



SCRIPTIE

# REORGANISATIE POLITIE

Auteur: Maaïke Anthonia Koster | 3598071

Scriptiebegeleider: MSc. N.M. van Loon

Tweede lezer: Dhr. W.V. Vandenabeele

IJsselstein | 07-07-2014



**Universiteit Utrecht**



**Universiteit Utrecht**

*Een onderzoek naar de invloed van de reorganisatie op de motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers van voormalig politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht en de gevolgen voor hun betrokkenheid.*

Auteur: Maaïke Koster – 3598071

Scriptiebegeleider: MSc. N.M. van Loon

Tweede lezer: Dr. W.V. Vandenabeele

Master: Strategisch Human Resource Management

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Departement: Bestuurs- & Organisationswetenschap

Adres: Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht

## Voorwoord

De Latijnse spreuk ‘vigilant ut quiescant’ betekent: zij (de politie) waakt opdat zij (de burgers) kunnen rusten. Deze uitspraak heeft mij de afgelopen maanden tijdens het uitvoeren van dit onderzoek, elke dag op de voet gevolgd. Met het inleveren van mijn scriptie zou gezegd kunnen worden dat het ‘rusten’ voor mij in werking zal treden. Echter ik steek niet zo in elkaar. Mijn grootste drijfveer is het beste uit mijzelf te halen en niet alleen binnen maar ook buiten de lijntjes kleuren. Proberen door verschillende brillen naar het leven te kijken. Mijn moeder zei altijd dat ik eerder kon praten dan lopen en ik weet nog goed dat ik als klein meisje altijd zei: ‘Hoezo dan? Waarom dan?’ Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is nogmaals bevestigd dat ik nog steeds een nieuwsgierig persoon ben, die mensen aan het denken zet. Door kritisch te denken en mezelf te verwonderen over bepaalde aspecten, leer ik.

Het schrijven van mijn scriptie voelde als een lange tocht op mijn paard waarbij ik verschillende hobbels op de weg ben tegengekomen. De bewegingen van mijn paard en de structuur van de weg zorgde ervoor dat ik leerde reflecteren op mezelf. Een paard kan niet altijd galopperen en hobbelvrij is de weg naar succes natuurlijk niet. Tijdens mijn tocht was er een moment waarop een voorbijganger mij toesprak: ‘*Leef elke dag alsof het je laatste is. Leer elke dag alsof je eeuwig zult leven*’ (Mahatma Gandhi). Deze woorden nam ik mee in mijn rugzak want door elke dag iets nieuws te leren, word je uitgedaagd om de waarden ervan duidelijk te krijgen.

Wijsheid zit niet alleen in je eigen ervaringen verscholen maar ook in je persoonlijkheid en de wijsheid van anderen. Deze wijsheid heb ik kunnen ontdekken door de gesprekken met mijn begeleider Nina van Loon. Zij heeft mij kritisch leren denken, verwarringen leren overwinnen en gecoacht. Bij deze wil ik mijn waardering en dank naar Nina uitspreken en laten weten dat ik niet alleen de finish heb gehaald. Ook Wouter Vandenabeele wil ik bedanken voor de kritische feedback waardoor ik mijn wetenschappelijke vaardigheden heb kunnen aanscherpen.

Tot slot wil ik de medewerkers van politie Zeist en Veenendaal en de realisatiemanager van de Nationale Politie bedanken voor de enthousiaste medewerking aan mijn onderzoek. Jullie hebben mij een welkom gevoel gegeven op de dagen dat ik aanwezig was op de politiebureaus.

Het streven naar perfectie gedurende dit onderzoeksproces heeft mij in de weg gezeten en soms zelfs tegengewerkt. *Loslaten gaat vanzelf als je het juiste vasthoudt. Vasthouden gaat vanzelf als je het juiste loslaat*. Door mijn gedrevenheid, de steun van mijn familie en vrienden, kan ik toch zeggen dat ik met een beetje trots dit eindresultaat mag presenteren. Met het afronden van deze scriptie trek ik deur dicht van een plezierige en leerzame studententijd. Ik neem alle mooie leermomenten mee naar nieuwe bestemmingen, welke de ingrediënten zullen zijn voor een inspirerende droombaan.

Maaïke Koster

7 juli 2014

## Samenvatting

De politie bevindt zich in een complexe en grote reorganisatie. Ook zijn de veranderingen in gang gezet binnen politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht (hierna te noemen HB). Ten eerste heeft de politie een Landelijke Functiegebouw ingericht waarin gekozen is voor een nieuwe indeling op basis van de toegevoegde waarde, die functies kunnen leveren aan de nieuwe organisatiedoelen. Aansluitend is een personele reorganisatie in gang gezet waarbij ruim 60.000 medewerkers een nieuwe functie toegewezen krijgen. De reorganisatie brengt voor medewerkers onzekerheid en onduidelijkheid met zich mee. Iedere medewerker kan een reorganisatie anders interpreteren wat kan resulteren in verschillende ervaringen en percepties. Voormalig politiedistrict HB heeft hier nog onvoldoende inzicht in. Het is waardevol om vanuit een Strategisch Human Resource Management (SHRM) perspectief te kijken naar de ervaringen en percepties van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie.

Het district heeft aangegeven dat zij het belangrijk vindt dat medewerkers met dezelfde motivatie en binding het werk blijven uitvoeren. Dit onderzoek heeft dan ook als doel om inzicht te krijgen in de manier, waarop volgens medewerkers de reorganisatie doorwerkt in hun motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid. Om dit te onderzoeken is middels semi-gestructureerde interviews onderzocht wat de subjectieve betekenisgeving is van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie.

De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn dat medewerkers met dezelfde motivatie en plezier hun werk willen blijven doen. Medewerkers willen niet dat de reorganisatie ten koste gaat van de burgers in de maatschappij. Hierdoor kunnen medewerkers minder intrinsiek gemotiveerd zijn en zich meer verplicht voelen om nog steeds dezelfde hulpverlening te blijven bieden aan burgers. Medewerkers geven aan dat zij hun nieuwe functie en inrichting van de organisatie accepteren aangezien zij zich moreel verplicht voelen om bij de organisatie te blijven werken. Dit resulteert in een hogere normatieve betrokkenheid van medewerkers.

Daarnaast spelen de behoefte aan autonomie en de persoonlijke ontwikkeling een belangrijke rol bij de motivatie van medewerkers. Door de reorganisatie verwachten medewerkers dat een stuk zelfstandigheid in hun werk kan gaan afnemen en de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling beperkt zijn. Het belang van ondersteuning van leidinggevenden ontbreekt binnen de organisatie, volgens medewerkers. Sommige medewerkers voelen zich niet gehoord en ervaren dat leidinggevenden vooral bezig zijn met hun eigen plek. Ook verwachten medewerkers dat de nieuwe leidinggevenden weinig ruimte zullen creëren om zelfstandig te werk te gaan en competenties te blijven ontwikkelen.

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn een aantal praktische aanbevelingen gedaan. Voormalig politiedistrict HB kan de motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid positief beïnvloeden door met HR-beleid hierop in te spelen. HR-beleid dient zo ingericht te worden dat de individuele doelen en waarden van medewerkers worden afgestemd op de nieuwe doelen van de organisatie binnen de veranderende context waarin de politie zich bevindt.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemschets .....	7
1.2.1 Doelstelling .....	9
1.2.2 Vraagstelling .....	9
1.3 Relevantie.....	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.3.3 Organisationele relevantie .....	11
1.4 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader .....	12
2.1 Reorganisaties .....	12
2.2 Betekenisgeving van medewerkers .....	14
2.3 Algemene motivatie politiemedewerkers.....	16
2.3.1 Self-Determination Theory .....	16
2.3.2 Crowding theorie .....	18
2.3.3 Public Service Motivation.....	19
2.4 Aansluiting met de werkomgeving .....	21
2.4.1 Person-Environment fit theorie .....	21
2.4.2 Person-Organization fit.....	22
2.4.3 Person-Job fit .....	22
2.4.4 Person-Supervisor fit.....	23
2.5 Betrokkenheid.....	25
2.5.1 Organizational Commitment .....	25
2.5.2 Persoonlijke betrokkenheid met het werk .....	26
2.6 Conceptueel model en verwachtingen .....	27
2.6.1 Relatie tussen reorganisatie en algemene motivatie .....	29
2.6.2 Relatie tussen reorganisatie en Public Service Motivation .....	29

2.6.3 Relatie tussen reorganisatie en aansluiting met de werkomgeving .....	30
2.6.4 Relatie tussen motivatie en aansluiting met de werkomgeving .....	30
2.6.5 Relatie tussen aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid .....	30
3. Methode .....	32
3.1 Interpretatieve onderzoeksbenadering .....	32
3.2 Onderzoeksmethode.....	32
3.3 Case study .....	33
3.4 Onderzoekspopulatie .....	34
3.5 Dataverzameling .....	35
3.6 Data-analyse .....	36
3.7 Kwaliteitseisen .....	37
3.7.1 Betrouwbaarheid .....	37
3.7.2 Validiteit .....	38
4. Resultaten.....	39
4.1 Reorganisatie .....	39
4.1.1 Verwachte veranderingen in werkzaamheden.....	39
4.1.2 Deel uitmaken van de reorganisatie .....	41
4.2 Motivatie .....	42
4.2.1 Algemene motiverende factoren.....	42
4.2.2 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij .....	45
4.2.3 Relatie tussen reorganisatie en motivatie .....	46
4.3 Aansluiting met de werkomgeving .....	49
4.3.1 Aansluiting met de baan .....	49
4.3.2 Relatie tussen motivatie en aansluiting met de baan .....	50
4.3.3 Aansluiting met de organisatie .....	51
4.3.4 Relatie tussen motivatie en aansluiting met de organisatie .....	54
4.3.5 Aansluiting met leidinggevendenden .....	54
4.4 Betrokkenheid.....	55
4.4.1 Betrokkenheid met problemen in het werkgebied.....	55
4.4.2 Betrokkenheid bij het team .....	56
4.4.3 Betrokkenheid bij de Landelijke Politie .....	57

4.4.4 Relatie tussen aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid .....	58
4.5 Belangrijkste bevindingen .....	59
5. Conclusie.....	60
5.1 Beantwoording onderzoeksvraag .....	60
6. Discussie .....	66
6.1 Implicaties voor de theorie .....	66
6.2 Reflectie onderzoeksproces en rol van de onderzoeker .....	69
7. Aanbevelingen.....	71
7.1 Praktische aanbevelingen.....	71
7.2 Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	72
Literatuurlijst.....	74
8. Bijlagen .....	78
Bijlage A: Globale tijdsplanning .....	78
Bijlage B: Organogram politieorganisatie .....	80
Bijlage C: Begeleidende brief .....	81
Bijlage D: Topiclijst politiemedewerkers Zeist en Veenendaal .....	82
Bijlage E: Topiclijst Realisatiemanager Nationale Politie .....	84
Bijlage F: Interview Realisatiemanager Nationale Politie .....	86
Bijlage G: Codeboom.....	91
Bijlage H: Paper publieke dimensie .....	93

## 1. Inleiding

De maatschappelijke omgeving waarin organisaties zich bevinden, is aan verandering onderhevig. Dit betekent dat organisaties, als onderdeel van de veranderende omgeving, zich aan de nieuwe omgeving moeten aanpassen. Uiteraard heeft dit ook gevolgen voor medewerkers van een organisatie. Vandaag de dag komt ook in publieke organisaties de nadruk steeds meer te liggen op effectiviteit en kostenbesparing (Kuipers, De Witte & Van der Voet, 2013). Bezuinigingen op overheidsuitgaven maken reorganisaties een klaarblijkelijk gegeven van vele overheidsinstellingen zoals de politie, ziekenhuizen en scholen. Hierbij komen veel vragen naar boven over hoe een medewerker met een reorganisatie omgaat. Het is van belang om medewerkers te betrekken bij de kansen en beperkingen van een diepgaand en menselijk proces zoals een reorganisatie. Op deze manier kan draagvlak worden gecreëerd waardoor medewerkers besef en loyaliteit betuigen en ook verder kunnen na de reorganisatie (De Witte, Jonker & Vink, 2012).

### 1.1 Aanleiding

Een reorganisatie vindt plaats door veranderingsprocessen die gekoppeld zijn aan medewerkers. Echter blijft de reactie van de medewerker op een reorganisatie en de betekenis die hij eraan geeft vaak buiten beeld (Kuipers et al., 2013). Het is van belang om medewerkers niet vergeten mee te nemen in een reorganisatie omdat zij een integraal deel uitmaken van de reorganisatie. Een verandering komt tot stand door een waardevol verschil te maken in een organisatie door het handelen van medewerkers (De Witte et al., 2012). De organisatie heeft een bepaalde route uitgestippeld waar zij naar toe wil en daar moet draagvlak voor worden ontwikkeld bij medewerkers. De relatie tussen de medewerker en organisatie is cruciaal om een reorganisatie succesvol te laten slagen. Medewerkers zijn de spil van de organisatie en kunnen een bijdrage leveren aan de vormgeving van de nieuwe situatie (Kuipers et al., 2013).

De komende jaren staat ook de politie in het teken van een omvangrijke veranderingsoperatie (Bos, 2013). Het is een wezenlijke verandering qua structuur, werkwijze, cultuur en leiderschap, in een organisatie met ruim 60.000 politiemedewerkers. In 2011 is het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) ingevoerd, een nieuw functiegebouw waarin alle medewerkers een nieuwe functieomschrijving krijgen (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). Politie-medewerkers worden op basis van hun huidige werkzaamheden formeel geplaatst in een team, in de nieuwe inrichting van de organisatie. De toegewezen LFNP-functie is de context voor de werkzaamheden van medewerkers in het nieuwe team. In 2013 is aansluitend de Nationale Politie ingevoerd, in plaats van 26 zelfstandige politiekorpsen, wordt één korps gevormd onder leiding van één korpschef. De samenloop van het LFNP en de personele reorganisatie heeft voor veel medewerkers voor extra onduidelijkheid en onzekerheid gezorgd. Voor sommige medewerkers is nog steeds onduidelijk wat hun functie in de nieuwe organisatie gaat inhouden. Ook is de vraag of zij de meerwaarde van de reorganisatie zullen inzien.

### 1.2 Probleemschets

Dit onderzoek is uitgevoerd bij voormalig politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht (hierna te noemen HB). De keuze van de Nederlandse overheid om te gaan veranderen, betekent nog niet dat politiemedewerkers bereid zijn om in de reorganisatie mee te gaan. Bij veel medewerkers spelen verschillende beelden over de zinvolheid van de reorganisatie (Bos, 2013). Uit eerder onderzoek is gebleken dat medewerkers van voormalig politiedistrict HB een gebrek aan eigenaarschap ervaren (Van Loon, 2014). Zij hebben het gevoel te weinig mee te kunnen bepalen over hun werkinhoud en de reorganisatie. Echter is niet ingegaan op de betekenisgeving van medewerkers en hoe de organisatie dit kan bevorderen om een reorganisatie te laten slagen.



Naast deze enquête is ook in eerdere wetenschappelijke studies nog weinig aandacht besteed aan de manier waarop medewerkers een reorganisatie ervaren. Ondanks eerdere wetenschappelijke studies op het gebied van Human Resource Management (HRM) zijn er drie wetenschappelijke hiaten naar voren gekomen. Ten eerste wordt in de literatuur veel aandacht besteed aan de inhoud van een reorganisatieproces maar is er weinig aandacht voor de betekenis die medewerkers geven aan een reorganisatie (De Caluwé & Vermaak, 2006; De Witte et al., 2012; Kuipers et al., 2013).

Ten tweede komt uit de literatuur naar voren dat een sterke arbeidsmotivatie kan leiden tot zowel betere medewerkers- als organisatieprestaties en een 'fit' tussen medewerker en organisatie (Pandey, Wright & Moynihan, 2008; Steijn, Kuipers & De Witte, 2009). Wanneer een medewerker passie of inspiratie heeft voor zijn werk, kan deze persoon extra energie krijgen door het werk wat wordt uitgevoerd (Ryan en Deci, 2000). Echter is nog onvoldoende onderzocht, welke invloed een reorganisatie kan hebben op de motivatie van medewerkers. Medewerkers brengen motivatie met zich mee en de vraag is of tijdens de reorganisatie van de politie, medewerkers gemotiveerd zullen blijven. Over het algemeen kan worden gesteld dat politiemedewerkers hun werk doen vanwege de afwisseling en onvoorspelbaarheid. Naast de algemene motivatie van medewerkers, wordt in dit onderzoek ook ingegaan op een specifieke vorm van motivatie. Deze vorm betreft 'Public Service Motivation' (PSM), motivatie om bij te dragen aan de maatschappij (Perry & Wise, 1990). Professioneel politievakmanschap in een snel veranderende maatschappij, vraagt om motivatie van medewerkers om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Ten derde is niet alleen motivatie een cruciale factor bij het meekrijgen van medewerkers in een reorganisatie. Ook de fit tussen een medewerker en zijn werkomgeving kan een grote rol spelen. In dit onderzoek wordt deze fit aangeduid als aansluiting van een medewerker met de werkomgeving. In de literatuur is veel aandacht besteed aan het belang van een goede fit tussen een medewerker en zijn werkomgeving (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Een belangrijk element in het succesvol laten slagen van een reorganisatie is de aansluiting van de doelen en waarden van medewerkers met de organisatiedoelen en waarden (Klarner, Probst & Soparnot, 2008). Allereerst hebben medewerkers persoonlijke doelen en waarden die zijn ontwikkeld in een bepaalde context (Jansen, Van den Brink & Kole, 2009). Dit wekt de vraag op, hoe de fit van een medewerker met zijn werkomgeving kan veranderen als de organisatie verandert. Politiemedewerkers bevinden zich niet alleen in een veranderende maatschappelijke maar ook in een veranderende organisationele context. De organisatie vormt de context waarin medewerkers bepaalde verwachtingen hebben van de organisatie. Echter wordt vaak onvoldoende aandacht besteed aan de percepties en verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de organisatie (Kuipers et al., 2013). Deze percepties kunnen bepalend zijn voor de betrokkenheid van medewerkers en daarmee het uiteindelijk slagen van een reorganisatie.

Wanneer door een reorganisatie de nieuwe doelen van de organisatie onduidelijk zijn of medewerkers zich niet kunnen vinden in deze doelen, kan dit resulteren in onrust en frustratie bij medewerkers. De onrust en onduidelijkheid onder medewerkers kan invloed hebben op hun motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid. Een belangrijk punt dat kan worden gemaakt, is op welke manier medewerkers een reorganisatie interpreteren. In dit onderzoek staat dan ook het perspectief van medewerkers centraal. Dit perspectief is cruciaal omdat in reorganisaties vaak geen aandacht is voor medewerkers, terwijl dat juist de mensen zijn die het moeten gaan doen in de organisatie (Boonstra & De Caluwé, 2006). Het is daarom belangrijk dat medewerkers gemotiveerd blijven en zich aangesloten voelen tot hun werkomgeving om een reorganisatie te laten slagen. Door als organisatie af te stemmen op de percepties en waarden van medewerkers, kunnen zij zich betrokken voelen bij de organisatie. Wanneer medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie, zullen zij meer tevreden zijn over hun werk (Boon et al., 2011).

In dit onderzoek wordt betrokkenheid meegenomen omdat het een grote rol kan spelen in het dagelijkse werk van medewerkers waarbij de nadruk ligt op het helpen van burgers. Door de reorganisatie kunnen de percepties van medewerkers ten aanzien van de werkomgeving veranderen. Dit kan van invloed zijn op de manier waarop medewerkers zich betrokken voelen bij het werk dat zij uitvoeren en de organisatie.

### **1.2.1 Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop de reorganisatie doorwerkt in de motivatie van medewerkers van voormalig politiedistrict HB en hoe zij aansluiting ervaren met de werkomgeving. Daarnaast is gekeken naar de manier waarop de percepties van aansluiting met de werkomgeving, invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Hierbij is een kritische noot, dat de percepties van medewerkers niet hetzelfde hoeven te zijn als de werkelijke context waarin de reorganisatie plaatsvindt. Met dit onderzoek zijn de ervaringen en percepties van medewerkers in kaart gebracht. Ook zijn concrete praktische handvatten aangeboden waarmee voormalig politiedistrict HB verbeteringen kan aanbrengen. Op deze manier kan met HR beleid worden ingespeeld op de aansluiting van de organisatiedoelen en waarden en de percepties en waarden van verschillende medewerkers. Uit bovenstaande doelstelling kan een vraagstelling worden geformuleerd, die wordt toegelicht in de volgende subparagraaf.

### **1.2.2 Vraagstelling**

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

***Op welke manier ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht invloed van de reorganisatie op hun motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving en wat doen de percepties van aansluiting met hun betrokkenheid?***

Aan de hand van de centrale vraagstelling zijn drie theoretische en vijf empirische deelvragen opgesteld.

#### **Theoretische deelvragen:**

1. *Welke factoren worden genoemd in de literatuur die een rol kunnen spelen bij de invloed van een reorganisatie op medewerkers?*
2. *Hoe kan volgens de literatuur motivatie van medewerkers leiden tot een gevoel van aansluiting met de werkomgeving?*
3. *Op welke manier kan volgens de literatuur de percepties van medewerkers van aansluiting met de werkomgeving resulteren in betrokkenheid?*

#### **Empirische deelvragen:**

1. *Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de reorganisatie?*

Met deze deelvraag is onderzocht wat medewerkers van voormalig politiedistrict HB verwachten wat er gaat veranderen in hun dagelijkse werkzaamheden. Daarbij is ook gekeken naar of medewerkers zich een deel voelen van de reorganisatie.

2. *Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de invloed van de reorganisatie op hun motivatie?*

Aan de hand van de tweede deelvraag is onderzocht op welke manier de reorganisatie doorwerkt in de motivatie van medewerkers, om hun werk met plezier te blijven doen.

Daarbij wordt gekeken naar hoe medewerkers hun motiverende kracht ervaren om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij.

*3. Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de invloed van de reorganisatie op hun percepties van aansluiting met de werkomgeving?*

De derde deelvraag biedt inzicht in de relatie van medewerkers met de organisatie. Ook is gekeken naar hoe de doelen en waarden van medewerkers nog overeenkomen met de organisatiedoelen en waarden. Daarnaast is gekeken naar de invloed van de reorganisatie op de relatie die medewerkers ervaren met hun leidinggevenden.

*4. Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de invloed van hun motivatie op hun percepties van aansluiting met de werkomgeving?*

Met de vierde deelvraag is dieper ingegaan op de relatie tussen de motivatie van medewerkers en hun percepties van aansluiting met de werkomgeving.

*5. Op welke manier ervaren medewerkers de invloed van hun percepties van aansluiting met de werkomgeving op hun betrokkenheid?*

De laatste deelvraag biedt inzicht in op welke manier de percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers invloed kunnen hebben op hun betrokkenheid.

### **1.3 Relevantie**

In deze paragraaf wordt zowel de wetenschappelijke relevantie als de maatschappelijke en organisationele relevantie van dit onderzoek beschreven.

