kleber, L. Grievink en J.C. Yzermans (2010). Confrontations with aggression and mental health problems in police officers: The role of organizational stressors, life-events and previous mental health problems. In: *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice and Policy*, 2 (2), p. 135-144

Viitasara, E. (2004) *Violence in caring: risk factors, outcomes and support*. Dissertatie. Stockholm: National Institute for Working Life

Vugt, M. van en S. Bogaerts (2007). *Aard en omvang agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak: quick scan*. Tilburg: Intervict

Weggeman, M.C.D.P. (2007). *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Wit, B.C. de en M. Van der Meulen (2011). Publieke managers: feiten en ficties. In: Noordegraaf, M., C.H.M. Geuijen en A. Meijer (red.). *Handboek Publiek Management*, p. 49-75. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Wooldridge, B., T. Schmid en S.W. Floyd (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. In: *Journal of Management*, 34 (6), p. 1190-1221

## Bijlage 1 – Beroepsprofiel operationeel leidinggevende

### **Beroepsprofiel operationeel leidinggevende**

Als operationeel leidinggevende geeft u leiding aan een groep medewerkers in het operationeel proces. U organiseert de dagelijkse inzet van mensen en middelen en begeleidt individuele politiemedewerkers. In beginsel stuurt u één primair hoofdproces tegelijkertijd aan, geografisch of functioneel gericht, of binnen het taakveld Opsporing. U geeft leiding aan uitvoerende werkzaamheden in de context van veiligheidsarrangementen met partners en levert vanuit die ervaring bouwstenen aan voor nieuw beleid dat gericht is op het creëren van duurzame oplossingen. U beheerst het competentieniveau van een allround politiemedewerker (niveau 4).

### **Vakmatig en methodische competenties**

#### **Leidinggeven algemeen:**

- kan onverwachte en bedreigende situaties managen
- hakt knopen door wanneer nodig
- geeft leiding aan (project)teams

#### **Coachend leidinggeven:**

- signaleert talenten van medewerkers en stimuleert hen deze te ontwikkelen
- stimuleert medewerkers in het ontdekken van nieuwe inzichten en het nemen van eigen verantwoordelijkheden
- coacht medewerkers vanuit hun professionaliteit
- past personeelsinstrumenten toe
- maakt gebruik van en combineert individuele talenten tot doelgerichte teams

#### **Resultaatgerichtheid:**

- vertaalt beleid in concrete uitvoeringsactiviteiten en stelt doelen
- stelt heldere prioriteiten in het werk
- maakt met medewerkers heldere afspraken over taken en resultaten en spreekt hen daar op aan
- legt verantwoording af en levert een bijdrage aan nieuw beleid

#### **Bedrijfsvoering:**

- plant efficiënt mensen en middelen

#### **Vakmanschap:**

- geeft leiding aan toezichhoudende en ordehandhavende activiteiten
- geeft leiding aan opsporingsonderzoeken
- geeft leiding aan de serviceorganisatie
- plaatst activiteiten in het kader van gemeenschappelijke veiligheidszorg
- kiest voor een proactieve aanpak

### **Bestuurlijk-organisatorische en strategische competenties**

#### **Externe oriëntatie:**

- vertaalt ontwikkelingen in de maatschappij en het politievak naar activiteiten in het eigen werk
- vertaalt wensen van de klant naar mogelijke activiteiten van de organisatie
- neemt afstand van de waan van de dag

**Netwerken:**

- neemt initiatieven bij het oplossen van veiligheids- en leefbaarheidproblemen
- is op deze terreinen actief in relevante netwerken
- heeft gevoel voor de verantwoordelijkheden van externe partners

**Veranderingen Innovatie:**

- brengt verbeteringen en vernieuwingen in het werk
- stimuleert tot verbeteringen en vernieuwingen in de eigen werkomgeving

**Accountability:**

- legt (actief) verantwoording af naar het bevoegd gezag en de eigen omgeving

**Sociaal-communicatieve en cultureel-normatieve competenties****Autonomie:**

- durft als leidinggevende positie in te nemen en intervenueert zo nodig
- geeft feedback aan medewerkers, collega's en chefs.