#### **1.3.1 Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de invloed die een reorganisatie kan hebben op de motivatie van medewerkers en hun percepties van aansluiting met de werkomgeving, aangezien dit nog weinig is onderzocht. Door duidelijk te krijgen hoe medewerkers van voormalig politiedistrict HB de reorganisatie ervaren, kan inzicht worden verkregen in de antecedenten van motivatie. Deze antecedenten kunnen verklaren op welke manier een medewerker gemotiveerd is. Essentieel is om te weten op welke manier, de motivatie van medewerkers zich ontwikkelt in tijden van een reorganisatie. Dit is belangrijk omdat uit meerdere wetenschappelijke onderzoeken is gebleken dat motivatie zowel medewerkers- als organisatieprestaties positief kan beïnvloeden (Pandey et al., 2008; Steijn et al., 2009). Medewerkers die meer autonoom gemotiveerd zijn, ervaren vaak een hogere werktevredenheid en kunnen zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

Naast de algemene motivatie is nog weinig onderzoek verricht naar de invloed die een reorganisatie kan hebben op de PSM van medewerkers. Uit eerdere wetenschappelijke studies is gebleken dat medewerkers die over een hogere PSM beschikken, meer bereid zijn om in een reorganisatieproces mee te gaan (Moynihan & Pandey, 2007; Wright, Christensen & Isett, 2013). Dit onderzoek onderscheidt zich van eerdere wetenschappelijke studies. Dit onderzoek richt zich niet op de invloed van PSM op een reorganisatie maar focust zich op de reorganisatiefactoren die van invloed kunnen zijn op de PSM van medewerkers.

Wanneer een organisatie verandert, kan zij een ondersteunende of controlerende rol gaan vervullen. Dit kan van invloed zijn op de motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers. Een medewerker die over PSM beschikt, zal zijn werk beter kunnen uitvoeren wanneer de organisatie ook ruimte geeft om PSM te uiten (Kjeldsen, 2012b). Een medewerker die over een hoge mate van PSM beschikt, kan dit tonen wanneer er afstemming is tussen zijn doelen en waarden en de nieuwe organisatiedoelstellingen.

Het is dus van belang om te onderzoeken wat in een dynamische situatie gebeurt met de motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers. Hierbij kunnen deze percepties ook gevolgen hebben voor de betrokkenheid van medewerkers.

### ***1.3.2 Maatschappelijke relevantie***

De politie is een organisatie die midden in de maatschappij staat en onderhevig is aan snelle, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De reorganisatie van de politie heeft onder andere als doel om beter invulling te geven aan de eisen die de huidige maatschappij stelt (Realisatieplan Nationale Politie, 2012). De politie wil het gevoel van veiligheid en leefbaarheid van burgers laten toenemen. Medewerkers kunnen inspelen op de ontwikkelingen binnen de maatschappij en de behoeftes van de burgers. De politieorganisatie wil de juiste mensen op de juiste plek, om complexe veiligheidsissues integraal op te lossen. Medewerkers hebben een directe relatie met burgers en zij kunnen een grote invloed hebben op het gevoel van veiligheid en leefbaarheid van burgers. De vraag is of medewerkers, door de reorganisatie, zich nog steeds willen inzetten voor een veiligere samenleving. Wanneer medewerkers minder gemotiveerd of betrokken zullen zijn, kunnen zij minder behoefte hebben om een bijdrage te leveren aan het gevoel van veiligheid en leefbaarheid van burgers. Onderzoek naar hoe medewerkers omgaan met een reorganisatie, is dus van maatschappelijk belang om een goede bijdrage te kunnen blijven leveren aan een veiligere maatschappij.

### ***1.3.3 Organisationele relevantie***

Naast de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie, is dit onderzoek ook praktisch relevant voor voormalig politiedistrict HB. Allereerst bieden de bevindingen uit dit onderzoek inzicht in de ervaringen en percepties van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie. Vervolgens geeft dit onderzoek inzicht in de manier waarop voormalig district HB haar medewerkers kan motiveren. Daarnaast kan voormalig politiedistrict HB aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek, inspelen op de percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid van medewerkers. Hiermee geeft dit onderzoek directe aanknopingspunten waarmee voormalig politiedistrict HB verder kan werken. Dit kan zowel voor de organisatie zelf als de medewerkers voordelen bieden.

## ***1.4 Leeswijzer***

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de relevante literatuur, ook wel het theoretisch kader. Dit hoofdstuk zal aan de hand van verschillende wetenschappelijke theorieën achtereenvolgens ingaan op de hoofdconcepten uit de onderzoeksvraag namelijk: reorganisatie, motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid. Het theoretisch kader eindigt met een conceptueel model, welke is opgesteld aan de hand van de relevante literatuur. In hoofdstuk drie wordt vervolgens ingegaan op de verantwoording van de methode van dit onderzoek waarbij de manier van dataverzameling, data-analyse en de kwaliteitscriteria duidelijk worden beschreven. In hoofdstuk vier worden de resultaten van dit onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. In hoofdstuk zes vindt de discussie plaats en worden de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek afgezet tegen eerdere wetenschappelijke studies. Daarnaast wordt ook gereflecteerd op het onderzoeksproces en de rol van de onderzoeker. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk praktische aanbevelingen gegeven en suggesties voor vervolgonderzoek geformuleerd.

## 2. Theoretisch kader

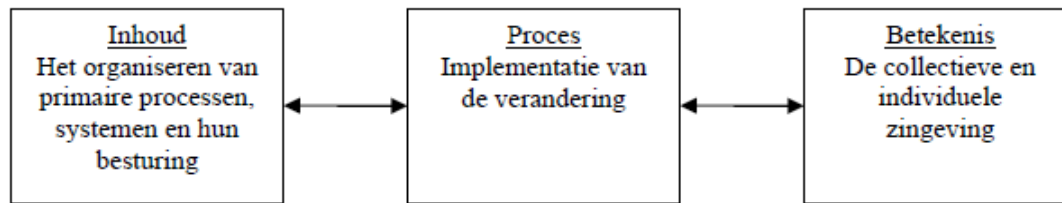
In het theoretisch kader worden verschillende theorieën en de hoofdconcepten uit dit onderzoek besproken. Het hoofdstuk zal beginnen met reorganisaties in publieke organisaties in brede zin. Vervolgens wordt ingegaan op verschillende motivatietheorieën. Daarna wordt de ‘Person-Environment fit’ (P-E fit) theorie besproken en aansluitend wordt betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en het werk belicht. De theorieën en concepten waar inzicht in wordt geboden, worden in verband gebracht met de context van dit onderzoek. De theorieën die worden beschreven, zullen aan het einde van het theoretisch kader worden verwerkt in een conceptueel model, welke leidend zal zijn voor dit onderzoek. Aan de hand van het conceptueel model worden mogelijke verbanden tussen de verschillende concepten van dit onderzoek uitgewerkt. Tot slot zijn een aantal verwachtingen geformuleerd ten aanzien van dit onderzoek.

### 2.1 Reorganisaties

Reorganiseren is nadrukkelijk aanwezig in de frontlinie van veel organisaties. Reorganisatie betekent een veranderingsproces in een organisatie waarbij de inrichting van de organisatie verandert (Homan, 2005). Uit verschillende studies is gebleken dat organisaties vaak niet slagen in het succesvol realiseren van gewenste veranderingen (Boonstra & De Caluwé, 2006; Jonker & De Witte, 2004; Pettigrew, 1997). Dat veranderen een moeilijke opgave is, komt naar voren uit het feit dat 70 procent van de reorganisaties in publieke organisaties mislukt (Pettigrew, 1997). Publieke organisaties zijn meer bureaucratisch gestructureerd dan private organisaties waardoor het lastiger is om te reorganiseren (Farnham & Horton, 1996). Echter zijn publieke organisaties ook onderhevig aan reorganisaties.

Ook bij de Nederlandse politie speelt reorganiseren een prominente rol. Medewerkers moeten zich houden aan regels en procedures waardoor ze minder discretionaire ruimte kunnen ervaren en besluitvormingsprocessen moeizamer verlopen. Kelman (2005) stelt dat de bureaucratische structuur van publieke organisaties het succesvol reorganiseren kan belemmeren. Wanneer medewerkers ruimte ervaren in hun manier van handelen kunnen zij intrinsiek gemotiveerd zijn om te veranderen. Lipsky (2010) geeft aan dat medewerkers zich vaak een eigen werkmethode aanleren om op een effectieve manier te handelen in specifieke situaties.

Handelingen van politiemedewerkers zijn bepalend voor de manier waarop burgers het publieke beleid ervaren. Medewerkers moeten verschillende specifieke situaties beoordelen en bepalen welke handelingsmogelijkheden zij inzetten die in een bepaalde situatie het meest discretionair, ook wel gepast, zijn. Vanuit deze zienswijze is het cruciaal om de vormgeving van politiemedewerkers aan hun werk centraal te stellen in het belang van het succesvol implementeren van een reorganisatie. In navolging van De Witte, Kuipers en Janssen (2010) draait het bij de implementatie van een reorganisatie om drie hoofdbestanddelen: inhoud, proces en betekenis. Deze hoofdbestanddelen zijn in figuur 2.1 weergegeven. De inhoud en het proces van een reorganisatie worden behandeld na figuur 2.1. De betekenisgeving van medewerkers aan een reorganisatie wordt in de volgende paragraaf besproken.



Figuur 2.1: Hoofdbestanddelen van verandervermogen (De Witte et al., 2010, p. 154)

Bij de inhoud van een reorganisatie staan de volgende twee vragen centraal: Wat willen we veranderen en wat is nodig om tot een succesvolle verandering te komen (De Witte et al., 2012)? Een succesvolle reorganisatie heeft gevolgen voor de cultuur, structuur en competenties van medewerkers (Jonker & De Witte, 2004). Cultuur gaat voornamelijk over patroonmatig groepsgedrag en de omgangsvormen tussen medewerkers onderling (Straathof & Van Dijk, 2003). Bij structuur gaat het om de inrichting van de organisatie en de besluitvorming over hoe het werk gedaan moet worden (Bennebroek Gravenhorst, Boonstra & Werkman, 2003). Het betreft alle activiteiten die nodig zijn om producten en/of diensten te leveren en de wijze waarop deze activiteiten worden uitgevoerd. Naast de cultuur en structuur van een organisatie zijn ook competenties van medewerkers van belang (Jonker & De Witte, 2004). Met competenties worden kennis, ervaringen, attitudes en vaardigheden van medewerkers bedoeld. Om een reorganisatie te doen slagen, is het belangrijk dat medewerkers over de gewenste competenties voor de nieuwe functie beschikken en kennis over de inrichting van de nieuwe organisatie krijgen (De Witte et al., 2010).

Homan (2005) geeft aan dat een reorganisatie twee gezichten heeft namelijk; een binnen- en buitenkant. Met de buitenkant worden de activiteiten bedoeld die het management van een organisatie uitvoert om de reorganisatie te managen. Hierbij wordt vooral ingegaan op de ‘hoe-vraag’: hoe gaan we als organisatie te werk? Bij deze benadering wordt de reorganisatie van bovenaf bekeken terwijl de volgende hoe-vraag wordt vergeten: hoe ervaren medewerkers de reorganisatie? Deze vraag betreft het tweede gezicht van een reorganisatie, ook wel de binnenkant. Het tweede gezicht gaat in op de relaties tussen medewerkers met verschillende interpretaties van de werkelijkheid. Het tweede gezicht van een reorganisatie waarbij wordt gekeken naar het veranderen van medewerkers, staat centraal in dit onderzoek.

Naast de inhoud en het proces van een reorganisatie, zijn medewerkers ook van belang voor een succesvolle reorganisatie (De Witte et al., 2010). Veel organisaties richten zich op de inhoud van een reorganisatie en geven minder aandacht aan de medewerkers. Daarentegen is voor een succesvolle reorganisatie, belangstelling voor medewerkers essentieel. Het creëren van draagvlak en participatie van medewerkers, zijn belangrijk bij het implementeren van het reorganisatie-idee (De Witte et al., 2010). Het reorganisatieproces kijkt vooral vanuit de organisatie terwijl de betekenisgeving van medewerkers aan een reorganisatie buiten beschouwing wordt gelaten (Kuipers et al., 2013). Binnen de literatuur zijn al meerdere studies gedaan naar de inhoud en het proces van een reorganisatie (De Witte et al., 2010; Jonker & De Witte, 2004; Kuipers et al., 2013). Er is nog weinig aandacht besteed aan de betekenisgeving van medewerkers aan een reorganisatie. Met dit onderzoek is hier dieper op ingegaan. Human Resource Management (HRM) neemt een medewerkergerichte benadering aan waarbij de beleving en percepties van medewerkers, de crux is (Boxall & Purcell, 2011).

Dit onderzoek kijkt dan ook vanuit een HRM perspectief omdat onvoldoende aandacht wordt gegeven aan hoe medewerkers een reorganisatie interpreteren. Hierbij is het belangrijk dat een reorganisatie zo wordt ingericht dat deze een bijdrage levert aan zowel de ‘performance’ en ontwikkeling van medewerkers, als aan het bereiken van een bijdrage aan organisatie performance.

Voor de individuele medewerker is belangrijk, de manier waarop een reorganisatie wordt geïnterpreteerd. Een reorganisatie geeft bepaalde prikkels af, welke wel of niet ondersteunend kunnen zijn voor de motivatie en werktevredenheid van een medewerker (Boon et al., 2011). De elementen motivatie en werktevredenheid behouden, staan dichtbij de houding en betekenisgeving van medewerkers ten aanzien van een reorganisatie. De betekenisgeving van medewerkers kan uiteenlopend zijn en in de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan.

## **2.2 Betekenisgeving van medewerkers**

Om te begrijpen op welke manier medewerkers betekenis geven aan een reorganisatie, is het essentieel om in acht te nemen hoe medewerkers de werkelijkheid construeren. De inhoud van een reorganisatie kan op verschillende manieren betekenis krijgen voor elk van de medewerkers van een organisatie (De Witte et al., 2010). Het is niet alleen de inhoud die medewerkers beïnvloedt om mee te veranderen maar voornamelijk de betekenisgeving van medewerkers aan de reorganisatie. Medewerkers nemen niet alleen rationele beslissingen maar emoties spelen ook een rol bij de afweging in welke keuzes zij zullen maken. Elke reorganisatie wordt beïnvloed door unieke elementen van de situatie en personen die betrokken zijn bij het reorganisatieproces (De Caluwé & Vermaak, 2006). Met name aan de unieke elementen kan extra aandacht worden geschonken aangezien deze vaak worden onderbelicht in een reorganisatieproces. Medewerkers geven op hun eigen manier betekenis aan wat zij waarnemen. Op basis van deze verschillende betekenissen kan een reorganisatie door medewerkers verschillend worden ervaren. Uiteindelijk heeft de betekenisgeving, invloed op het slagen van een reorganisatie (De Caluwé & Vermaak, 2006).

Veel reorganisaties worden van bovenaf opgelegd terwijl een reorganisatie juist van binnenuit moet worden georganiseerd. Op deze manier kan voldoende draagvlak en steun bij medewerkers worden gecreëerd (Van der Voet, 2013). Wanneer een organisatie kan veranderen, betekent dit nog niet dat medewerkers willen veranderen (Boonstra & De Caluwé, 2006). Een reorganisatieproces heeft kans van slagen wanneer medewerkers positief tegenover een reorganisatie staan en ook bereid zijn om mee te veranderen. Metselaar en Cozijnsen (2002) definiëren veranderbereidheid als volgt:

*‘Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen.’ (Metselaar & Cozijnsen, 2002, p. 35)*

Metselaar en Cozijnsen (2002) operationaliseerden het concept veranderbereidheid aan de hand van het ‘DINAMO-model’: Diagnostic INventory for the Assessment of the willingness to change among Managers in Organisations. Dit model is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2: DINAMO-model (Metselaar & Cozijnsen, 2002)

Het element 'willen' geeft aan in hoeverre een medewerker wil veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 2002). In dit onderzoek is met 'willen' voornamelijk ingegaan op de motivatie van medewerkers om mee te gaan in het reorganisatieproces. Hierbij is gekeken naar de ervaringen en percepties van de medewerker over de verwachte gevolgen van zijn gedrag tijdens de reorganisatie. Een medewerker kan zowel affectief als cognitief reageren op een reorganisatie (Metselaar & Cozijnsen, 2002). In dit onderzoek betreft de cognitieve reactie, de inschatting die een medewerker maakt van de gevolgen die een reorganisatie kan hebben voor zowel zijn werkzaamheden als de organisatie. De affectieve reactie gaat voornamelijk in op of de medewerker het nut inziet van de reorganisatie. Aan de hand van de affectieve reactie van politiemedewerkers is gekeken naar de emoties die de reorganisatie bij hen oproept. Hierbij is gekeken naar of de reorganisatie wordt gezien als een positieve of negatieve factor. Ook is gekeken naar of medewerkers met de reorganisatie mogelijkheden en/of beperkingen ervaren.

'Moeten' betekent de subjectieve gedragsnorm waarbij de veranderbereidheid van een medewerker wordt beïnvloed door het gedrag van leidinggevend (Metselaar & Cozijnsen, 2002). In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van de manier waarop leidinggevend zich gedragen op de verwachtingen van een medewerker om te moeten veranderen. Wanneer leidinggevend overtuigd zijn van de noodzaak om te reorganiseren, kunnen medewerkers meer druk ervaren om mee te gaan in de reorganisatie. Naast de invloed van leidinggevend is ook ingegaan op de noodzaak die medewerkers zelf ervaren om te veranderen.

Het laatste element 'kunnen' geeft aan in hoeverre medewerkers het gewenste gedrag kunnen laten zien (Metselaar & Cozijnsen, 2002). In dit onderzoek gaat het om de interne gedragscontrole van een medewerker, ook wel de ervaringen van medewerkers met eerdere reorganisaties van de politie. Daarnaast is gekeken naar de externe gedragscontrole van een medewerker. Hierbij is ingegaan op de onduidelijk en onzekerheid die medewerkers ervaren en de informatie die zij ontvangen. In dit onderzoek is specifiek ingegaan op de rol die leidinggevend moeten aannemen in het reorganisatieproces volgens medewerkers. De relatie tussen een medewerker en zijn leidinggevend tijdens een reorganisatie wordt specifiek toegelicht in subparagraaf 2.4.4.



De reorganisatie van de politie betreft een complexe verandering aangezien deze invloed kan hebben op meerdere aspecten binnen de organisatie. De volgende aspecten kunnen een rol spelen: de werkzaamheden van medewerkers, relatie met leidinggevenden, gevoel van aansluiting met de nieuwe organisatiedoelen en de betrokkenheid met een reorganisatie. Hierbij kan worden opgemerkt dat uiteindelijk de veranderbereidheid van medewerkers centraal staat om een succesvolle reorganisatie tot stand te laten komen. Zoals hierboven is besproken, kan de verschillende betekenisgeving van medewerkers leiden tot verschillen in de manier waarop zij een reorganisatie zullen ondersteunen (De Witte et al., 2010). Een reorganisatie vraagt om actieve inzet en motivatie van medewerkers. Met actieve inzet en motivatie wordt reorganiseren een activiteit van de medewerkers zelf en kan dit resulteren in voldoening. Wat motivatie betekent en op welke manier medewerkers gemotiveerd kunnen zijn om een reorganisatie te ondersteunen, zal worden toegelicht in de volgende paragraaf.

### ***2.3 Algemene motivatie politiemedewerkers***

Het concept motivatie in de onderzoeksvraag is onder andere gebaseerd op de uitgebreide theorie over motivatie, de Self-Determination Theory (SDT), ook wel de zelfdeterminatie theorie, van Ryan en Deci (2000). Deze theorie legt de focus op de mate waarin menselijke gedragingen zelfgedetermineerd tot stand komen. Zelfdeterminatie betekent dat mensen handelen vanuit hun eigen weloverwogen beslissingen omdat zij dat zelf willen (Ryan & Deci, 2000). In dit onderzoek is de SDT gebruikt aangezien deze toepasbaar kan zijn om de motivatie van medewerkers te onderzoeken. De motivatie van medewerkers kan worden beïnvloed door de sociale context waarin zij zich bevinden. Politie-medewerkers bevinden zich door de reorganisatie in een veranderende context. Dit kan ervoor zorgen dat hun motivatie verandert.

#### ***2.3.1 Self-Determination Theory***

Allereerst maakt de SDT een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Ten eerste kunnen medewerkers een activiteit uitvoeren omdat zij hier voldoening uit kunnen halen. Zij hebben het gevoel de activiteit vanuit zichzelf te willen doen, ook wel intrinsieke motivatie (Kjeldsen, 2012b). Ten tweede kunnen medewerkers een taak uitvoeren omdat ze hiertoe gedwongen worden of omdat zij een beloning krijgen, dit betreft extrinsieke motivatie. Individuele motivatie kan worden verbonden aan intrinsieke of extrinsieke motivatoren in navolging van de aard van het doel welke een medewerker nastreeft.

In figuur 2.3, het motivatiecontinuüm, worden de verschillende typen van motivatie schematisch weergegeven (Ryan & Deci, 2000). Extrinsieke motivatie omvat ‘externe regulatie’, ‘geïntrojecteerde regulatie’, ‘geïdentificeerde regulatie’ en ‘geïntegreerde regulatie’ (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Externe regulatie betekent de ervaring van een medewerker dat zijn gedrag extern wordt gecontroleerd om gewenste uitkomsten te krijgen in het belang van anderen (Gagné & Deci, 2005). Geïntrojecteerde regulatie is het uitvoeren van een actie of taak maar deze niet als volledig eigen aanvaarden. Bij deze vorm wordt een gevoel van interne druk ervaren. Medewerkers willen bijvoorbeeld schuldgevoelens vermijden of gevoelens van trots bereiken (Ryan & Deci, 2000). Het derde type extrinsieke motivatie, geïdentificeerde regulatie, heeft betrekking op het identificeren met en accepteren van een actie of taak omdat deze overeenkomt met persoonlijke belangen en doelen van een medewerker. Tot slot geïntegreerde regulatie, waarbij medewerkers de meeste autonomie ervaren (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Medewerkers ervaren een actie of taak als een integraal deel van hun eigen waarden. Deze laatste vorm van extrinsieke motivatie heeft veel gelijkenissen met intrinsieke motivatie. Echter gaat het bij geïntegreerde regulatie om een gewenste uitkomst en niet puur om plezier beleven.

Naast intrinsieke en extrinsieke motivatie maakt de SDT een verdeling tussen gecontroleerde en autonome motivatie (Ryan & Deci, 2000). Gecontroleerde motivatie betekent dat medewerkers acties of taken uitvoeren onder externe druk en bepaalde verwachtingen. In figuur 2.3 is weergegeven dat Ryan en Deci (2000) gecontroleerde motivatie koppelen aan externe regulatie en geïntrojecteerde regulatie. Autonome motivatie betreft het handelen uit eigen wil en het ervaren van keuzevrijheid (Gagné & Deci, 2005). Autonome motivatie omvat geïdentificeerde en geïntegreerde motivatie. In het onderzoek zal worden gekeken naar de manier waarop medewerkers dan wel autonome of gecontroleerde motivatie ervaren. Autonome motivatie kan leiden tot een hogere werktevredenheid en betrokkenheid met het werk (Ryan & Deci, 2000). Gecontroleerde motivatie kan zorgen voor lagere prestaties van medewerkers en een lagere betrokkenheid met de organisatie.



*Figuur 2.3: Motivatiecontinuüm (Ryan & Deci, 2000, in: Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009, p. 323)*

In de SDT spelen ‘Basic Psychological Needs’ (BPN) van individuen, ook wel psychologische basisbehoeften, een belangrijke rol (Ryan & Deci, 2000). De mate waarin medewerkers hun eigen potentie benutten en streven naar ontwikkeling, is afhankelijk van de mate waarin zij worden voorzien in hun BPN. Deze behoeften zijn: autonomie, gevoel van competentie en sociale verbondenheid waarin kan worden voorzien om medewerkers te stimuleren. Volgens Ryan en Deci (2000) zijn autonomie en competenties in samenhang met intrinsieke motivatie van medewerkers. Wanneer medewerkers meer worden voorzien in hun behoefte aan autonomie en competentie, zullen zij meer gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren.

Autonomie betekent de behoefte aan handelingsvrijheid waarbij medewerkers het gevoel hebben dat zij zelf beslissingen kunnen nemen (Ryan & Deci, 2000). Volgens Lipsky (2010) creëert een medewerker het beleid in zijn handelingen en zijn mogelijkheden tot eigen besluitvorming noodzakelijk. Politimedewerkers onderhouden directe relaties met burgers welke vaak gecompliceerd, onvoorspelbaar en een morele lading kunnen hebben. Dit resulteert in een grote verantwoordelijkheid in afwegingen en beslissingen in hun handelen, ook wel discretionaire bevoegdheden (Tops, 2007). Door het bieden van discretionaire ruimte kan de politimedewerker zelf in bepaalde omstandigheden, keuzes maken voor de meest relevante handelingswijze. Regels spelen daarin wel een rol maar alleen als deze regels geen hindering vormen in het rechtvaardig handelen van medewerkers. Met dit onderzoek is onderzocht of tijdens de reorganisatie medewerkers enkel uitvoerders van het beleid worden of dat zij nog steeds de ruimte ervaren om situationeel te kunnen handelen.

Gevoel van competentie heeft betrekking op de behoefte aan eigen ontwikkeling en het kunnen begrijpen en inspelen op de omgeving (Ryan & Deci, 2000). Competentie betekent of een medewerker zich bekwaam voelt om zijn werk uit te voeren. Dit kan worden gestimuleerd door de eigen competenties in te zetten, feedback te krijgen of door een bepaald resultaat te bereiken.

Politied medewerkers vinden het belangrijk om een kwalitatief hoogwaardige functie te vervullen waardoor continue aandacht voor de ontwikkelingen van hun competenties van belang is (Tops, 2007). De ontwikkeling van deze competenties vraagt ook attentie van de politieorganisatie zelf. Politiewerk is mensenwerk en het kunnen inzetten van ervaringen, mensenkennis en burgergerichte vaardigheden, is een essentiële drijfveer voor medewerkers. Hieruit volgt dat de organisatie zou kunnen faciliteren in de competenties van politied medewerkers zodat zij zelfstandig afwegingen en keuzes kunnen maken (Tops, 2007). De handelingsvrijheid van medewerkers is alleen rechtvaardig als zij op een bepaalde wijze met de institutionele orde in verbinding blijven. Daarom is het van belang om politied medewerkers te ontwikkelen in het nemen van morele beslissingen. Met dit onderzoek is dan ook onderzocht of medewerkers hun competenties kunnen blijven ontwikkelen tijdens de reorganisatie.

Naast het ervaren van autonomie en competentie, is sociale verbondenheid de derde psychologische basisbehoefte in de SDT (Ryan & Deci, 2000). Sociale verbondenheid is ook een voorwaarde om gemotiveerd het werk uit te voeren. Medewerkers kunnen behoefte hebben om sociale banden te onderhouden. Dit kan worden bevorderd door betrokken te worden door collega's, in gesprek te gaan met elkaar en positieve relaties te onderhouden met externe partners. 'Teamwork' is voor veel politied medewerkers belangrijk aangezien door met elkaar kennis en informatie te delen, problemen in de maatschappij kunnen worden opgelost (De Blouw, Kolkhuis Tanke & Sprenger, 2013). De intrinsieke motivatie van politied medewerkers is vaak erg hoog. Door goede samenwerking kan hun motivatie en energie om het werk te doen ook groeien. Zij vinden respect en waardering naar elkaar belangrijk om collectieve doeleinden te bereiken (De Blouw et al., 2013). Binnen de politieorganisatie vinden medewerkers het belangrijk dat zij elkaar kunnen aanspreken en voorzien van feedback. De achterliggende gedachte is dat afstemming tussen medewerkers van belang is. Een succesvolle reorganisatie kan gerealiseerd worden wanneer die wordt gedragen door gezamenlijke teamleden.

### **2.3.2 Crowding theorie**

De autonome en gecontroleerde motivatie kunnen elkaar afwisselen en worden ook wel het 'crowding-in' en 'crowding-out' proces genoemd (Frey & Jegen, 2000). Bij het crowding-in proces wordt de gecontroleerde motivatie vervangen door autonome motivatie. Dit kan een positieve relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie weergeven. Wanneer een extrinsieke reactie door een persoon wordt gegeven op de intrinsieke motivatie van een ander, kan de intrinsieke motivatie veranderen (Frey & Jegen, 2000). Het voordeel kan zijn dat een compliment wordt gegeven waardoor een medewerker meer gemotiveerd raakt om zijn werk uit te voeren. Ook wanneer een medewerker een hoge beloning krijgt in vergelijking met andere medewerkers, kan hij de inhoud van zijn taken als meerwaarde ervaren voor de organisatie. Op deze manier kunnen medewerkers zich gesteund voelen door de organisatie en een gevoel van autonomie in hun handelingen ervaren.

De andere kant van de medaille is dat een negatief, ook wel crowding-out effect, kan optreden. (Frey & Jegen, 2000). De autonome motivatie van een medewerker wordt vervangen door gecontroleerde motivatie. Het crowding-out effect stelt dat medewerkers door middel van beloningen gedwongen kunnen worden om bepaalde taken uit te voeren. Dit kan ten koste gaan van hun intrinsieke motivatie. Hierbij wordt de intrinsieke motivatie van de medewerker niet erkend waardoor het gevoel van competentie en autonomie kan worden aangetast. De crowding theorie laat dus zien dat er een wisselwerking kan bestaan tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Frey & Jegen, 2000).

De theorie geeft aan dat een vage grens bestaat tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Hierdoor is het lastig te beoordelen welke vorm van motivatie een medewerker ervaart. Met dit onderzoek is dieper ingegaan op welke wijze medewerkers hun motivatie ervaren tijdens de reorganisatie. De motivatie van medewerkers kan worden beïnvloed door hoe een organisatie hiermee omgaat. Crowding-out kan een bedreiging zijn voor veel publieke organisaties aangezien dit kan leiden tot een lagere intrinsieke motivatie van medewerkers (Frey & Jegen, 2000). Daarbij kan crowding-out leiden tot een geringere aandacht aan publieke dienstverlening wat een negatieve invloed kan hebben op de prestaties van publieke organisaties.

Publieke organisaties krijgen steeds meer te kampen met de issue controle versus autonomie (Steijn et al., 2009). Wanneer de politie door de reorganisatie een meer controlerende rol gaat aannemen, kan dit de motivatie van medewerkers beïnvloeden om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. In plaats van intrinsiek autonoom gemotiveerd te zijn om burgers te helpen, kunnen medewerkers uit een bepaald plichtsgevoel gaan handelen. Wanneer de politie door de reorganisatie een meer ondersteunend karakter krijgt, kunnen medewerkers meer ruimte ervaren om naar eigen inzicht te handelen in het belang van burgers. Op deze manier kunnen medewerkers gemotiveerd zijn om bijvoorbeeld buurtavonden te organiseren in de wijk of voorlichting te geven op scholen. Dit kan een positief effect hebben op het veiligheidsgevoel van burgers.

Bij politiemedewerkers staat het leveren van een bijdrage aan de veiligheid en het helpen van burgers in de maatschappij hoog in het vaandel. Zij halen vooral hun motivatie uit het leveren van betekenisvol werk voor burgers door dienstbaar en waakzaam op te treden (De Blouw et al., 2013). Om te kunnen onderzoeken of de motivatie van medewerkers om een bijdrage te leveren aan de maatschappij wordt beïnvloed door de reorganisatie, is het concept Public Service Motivation (PSM) meegenomen in dit onderzoek. In de volgende subparagraaf wordt dieper ingegaan op het concept PSM.

### **2.3.3 Public Service Motivation**

In de context van dit onderzoek wordt naast algemene motivatie, ook een specifieke vorm van autonome motivatie belicht: PSM. Deze vorm van motivatie kan veel invloed hebben op uitkomsten die voor de politie belangrijk zijn. De politie is gericht op het leveren van maatschappelijke diensten. Hierdoor is het belangrijk dat PSM in het onderzoek is meegenomen. Aan de hand van PSM is gekeken of deze vorm van motivatie kan worden beïnvloed door de reorganisatie. In de wetenschappelijke literatuur is nog geen overeenstemming bereikt over de definitie van PSM (Andersen & Serritzlew, 2012). Het concept PSM is essentieel voor het functioneren van medewerkers (Boxall & Purcell, 2011; Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009). Perry en Wise (1990, p. 368) definiëren PSM als volgt: *‘An individual’s preposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations’*. PSM kan worden gerelateerd aan het verlangen van medewerkers om werkzaam te zijn in de publieke dienstverlening door de maatschappelijke waarde van het werk.

In latere onderzoeken naar PSM worden ook andere definities geformuleerd en wordt PSM niet direct aan de publieke sector gekoppeld. Brewer en Selden (1998, p. 417) formuleren PSM als volgt: *‘The motivational force that induces individuals to perform meaningful public service’*. Zij stellen dat niet alleen medewerkers die werkzaam zijn in de publieke sector, gemotiveerd kunnen zijn om zinvolle publieke diensten te verlenen. Brewer, Ritz en Vandenabeele (2012) geven aan dat de nadruk moet liggen op de behoeften, waarden en gedragingen van medewerkers. Hierbij wordt ingegaan op het belang van het verlenen van betekenisvolle publieke diensten en het bevorderen van het welzijn van anderen. In dit onderzoek wordt de definitie Brewer en collega’s (2012) toegepast.

De betekenis die PSM voor een medewerker heeft, kan liggen aan wat hij aan PSM in zijn taken kan uiten. Ook het belang van verbondenheid met de doelstellingen van de organisatie kan een rol spelen (Leisink & Steijn, 2008). Zoals eerder is genoemd, spreken Perry en Wise (1990, p. 368) over PSM als een individuele neiging om te reageren op motieven, welke primair ten grondslag liggen in publieke instellingen en organisaties. Deze motieven hebben betrekking op de eerder genoemde psychologische basisbehoeften van een medewerker (Ryan en Deci, 2000). Knoke en Wright-Isak (1982) onderscheiden drie categorieën motieven van PSM: rationele, normatieve en affectieve motieven. Deze motieven worden gebruikt door Perry (1996) om verschillende dimensies van PSM te onderscheiden, wat later in deze subparagraaf wordt toegelicht. Rationele motieven gaan in op interesse van medewerkers voor publiek beleid (Perry, 1996). Normatieve motieven hebben betrekking op acties die worden uitgevoerd om erkende normen na te leven (Perry & Wise, 1990). Affectieve motieven staan voor acties die worden gerealiseerd wegens persoonlijke identificatie met een actie. Medewerkers kunnen zich identificeren met een publieke organisatie omdat ze ervan overtuigd zijn dat de organisatie het algemeen belang dient en dat hun werk belangrijk is voor de maatschappij.

Perry (1996) heeft een indeling gemaakt van verschillende dimensies van PSM namelijk: 'attraction to public policy making' (interesse voor beleid), 'compassion' (medeleven), 'commitment to civic duty/public interest' (betrokkenheid bij burgerplicht/publieke belang) en 'self-sacrifice' (zelfopoffering). Volgens Perry (1996) zijn drie van de vier dimensies direct gerelateerd aan de motieven van PSM van Knoke en Wright-Isak (1982). Interesse voor beleid komt overeen met het rationele motief (Perry, 1996). Betrokkenheid bij burgerplicht/publieke belang is gerelateerd aan het normatieve motief en medeleven aan het affectieve motief. Daarentegen slaagt Perry (1996) er niet in om de vierde dimensie, zelfopoffering, te verbinden met PSM. De dimensies van PSM overlappen elkaar deels en om deze reden zal de mogelijke relatie met voorzichtigheid worden bekeken. In tabel 2.1 zijn de motieven van Knoke en Wright-Isak (1982) en dimensies van Perry (1996) en hun betekenis, schematisch weergegeven.

Motieven (Knoke & Wright-Isak, 1982)	Dimensies (Perry, 1996)	Betekenis (Perry & Wise, 1990)
Rationeel	Interesse voor beleid	Mate waarin een medewerker zich voelt aangetrokken tot het maken en implementeren van beleid.
Normatief	Betrokkenheid bij burgerplicht/publieke belang	Mate waarin een medewerker een plichtsgevoel heeft naar burgers en het publieke belang wil dienen.
Affectief	Medeleven	Medeleven en handelen in het belang van het welzijn van anderen in de maatschappij.

Tabel 2.1: Dimensies van PSM

De politie heeft een belangrijke rol in het leveren van een bijdrage aan de integriteit van de maatschappij en het gevoel van veiligheid van burgers. Het leveren van een bijdrage aan de maatschappij kan een cruciale motivatie zijn van medewerkers in het maken van effectieve beslissingen voor de burger. De bijdrage van politiemedewerkers is van cruciaal belang om te voldoen aan de wensen en eisen die de veranderende maatschappij stelt (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Ook voor medewerkers zelf speelt de veranderende maatschappij een rol. Een medewerker kan door de reorganisatie ervaren dat zijn werkzaamheden veranderen en niet meer volledig zullen aansluiten bij zijn doelen en waarden. Daarbij hoeft een reorganisatie niet alleen van invloed te kunnen zijn op de motivatie van medewerkers. De percepties van aansluiting met de werkomgeving kunnen ook veranderen. Dit wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

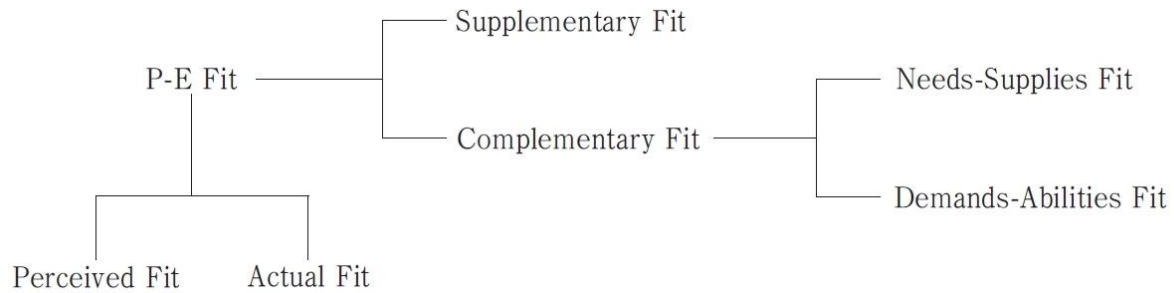
## ***2.4 Aansluiting met de werkomgeving***

Schein (1978) introduceerde als één van de eersten het concept ‘psychologisch contract’. Dit concept gaat in op ongeschreven, wederzijdse verwachtingen tussen de medewerker en de organisatie. Schein (1978) stelt dat deze wederzijdse verwachtingen in evenwicht moeten zijn. Dit betekent dat zowel de medewerker als de organisatie ervaren dat hun verwachtingen in gelijke verhouding worden verwezenlijkt. De wisselwerking tussen de medewerker en de organisatie is continu aan veranderingen onderhevig. In tijden van een reorganisatie ervaren veel medewerkers baanonzekerheid en onduidelijkheid in relatie tot toenemende belangen en eisen van de organisatie om mee te gaan in de reorganisatie (Hopkins & Weathington, 2006). Dit kan resulteren in verstoorde percepties van aansluiting met de werkomgeving.

Met dit onderzoek is onderzocht op welke manier de reorganisatie afstemming tussen de organisatie en medewerkers kan beïnvloeden. Hierbij is ingegaan op drie verschillende niveaus (Kristof-Brown et al., 2005). Ten eerste afstemming tussen de medewerker en de organisatie (‘Person-Organization fit’). Ten tweede afstemming tussen de medewerker en arbeidsgerichte behoeften en mogelijkheden (‘Person-Job fit’). Ten derde afstemming tussen de medewerker en zijn leidinggevende (‘Person-Supervisor fit’). De ‘Person-Environment fit’ (P-E fit), ook wel de afstemming tussen de medewerker en zijn werkomgeving, is een overkoepeling van onder andere deze drie fits. Het is belangrijk dat de P-E fit is meegenomen in dit onderzoek. Deze kan van invloed zijn op het succesvol laten slagen van de reorganisatie bij de politie. In de volgende subparagraaf zal specifiek worden ingegaan op de P-E fit theorie in de context van dit onderzoek.

### ***2.4.1 Person-Environment fit theorie***

Wanneer in de wetenschappelijke literatuur wordt gesproken over P-E fit betekent dit de mate waarin een medewerker en de werkomgeving waarin hij werkzaam is, op elkaar aansluiten (Boon et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer er afstemming is tussen de medewerker en zijn werkomgeving, kan zowel de medewerker als de organisatie daar voordeel van hebben (Boon et al., 2011). Uit onderzoek is gebleken dat HR-praktijken belangrijke processen zijn voor medewerkers om de vereiste taken van hun functie en de normen en waarden van de organisatie te begrijpen (Boon et al., 2011). De P-E fit benadering is schematisch weergegeven in figuur 2.4. Dit model is ontwikkeld door Sekiguchi (2004). In het model zijn de verschillende conceptualisaties van P-E fit weergegeven. Achtereenvolgens worden de conceptualisaties ‘supplementaire fit’ en ‘complementaire fit’ besproken. Complementaire fit wordt verder uitgewerkt in de ‘needs-supplies’ (behoefte-aanbod) en ‘demands-abilities’ (vraag-competenties) fit. Ten slotte wordt een onderscheid gemaakt tussen ‘perceived’ (waargenomen) en ‘actual’ (daadwerkelijke) fit. De conceptualisaties worden in de volgende subparagrafen verder toegelicht.



*Figuur 2.4: Relaties tussen verschillende conceptualisaties van P-E fit (Sekiguchi, 2004, p. 181)*

De P-E fit bestaat uit vijf elementen namelijk: ‘Person- Organization’, ‘Person-Job’, ‘Person-Group’, ‘Person-Supervisor’ en ‘Person-Vocation’ fit (Kristof-Brown et al., 2005; Sekiguchi, 2004). In de context van mijn onderzoeksvraag komen Person-Organization fit (P-O fit), Person-Job fit (P-J fit) en Person-Supervisor fit (P-S fit) aan bod. Deze drie domeinen zijn uitgekozen omdat met dit onderzoek is onderzocht wat de ervaringen en percepties van medewerkers zijn ten aanzien van de reorganisatie. De onderzoeksvraag zoomt specifiek in op de fit van de medewerker met de organisatie, baan en leidinggevendens aangezien deze kan veranderen tijdens een reorganisatie. Allereerst wordt de P-O fit geïntroduceerd in de volgende subparagraaf.

#### **2.4.2 Person-Organization fit**

P-O fit verwijst naar de fit tussen de normen en waarden van de medewerker en de organisatie als geheel (Boon et al., 2011). P-O fit wordt vaak gekoppeld aan supplementaire fit. Supplementaire fit ontstaat wanneer een medewerker karakteristieken toevoegt of bezit die vergelijkbaar zijn met andere medewerkers in een werkomgeving (Sekiguchi, 2004, p. 180). Door P-O fit mee te nemen in het onderzoek, is gepoogd om inzicht te krijgen in de afstemming tussen de politieorganisatie en de normen en waarden van medewerkers. Een veelgestelde vraag van medewerkers in de context van dit onderzoek kan zijn: Wie ben ik in de politieorganisatie? Aan het begin van hun carrière leggen alle medewerkers een ambtseede of belofte af waarin zij beloven het aanzien van de politie niet te schaden (Aalbersberg & Gaastra, 2008). De organisatie kiest haar medewerkers op basis van hun intrinsieke waarden die een goede fit kunnen vormen, ook wel ‘matchen’. De politie kan sturing bieden aan de doelen en waarden van medewerkers. Zij gaan in hun werk constant een morele dialoog aan met de maatschappij. Op deze manier kunnen medewerkers morele competenties ontwikkelen om in diverse situaties weloverwogen beslissingen te nemen.

#### **2.4.3 Person-Job fit**

Naast de P-O fit richt het onderzoek zich op de P-J fit tijdens een reorganisatie. P-J fit gaat in op de fit tussen de doelen en competenties van medewerkers aan de ene kant, en de vereisten en mogelijkheden van de baan aan de andere kant. Deze vorm van fit wordt vaak gerelateerd aan complementaire fit. Complementaire fit betekent dat een medewerker competent is en wanneer de baan past bij de doelen van de medewerker (Sekiguchi, 2004, p. 180). Het is belangrijk om inzicht te krijgen in de afstemming tussen de doelen, waarden en werkzaamheden van medewerkers. Door een goede afstemming kunnen medewerkers ruimte ervaren om hun werk naar eigen inzicht in te richten. Dit kan resulteren in een hogere motivatie en werktevredenheid van medewerkers. Om dit te bereiken is een heldere functieopvatting van belang voor medewerkers (Vogel & Feldman, 2009). Door de reorganisatie kan de nieuwe functieopvatting niet overeenkomen met de doelen en waarden van een politiemedewerker. Dit kan zorgen voor spanningen tussen de medewerker en de uitoefening van zijn nieuwe functie.

Uit onderzoek van Vogel en Feldman (2009) is gebleken dat een relatie kan bestaan tussen P-O fit en P-J fit. Zij stellen dat een sterke P-O fit een positieve invloed kan hebben op de beleving van de P-J fit van medewerkers. Een lage P-O fit kan er toe leiden dat medewerkers hun baan bij de organisatie als minder uitdagend ervaren.

Vervolgens maakt Sekiguchi (2004, p. 181) een onderscheid tussen ‘behoefte-aanbod’ en ‘vraag-competenties’ fit. De behoefte-aanbod fit ontstaat wanneer de individuele behoeftes worden vervuld door middelen uit de werkomgeving. Hierbij valt te denken aan financiële, fysieke en psychologische middelen maar ook functiegerelateerde en interpersoonlijke kansen. Op deze manier kan de organisatie voorzien in de doelen van medewerkers. Bij de politie kan deze fit bepaalde uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerker betekenen. Niet alleen de medewerker maar ook de organisatie is hiervoor verantwoordelijk. Medewerkers hechten waarde aan het opdoen van nieuwe ervaringen, blijven leren en ontwikkelen in de context van de politieorganisatie (De Blouw et al., 2013).

De vraag-competenties fit ontstaat wanneer de karakteristieken van de medewerker tegemoet komen aan de behoeften van de werkomgeving (Sekiguchi, 2004, p. 181). Dit houdt in dat de werkomgeving; inspanning, kennis, vaardigheden en competenties kan vragen van de medewerker. De politie ambieert steeds meer een proactieve rol op het gebied van veiligheid voor burgers (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). De relevantie van de unieke toegevoegde waarde van politiemedewerkers kan hierdoor toenemen (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Dit kan inhouden dat van medewerkers wordt verlangd, te denken en handelen in creatieve oplossingen. De ontwikkeling van de kwaliteiten van politiemedewerkers betreft het creëren van vermogen om effectief te handelen op een verscheidenheid aan situaties. Om dit vermogen van medewerkers te bewerkstelligen, kan het belangrijk zijn dat de politieorganisatie een bijdrage levert in de informatievoorziening (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Door informatiestromen inzichtelijk te maken en medewerkers te ontwikkelen, kan de organisatie rechtvaardig optreden. Op deze manier worden medewerkers gefaciliteerd door de organisatie om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen en beschikken medewerkers over de competenties die worden gevraagd door de organisatie.