**Communicatie:**

- toont belangstelling en is toegankelijk
- vertaalt beleid begrijpelijk en overtuigend
- motiveert medewerkers om resultaten te behalen
- inspireert het tactisch management om verantwoordelijkheden op zich te nemen en te benutten

**Samenwerking:**

- stimuleert medewerkers tot samenwerking
- herkent processen binnen een team en kan deze beïnvloeden
- kan conflicten hanteren
- onderhoudt effectieve en goede relaties met andere korpsonderdelen

**Integriteit:**

- stimuleert respect en openheid in de omgang met anderen
- stimuleert een professionele cultuur
- creëert een klimaat waarin medewerkers elkaar aanspreken
- stuurt medewerkers aan op normen, waarden en gedrag
- waakt over een integere beroepsbeoefening en intervenueert zo nodig
- bewaakt de toepassing van het geweldsmonopolie en rechtsstatelijke aspecten en stuurt hier op

**Leer- en vormgevingscompetenties****Reflectie:**

- durft zich kwetsbaar op te stellen en kan feedback ontvangen
- evalueert het eigen operationeel leidinggeven en stelt het zo nodig bij

**Onderhoud:**

- houdt actief zijn eigen kennis- en competentieniveau op peil

**Ontwikkeling:**

- geeft koers aan eigen loopbaan

*Bron: Politieacademie, 2011*

## **Bijlage 2 – Interviewhandleiding**

### **Introductie**

- Wederzijds voorstellen, vragen of opnemen akkoord is en anonimiteit garanderen
- Vragen naar achtergrond respondent
  - o Korps, afdeling, rang, leeftijd, ervaring, enzovoort
- Achtergrond onderzoek toelichten
  - o Toename agressie
  - o Programmatische agressiehantering
  - o Invloed van organisatiesetting/rol van leidinggevende

### **Handelingsverlegenheid**

- Vragen naar agressiehantering door medewerkers
  - o Zijn er veel incidenten?
  - o Welke vormen van agressie komt u tegen?
  - o Hoe gaan medewerkers daarmee om?
  - o In hoeverre kunnen medewerkers de agressie adequaat hanteren?
  - o Waarom wel/niet?
- Eerdere onderzoeken tonen aan: handelingsverlegenheid bij politiemedewerkers
  - o Herkenbaar? Term begrijpelijk?
  - o Vragen naar oorzaken en confronteren met factoren uit de literatuur (ondersteuning/sturing, capaciteitsplanning/teamwerk, nasleep, feedbackcultuur)
  - o Open vraag: op welke manier kan de leidinggevende dit aanpakken?

### **Wat is de aanpak van de leidinggevende t.a.v. ondersteuning en sturing?**

Aandachtspunten:

- Relatie/communicatie met medewerkers
- Stijl van leidinggevend
- Coachen van medewerkers

### **Wat is de aanpak van de leidinggevende t.a.v. teamsamenstelling?**

Aandachtspunten:

- Invloed op dienstrooster
- Cohesie binnen team/teambuilding
- Leren van negatieve ervaringen

### **Wat is de aanpak van de leidinggevende t.a.v. de nasleep?**

Aandachtspunten:

- Omgang met informatieverplichtingen en registratiesystemen e.d.
- Bufferfunctie tussen werkvloer en hogere lagen van de organisatie
- Beschermen van medewerkers bij nasleep

### **Wat is de aanpak van de leidinggevende t.a.v. feedback en openheid in het team?**

Aandachtspunten:

- Bespreken van agressie(hantering) in team
- Medewerkers aanspreken bij te veel/te weinig geweldgebruik

### **Afsluiting**

- Vragen naar overige opmerkingen en aandachtspunten
- Vragen naar mogelijke andere respondenten
- Vragen of respondent een exemplaar van het onderzoeksrapport wil ontvangen

## Bijlage 3 – Coderingsysteem