Ten slotte wordt een onderscheid gemaakt tussen waargenomen fit en daadwerkelijke fit (Sekiguchi, 2004, p. 181). Bij waargenomen fit wordt aan de medewerker zelf gevraagd of hij een fit ziet tussen zichzelf en de werkomgeving. In dit onderzoek is aan de hand van interviews aan respondenten gevraagd hoe zij denken over hun fit met de werkomgeving. Waargenomen fit zal blijven bestaan zolang deze door medewerkers wordt waargenomen, ook al is het een subjectieve interpretatie van een al dan niet bestaande fit. Daadwerkelijke fit is het meten van fit, door van verschillende bronnen gebruik te maken die zowel over de medewerker als de omgeving verslag uitbrengen (Sekiguchi, 2004). De mate van daadwerkelijke fit wordt bepaald door verschillende bronnen en niet door de percepties van één persoon. Dit kunnen berichtgevingen zijn van verschillende medewerkers maar ook functieprofielen of sociale jaarverslagen van de organisatie.

#### ***2.4.4 Person-Supervisor fit***

De laatste fit welke in dit onderzoek wordt besproken, is de P-S fit welke ingaat op de relatie tussen een medewerker en zijn leidinggevende in de werkomgeving (Sekiguchi, 2004). De P-S fit wordt gerealiseerd wanneer binnen de relatie de doelen en waarden van een medewerker overeenkomen met die van de leidinggevende. De waarden van de leidinggevende worden deels gekoesterd door de karakteristieken van de organisatie. Naast de actor ‘medewerker’, spelen leidinggevendenden een belangrijke rol in het laten slagen van een reorganisatie. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat medewerkers vaak ontevreden zijn over de manier waarop een reorganisatie wordt gecommuniceerd door leidinggevendenden (Balogun, 2003; Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).



Communicatie is een belangrijk middel om de achterliggende gedachten van het hoger management over een reorganisatie, over te brengen. Wanneer een reorganisatie ‘top-down’ gestructureerd is, kunnen medewerkers in het besluitvormingsproces van de reorganisatie weinig inbreng ervaren (Balogun, 2003). Leidinggevenden kunnen hieraan een belangrijke invulling geven door de percepties van medewerkers over een reorganisatie te sturen. Leidinggevenden moeten de ‘sense of urgency’, de noodzaak om te veranderen, op een goede manier aan hun medewerkers overdragen.

Uit onderzoek van Devos, Buelens en Bouckenooghe (2007) is gebleken dat wanneer medewerkers openheid en toegankelijkheid van hun leidinggevenden ervaren, zij beter in staat kunnen zijn om mee te gaan in een reorganisatie. De waarde die medewerkers hechten aan een leidinggevende, welke kan bijdragen aan de reorganisatiepercepties van medewerkers, kan per medewerker verschillen. Dit hoeft nog niet te betekenen dat de invloed van een leidinggevende tijdens een reorganisatie er niet toe doet. Medewerkers die een goede relatie hebben met hun leidinggevenden staan vaak minder negatief tegenover een reorganisatie (Devos et al., 2007). Het is belangrijk dat een leidinggevende zich verdiept in de medewerker en het werk wat hij verricht. Politiewerk is vooral gericht op werken met en voor mensen. Dit houdt niet alleen in, leidinggeven aan dagelijkse problemen binnen het politiewerk maar met name belangstelling voor de politieman of vrouw achter het werk (De Blouw et al., 2013).

Volgens Kaplan en Norton (2006) kunnen leidinggevenden door middel van communicatie over de reorganisatie, intrinsieke autonome motivatie bij medewerkers ontwikkelen. Leidinggevenden kunnen communiceren via bijeenkomsten, vergaderingen, mailverkeer, brochures, intranet en prikborden. Wanneer leidinggevenden, politiemedewerkers met externe middelen proberen te stimuleren, kan dit de motivatie van medewerkers op een negatieve manier beïnvloeden (De Blouw et al., 2013). De motivatie van medewerkers kan positief worden beïnvloed door een bepaalde mate van autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Regelruimte in politiewerk is een belangrijk aspect voor het nemen van weloverwogen beslissingen (De Blouw et al., 2013). Wanneer politiemedewerkers regelruimte ervaren, kunnen zij zich meer intrinsiek autonoom gemotiveerd voelen om hun werk uit te voeren.

Daarnaast kunnen medewerkers het gevoel krijgen minder bij de organisatie te passen door de reorganisatie. Door onduidelijkheid over hun nieuwe rol in de organisatie kunnen medewerkers minder gemotiveerd raken. Leidinggevenden moeten daarom duidelijk communiceren over wat van medewerkers wordt verwacht, wat de nieuwe doelen van de organisatie zijn en welke gevolgen de reorganisatie kan hebben (Bordia et al., 2004). Echter zijn de plannen om te veranderen opgesteld door het hoger management. Leidinggevenden proberen hiermee de betekenisgeving van medewerkers te ‘triggeren’. De reorganisatieplannen kunnen betekenisgeving bij medewerkers op gang brengen maar of zij ook daadwerkelijk willen veranderen, hangt af van de betekenis die het bij medewerkers opwekt.

Hopkins en Weathington (2006) toonden aan dat tijdens reorganisaties vaak bezuinigingen, meer baanonzekerheid en onduidelijkheid een grote rol spelen voor medewerkers. Het proces van reorganiseren kan effect hebben op de motivatie van medewerkers. Medewerkers evalueren continu hun motivatie om zich in te zetten voor de organisatie. Zij verwachten ondersteuning van hun leidinggevenden om zich gemotiveerd te kunnen inzetten voor de organisatie. In tijden van een reorganisatie kunnen leidinggevenden daar niet altijd aan voldoen. Echter bepaalt de motivatie van medewerkers deels het succesvol slagen van een reorganisatie (De Witte et al., 2012). De percepties van medewerkers over de reorganisatie staan in wisselwerking met hun motivatie. De intrinsieke motivatie kan afnemen wanneer medewerkers merken dat zij niet worden ondersteund door hun leidinggevenden.

Politiemedewerkers hebben een nieuwe functie toegewezen gekregen waardoor ze minder autonomie kunnen ervaren om hun werk uit te voeren dan in hun huidige dagelijkse taken. (Nederlandse Politiebond, 2014a). Daarnaast geven veel medewerkers aan dat zij niet weten wat hun precies te wachten staat. Zij verlangen naar informatie en aandacht van leidinggevendenden. Leidinggevendenden kunnen een belangrijke rol spelen in het betrekken van medewerkers in een reorganisatieproces (Bordia et al., 2004). Een medewerker die wordt meegenomen door zijn leidinggevende, kan een betere aansluiting ervaren met zijn werkomgeving. Dit kan positieve gevolgen hebben voor het gevoel van betrokkenheid van een medewerker. In de volgende paragraaf wordt hier specifiek op ingegaan.

## **2.5 Betrokkenheid**

Naast de besproken fits in de vorige paragraaf, is met dit onderzoek ook gekeken naar de betrokkenheid van medewerkers. Een organisatie kan door medewerkers als een kracht worden ervaren die hen op verschillende wijzen kan binden aan de organisatie, ook wel betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997). Betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie kan positieve prestaties voor de organisatie genereren en het welzijn van een medewerker positief beïnvloeden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat er een relatie kan zijn tussen de fit van de medewerker met zijn werkomgeving en betrokkenheid (Boon et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005; Meyer & Allen, 1997). Betrokkenheid kan niet los van de medewerker of zijn werkomgeving worden gecreëerd maar wordt mogelijk gemaakt door de afstemming, ook wel fit of ‘misfit’ tussen beiden. Het is daarom belangrijk dat de relatie tussen de twee concepten, aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid, is meegenomen in dit onderzoek. Op deze manier is gekeken naar de invloed van de percepties van de werkomgeving op de betrokkenheid van medewerkers. In de volgende subparagraaf wordt eerst ingegaan op betrokkenheid van medewerkers bij de politieorganisatie en vervolgens betrokkenheid met het werk zelf.

### **2.5.1 Organizational Commitment**

In de wetenschappelijke literatuur wordt ‘Organizational Commitment’ (organisationele betrokkenheid) op verschillende manieren gedefinieerd. Wat betreft de omschrijving van organisationele betrokkenheid zal de volgende definitie worden gehanteerd: *“The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”* (Steers, 1977, p. 46). Wanneer een organisatie kan voldoen aan de doelen en waarden van medewerkers, heeft dit vaak een positief effect op het gedrag van medewerkers. Medewerkers die over een grote mate van organisationele betrokkenheid beschikken, hebben meer kans om goede prestaties te leveren. Ook kunnen zij een hogere werktevredenheid ervaren en zich meer betrokken voelen bij de organisatie (Leisink & Steijn, 2009; Meyer & Allen, 1997; Vandenabeele 2009).

Meyer en Allen (1997) hebben een onderscheid gemaakt tussen drie dimensies van organisationele betrokkenheid: affectieve, continuerende en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid betreft de sociale band met collega’s en het gevoel van identificatie met de organisatie. Medewerkers met een sterke affectieve betrokkenheid blijven werkzaam bij een organisatie omdat ze dit zelf willen. Continuerende betrokkenheid verwijst naar het bewustzijn van medewerkers van de kosten wanneer zij de organisatie verlaten. Investerings verliezen hun waarde zodra de medewerker de organisatie verlaat. Normatieve betrokkenheid heeft te maken met dat medewerkers het als hun morele plicht zien om bij de organisatie te blijven. Bij de ontwikkeling van deze drie dimensies van organisationele betrokkenheid, spelen ook de psychologische basisbehoeften (competenties, autonomie en sociale verbondenheid) een belangrijke rol (Gagné & Deci, 2005; Meyer & Allen, 1997; Ryan & Deci, 2000). Het gevoel van competenties van medewerkers kan invloed hebben op hun affectieve betrokkenheid. Ook de behoefte aan handelingsvrijheid en het onderhouden van sociale banden met collega’s kan van invloed zijn op deze vorm van betrokkenheid.

Het voldoen aan de behoeften van medewerkers kan een positieve uitwerking hebben op de affectieve betrokkenheid van medewerkers (Meyer & Allen, 1997). Echter kunnen politiemedewerkers in tijden van een reorganisatie ervaren, dat de organisatie weinig te bieden heeft op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Hieruit volgt dat spanningen in de relatie tussen de organisatie en de medewerker kunnen ontstaan wat van invloed kan zijn op de betrokkenheid van de medewerker.

Daarnaast kan het gevoel van competenties ook van invloed zijn op de continuerende betrokkenheid van medewerkers (Meyer & Allen, 1997). Hierbij kan het verlaten van de organisatie, negatieve gevolgen hebben voor het gevoel van competenties van de medewerker (Meyer & Allen, 1997). Een medewerker kan een loopbaan hebben opgebouwd binnen de organisatie en geïnvesteerd hebben in het aanleren van bepaalde baangerelateerde competenties. Wanneer de medewerker de organisatie verlaat, kunnen deze competenties niet meer van toegevoegde waarde zijn. Door de reorganisatie van de politie komen bepaalde functies te vervallen (Nederlandse Politiebond, 2014a). De politie heeft ruim 60.000 medewerkers in dienst die werkzaam zijn in 16.000 uiteenlopende 'oude functies'. Met de invoering van het nieuwe functiegebouw introduceert de politie slechts 92 functieomschrijvingen. Dit kan ervoor zorgen dat bijvoorbeeld een huidige functie verandert in een nieuwe functie waarbij bepaalde huidige competenties niet meer benut zullen worden. Een medewerker kan beslissen om de organisatie niet te verlaten omdat hij veel heeft geïnvesteerd in het ontwikkelen van zijn baangerelateerde competenties (Meyer & Allen, 1997).

Naast affectieve en continuerende betrokkenheid, kan het gevoel van een medewerker om zich sociaal verbonden te voelen, van invloed zijn op de normatieve betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997). Politiemedewerkers zijn vaak overwegend moreel gedreven om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Zij uiten niet alleen loyaliteit naar hun werk maar zijn ook vaak in hoge mate loyaal naar hun collega's en de organisatie (Hoogenboom, 2012). Binnen de politiecultuur hecht men dus een grote waarde aan loyaliteit. Zonder een bepaalde mate van loyaliteit naar burgers kunnen medewerkers niet handelen in wisselende situaties in de maatschappij. Daarnaast kan door goed samen te werken met collega's, loyaliteit worden ontwikkeld (Hoogenboom, 2012). Loyaliteit naar de organisatie gaat in op het feit dat politiemedewerkers bepaalde werkzaamheden uitvoeren en voldoen aan eisen van de organisatie. Tegelijkertijd moet de organisatie ook oog hebben voor de doelen en waarden van haar medewerkers (Hoogenboom, 2012). Een positieve wisselwerking kan zorgen voor een hogere betrokkenheid van medewerkers.

In dit onderzoek is dieper ingegaan op het concept organisationele betrokkenheid. Voormalig politiedistrict HB wil inzicht krijgen in de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie tijdens de reorganisatie. Daarbij is concreet ingegaan op hoe medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en het team waarin zij werkzaam zijn. Daarnaast is gekeken naar de manier waarop medewerkers zich betrokken voelen bij de uitvoering van hun werkzaamheden in de werkomgeving. De betrokkenheid van medewerkers met hun werk wordt in de volgende subparagraaf toegelicht.

### **2.5.2 Persoonlijke betrokkenheid met het werk**

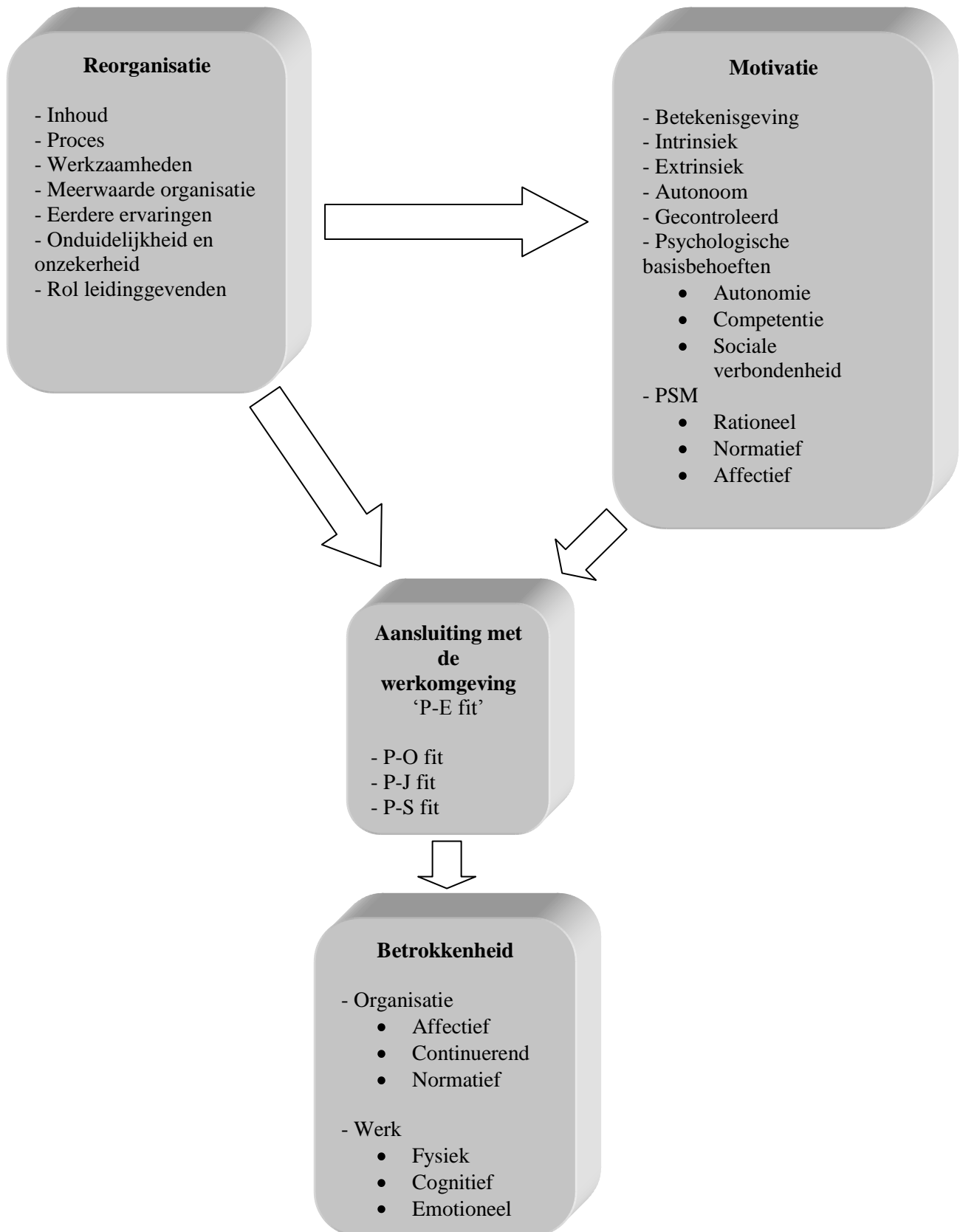
Kahn (1990) introduceerde het concept 'personal engagement' (persoonlijke betrokkenheid). Volgens Kahn (1990) omschreven eerdere wetenschappelijke studies, betrokkenheid van medewerkers als het wel of niet betrokken zijn bij werkzaamheden. Daarentegen stelde Kahn (1990) dat medewerkers in hun werk continu beslissingen nemen over, in hoeverre zij betrokken willen zijn bij de issues die spelen in hun werkomgeving. De mate waarin een medewerker zich eigenaar voelt van zijn werkrol, bepaalt in hoeverre een bepaalde werkprestatie wordt geleverd. Kahn (1990, p. 694) definieert persoonlijke betrokkenheid als volgt: *'Engagement is the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances'*. Medewerkers die betrokkenheid vertonen zijn zowel fysiek als cognitief en emotioneel verbonden met hun werkrol om prestaties te leveren (Kahn, 1990).

De politieorganisatie is ingericht op basis van gebiedsgebonden grenzen zoals: regio's, districten en wijken (Hoogenboom, 2012). Medewerkers voeren hun taken uit in het gebied waarin zij werkzaam zijn. In de context van dit onderzoek gaat fysieke betrokkenheid in op de gezondheid van medewerkers die noodzakelijk is om collectieve doelen te bereiken. Wanneer politiemedewerkers cognitief betrokken zijn bij hun werk, vinden zij het belangrijk om deze collectieve doelen te bereiken in het belang van de maatschappij. Tot slot verwijst in dit onderzoek emotionele betrokkenheid naar het gevoel van medewerkers om een emotionele band te onderhouden met collega's en burgers in de werkomgeving.

Tegenwoordig komt de nadruk steeds meer te liggen op het creëren van een veilige en leefbare omgeving voor burgers (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Niet alleen de politie maar ook burgers moeten eigen verantwoordelijkheid nemen voor een veilige en leefbare maatschappij. Dit betekent dat zowel aandacht moet worden besteed aan de bijdrage die een individuele medewerker kan leveren, als ook aan de bijdrage die de burger kan leveren aan het vinden van maatschappelijke oplossingen. Wanneer de politie niet nauwkeurig omgaat met de toegevoegde waarde die burgers kunnen leveren, kan het gevoel van zelfredzaamheid van burgers in gevaar komen (Aalbersberg & Gaastra, 2008). Dit kan resulteren in een overbevroegde politie om te voldoen aan een veilige en leefbare maatschappij (Cachet & Prins, 2012). Op deze manier kan een discussie ontstaan rond de kerntaken van de politie. Medewerkers kunnen door het gebrek aan zelfredzaamheid van burgers, zich minder betrokken voelen bij bepaalde problemen in hun werkomgeving. Wanneer burgers een gevoel van zelfredzaamheid ervaren, kunnen zij een grotere bijdrage leveren in het zoeken naar oplossingen voor bepaalde wijkproblemen. Op deze manier kan meer betrokkenheid ontstaan bij zowel de burger als de medewerker bij de inhoud van het politiewerk (Aalbersberg & Gaastra, 2008).

## ***2.6 Conceptueel model en verwachtingen***

De verschillende concepten uit het theoretisch kader zijn samengebracht in een conceptueel model. Deze theoretische concepten worden niet toegepast als vaststaande variabelen maar geven richting aan de ervaringen en percepties van medewerkers. Door de reorganisatie van de politie, verandert de organisatie maar kan de medewerker ook veranderen. Hierdoor is het belangrijk dat met dit onderzoek is onderzocht wat deze reorganisatie kan doen met een medewerker. Met dit onderzoek is specifiek ingegaan op de motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid van medewerkers. In figuur 2.5 zijn de relevante theoretische concepten en de mogelijke relaties tussen deze concepten schematisch weergegeven. Na de presentatie van figuur 2.5 worden de mogelijke relaties tussen de verschillende concepten verder uitgewerkt. Vervolgens worden verwachtingen geformuleerd ten aanzien van dit onderzoek.



*Figuur 2.5: Conceptueel model*

### **2.6.1 Relatie tussen reorganisatie en algemene motivatie**

Een reorganisatie kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor medewerkers. Volgens Kuipers en collega's (2013) kan een reorganisatie leiden tot veranderingen in werkzaamheden van medewerkers. Wanneer voor medewerkers duidelijk is wat van hen wordt verwacht in hun nieuwe werkzaamheden, kan dit een positieve invloed hebben op hun motivatie en werktevredenheid. Duidelijkheid en het betrekken van medewerkers bij een reorganisatie, kunnen dus belangrijke pijlers voor het succesvol implementeren van een reorganisatie zijn. Een reorganisatie gaat vaak gepaard met bezuinigingen waardoor medewerkers zich niet meer in staat kunnen voelen om aan alle verwachtingen en eisen van de organisatie te voldoen. In tijden van een reorganisatie kan een mogelijk gevolg zijn dat politiemedewerkers minder intrinsiek gemotiveerd zijn om hun werk te doen (Van Loon, 2014).

Uit de literatuur is gebleken dat politiemedewerkers de natuurlijke basisbehoefte hebben om zich autonoom en competent te voelen (Aalbersberg & Gaastra, 2008; Tops, 2007). Een reorganisatie kan leiden tot een afname in autonomie en ontwikkeling van competenties. Dit kan resulteren in een afname in de intrinsieke autonome motivatie. Met als mogelijk gevolg een toename in extrinsieke motivatie, ook wel crowding-out effect (Frey & Jegen, 2000). Daarentegen kan een toename in de intrinsieke motivatie als gevolg van een reorganisatie als crowding-in effect worden beschouwd. Bijvoorbeeld door te gaan samenwerken met nieuwe collega's of het krijgen van meer afwisseling in werkzaamheden.

Daarnaast staat bij het doorvoeren van een reorganisatie effectieve communicatie in de organisatie centraal. Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de communicatie vaak top-down verloopt. Leidinggevendenden praten te weinig met medewerkers waardoor medewerkers minder intrinsiek gemotiveerd kunnen zijn om een reorganisatie te ondersteunen (Van der Voet, 2013). Communicatie is een mogelijke weg waarlangs minder onzekerheid, onduidelijkheid en een hogere intrinsieke motivatie bij medewerkers kan worden gecreëerd.

### **2.6.2 Relatie tussen reorganisatie en Public Service Motivation**

Uit eerdere wetenschappelijke studies is gebleken dat medewerkers die een hogere mate van PSM ervaren, vaak meer bereid zijn om een reorganisatie te ondersteunen. De theorieën die aan deze bevindingen ten grondslag liggen, laten zien dat medewerkers een reorganisatie vaak accepteren voor hun potentieel om de publieke dienstverlening te verbeteren (Moynihan & Pandey, 2007; Perry & Wise, 1990). Uit het onderzoek van Wright en collega's (2013) komt naar voren dat medewerkers met een hogere PSM, meer bereid zijn om een reorganisatie te ondersteunen. Zij maken zich minder zorgen over hoe de reorganisatie hen persoonlijk kan beïnvloeden. Zelfopoffering is lang beschouwd als een belangrijk element van PSM (Kim & Vandenabeele, 2010). Uit de bevindingen van Wright en collega's (2013) is gebleken dat medewerkers die hoog scoren op de dimensie zelfopoffering, minder weerstand kunnen bieden tegen een reorganisatie. Zij kunnen meer bereid zijn om een reorganisatie te accepteren door een deel van hun eigen behoeften en belangen op te offeren in het belang van de organisatie en haar omgeving (Wright et al., 2013).

Hoewel Wright en collega's (2013) vooral hebben gekeken naar de invloed van PSM op een reorganisatie, richt dit onderzoek zich op de invloed van een reorganisatie op de PSM van medewerkers. Wright en Grant (2010) benadrukken het belang van het verloop van PSM. PSM kan dynamisch of stabiel van aard zijn en is beïnvloedbaar door instituties en de omgeving. Kjeldsen (2012b) voegt hieraan toe dat wanneer een medewerker een hogere mate van PSM ervaart, dit positief kan uitpakken voor het leveren van publieke dienstverlening. Het is daarom belangrijk dat PSM is meegenomen in dit onderzoek omdat deze kan veranderen door de prikkels die een reorganisatie afgeeft.

### **2.6.3 Relatie tussen reorganisatie en aansluiting met de werkomgeving**

Wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat het inzichtelijk maken van een reorganisatie voor medewerkers, positief kan bijdragen aan de motivatie en fit van medewerkers met de werkomgeving (Hopkins & Weathington, 2006; Oreg et al., 2011). De doelen en waarden van medewerkers kunnen door de reorganisatie niet meer overeenkomen met hun nieuwe werkzaamheden. Dit kan leiden tot een lagere fit van medewerkers met hun werkomgeving.

Daarnaast is een belangrijk punt in het laten slagen van een reorganisatie, de synergie tussen de doelen en waarden van een medewerker en de organisatie (De Caluwé & Vermaak, 2006). Politimedewerkers hebben bepaalde doelen en waarden maar de organisatie ook. In tijden van een reorganisatie kunnen deze doelen en waarden veranderen. Dit betekent dat de fit tussen een medewerker en de organisatie een ander karakter kan krijgen. Het is daarom belangrijk dat met dit onderzoek is onderzocht, op welke manier het gevoel van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers zich kan ontwikkelen tijdens de reorganisatie. Wanneer een organisatie te veel nadruk legt op het bereiken van de nieuwe organisatiedoelstellingen, kan dit ten koste gaan van de aandacht voor medewerkers (Van der Voet, 2013).

### **2.6.4 Relatie tussen motivatie en aansluiting met de werkomgeving**

Prikkels uit de omgeving kunnen leiden tot een tekortschietende aansluiting ('fit') tussen de doelen en waarden van een medewerker en de organisatie (Boon et al., 2011). Het motivatiepatroon van medewerkers kan worden beïnvloed door hun percepties van aansluiting met de werkomgeving. Het dynamische karakter van de fit tussen een medewerker en de organisatie kan onder andere worden bepaald door de behoefte aan autonomie en uitdagingen in het werk (De Caluwé & Vermaak, 2006). Deze elementen creëren niet uitsluitend het fundament voor de relatie tussen de motivatie en hun gevoel van aansluiting met de werkomgeving. Autonomie en uitdagingen in het werk kunnen ook het fundament vormen voor eigenaarschap en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Politimedewerkers ontleen hun aanzien vaak aan het maatschappelijk werk dat zij uitvoeren en willen hun persoonlijke competenties blijven ontwikkelen (Tops, 2007). Uitdagende taken kunnen de intrinsieke motivatie verhogen. Ook waardering en erkenning van het werk kan motiverend werken omdat dit een positief gevoel kan geven ten aanzien van de eigen competenties (Gagné & Deci, 2005). Dit kan als positief gevolg hebben dat medewerkers, een betere aansluiting met hun werkomgeving zullen ervaren.

Met dit onderzoek is ook gekeken naar of medewerkers intrinsiek autonoom gemotiveerd zijn en zich eigenaar voelen in het nemen van beslissingen wat betreft hun werk. Wanneer medewerkers zelf een bijdrage kunnen leveren aan het formuleren van specifieke doelen, is het voor hen ook duidelijker wat zij moeten doen (Van Loon, 2014). Dit kan medewerkers 'mede-eigenaar' van de reorganisatie maken. Uit eerder onderzoek is gebleken dat een sterke werkmotivatie van medewerkers kan leiden tot gedeelde waarden of een fit tussen de medewerker en organisatie (Jansen et al., 2009). Tijdens een reorganisatie is de motivatie van een medewerker essentieel om een fit tot stand te laten komen, tussen de nieuwe organisatiedoelstellingen en persoonlijke doelen en waarden van een medewerker. Elke medewerker heeft zijn eigen doelen en waarden en die verschillen per persoon. De achterliggende gedachte is dat medewerkers zich aangetrokken voelen tot organisaties met overeenkomstige doelen en waarden.

### **2.6.5 Relatie tussen aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid**

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat een positieve relatie kan bestaan tussen P-E fit en betrokkenheid (Edwards, Cable, Williamson, Lambert & Shipp, 2006; Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer organisaties er onvoldoende in slagen om aan te sluiten bij de doelen en waarden van medewerkers, kan de betrokkenheid van medewerkers afnemen.

Als politiemedewerkers de normen en waarden van de nieuwe inrichting van de organisatie meer geïnternaliseerd hebben in hun eigen doelen en waarden, kunnen zij zich meer betrokken voelen bij de organisatie en het werk dat zij uitvoeren. Het gaat niet alleen om persoonlijke karakteristieken en omgevingskenmerken maar om de relatie tussen beiden. Deze relatie kan resulteren in verschillen in de manier waarop betrokkenheid door medewerkers wordt ervaren.

Betrokken medewerkers identificeren zich met de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn en willen in het belang van de organisatie meer inzet tonen en betrokken zijn (Meyer & Allen, 1997). Uit onderzoek van Vogel en Feldman (2009) is gebleken dat een krachtige P-E fit zorgt voor een hogere betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en de organisatie. Vogel en Feldman (2009) laten daarbij zien dat P-J fit ingaat op de manier waarop een medewerker zijn werkzaamheden zal uitvoeren. P-O gaat voornamelijk in op de wijze waarop een medewerker zijn betrokkenheid bij de organisatie zal ontwikkelen.



### 3. Methode

In dit hoofdstuk zal aandacht worden besteed aan de methodiek die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Als eerste wordt gestart met de onderzoeksbenadering (3.1). Paragraaf 3.2 gaat in op de methode die is gebruikt voor dit onderzoek. Paragraaf 3.3 geeft een beschrijving van de organisatie. Paragraaf 3.4 beschrijft de respondenten van dit onderzoek en de manier waarop zij zijn geselecteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de manier van dataverzameling om de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen te beantwoorden (3.5). Aansluitend wordt de manier van analyseren nader toegelicht (3.6). Tot slot wordt besproken hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden gewaarborgd (3.7).

#### **3.1 Interpretatieve onderzoeksbenadering**

Dit onderzoek is exploratief van aard en volgt de interpretatieve benadering, waarbij het bijzondere van de situatie kan worden verklaard op basis van de betekenisgeving van betrokken actoren in het onderzoek (Boeije, 2012). De sociale werkelijkheid wordt gecreëerd door actoren die een bepaalde betekenis geven aan de situatie en deze verschillende betekenissen met elkaar uitwisselen. Betekenisgeving, ook wel ‘sensemaking’, is een proces waarin actoren hun eigen werkelijkheid creëren en dit geen vast gegeven is (Weick, 1995). In de politieorganisatie kan de betekenisgeving zichtbaar worden door de manier waarop een medewerker de reorganisatie en zijn nieuwe werkzaamheden interpreteert. De onderzoeker was zich bewust van de context die binnen dit onderzoek is ontstaan, doordat iedere individuele medewerker een eigen betekenis heeft gegeven aan de specifieke situatie.

Silverman (2011) introduceerde het concept ‘naturally occurring data’ welke goed past binnen de interpretatieve benadering. Naturally occurring data zijn pure gegevens die waarneembaar zijn in de onderzoeksomgeving waarin de onderzoeker zich bevindt. Door als onderzoeker deel te nemen aan deze omgeving, wordt inzicht verkregen in de manier waarop mensen zich daadwerkelijk gedragen, zonder een bepaalde sociale wenselijkheid. Een kritisch punt dat gemaakt kan worden is dat het onmogelijk is om volledig pure gegevens te verzamelen, omdat een onderzoeker niet altijd objectief kan zijn. Bij interpretatief onderzoek is vanuit de onderzoeksomgeving van enige sturing sprake maar dat geeft dit onderzoek extra toegevoegde waarde aangezien de ervaringen en percepties van medewerkers centraal staan. Daarnaast waren de respondenten uit dit onderzoek op de hoogte van de rol van de onderzoeker. Ondanks dat het lastig was om tot volledig pure gegevens te komen, heeft de onderzoeker de lunchpauzes doorgebracht met de respondenten. Ook heeft de onderzoeker geprobeerd gesprekken tussen respondenten in de wandelgangen op te vangen.

#### **3.2 Onderzoeksmethode**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode om inzichtelijk te maken wat de ervaringen en percepties van medewerkers zijn ten aanzien van de reorganisatie. De ervaringen en percepties zijn belangrijk omdat de ene medewerker op basis van verwachtingen of eerdere ervaringen, een reorganisatie anders kan interpreteren dan de ander. Om kennis te krijgen van de ervaringen en percepties van medewerkers, is hun subjectieve betekenisgeving van belang. Er wordt vanuit gegaan dat individuen verschillende perspectieven kunnen hebben op een sociaal verschijnsel (Boeije, 2012). Aangezien nog niet duidelijk was welke betekenis verschillende politiemedewerkers zouden geven aan de reorganisatie, is voor kwalitatief onderzoek gekozen in plaats van kwantitatief.

Het perspectief van de respondenten op hun sociale wereld, ook wel ‘emic perspective’, staat centraal in dit onderzoek (Boeije, 2012). Om het emic perspective te ontdekken, is gebruik gemaakt van een open onderzoeksprocedure.

De uitvoering van dit onderzoek is vooraf niet volledig vastgesteld in een onderzoeksplan. Dit komt omdat rekening werd gehouden met wat tijdens het onderzoek kon gebeuren. Op deze manier kon de onderzoeker flexibel reageren op het onderzoeksveld. De verkregen data is tussentijds geanalyseerd en meegenomen in de volgende interviews.

Om de ervaringen en percepties van medewerkers in kaart te brengen, is de volgende kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt: semi-structureerde interviews. De keuze om semi-structureerde interviews te verrichten, is omdat de gespreksonderwerpen vastliggen. Tegelijkertijd is er ruimte om vragen te stellen die zich plotseling voordoen of om in te gaan op onderwerpen die de respondent zelf aandraagt (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2008). Dit resulteert in een grotere variëteit aan gedetailleerde informatie.

### **3.3 Case study**

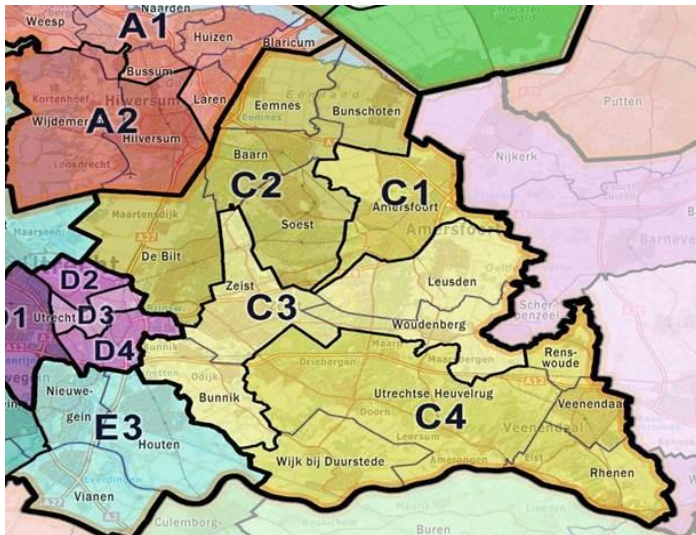
Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag: *“Op welke manier ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht, invloed van de reorganisatie op hun motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving en wat doen de percepties van aansluiting met hun betrokkenheid?”*, is een ‘case study’ uitgevoerd als onderzoek. Een case study betekent dat de onderzoeker een verschijnsel, ook wel een casus, intensief bestudeert in de natuurlijke context (Boeije, 2012). Er is gekozen voor voormalig politiedistrict HB als casus omdat zij onderhevig is aan een complexe en grote reorganisatie.

Op 10 november 2011 is het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) ingevoerd. De politie houdt ongeveer 92 functiebeschrijvingen over in plaats van de vroegere 16.000 functiebeschrijvingen (Nederlandse Politiebond, 2014a). Elke medewerker heeft een zogenoemde ‘matchingsbrief’ ontvangen waarin staat wat hun nieuwe LFNP-functie wordt. Deze besluiten hebben tot grote onrust en onduidelijkheid bij medewerkers geleid. Aansluitend is vanaf 1 januari 2013 de Nationale Politie ingevoerd, in plaats van 26 zelfstandige politiekorpsen, wordt één korps gevormd bestaande uit tien regionale eenheden onder leiding van één korpschef (Tweede Kamerstuk 29628, nr. 231). Met de invoering van de Nationale Politie kan een bijdrage worden geleverd aan de veiligheid in de Nederlandse maatschappij en een groter vertrouwen van burgers in de politie (Tweede Kamerstuk 29628, nr. 231).

De samenloop van het LFNP en de personele reorganisatie van de Nationale Politie heeft voor een bijkomende complicatie gezorgd. Bijna een kwart van alle medewerkers heeft een bezwaar ingediend tegen hun nieuwe LFNP-functie. Dit heeft voor een vertraging in het proces van de personele reorganisatie gezorgd. De reorganisatie van de Nationale politie kan goed worden uitgevoerd wanneer medewerkers duidelijkheid en zekerheid krijgen over hun nieuwe LFNP-functie. De nieuwe inrichting van de organisatie bestaat uit: de Landelijke Eenheid, het Politiedienstencentrum en tien regionale eenheden (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). Elke regionale eenheid is onderverdeeld in districten en elk district in meerdere basisteams. In bijlage B is de inrichting van de nieuwe organisatie schematisch weergegeven.

Met dit onderzoek is ingezoomd op de regionale eenheid Midden-Nederland, specifiek district Oost Utrecht (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). District Oost Utrecht bestaat uit deelgebieden C1 tot en met C4 zoals is weergegeven in figuur 3.1. Met dit onderzoek is gekeken naar deelgebieden C3 en C4. Deelgebied C3 betreft voormalig district Binnensticht en deelgebied C4 voormalig district Heuvelrug. Binnensticht bestaat uit de gemeenten (ook wel basisteams genoemd): Bunnik, Zeist, Leusden en Woudenberg. Heuvelrug bestaat uit de basisteams: Veenendaal, Rhenen, Renswoude, Utrechtse Heuvelrug en Wijk bij Duurstede.

Met dit onderzoek is specifiek gekeken naar medewerkers werkzaam in basisteam Zeist (voormalig district Binnensticht) en basisteam Veenendaal (voormalig district Heuvelrug).



Figuur 3.1: Nieuwe indeling district Oost Utrecht (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012, p. 43)

Vervolgens wordt vanuit elk basisteam volgens het gebiedsgebonden werken, inrichting gegeven aan de Nationale Politie (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). De bedoeling van het gebiedsgebonden werken, is dat alle medewerkers eerst de meest relevante gebiedsgebonden taken uitvoeren. Daarna moet pas worden gekeken welke taken nog over blijven (Vlek & Van Reenen, 2012).

### 3.4 Onderzoekspopulatie

In kwalitatief onderzoek vindt de samenstelling van de onderzoekspopulatie niet plaats door een aselechte trekking waarbij de selectie wordt bepaald door het toeval (Boeije, 2012). Ook is geen sprake van statistische generalisatie waar waarschijnlijke uitspraken worden gedaan over de hele populatie omdat slechts een gedeelte van de populatie is onderzocht. Er wordt gebruik gemaakt van ‘purposive sampling’, wat betekent dat onderzoekseenheden worden geselecteerd op basis van vooraf opgestelde eisen. Er wordt doelgericht gekozen welke variabelen wel en niet bij de onderzoekspopulatie naar voren moeten komen. Hierdoor is geen sprake van statistische representativiteit. De kans dat een eenheid in de steekproef zit, wordt niet bepaald door het toeval (Boeije, 2012). Zoveel mogelijk kenmerken die voor de onderzoeksvraag relevant zijn, dienen vertegenwoordigd te zijn. Ook moet er genoeg diversiteit zijn om de impact van bepaalde kenmerken mee te kunnen nemen in het onderzoek. Er is voor deze werkwijze gekozen omdat verschillende percepties over de reorganisatie in de onderzoekspopulatie gerepresenteerd kunnen worden.

Uit eerder onderzoek is naar voren gekomen dat binnen basisteam Zeist en Veenendaal, de meeste respondenten een lage mate van betrokkenheid en eigenaarschap ervaren (Van Loon, 2014). Bij elk van deze teams kan een verschillende betekenis worden gegeven aan de reorganisatie. Dit kan verschillende gevolgen hebben voor de motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid van medewerkers.

In dit onderzoek omvat de onderzoekspopulatie, medewerkers met verschillende functies uit basisteam Zeist en Veenendaal. Aan de teamchef van basisteam Zeist en de beleidsadviseur van basisteam Veenendaal is gevraagd welke medewerkers beschikbaar waren voor een interview in de periode dat de interviews afgenomen zouden worden. Zij hebben een duidelijk beeld van de werkvloer en kunnen goed beoordelen welke medewerkers een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. De selectie van respondenten hebben de twee verantwoordelijken van basisteam Zeist en Veenendaal naar de onderzoeker gemaild. In totaal waren 22 respondenten geselecteerd. In beide e-mails stond een overzicht van de geselecteerde medewerkers met bijbehorende e-mailadressen. Na deze selectie zijn de respondenten aan de hand van een begeleidende brief (bijlage C) per e-mail benaderd.

In deze begeleidende brief stond een korte introductie van de onderzoeker, het doel van het onderzoek en dat de verkregen informatie in vertrouwen wordt behandeld. Per e-mail werd een afspraak ingepland en bevestiging verkregen. Vier geselecteerde respondenten konden door bepaalde omstandigheden niet meewerken aan een interview. Uiteindelijk zijn er negen respondenten uit basisteam Zeist en negen uit Veenendaal geïnterviewd.

Daarnaast is de onderzoeker via een collega in contact gekomen met een realisatiemanager van de Nationale Politie. De onderzoeker heeft de realisatiemanager een e-mail gestuurd, waarin stond via wie de contactgegevens zijn verkregen, een korte introductie van de onderzoeker en het doel van dit onderzoek. In de e-mail is aan de realisatiemanager gevraagd of zij tijd en interesse zou hebben om mee te werken aan dit onderzoek. Gezien haar drukke werkschema is er telefonisch contact geweest met haar secretaresse en vervolgens een afspraak ingepland. In totaal zijn 19 interviews ingepland en afgenomen.

### 3.5 Dataverzameling

In januari 2014 is een enquête afgenomen onder medewerkers van voormalig politiedistrict HB, om inzicht te bieden in de behoeften en percepties van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie (Van Loon, 2014). Naar aanleiding van de enquête is een rapport ontwikkeld met de resultaten van het onderzoek naar de motivatie van medewerkers, hun percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid. De opvallendheden die uit de enquête naar voren zijn gekomen, zijn meegenomen in dit onderzoek waarin dieper is ingegaan op de ervaringen en percepties van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie.

Om de ervaringen en percepties van medewerkers van voormalig politiedistrict HB in kaart te brengen, wordt de volgende methode van kwalitatieve dataverzameling toegepast: semi-gestructureerde interviews. Om tot interviewvragen te komen heeft de onderzoeker eerst vastgesteld welke topics bevestigd moesten worden in de interviews. Dit betekent dat een topiclijst is opgesteld (Silverman, 2011). In bijlage D is de topiclijst opgenomen. De topiclijst is gevormd door ‘sensitizing concepts’, richtinggevende thema’s, die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen (Bryman, 2008). “*Concepts that provide a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances*” (Bryman, 2008, p. 373). Het gebruik maken van sensitizing concepts sluit goed aan bij dit onderzoek aangezien niet volledig vaststaat wat onder de concepten kan worden geschaard. De sensitizing concepts zijn weergegeven in figuur 3.2.

#### Sensitizing concepts

- (1) Reorganisatie
- (2) Motivatie
- (3) Aansluiting met de werkomgeving
- (4) Betrokkenheid

*Figuur 3.2: Sensitizing concepts (richtinggevende thema's)*

Aan de hand van deze concepten en enkele vooraf opgestelde vragen, is richting gegeven aan de interviews. Een nadeel van sensitizing concepts is dat ze worden samengesteld aan de hand van de kennis die de onderzoeker al heeft over het onderwerp (Bryman, 2008). De onderzoeker kan zich te veel laten leiden door de concepten en zich minder openstellen voor nieuwe interpretaties en betekenisgeving van medewerkers. Gedurende de interviews was de onderzoeker zich hiervan bewust en er werd minder stellig vastgehouden aan de sensitizing concepts. Dit werd gerealiseerd door ruimte te bieden aan de respondenten om hun eigen ervaringen en concepten aan te dragen. Zo kwam uit de interviews naar voren dat veel medewerkers de rol van hun leidinggevenden cruciaal vinden. Dit is lopende het onderzoeksproces in de verdere interviews specifiek meegenomen.

In de interviews zijn eerst de topics, motivatie en betrokkenheid besproken omdat voor medewerkers een reorganisatie vaak een gevoelig onderwerp kan zijn. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst met een opbouw van breed naar smal. Per hoofdtopic is een start gemaakt met een brede open beginvraag, uitmondend in een aantal smallere topics. Binnen het topic reorganisatie is allereerst gevraagd wat de verwachtingen zijn van medewerkers ten aanzien van hun dagelijkse werkzaamheden. Vervolgens is gevraagd of medewerkers het gevoel hebben een deel te zijn van de reorganisatie. Binnen het topic motivatie richtte de beginvraag zich op wat medewerkers motiveert in hun werk op dit moment. Zowel intrinsieke versus extrinsieke motivatie, autonoom en/of gecontroleerd, als de PSM van medewerkers kwamen naar voren.

In het topic aansluiting met de werkomgeving is ingegaan op drie verschillende niveaus. Allereerst is met een brede beginvraag ingegaan op de aansluiting met de baan, waarbij is gevraagd of medewerkers door de reorganisatie nog steeds kunnen doen wat zij willen doen. Vervolgens is specifiek ingegaan op wat medewerkers belangrijk vinden in hun functie en wat zij nodig hebben om te doen wat ze willen doen. Daarbij is gevraagd of medewerkers ruimte ervaren om hun werk naar eigen inzicht in te delen en of zij hun competenties kunnen blijven ontwikkelen tijdens de reorganisatie. Ten tweede is ingegaan op de aansluiting met de organisatie. Hierbij is gevraagd of de individuele doelen en waarden van medewerkers aansluiten bij de nieuwe organisatiedoelen. Ten derde is de relatie van medewerkers met hun leidinggevenden besproken. Hierbij is specifiek gevraagd of medewerkers zich meegenomen voelen door hun leidinggevenden tijdens de reorganisatie.

Tot slot is binnen het topic betrokkenheid gekeken naar de betrokkenheid van medewerkers op drie verschillende niveaus. Allereerst is ingegaan op de betrokkenheid met problemen in het werkgebied. Vervolgens is gevraagd of medewerkers zich betrokken voelen bij hun team en tot slot is de betrokkenheid met de Landelijke Politie besproken.

De interviews met de medewerkers vonden plaats in de periode van 3 april t/m 18 april 2014 en elk interview duurde ongeveer een uur. Vanaf 17 mei 2014 zijn de medewerkers officieel gaan werken met de toegewezen LFNP functie in hun nieuwe team. Om deze reden is in de interviews gevraagd naar hun verwachtingen. Op 28 mei 2014 heeft het interview met de realisatiemanager plaatsgevonden op het Kwaliteitsbureau Politie in de Bilt. Het gesprek werd gehouden in een afgesloten kantoorruimte aan de hand van een aangepaste topiclijst (Bijlage E). Deze topiclijst is gericht op de visie van de realisatiemanager betreffende de reorganisatie. In bijlage F is een beknopte weergave van het interview met de realisatiemanager te lezen.

Alle interviews met de medewerkers hebben plaatsgevonden in een afgesloten vergaderruimte op locatie (Zeist of Veenendaal) waar de medewerker werkzaam is. Op deze manier worden medewerkers uit de eigen omgeving gehaald en kunnen zij open praten over hun ervaringen en percepties zonder gestoord te worden door andere medewerkers. De interviews zijn met toestemming van de respondent opgenomen met een voice recorder. Tijdens de interviews zijn ook aantekeningen gemaakt. Na afloop van elk interview is gevraagd of de respondent alles heeft kunnen zeggen wat hij wilde zeggen. Overigens is na afloop van elk interview gevraagd of de respondent een terugkoppeling van het hele interview per e-mail wilde ontvangen. Op deze manier kan de juistheid van de verkregen informatie gecontroleerd worden door de respondent.

### **3.6 Data-analyse**

De verzamelde data bestaat overwegend uit grote tekstfragmenten van de ervaringen en percepties van medewerkers. Om de verzamelde data passend te maken voor analyse, zijn de interviews getranscribeerd. Alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder en letterlijk uitgetypt. Op deze manier blijft de betekenisgeving en interpretatie van de respondent behouden. Met behulp van handmatig coderen, is de verkregen data geanalyseerd in het programma Word.

Kwalitatieve data is niet gestructureerd en de onderzoeker moet zelf structuur aanbrengen door categorieën te onderscheiden uit de verkregen data (Boeije, 2012). Dit wordt het coderen van de data genoemd. Allereerst is de onderzoeker de verkregen data open gaan coderen. Dit betekent het systematisch doorlezen van de verkregen data en elk tekstfragment een code geven (Silverman, 2011). Op deze manier zijn er relevante categorieën ontstaan (Silverman, 2011). De codes die zijn gebruikt om de categorieën aan te brengen in de interviews, zijn zowel afgeleid van de literatuurstudie als de verkregen data uit de interviews.

De volgende stap die is genomen in de codefase, was het axiaal coderen. Door axiaal te coderen, vindt betekenisgeving van codes plaats (Boeije, 2012). Aan elke categorie is een code gegeven waarbij sleutelwoorden of betekenisgeving en interpretaties uit tekstfragmenten afgeleid kunnen worden. Door de verkregen data continu met elkaar te vergelijken, kunnen patronen worden waargenomen tussen verschillende categorieën (Kjeldsen, 2012a). Op deze manier is de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot.

Vervolgens kunnen categorieën worden samengevoegd, nieuwe categorieën worden toegevoegd of bestaande categorieën verwijderd (Silverman, 2011). Naast de kwalitatieve dataverzameling van semi-gestructureerde interviews, zijn de interviews ook open geanalyseerd. De medewerkers gaven deels zelf richting aan de interviews waardoor zij een belangrijke rol in de vorming van de categorieën hadden. Tijdens het axiaal coderen, zijn hoofdcodes en subcodes naar voren gekomen. Op deze manier is de verkregen data systematisch geordend. Dit heeft geresulteerd in een codeboom (Bijlage G).

### **3.7 Kwaliteitseisen**

De betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke kwaliteitsindicatoren in dit onderzoek. De betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief onderzoek kan worden vergroot door gebruik te maken van triangulatie. Van Thiel (2010, p. 59) definieert triangulatie als volgt: ‘Het verzamelen en/of verwerken van informatie op meer dan één manier’. Dit betekent dat meerdere operationalisaties, databronnen, onderzoekers en methoden worden gebruikt (Van Thiel, 2010, p. 61). De beperking van dit onderzoek kan zijn dat gebruik is gemaakt van één onderzoeksmethode. De semi-gestructureerde interviews vormen de basis van dit onderzoek. Door gebruik te maken van meerdere wetenschappelijke theorieën is vanuit verschillende theoretische perspectieven, data verzameld en geïnterpreteerd. De interviews bieden structuur om de ervaringen en percepties van medewerkers met elkaar te vergelijken. Echter is dit onderzoek uitgevoerd door één onderzoeker. Tijdens het onderzoeksproces zijn twee bijeenkomsten georganiseerd waarin andere onderzoekers middels een co-referaat kritisch en onderbouwd commentaar hebben geleverd op dit onderzoek. In de volgende subparagrafen wordt specifiek toegelicht hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden gewaarborgd.

#### **3.7.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek betreft de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten (Boeije, 2012). Dit betekent dat bij herhaling van een onderzoek, dezelfde uitkomsten naar voren moeten komen. Bij het verzamelen van data is standaardisatie van belang omdat toevalsfouten dan minder vaak voorkomen.

Binnen dit onderzoek is complete standaardisatie van de methoden niet haalbaar. Er zijn namelijk semi-gestructureerde interviews gehouden waarin respondenten hun eigen percepties formuleren. Volgens Silverman (2011) kan de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek worden vergroot door gebruik te maken van ‘thick description’. Door een topiclijst op te stellen met dezelfde opbouw van topics en vragen, is geprobeerd om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten.

Bovendien wordt door middel van het handmatig analyseren van de interviews de betrouwbaarheid van de analyse vergroot. Voor elk afgenomen interview zijn dezelfde handelingen uitgevoerd. Op deze manier zijn de mogelijkheden voor de onderzoeker om het proces te beïnvloeden geminimaliseerd, wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid.

Tot slot is een bijdrage geleverd aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek door de verkregen data terug te koppelen naar de respondenten. Daarnaast is ook gereflecteerd op het verloop van het onderzoeksproces en de rol van de onderzoeker. Dit wordt uitgebreid besproken in paragraaf 6.2. Bij interpretatief onderzoek komen de gegevens voornamelijk vanuit de respondenten zelf waarbij sturing door de onderzoeker zoveel mogelijk beperkt dient te worden (Silverman, 2011). Echter is de onderzoeker niet volledig objectief te werk gegaan in dit onderzoek. De onderzoeker heeft al eerder te maken gehad met het onderwerp reorganisatie en wetenschappelijke artikelen gelezen gedurende haar studententijd. Door de ‘sensitizing concepts’ heeft door de onderzoeker vooraf enige sturing plaatsgevonden (Bryman, 2008). Door in de interviews open vragen te stellen en door te vragen naar de betekenisgeving van respondenten, is de eigen invulling van de onderzoeker zo veel mogelijk beperkt.

### **3.7.2 Validiteit**

De validiteit van een onderzoek betekent dat de onderzoeker meet wat hij daadwerkelijk wil meten (Boeije, 2012). De validiteit betreft dus de geldigheid van een onderzoek en heeft betrekking op systematische fouten die het onderzoek kunnen verstoren. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft te maken met de kwaliteit van dataverzameling en data-analyse. Om interne validiteit te waarborgen, is gebruik gemaakt van semi-structureerde interviews. Door het stellen van open vragen worden sociaal wenselijke antwoorden beperkt. In elke interviewvraag is gevraagd naar de betekenisgeving en beleving van respondenten wat betreft de reorganisatie. Hieruit volgt dat respondenten vanuit hun eigen visie, antwoord konden geven en onderwerpen aandragen, die volgens hen een belangrijke rol spelen bij de reorganisatie. De onderzoeker gaf vaak na de beantwoording van een vraag door de respondent, een samenvatting van het antwoord. Hierdoor kon een respondent aangeven of hij dit antwoord in gedachten had. Daarnaast is tijdens elk interview aangegeven dat de verkregen informatie vertrouwelijk wordt behandeld en uitsluitend wordt gebruikt voor het schrijven van de masterscriptie. Op deze manier zijn uitspraken van respondenten niet herleidbaar. Na afloop van het interview kan de respondent aangeven of hij het uitgewerkte interview wil ontvangen ter controle en goedkeuring.

Externe validiteit of generalisatie richt zich op de vraag of de resultaten van een onderzoek gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2012). De case study heeft plaatsgevonden binnen voormalig politiedistrict HB. Met de verkregen kennis kan theoretische generalisatie plaatsvinden. Door kenmerken en verschijnselen uit deze case study uit te lichten, kunnen theoretische inzichten en patronen naar boven komen. Echter is dit een toegepast onderzoek waarin exploratie van de onderzoeksvraag essentieel is en niet het verkrijgen van generalistische kennis (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). De bevindingen uit dit onderzoek zijn dus niet generaliseerbaar naar andere onderzoekspopulaties aangezien enkel basisteam Zeist en Veenendaal zijn onderzocht. Tijdens het verzamelen van de gegevens was de onderzoeker zich bewust van het feit dat medewerkers met verschillende functies, wisselend tegen de reorganisatie aan kunnen kijken. Dit is meegenomen bij het selecteren van de respondenten door medewerkers uit verschillende functiegroepen mee te laten doen aan dit onderzoek. Een nadeel hiervan kan zijn, dat voor elke functiegroep slechts met een paar medewerkers is gesproken. Dit resulteert niet in representativiteit voor de gehele functiegroep. Toch is deze keuze gemaakt aangezien op deze manier alle functiegroepen aan bod zijn gekomen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden met de gebruikte methode van dataverzameling, de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de hoofdconcepten die naar voren zijn gekomen uit de literatuur en de verkregen data uit de interviews. Tijdens de interviews zijn nieuwe concepten naar voren gekomen en ook meegenomen in het onderzoek. Deze concepten kunnen een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De beschrijving van de resultaten zal worden ondersteund met citaten van medewerkers. Deze citaten zijn geanonimiseerd. Er wordt ingegaan zowel op de percepties en betekenisgeving van medewerkers met betrekking tot de reorganisatie op dit moment, als op hun verwachtingen. De belangrijkste concepten worden in dit hoofdstuk besproken en fungeren als inbreng, in de conclusie en discussie ter beantwoording van de onderzoeksvraag.

### 4.1 Reorganisatie

Voor de ene medewerker heeft de reorganisatie een grotere impact dan voor de ander. Allereerst is ingegaan op wat medewerkers verwachten wat er gaat veranderen in hun dagelijkse werkzaamheden. Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of zij zich een deel voelen van de reorganisatie.

#### 4.1.1 Verwachte veranderingen in werkzaamheden

Uit de interviews is naar voren gekomen dat voor de ene medewerker zijn werkzaamheden hetzelfde blijven en voor de ander zijn werkzaamheden zullen veranderen. Een wijkagent stelt dat hij hetzelfde werk in dezelfde plaats blijft uitvoeren: *“Mijn functie is precies hetzelfde en staat precies hetzelfde in de wet beschreven dus waarom zou ik mij druk maken? Het klinkt misschien heel egocentrisch maar mijn functie blijft gewaarborgd en hetzelfde”* (Respondent 9).

Daarnaast geven enkele medewerkers uit basisteam Zeist aan dat hun taken niet gaan veranderen maar dat er een verandering plaatsvindt in de samenwerking met het werkgebied. Voorheen werkte Zeist samen met de Bilt maar zij moeten straks gaan samenwerken met Leusden. *“Ik concentreer mij op een ander gebied en een andere groep mensen die daar leven maar mijn werk verandert niet”* (Respondent 4). Medewerkers vinden het belangrijk om af en toe in elkaars werkgebied te gaan werken om zo wat feeling te krijgen en uiteindelijk een optimale samenwerking te bewerkstelligen.

Daarentegen verwachten groepschefs wel veranderingen in hun dagelijkse taken. De functie van groepschef komt te vervallen. Er komen nieuwe leidinggevenden, ‘operationele experts’, op hun stoelen te zitten. Een groepschef zegt dat hij zijn leidinggevende taken kwijtraakt en een stapje terug moeten zetten op zijn carrièreladder (Respondent 1). Groepschefs zijn door het LFNP ‘gematched’ op basis van hun salarisschaal en niet naar het werk wat zij altijd hebben gedaan, volgens één van de groepschefs (Respondent 12).

*“Ze hebben alleen maar gekeken naar wat ik verdien van: ooh schaal 8 ooh dan ben je een senior GGP. Maar niet van je hebt personele verantwoordelijkheid, je maakt beoordelingen, noem maar op, daar wordt niet naar gekeken. En daarmee zijn met mij nog 85 collega’s een beetje een vreemde eend in de bijt in dit hele landelijke gebeuren. (...) Dat wekt af en toe zeker wrijving of irritatie op.”* (Respondent 12)

Het werk van de groepschefs verdwijnt niet maar wordt overgenomen door operationele experts met een hogere rang en salarisschaal. Eén van de groepschefs geeft aan dat het zorgt voor enorme frustraties bij groepschefs die al jaren deze werkzaamheden hebben verricht (Respondent 2).



Groepschefs willen zich gewaardeerd voelen en erkenning krijgen voor het werk wat zij hebben gedaan. Ook willen zij op een eerlijke manier worden gematched naar hun werkzaamheden en niet naar rang. Dit staat in contrast met de perceptie van de realisatiemanager van de Nationale Politie. Zij vindt dat medewerkers wel eerlijk zijn gematched naar hun werkzaamheden. Volgens haar maken medewerkers zich geen zorgen over het LFNP maar voornamelijk over de status die aan bepaalde functies is verbonden:

*‘Mensen die gewend zijn om bepaalde taken uit te voeren, die dan gelabeld worden op een functie die eigenlijk die status wegneemt maar ook de mogelijkheid wegneemt om dingen te doen die ze eerst wel deden, die vinden dat wel pijnlijk. Dan kan nog steeds de matching goed gegaan zijn.’ (Realisatiemanager)*

Daarbij is voor groepschefs nog niet duidelijk wat precies van ze verwacht gaat worden. *‘Daar komt vast iets anders voor terug maar dat weten natuurlijk al die mensen nog niet precies waar ze straks in terecht komen’* (Realisatiemanager). Op dit moment ervaren groepschefs hetgeen wat zij moeten gaan doen als een grote onzekere factor. Een groepschef illustreert dit als volgt:

*‘Ik heb geen idee wanneer ik wel hoor wat ik moet gaan doen. Er is geen duidelijkheid over te krijgen. Daar waar je in je maatschappelijke carrière klimt, zeg maar je verantwoordelijkheden en vaardigheden waar je in groeit, dat hoeft niet altijd in rang of salaris te zijn, daar word je gewoon naar beneden getrapt, zo voel ik dat.’ (Respondent 12)*

Eén van de groepschefs ervaart een enorme onrustgolf binnen de organisatie (Respondent 2). *‘Als je het bekijkt vanuit een stukje mensgerichtheid, dan vind ik het onbegrijpelijk dat je als hoogste baas van de politie van Nederland, want dat is die minister in feite, vol blijft houden dat de matching zorgvuldig is geweest’* (Respondent 2). Medewerkers hebben het dagelijks met elkaar over hun matching. Groepschefs zien de deur voor hun neus dicht vallen en de nieuwe operationele experts zullen hun leidinggevende taken gaan overnemen.

*‘Ik als individu merk gewoon dat ik benadeeld wordt door de reorganisatie. Ik ben verkeerd gematched en mijn functie houdt op. Normaal gesproken had ik nu bevorderd geworden, dat gaat allemaal niet door (...). Dan heb ik dit twee jaar lang allemaal moeten doen en eigenlijk voor niks.’ (Respondent 2)*

Groepschefs geven aan dat diep moet worden gegraven om vanuit hun intrinsieke motivatie de taken goed te blijven uitvoeren totdat hun functie ophoudt. Een groepschef stelt dat de reorganisatie dus nog niet direct merkbaar is in het dagelijkse werk, aangezien zij pas vanaf 17 mei 2014 definitief in de nieuwe functie werkzaam zullen zijn (Respondent 2).

### ***Eén landelijk systeem***

De organisatie is niet slagvaardig doordat vanuit verschillende districten met ieder zijn eigen beleid wordt gewerkt, volgens één van de medewerkers (Respondent 11). Volgens dezelfde respondent is op deze manier een enorme eilandjescultuur ontstaan. In plaats van allerlei eilandjes te creëren, is de politie momenteel op weg naar het ontwikkelen van één landelijk systeem. *‘(...) dat het makkelijker is om ergens anders in de keuken te kijken’* (Respondent 14). Dezelfde medewerker geeft aan dat zijn gevoel van aansluiting met de organisatie zal verbeteren, wanneer in de praktijk het werk makkelijker wordt door het werken met één landelijk systeem.

Op dit moment kunnen medewerkers geen informatie uit een andere regio halen omdat zij niet in elkaars systeem kunnen. Een respondent illustreert dit als volgt:

*‘Het is te krankzinnig voor woorden dat een plaats die hier acht kilometer vandaan ligt, dat wij daar moeizaam mee communiceren omdat wij niet in elkaars systeem kunnen kijken. Ik moet daar een gastaccount aanvragen om te kunnen werken. Alsof die criminelen zich houden aan die acht kilometer van ik mag hier niet komen want dan heb ik problemen met een ander eiland.’* (Respondent 11)

Uit bovenstaand citaat volgt dat deze medewerker het hinderlijk vindt dat hij geen toegang heeft tot systemen in andere regio's. Dezelfde respondent voegt hieraan toe dat het werken middels één landelijk systeem, kan resulteren in betere samenwerking en effectievere communicatie naar de maatschappij (Respondent 11). Een andere respondent geeft aan dat door op elke locatie op dezelfde manier te werken, meer uniformiteit kan worden bereikt (Respondent 6).

#### **4.1.2 Deel uitmaken van de reorganisatie**

In de interviews is gevraagd of de respondenten zich een deel voelen van de reorganisatie. De meeste respondenten geven aan dat zij zich wel een deel van de reorganisatie moeten voelen, aangezien zij uiteindelijk het werk moeten uitvoeren. Een reorganisatie is iets wat de medewerkers overkomt waar je wel in mee moet gaan, volgens één van de respondenten (Respondent 13). Twee medewerkers geven aan dat zij geen invloed hebben op de reorganisatie. Zij proberen de gedachten om invloed uit te kunnen oefenen, los te laten. *‘Je zult daar wel in mee moeten. Je bent echt maar één van de hele kleine radaren’* (Respondent 2). Een andere respondent brengt dit als volgt onder woorden: *‘Ik ben ook maar een poppetje van het hele verhaal en ieder poppetje is een deel van de reorganisatie’* (Respondent 18). Daarbij komt dat sommigen wel merken dat de reorganisatie een beetje langs hen heen gaat aangezien het op hen persoonlijk weinig effect heeft.

Vervolgens is dieper ingegaan op de vraag of medewerkers invloed hebben op de besluitvorming met betrekking tot de reorganisatie en hoe zij deze invloed ervaren. *‘Dat is een koers die wordt gevaren en daarin moet je gewoon mee. Uiteindelijk heb je als bemanning daar niks in te zeggen’* (Respondent 5). Zowel uit eerdere ervaringen met reorganisaties als bij deze reorganisatie, ervaren sommige medewerkers dat zij geen invloed kunnen uitoefenen op de plannen van de reorganisatie. Een groepschef geeft aan dat personeel het grootste potentieel is van een organisatie omdat medewerkers het uiteindelijk moeten gaan doen (Respondent 2). Echter gelooft een andere medewerker niet dat zij door meedenken en meepraten enige sturing kan geven in de besluitvorming (Respondent 13). De realisatiemanager voegt hier een kritische noot aan toe. In een organisatie van ruim 60.000 medewerkers is het een lastige kwestie om alle medewerkers zo goed mogelijk te betrekken in een reorganisatieproces. *‘Het blijft wel een heel spannend iets om: A. iedereen mee te krijgen en B. ook voor iedereen het goed te doen. Dat is eigenlijk bijna een onmogelijke opgave’* (Realisatiemanager).

Daarnaast is specifiek ingegaan op het wel of niet bijwonen van reorganisatiebijeenkomsten, en de inspraak die medewerkers daarbinnen ervaren. Drie medewerkers ervaren de reorganisatiebijeenkomsten als een manier om het gevoel te krijgen dat men wordt gehoord terwijl dit uiteindelijk niet het geval is. *‘Nee omdat het een schijnmeeppraat is. Ze doen alsof je inbreng hebt maar dat heb je niet. Het is allang besloten. (...) Ze vertellen A maar het wordt waarschijnlijk B of C of D of E’* (Respondent 13). Dezelfde medewerker geeft aan dat alles van bovenaf al is bepaald en uiteindelijk ook wordt doorgedrukt. Zij noemt dit verloren tijd en energie. Een andere medewerker zegt hier het volgende over: *‘Die bijeenkomsten over de reorganisatie zijn er alleen maar om het een beetje te masseren en het idee te geven dat je mag meedenken’* (Respondent 4).

Een andere medewerker voegt hieraan toe dat hij om die reden voor zijn gemoedstoestand vaak niet aanwezig is bij de reorganisatiebijeenkomsten (Respondent 14). De realisatiemanager vindt het belangrijk dat medewerkers participeren in bijvoorbeeld klankbordgroepen of bepaalde bijeenkomsten. *‘Wat roept de boodschap bij je op? Dat hoeft de boodschap niet altijd te veranderen maar wel de manier waarop medewerkers er mee omgaan’* (Realisatiemanager). Ook geeft de realisatiemanager aan dat medewerkers mogen meebeslissen bij het selecteren van de nieuwe operationele experts. Volgens de realisatiemanager doet de politie haar best om open en transparant te opereren. Echter laat de volgende uitspraak zien dat volgens een medewerker in deze bijeenkomsten vooral een algemeen praatje wordt gehouden:

*‘Ik vind dat er dan open deuren worden ingetrapt. (...) Het wordt zo verbloemd en ik zie er echt de meerwaarde niet van in. Ik ga naar die bijeenkomsten om te weten wat er gaat gebeuren. Maar ze zijn alleen bezig met het ophemelen van de Nationale Politie in plaats van de kritische kanten ook mee te nemen.’* (Respondent 16)

## **4.2 Motivatie**

In deze paragraaf wordt ingegaan op wat medewerkers motiveert en waar zij extra energie van krijgen in hun werk. Vervolgens is gekeken naar of medewerkers gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en waarom zij dit wel of niet belangrijk vinden.

### **4.2.1 Algemene motiverende factoren**

Er zijn verschillende motiverende factoren die een rol spelen in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Veelvoorkomende motiverende factoren zijn: plezier, dynamiek in werkzaamheden, onvoorspelbaarheid, waardering en erkenning voor het werk. Medewerkers geven aan dat plezier hebben in het werk, hen drijvende en gemotiveerd houdt. Een respondent verwoordt plezier op de volgende manier: *‘Ik vind mijn werk gewoon leuk en ik ga nog elke dag met plezier naar mijn werk’* (Respondent 3). Zo motiveert het een andere medewerker als hij samen met collega's een mooie aanhouding heeft volbracht en dat vervolgens iedereen er weer gezond bij zit (Respondent 12). Een andere medewerker voegt hieraan toe dat een aanhouding een ‘kick’ geeft, waar hij een paar weken op kan teren en daarbij nog meer energie krijgt om zaken op te lossen (Respondent 2). Een andere respondent geeft het volgende voorbeeld uit de dagelijkse praktijk:

*‘Als ik een melding krijg dat er nu ergens wordt ingebroken en dat je dan ook een genoeg aantal collega's hebt om aan te rijden en diegene in kan sluiten. Dat je dan succesvol met een aanhouding van de verdachte terug komt op het bureau. Dat is wel het mooiste en daar haal ik wel mijn voldoening uit.’* (Respondent 14)

Naast de motiverende factor plezier, is dynamiek in werkzaamheden een veelgenoemde, motiverende factor. De dynamiek gaat niet alleen over de afwisseling binnen het takenpakket van medewerkers maar ook over de verschillende facetten van het werk. Het motiveert sommige medewerkers als zij breder inzetbaar zijn in hun dienst en naast hun eigen taken ook klussen krijgen van andere afdelingen. Op deze manier ervaart een medewerker, een breed pakket aan werkzaamheden: *‘Je bent niet alleen maar in de noodhulp bezig of alleen maar studenten aan het begeleiden of alleen maar surveillance op de fiets aan het doen. Wel heel erg leuk want zo blijft er een beetje dynamiek in hangen’* (Respondent 5). Daarnaast vraagt politiewerk veel aandacht op verschillende dimensies. Politiewerk heeft dikwijls een morele lading en in het dagelijkse werk worden medewerkers vaak geconfronteerd met morele issues.

Een respondent illustreert dit als volgt:

*“Het vak van politieagent is zo veelzijdig, dat kom je in geen enkel ander beroep tegen. Bijvoorbeeld in de hulpverlening reanimeren, ja dat doet een verpleegkundige ook. Aan de andere kant al die andere dingen die wij weer doen, dat doet die verpleegkundige weer niet. Af en toe zijn wij pastoraal werker, maatschappelijk werker, verpleegkundige of een halve techneut. Er zitten zoveel facetten in wat je te doen krijgt in ons werk, dat maakt het juist leuk en afwisselend.”* (Respondent 12)

Voor sommige medewerkers is onvoorspelbaarheid een motiverende factor. Daar waarbij de ene baan van A tot Z duidelijk is, wordt bij de politie het werk bepaald door de waan van de dag. Een respondent geeft aan dat gecompliceerde zaken zoals het vinden van een lijk, een schietpartij of een suïcidepoging, voor haar motiverend werkt en zij daar ook voldoening uit kan halen (Respondent 17). Dit verhaalt zich voornamelijk op het helpen van burgers waarop later in dit hoofdstuk dieper wordt ingegaan.

*“Dat is eigenlijk nog steeds zo als ik mij ga omkleden en ik doe mijn uniform aan, ja een beetje een spanning die er inzit. Dat heb ik altijd al vanaf dag één gehad, je pakt je koppelpakje, je vest, je vuurwapen, je bereidt je eigenlijk voor en kijkt wat deze dienst je gaat brengen. Dat motiveert mij, toch een beetje spanning van wat gaat het mij brengen, ja je weet het niet. Het is zo onvoorspelbaar als wat.”* (Respondent 5)

Naast de onvoorspelbaarheid van het werk, vinden sommige medewerkers het belangrijk dat zij gewaardeerd worden en erkenning krijgen voor het werk dat zij doen. Een respondent vindt het van belang dat hij niet alleen wordt gezien vanuit de taak die hij vervult, maar ook vanuit de menselijke kant waarin hij het verschil kan maken (Respondent 1). De volgende twee respondenten illustreren hun motivatie als volgt:

*“Het politiewerk blijft altijd motiverend voor mij. Het is toch in basis terug te brengen op de hulpverlener. Dat je het in de ogen van een ander goed wil doen. Als ik om mij heen kijk en mensen kunnen op mij terugvallen, ze laten dat ook weten en zeggen eens bedankt, dat motiveert mij.”* (Respondent 4)

*“Hetgeen wat mij echt motiveert en toch energie uit mijn werk blijf halen, is als mensen zeggen: wanneer ga je met pensioen? Dat zijn dan bepaalde doelgroepen hier in het gebied waar we in het verleden heel veel problemen mee hebben gehad. Die jongens komen nu nog steeds naar me toe van: zo ben je er nog steeds? Dan zeg ik: nee jongens, ik blijf jullie nog heel lang treiteren. Oh gelukkig maar zeggen ze dan. Dat is een motivatie waaruit blijkt van: dan doe je het toch goed.”* (Respondent 18)

Echter ervaart één van de groepschefs dat hij zich niet gewaardeerd voelt en geen erkenning krijgt voor het werk dat hij altijd heeft uitgevoerd. *“Het gaat mij om de erkenning voor het werk wat ik doe. Wat er nu gebeurt met het Landelijk Functiehuis, is dat ik op mijn salarisschaal ben gematched naar de nieuwe situatie en niet naar het werk wat ik doe en dat frustrereert mij”* (Respondent 12).

Naast de hierboven besproken motivatiefactoren, hebben medewerkers ook behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden. Volgens een medewerker is het essentieel dat hij zijn kennis en competenties kan blijven ontwikkelen, zodat hij zijn potentie optimaal kan benutten (Respondent 16).

Twee medewerkers geven aan dat zij worden beperkt in hun ontwikkeling. *‘Ik kan mij niet verder ontwikkelen in de organisatie en wordt heel erg tegengehouden door de reorganisatie, want daardoor zijn er geen vacatures, daar loop ik heel erg tegen aan’* (Respondent 6). Een andere medewerker schetst zijn persoonlijke ontwikkeling als volgt:

*‘Ik heb wel naar mijn ontwikkeling gekeken dat ik zeg van als ik mij niet meer kan ontwikkelen verticaal dan ga ik mij wel horizontaal ontwikkelen. Ik heb wel gezorgd dat ik bepaalde projecten wilde hebben. Ik wilde wel kijken van wat kan ik nou nog meer betekenen? Ik wil altijd wel een beetje mijn nek uitsteken.’* (Respondent 4)

Echter wordt door enkele medewerkers aangegeven dat zij tijdens het reorganisatieproces wel mogelijkheden ervaren om zich te blijven ontwikkelen. Een respondent verwoordt dit als volgt:

*‘Ik denk dat het voor iedereen heel belangrijk, voor zijn gevoel van eigenwaarde, dat die goed terecht komt uit een reorganisatie en zich kan blijven ontwikkelen. Dat die dus de plek krijgt die hij verdient.. Dat de mensen die hun kop boven het maaiveld uitsteken dat, dat ook beloond wordt en gezien wordt.’* (Respondent 11)

Een andere respondent voegt hieraan toe dat zij op dit moment niet bezig is met haar persoonlijke ontwikkeling maar dat de mogelijkheden er wel zijn. *‘Ik denk altijd in mogelijkheden en je kan hier heel veel hoor qua opleidingen en cursussen. Ik heb niet het idee dat, dat in één keer stil komt te liggen met de reorganisatie’* (Respondent 17).

Naast de behoefte van medewerkers aan ontwikkelingsmogelijkheden, ervaren medewerkers ook een bepaalde mate van autonomie met betrekking tot handelingsvrijheid en het geven van eigen invulling aan het werk. Dit wordt door twee medewerkers op de volgende manier geïnterpreteerd: *‘Vrij zijn en het denken in hele creatieve oplossingen, dat motiveert mij’* (Respondent 7). Een andere medewerker geeft haar mening als volgt: *‘Je hebt ongelooflijk veel vrijheid binnen de politie, zo ervaar ik dat. Als ik ergens 20 minuten over doe of een half uur dat mag. Als je mij in een vast keurslijf zet, ben ik het heel snel zat’* (Respondent 17).

Een andere behoefte van medewerkers is sociale verbondenheid waarbij het gaat om de positieve relaties met collega's en externe partners waarmee wordt samengewerkt. Een respondent acht het belangrijk om samen met collega's en externe partijen een bepaald probleem op te lossen:

*‘Je bent van elkaar afhankelijk en op straat ook. Als je geen bepaalde binding hebt met collega's, dan denk ik dat je werkwijze heel anders gaat worden dan wanneer je je wel verbonden voelt. Dan ga je voor elkaar door het vuur.’* (Respondent 18)

Naast dat sociale verbondenheid wordt benoemd als een positief element, wordt door sommige respondenten opgemerkt dat binding met collega's als puur zakelijk wordt ervaren. Een respondent formuleert dit als volgt: *‘Ik heb ook echt een zakelijk band met collega's en ga absoluut niet met collega's in privé tijd om. Hierdoor maakt het mij minder uit wat anderen van mij denken hier’* (Respondent 17).

Daarnaast geven sommige respondenten aan dat zij zich soms schuldig voelen tegenover collega's als zij een bepaalde taak niet goed hebben uitgevoerd. Voor andere respondenten speelt dit geen rol. Een respondent geeft aan dat als hij denkt dat het beter had gekund, hij zich wel schuldig voelt (Respondent 10).

Een andere respondent voegt hieraan toe dat hij met collega's iets goeds wil neerzetten zonder bewust fouten te maken:

*‘Iedereen kan fouten maken, ik ook. Of je dat bewust doet of onbewust, dat vind ik dan wel weer een verschil. Ik wil juist een goede bijdrage leveren om een goed resultaat neer te zetten. Als jij dan net die schakel bent waardoor het fout gaat, dan is dat niet fijn. Ik vind het daarom belangrijk dat collega's zien dat ik mijn werk goed doe, ook voor de sfeer op de werkvloer.’*  
(Respondent 16)

#### **4.2.2 Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij**

In de vorige subparagraaf is vooral ingegaan op de algemene motivatie van medewerkers om hun werk uit te voeren. Naast deze algemene motivatiefactoren zijn ook motivatiefactoren naar voren gekomen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Uit een interview is naar voren gekomen dat een respondent graag de maatschappij wil verbeteren en onrecht ongedaan wil maken. *‘Ik kan niet tegen onrecht. Ik kan niet de hele wereld op mijn nek nemen maar ik kan wel proberen mensen een beetje meer vertrouwen te geven in de overheid want het systeem van de overheid is natuurlijk dramatisch’* (Respondent 10).

Daarnaast geven drie medewerkers aan dat bepaalde affectieve gevoelens voor hen, een grote rol spelen in het uitvoeren van politiewerk. Door te handelen uit medeleven en in het belang van het welzijn van burgers in de maatschappij, komen medewerkers dichterbij de burger te staan. *‘Ik wil dat iedereen happy is in deze wereld. Als ik de mogelijkheid heb om iemand te helpen dan zou ik dat absoluut doen’* (Respondent 13). Een andere medewerker heeft hier dezelfde mening over: *‘Sommige collega's zullen zeggen: ik doe politiewerk om boeven te vangen maar ik ben ook bij de politie gekomen om mensen te helpen’* (Respondent 9). Daarnaast geeft een respondent het volgende voorbeeld:

*‘Heel vaak komen mensen naar het politiebureau en die vinden het dan normaal dat ze elke dag mishandeld worden. Dan vind ik het fijn om iemand zijn ogen te kunnen openen en de goede richting op te duwen zodat die zich ook lekkerder en beter voelt. Zo af en toe krijg ik ook een terugkoppeling van: sindsdien gaat het veel beter met me. Vooral dat laatste, dat is bijna onbetaalbaar. Als je iemands leven in goede zin weet te veranderen.’* (Respondent 16)

De realisatiemanager geeft aan dat medewerkers erg loyaal zijn en hart voor hun werk hebben. *‘Zo 'n nationale nucleaire top die we dan hebben gehad, Ajax die kampioen wordt, Koningsdag. Dit bedrijf zie je dan als een golf in de collectiviteit komen, dat is echt ongekend prachtig’* (Realisatiemanager). Drie medewerkers geven aan dat zij handelen vanuit bepaalde normen en waarden in het belang van burgers. De volgende normen en waarden zijn uit de interviews naar voren gekomen: het afleggen van een ambtseed of belofte, de Politiewet en dienstbaar en waakzaam handelen. *‘Mijn ambtseed die ik heb afgelegd op mijn werk is mij heilig. Daarin zit voor mij ook het stukje plichtsbesef om de burgers te helpen waar nodig’* (Respondent 12) en *‘Vanuit mijn Bijbelse levensvisie is dienen voor de medemens heel belangrijk’* (Respondent 2). Een andere respondent brengt zijn motivatie om vanuit een bepaald plichtsgevoel te handelen in het welzijn van burgers als volgt naar voren:

*‘Als politieambtenaar zijnde heb je gewoon de verplichting, het staat ook in de Politiewet, hulp te verlenen aan degenen die dat behoeven. Doe je dat niet dan ben je volgens mij ook geen goede politieambtenaar. Dan voel je je wel verplicht om het voor burgers wat veiliger te maken.’* (Respondent 14)

Het leveren van een bijdrage aan de maatschappij waarbij wordt gehandeld vanuit bepaalde normen en waarden, wordt door bovenstaande uitspraken van respondenten gezien als normaal. Men hoeft daar geen heilige missiewerker of Florence Nightingale voor te zijn, volgens een respondent (Respondent 4). Dezelfde respondent geeft aan dat hij niet zozeer bezig is met het leveren van een bijdrage aan de maatschappij. *“Het doet mij verder niks dat ik een bijdrage kan leveren aan de maatschappij. Zo zie ik dat niet en zo voel ik dat ook niet. Ik heb dat nooit op die manier in het licht gezet. Ik ben geen Florence Nightingale”* (Respondent 4).

Een andere medewerker geeft aan dat zij zich meer bezighoudt met haar eigen gezin en geluk: *“Als ik echt al het geld van de wereld had, dan had ik niet gewerkt”* (Respondent 17). Echter vindt een andere medewerker dat je hart en ziel bij de politie moet liggen om een toegevoegde waarde te leveren aan de maatschappij: *“Als ik miljonair zou zijn, zou ik ook dit werk willen doen”* (Respondent 7). Ondanks dat de ene respondent aangeeft dat hij zich niet altijd bewust is van het leveren van een bijdrage aan de maatschappij, is het voor een andere respondent een belangrijke motiverende factor.

Daarnaast blijkt uit meerdere interviews dat men vaak een mensenmens is, graag met mensen werkt en hulp wil bieden aan mensen. Dit komt vanuit iemands persoonlijkheid, het gaat vanzelf en het zit in iemand of niet. *“Het is een persoonlijke kwestie dat ik het belangrijk vind om dienstbaar te zijn naar de maatschappij. Dat zit in je genen, dat je het idee hebt dat je verantwoordelijkheid moet nemen voor de maatschappij”* (Respondent 11).

In de onderstaande tabel (4.1) zijn nogmaals de motivatiefactoren overzichtelijk weergegeven:

Algemene motivatiefactoren		Motivatie om een bijdrage te leveren aan de maatschappij	
(1) Plezier	+	(1) Onrecht ongedaan maken	+
(2) Dynamiek in werkzaamheden	+	(2) Affectie met burgers	+
(3) Onvoorspelbaarheid	+	(3) Plichtsgevoel (normen en waarden)	+
(4) Waardering en erkenning voor werk	+	(4) Het zit in je genen	+
		(5) Eigen belang boven maatschappelijk belang	-

Tabel 4.1: Concept motivatie. + : positief. - : negatief.

#### 4.2.3 Relatie tussen reorganisatie en motivatie

De invloed die de reorganisatie kan hebben op de motivatie van medewerkers verschilt. Sommige medewerkers verwachten dat hun motivatie niet zal veranderen door de reorganisatie. *“Met mijn motivatie gebeurt niks want die is onverwoestbaar. Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn werkgebied omdat ik vind dat die burger daar recht op heeft. Dat meen ik oprecht en dat is ook echt mijn drijfveer”* (Respondent 10). Dezelfde medewerker verwacht dat als straks de inrichting van de nieuwe organisatie een feit is, nog steeds met dezelfde motivatie en plezier naar het werk te gaan. Een andere medewerker geeft aan dat hij zijn motivatie blijft halen uit zijn taken, de werkvloer en het contact met burgers (Respondent 18).

Een medewerker verwacht dat de reorganisatie een positieve werking heeft op haar motivatie (Respondent 13). Zij vindt dat je moet denken in mogelijkheden en kansen. Door de hakken in het zand te zetten en de organisatie de schuld te geven, kom je niet verder.

De volgende uitspraak van dezelfde respondent laat zien dat zij dit wil voorkomen door met nog meer motivatie burgers te gaan helpen:

*‘Ik ga dus nog een stap harder lopen want ik wil zo graag dat die mensen het goed hebben. Ik wil niet dat zij de dupe worden van deze reorganisatie. Ik weet dat ik niet in mijn eentje de wereld kan verbeteren maar dat wat ik kan, zal ik echt blijven doen en ook nog gemotiveerder. (...) om naar mogelijkheden te zoeken om toch hetzelfde te bieden aan mensen maar misschien op een andere manier.’* (Respondent 13)

Een andere respondent verwacht dat zijn motivatie zal toenemen door de afwisseling in werkzaamheden die de reorganisatie met zich meebrengt (Respondent 14). Dezelfde medewerker verwacht dat het extra motiverend zou kunnen werken door zelf bezig te zijn met zaken waar andere collega's mee te maken hebben. Momenteel ervaart deze medewerker dat het wel eens kan voorkomen dat je een acht uur durende dienst in de Incidentenafhandeling hebt, nul meldingen buiten krijgt en dus niet effectief bezig bent (Respondent 14). Tegelijkertijd kunnen Intake en Service medewerkers heel druk zijn met hun werkzaamheden. *‘Misschien is het wel heel leuk, twee uurtjes buiten, dan twee uur binnen. (...) Dus als jij gewoon je twee uur buiten hebt, dan ga je ook twee uur maximaal benutten dus ben je ook lekker effectief bezig. Als je dan twee uur binnen zit, dan kan het ook gewoon lekker druk zijn’* (Respondent 14).

Daarnaast zullen met de reorganisatie, groepschefs worden teruggeplaatst in de organisatie en daar niet allemaal erg positief over zijn. De drie groepschefs zijn benieuwd wat voor gevolgen dit zal gaan hebben voor hun motivatie en uiten daar hun zorgen over. *‘Mezelf kennende moet ik mij wel even opbeuren en dat lukt ook wel. (...) Het balletje gaat wel weer rollen maar het zal wel even tijd nodig hebben voor mij’* (Respondent 2). Een andere groepschef geeft aan dat de reorganisatie zijn motivatie beïnvloedt omdat hij geen kansen voor zichzelf ziet met de reorganisatie (Respondent 1). Dezelfde respondent brengt dit als volgt onder woorden: *‘Soms moet je even wat dieper graven voor datgene van: waar ben ik hier nou eigenlijk voor? Je moet bij wijze van spreken nog dieper onder water boren om plezier te hebben in je werk’*. Uit de volgende uitspraak komen de zorgen van een andere groepschef naar voren:

*‘Het geeft eerder meer wonden als kansen. Als mensen gewond raken, dan gaan ze eerst hun wonden likken voordat ze verder gaan. Dat is een natuurlijk proces. Ik zou het ook graag anders zien en ik hoop ook niet dat ik straks heel lang mijn eigen wonden moet gaan likken. (...) Als je het incalculeert dat het gebeurt, zal de pijn misschien straks wel meevallen.’* (Respondent 12)

Echter betuigen alle drie de groepschefs dat zij met evenveel plezier en dezelfde motivatie wat zij tot nu toe hebben beleefd in hun werk, met pensioen willen gaan. De groepschefs voelen zich teleurgesteld maar zij willen niet verzuurd raken. Eén van de groepschefs geeft aan dat een negatieve instelling, de motivatie uit jezelf weghaalt (Respondent 1). *‘Ga ik hier zitten sikkeneuren of ga ik denken van: oké het is niet anders en ik stap er overheen. En ik probeer alsnog wel weer het verschil te maken en te zoeken naar mijn eigen motivatie en plezier in het werk’* (Respondent 1). Groepschefs geven aan dat zij in het begin waarschijnlijk even geprikkeld en gemotiveerd moeten worden.



Eén van de groepschefs verwacht dat hij zich straks af en toe wel zal betrappen op het volgende punt:

*“Hee boeien, wat kan mij het nou allemaal schelen. Bekijk het allemaal lekker. Ik doe mijn ding en doe helemaal niks meer extra. (...) Ik ben ook maar een mens en af en toe heb ik ook wel eens mijn mindere dag en dat ik denk: gloeiende waar doe ik het eigenlijk voor? Dat zijn gewoon van die golfbewegingen in je emotie en je gemoedstoestand.”* (Respondent 2)

Daarnaast denkt de realisatiemanager dat medewerkers een tijdje minder enthousiast in hun werk zullen zitten maar verwacht dat hun motivatie wel weer terugkomt. Eén van de groepschefs geeft aan dat hij hoopt door het een plekje te geven, zijn werk weer met dezelfde motivatie, inzet en passie te kunnen gaan doen (Respondent 12). Op een gegeven moment moet je het accepteren, weer verder en je taken proberen gemotiveerd te gaan doen:

*“Ik moet nog een aantal jaren tot mijn pensioen en ik heb geen zin om gefrustreerd of gedemotiveerd mijn werk te gaan doen. (...) Maar ik ben bang dat en ik vrees dat het wel enige weken gaat duren maar ik hoop zeker niet dat het maanden gaat duren.”* (Respondent 12)

Naast de groepschefs, is een andere medewerker ook ongerust over het feit dat de functie van groepschef komt te vervallen en nieuwe operationele experts de leiding gaan krijgen (Respondent 11). Medewerkers uiten hun zorgen aangezien zij geen idee hebben welke operationele experts de leiding gaan krijgen. De hamvraag volgens dezelfde medewerker is: hoe gemotiveerd zullen deze mensen zijn? Hij geeft zijn zorgen hierover als volgt weer:

*“(...) het feit dat bij wijze van spreken straks 80 inspecteurs gaan solliciteren op tien functies. Dan maak je tien mensen blij en 70 mensen onzeker. Daarvan komen er misschien straks 70 mensen terecht in functies waarvan ze het (A) niet gewild hebben en (B) waardoor ze slecht gemotiveerd raken. Dat is een kwalijke zaak.”* (Respondent 11)

Daarnaast geeft dezelfde respondent aan dat zijn huidige groepschef een voorbeeld is in positieve zin (Respondent 11). Deze gemotiveerde en gedreven persoon gaat straks weg en wie daarvoor in de plaats komt, is nog de vraag. Dezelfde medewerker hoopt niet dat de nieuwe operationeel expert ongemotiveerd is, aangezien dat van invloed kan zijn op de eigen motivatie. *“Operationele experts die niet gemotiveerd zijn en dat niet over kunnen brengen naar de mensen die daar onder zitten, dat werkt als een kankergezweel”* (Respondent 11).

Een andere medewerker maakt zich zorgen over het feit dat operationele experts ook op een bepaalde plek kunnen worden geplaatst waar zij geen zin in hebben (Respondent 2). Hij verwoordt dit als volgt:

*“Die hier straks tegen hun zin zitten, ons helemaal niet kennen en het gebied helemaal niet kennen. Die bij wijze van spreken uit Woerden hier geplaatst worden en dat diegene dat helemaal niet wil en denkt: wat moet ik hier verdorie? Maar die moeten wel in één keer die personele zorg gaan doen. De operationeel expert moet de spilfunctie gaan worden van de organisatie. Wanneer deze functie niet juist wordt ingericht en operationele experts de vertaalslag van beleid en uitvoering niet kunnen maken, kan dit ten koste gaan van de motivatie van medewerkers.”* (Respondent 2)

Bovendien geeft een andere medewerker aan dat zijn motivatie afhankelijk is van de manier waarop operationele experts te werk gaan (Respondent 4). Wanneer zij enkel de dienst komen uitmaken en zichzelf willen profileren, kan dat de motivatie van deze medewerker beïnvloeden. *‘Daar zit ik niet op te wachten want daar put ik mijn energie niet uit. Dat gaat mijn werkplezier beïnvloeden, als zo ’n iemand met de verkeerde manier hier binnenkomt’* (Respondent 4). Dezelfde respondent voegt hieraan toe dat hij het belangrijk vindt om in goede samenspraak met de operationeel expert het werk te doen. Volgens de realisatiemanager is het belangrijk om medewerkers gemotiveerd te houden in hun werk om de reorganisatie te laten slagen. Dit kan worden bewerkstelligd door de manier waarop leidinggevenden omgaan met medewerkers. *‘Het is wel een hiërarchisch bedrijf dus we kijken wel veel tegen onze chefs op. Ik denk dat zij ook veel kunnen betekenen om hun troepen bij elkaar te houden en het er veel over te hebben met mensen. (...) Het blijft wel een groot proces’* (Realisatiemanager).

Naast de invloed die de operationele experts op de motivatie van medewerkers kunnen hebben, ervaart een medewerker dat zijn huidige leidinggevende te weinig communiceert. Er wordt vooral gekeken naar wat fout gaat in plaats van af en toe een complimentje te geven (Respondent 18). Dezelfde respondent hoort weinig positieve dingen van zijn huidige leidinggevende. Hij hoopt niet dat de operationele experts hetzelfde te werk gaan. *‘Als je dan vooral bezig bent met je eigen plekkie veilig te stellen, jezelf profileren als chef zijnde en daarmee de werkvloer een beetje vergeten, dan vind ik dat toch wel jammer ja’* (Respondent 18). Ook de realisatiemanager deelt deze mening: *‘De complimenten worden hier niet van de daken geschreeuwd’*.

### **4.3 Aansluiting met de werkomgeving**

In deze paragraaf wordt specifiek ingegaan op de percepties van medewerkers over hun aansluiting met de werkomgeving. In de interviews is gevraagd naar de relatie die medewerkers ervaren tussen de reorganisatie en hun percepties van aansluiting met de baan en organisatie. Ook is gevraagd naar de relatie die medewerkers ervaren met hun leidinggevenden tijdens de reorganisatie.

#### **4.3.1 Aansluiting met de baan**

Groepschefs krijgen in hun nieuwe functie andere werkzaamheden. Dit heeft volgens twee groepschefs als gevolg dat zij moeten wennen in hun nieuwe functie en een nieuw gevoel van aansluiting moeten gaan creëren: *‘Ik zit nog in mijn functie maar het zwaard van Damocles hangt al boven je hoofd’* (Respondent 2). Een andere groepschef verwoordt dit als volgt: *‘Vanuit mijn binnenste wil ik graag verder en zou ik mij willen ontwikkelen in wat ik de afgelopen jaren heb gedaan en daarin ook verder gaan maar dat houdt straks op’* (Respondent 1). Voor een andere medewerker blijft zijn functie precies hetzelfde en verandert zijn gevoel van aansluiting met de baan niet (Respondent 16).

Daarentegen ervaren enkele medewerkers dat zij zich meer kunnen vinden in hun nieuwe functie door de reorganisatie. *‘Wat ze zeggen in ieder geval, als dat gaat gebeuren dan ben ik eigenlijk wel spekkoper in de reorganisatie. Dan behoud ik gewoon mijn functie en krijg ik meer uren om op straat te werken. En ook meer mogelijkheden en middelen’* (Respondent 9). Daarnaast geeft een respondent aan dat het stukje zelfstandigheid dat hij in zijn werk ervaart afhankelijk is van de nieuwe manier van werken, ook wel gebiedsgebonden werken (Respondent 14). Hierbij geeft een andere respondent aan dat het werk niet zal veranderen maar dat haar zelfstandigheid vooral afhankelijk is van hoe de diensten ingericht gaan worden (Respondent 13). Zij illustreert dit als volgt:

*‘Ik heb nu bijvoorbeeld vijf diensten van vijf keer acht uur alleen voor in mijn wijk. Straks moet ik Incidentenafhandeling gaan draaien, dan heb ik misschien vier keer acht uur in mijn wijk, dan mis ik weer acht uur. Ik kan dan dus minder tijd besteden aan mijn werkzaamheden in mijn wijk.’* (Respondent 13)

Medewerkers denken dat met de reorganisatie hun stukje zelfstandigheid wel minder zal worden. Daarbij geeft een respondent aan dat het afhankelijk is van de nieuwe operationeel expert die gaat komen, in hoeverre hij ruimte voor zelfstandigheid gaat bieden of inperken. *“Tot nu toe heb ik niet gevoel dat ik minder zou kunnen doen wat ik zou willen doen, tenzij er straks iemand komt, één of andere regelneef, die gedwongen hier geplaatst wordt en mij in de wielen gaat rijden”* (Respondent 11). Op dit moment ervaart dezelfde respondent dat hijzelf de balans kan aanbrengen in de uitvoering van zijn werkzaamheden. Een andere respondent voegt hieraan toe dat wanneer de nieuwe operationeel expert gaat melden dat bepaalde werkzaamheden voor een bepaalde tijd gedaan moeten worden, dan verwacht hij dat zijn zelfstandigheid wel minder gaat worden (Respondent 4). De respondent verwoordt dit als volgt:

*“Op dit moment krijg ik zoveel vrijheid en zoveel energie om gewoon mijn eigen ding te mogen doen, dat gaat straks verstoord worden. Dan mag ik eigenlijk achterover gaan leunen en mag ik wachten tot de nieuwe leidinggevende zegt wat ik moet gaan doen. Daar zit ik niet op te wachten.”* (Respondent 4)

Daarnaast denkt een medewerker dat hij een stukje zelfstandigheid in zijn werk met de reorganisatie zal behouden en dat daar een bepaalde mate van flexibiliteit in te schikken valt. *“Ik zal waarschijnlijk best een stukje zelfstandigheid opgeven in mijn werk maar ik denk dat je toch zelf nog wel een stuk inbreng kan hebben van: ik vind het belangrijk dat..”* (Respondent 18). Een andere respondent voegt hieraan toe dat hij verwacht dat hij zich aan bepaalde richtlijnen van de baan moet gaan houden. Daarbij verwacht deze respondent dat hij wel een bepaalde mate van zelfstandigheid krijgt om zijn werk naar eigen hand te zetten. *“Als de hele dag over mijn schouder wordt meegekeken wat ik doe dan zou ik gek worden. (...) Ik denk dat als je een stukje zelfstandigheid hebt dat je ook een stukje vertrouwen hebt van degene die de opdracht geeft. Als dat vertrouwen er niet is dan houdt het al snel op voor mij”* (Respondent 16). De perceptie van de realisatiemanager is dat medewerkers na de reorganisatie net zo leuk werk kunnen gaan doen als dat ze altijd gedaan hebben want voor een deel maakt de medewerker zijn functie zelf. *“Je hebt je processen uit te voeren maar hoe jij dat doet, hoe je relaties legt, welke kwaliteiten je levert, dat doe je allemaal zelf”* (Realisatiemanager).

#### **4.3.2 Relatie tussen motivatie en aansluiting met de baan**

De drie groepschefs verwachten dat zij door de reorganisatie in een nieuwe werkcontext komen waarin zij zich niet fijn voelen. De nieuwe werkzaamheden sluiten niet aan bij hun eigen doelen, waarden en capaciteiten waardoor hun intrinsieke motivatie een minder belangrijke drijfveer zal zijn, volgens één van de groepschefs (Respondent 2). Hij verwacht dat zijn nieuwe werkzaamheden minder stimulerend zullen zijn. *“Dan moet je echt diep in jezelf gaan graven om straks vanuit die eigen intrinsieke motivatie, jezelf te blijven motiveren om de nieuwe taken uit te voeren”* (Respondent 2).

Een belangrijke behoefte van sommige medewerkers is het blijven ontwikkelen van competenties. Tijdens één van de interviews wordt gewezen op het belang van de juiste persoon op de juiste plek want op die manier kan die persoon zijn eigen doelstellingen en die van de organisatie bereiken (Respondent 6). De competenties van medewerkers moeten op de baan aansluiten. *“Ik denk dat je moet investeren in mensen die weten waar ze het over hebben. (...) Als ik nu naar een andere afdeling wil dan moet ik toestemming vragen aan mijn chefs en die hebben hier mensen nodig. Dus ik voel het meer als stoelvulling”* (Respondent 6). Echter ervaart dezelfde respondent dat leidinggevendenden te weinig zien wie competent is en dat onvoldoende wordt geïnvesteerd in diegenen die zich willen ontwikkelen.

Een andere respondent deelt dezelfde mening hierover: *“Dus je krijgt maar weinig kansen, er is weinig personeel, dus er is weinig ruimte om iets anders te gaan doen. Dus je blijft wel op je plek waar je zit. Ik heb telkens mijn werkzaamheden uitgebreid om te laten zien wat ik kan om iets anders te krijgen of te doen”* (Respondent 16).

Echter geeft een andere respondent aan dat zij haar werk zo aantrekkelijk mogelijk wil houden (Respondent 17). Dit doet dezelfde respondent door werk naar zich toe te trekken waar zij iets mee heeft. *“Als je mij in een vast keurslijf zet, ben ik het heel snel zat. Ik ga een stuk positiever en gemotiveerder naar mijn werk toe als ik mijn werk naar eigen mening kan indelen en inrichten”* (Respondent 17).

### **4.3.3 Aansluiting met de organisatie**

In de interviews is gevraagd hoe medewerkers hun aansluiting met de organisatie ervaren en of zij de relevantie van de nieuwe organisatiedoelen inzien. De ene respondent ervaart dat zijn aansluiting met de organisatie niet zal veranderen door de reorganisatie. Een respondent geeft aan dat de doelen van de organisatie en ook het meldingenpatroon hetzelfde blijft (Respondent 16). Politie-medewerkers halen nog steeds hun werk van de straat en de burgers die om hulpverlening vragen. *“De kerntaken van de politie zullen altijd hetzelfde blijven dus mijn doelen zullen daar altijd in blijven passen”* (Respondent 16).

Twee medewerkers verwachten dat hun gevoel van aansluiting met de organisatie door de reorganisatie zal toenemen. De reorganisatie waar men al die tijd bang voor was, blijkt misschien heel leuk te zijn. Het werk wordt misschien nog wel beter uitgevoerd dan voorheen, denkt één van de medewerkers (Respondent 14). Een andere medewerker formuleert dit als volgt: *“Je krijgt in één keer andere leuke collega's of een ander aandachtsgebied waar een heel ander slag volk woont”* (Respondent 4). Deze twee medewerkers zien de mogelijkheden van de reorganisatie wel in en denken dat de reorganisatie een bevorderende werking kan hebben op hun gevoel van aansluiting met de organisatie.

Daarnaast ervaart een medewerker dat in de organisatie, het organisatiemodel niet effectief was ingericht (Respondent 11). Er waren te veel leidinggevende functies en te weinig medewerkers in blauw op straat. Deze medewerker brengt dit als volgt onder woorden: *“Je kan niet een staf en leiding hebben die tien keer zo groot is als de mensen die het op straat moeten doen”* (Respondent 11). Dezelfde respondent geeft aan dat dit gaat veranderen door de reorganisatie aangezien het aantal leidinggevende functies wordt teruggebracht. Dit heeft een positieve werking op zijn gevoel van aansluiting met de organisatie omdat de politie op deze manier slagvaardiger kan optreden (Respondent 11).

Daarentegen voelt één van de groepschefs op dit moment geen warme binding met de organisatie (Respondent 12). De aantrekkingskracht tot het werk zal altijd blijven maar de rol die hij straks in de organisatie moeten gaan vervullen, is onduidelijk. Dezelfde respondent heeft het gevoel dat hij door de reorganisatie nergens terug te vinden is in de nieuwe organisatiedoelen. De respondent verwoordt dit als volgt:

*“Mij interesseren die nieuwe organisatiedoelen geen bal. Ik ben alleen maar geïnteresseerd in wat ik straks moet gaan doen. Dan ga ik wel kijken van hoe kan ik mijn verantwoordelijkheid naar die organisatiedoelen zo optimaal kan mogelijk bedienen maar nu heb ik dat helemaal niet. (...) Ik heb er ook echt last van en dat wil ik niet erkennen maar het is wel zo.”*  
(Respondent 12)

Eén van de groepschefs ervaart dat zijn persoonlijke doelen en waarden op het leidinggevende vlak liggen maar dat het niet meer mogelijk is na de reorganisatie (Respondent 1). Volgens dezelfde respondent wringt het diep van binnen dat hij zijn leidinggevende taken kwijtraakt maar is hij wel positief over de inrichting van de nieuwe organisatie: *“Ik voel me wel aangesloten bij de nieuwe organisatie, zeker, alleen niet in de rol die ik graag had gehad”* (Respondent 1).

Vervolgens geeft een wijkagent aan dat bepaalde groepschefs die goed functioneerden eigenlijk gestraft worden door de reorganisatie, door ze uit hun functie te halen (Respondent 10). Dit is ook van invloed op het gevoel van aansluiting met de organisatie van dezelfde respondent. *“(…) als ze dan ook nog eens goed functionerende chefs weghalen dan denk ik: flikker maar lekker op met die reorganisatie en de organisatie als huis eromheen. Waarom gooi je als politie nou je duurste gereedschap over boord?”* (Respondent 10).

### **Communicatielijnen**

Uit de interviews komt naar voren dat drie medewerkers ervaren dat de communicatie binnen de organisatie steeds moeizamer zal gaan verlopen (Respondent 13, 17 en 18). Zij ervaren dat door de reorganisatie bepaalde zaken centraler geregeld gaan worden. Voorheen had ieder district zijn eigen planning maar nu moeten bepaalde aanvragen via de centrale weg gebeuren. Door de reorganisatie worden bepaalde taken op één plek geconcentreerd. Hierdoor gaat het langer duren voordat beslissingen worden genomen en zal op een minder informele manier gecommuniceerd worden. Een respondent geeft het volgende voorbeeld:

*“Hier zit de recherche één etage hoger, ik loop even de trap op en vraag: Hoe zit het nu precies met die zaak? Straks gaat de recherche ergens anders naar toe. Hoezo makkelijker samenwerken? Nou moet ik een mailtje gaan sturen, nog meeer mailverkeer. Wanneer krijg ik een antwoord? De afstand wordt dan alleen maar groter.”* (Respondent 13)

Uit bovenstaande uitspraak volgt dat deze medewerker verwacht dat steeds meer e-mailcontact zal gaan plaatsvinden terwijl voorheen door korte communicatielijnen en snelle reacties bepaalde dingen geregeld werden. Het rechtstreeks aanspreken van bepaalde personen zal minder gaan worden en een medewerker verwacht dat deze manier van communiceren een gemis zal worden in de nieuwe organisatie:

*“We zitten tegenwoordig alleen maar achter zo’n rechthoekig beeldscherm en alles moet via de mail. Communicatie dat wordt steeds minder. Dat merk je hier op het district ook. Alles wat er aan veranderingen komt, dat gaat via de mail. Maar dan denk ik van: jongens communiceer met elkaar.”* (Respondent 18)

### **Bezuinigingen**

Medewerkers vinden de gedachte achter het gebiedsgebonden werken goed, maar in de praktijk komt het nog niet van de grond. Hoe dichter men naar het werkgebied toeschuift, hoe meer men de burger kan helpen, volgens één van de medewerkers (Respondent 11). Een andere medewerker voegt hieraan toe dat er voldoende politiemensen in blauw op straat moeten zijn om dit te kunnen faciliteren en mogelijkheden te creëren (Respondent 7).

Dezelfde medewerker ervaart dat voldoende personeel om het werk te doen ontbreekt:

*“De reorganisatie is echt een ideaal plaatje. Een manier van werken die verandert maar er komen niet meer mensen. (...) Ik heb ook afgelopen week gezegd, als dit zo langer doorgaat dan trek ik dat niet meer. Ik heb er vandaag toevallig een mail uitgestuurd van joh luister: dit is mijn rooster voor april en mei, dit gaat niet!”* (Respondent 7)

Een andere respondent verwoordt de reorganisatie als volgt: *“(...) ja, dan vind ik het gewoon een circus. Het is gewoon een ordinaire bezuinigingsoperatie”* (Respondent 10). Eén van de medewerkers geeft aan dat de reorganisatie die een bezuinigingsslag met zich meebrengt, de organisatie niet siert: *“De organisatie gaat op dit moment niet goed om met haar personeel”* (Respondent 2).

De keerzijde van de reorganisatie, bezuinigingen, wordt niet eerlijk naar buiten toe verteld. Daar wordt geen dienst mee bewezen naar de burgers in de maatschappij, volgens één van de respondenten (Respondent 10). Dezelfde respondent ervaart een gebrek aan transparantie van de organisatie. Een andere respondent vindt eerlijkheid van de organisatie naar burgers een belangrijk aspect maar dat is volgens haar vaak ver te zoeken. *“We proberen het zo veilig mogelijk te maken voor u maar we hebben nou eenmaal minder mensen voor wat we doen. Dan ben je eerlijk. Mensen op straat denken dat zij nog steeds hetzelfde krijgen van de politie maar dat krijgen ze niet”* (Respondent 13). Dezelfde respondent voegt hieraan toe dat bezuinigingen niet resulteren in betere kwaliteit en meer mogelijkheden. Echter denkt de realisatiemanager hier anders over:

*“Aan de ene kant ja we moeten met minder en ja het moet efficiënter maar dan kunnen we nog hele mooie dingen doen. Dat zullen mensen nu niet allemaal zien maar dat komt wel. (...) Het voordeel is dat je een keer goed door je organisatie heen gaat en alle overbodigheid eruit haalt. Het voordeel is ook dat we veel meer van de nieuwe technologie gebruik kunnen maken. Doordat we het met minder mensen moeten gaan doen, komt er echt een impuls in dit bedrijf om het ook met nieuwe technologie te gaan doen.”* (Realisatiemanager)

### **Transparantie organisatie**

Uit de interviews is gebleken dat verdeeldheid bestaat over het optreden van de Landelijke Politie. Enkele respondenten ervaren dat de Landelijke Politie vaak niet transparant is omdat zij te weinig informatie deelt met haar burgers. De burger moet worden verteld waarom de politie in verschillende situaties op een bepaalde manier handelt, volgens één van de respondenten: *“Ik vind dat de politie heel vaak de waarheid niet vertelt en gewoon liegt”* (Respondent 10). Een andere respondent ervaart dat de politie van alles belooft aan burgers maar dat daar niets van terecht komt: *“Zoals er een schijnveiligheid wordt gecreëerd wat naar het buiten, naar het publiek, wordt gezegd: de politie gaat beter samenwerken, reorganisatie, de politie wordt beter, dat is schijn. (...) Ze liegen allemaal. Zo zit de Landelijke Politie in elkaar”* (Respondent 13). Dezelfde respondent geeft aan dat de politie duidelijk naar buiten moet communiceren over wat speelt omdat op die manier geen verkeerde verwachtingen worden gecreëerd.

Echter vinden enkele medewerkers, de Landelijke Politie niet een gesloten en naar binnengetreden organisatie. De hele maatschappij kan over de schouder van de politie meekijken: *“Bij de politie leef je in een glazen huis, alles wordt bekeken”* (Respondent 11). Een andere respondent vindt dat de politie af en toe te veel naar buiten toe treedt en verwoordt dit als volgt: *“Meer naar buiten treden, op zich is dat wel goed om te laten zien van: goh wij zijn de politie, dat is wat ons werk inhoudt. (...) Moet je alles laten zien? We hoeven ons niet te verantwoorden naar iedereen van het werk wat we doen”* (Respondent 8).

#### **4.3.4 Relatie tussen motivatie en aansluiting met de organisatie**

Uit de interviews komt naar voren dat de ene medewerker wel en de andere medewerker niet, een relatie ervaart tussen zijn motivatie en gevoel van aansluiting met de organisatie. Een medewerker geeft aan dat het gebiedsgebonden werken een goede manier is waarop de politie moet gaan werken (Respondent 14). De nieuwe manier van werken levert volgens een andere medewerker een bijdrage aan de structuur, effectiviteit en slagkracht van de organisatie (Respondent 9). Dit komt tot uiting in de volgende uitspraak:

*‘Als ik het zo zie: leidinggevend en er boven die 20-30 man onder zich heeft en dan de wijkagenten. Volgens mij zit er structuur in. De structuur die straks komt dat mensen beter weten waar ze aan toe zijn en ik denk dat, dat ook mensen extra motiveert. In sommige gevallen is er te weinig structuur zoals het doelloos rond rijden in een wijk.’* (Respondent 9)

Aan bovenstaande uitspraak voegen twee medewerkers een kritische noot toe. Het moet niet zo gaan worden dat een probleem in een wijk, alleen het probleem van de politie wordt (Respondent 18). Dezelfde medewerker vindt het belangrijk dat samen naar een oplossing wordt gezocht en dat de burger daar ook een bijdrage aan levert. De onderstaande uitspraak van een andere medewerker geeft deze kritische noot weer:

*‘De manier van werken gaat die kant op en dat juich ik toe. Hoe dichter je naar die burger toeschuift hoe beter het is. Je moet er alleen goed voor waken dat je niet de functie van een stromannetje krijgt en dat de burger aan een touwtje trekt en dat de hele organisatie gaat lopen dansen. Wanneer dit niet het geval is, voel ik mij een extra gemotiveerde en gebonden medewerker.’* (Respondent 11)

#### **4.3.5 Aansluiting met leidinggevend**

In de interviews is specifiek ingegaan op de rol die volgens medewerkers van leidinggevend wordt verwacht tijdens de reorganisatie. Medewerkers ervaren dat de beweegredenen van hun leidinggevend goed zijn en dat zij via verschillende kanalen informatie ontvangen. De communicatie van leidinggevend verloopt vooral via overleggen, gesprekken of e-mailcontact.

Echter zijn de meningen over de manier van communiceren van leidinggevend verdeeld. In meerdere gevallen ervaren medewerkers de informatie die zij ontvangen, als onduidelijk of irrelevant. Medewerkers ervaren dat zij geen antwoorden krijgen op vragen die zij stellen. Twee medewerkers geven aan dat leidinggevend slecht en/of weinig communiceren over belangrijke punten van de reorganisatie. *‘Er wordt heel slecht gecommuniceerd over hele belangrijke stappen. Ik zeg tegen mijn chef: ‘ik maak mij er zorgen over maar daar gebeurt niks mee’* (Respondent 10). Een andere medewerker geeft de informatieverstrekking van zijn leidinggevende als volgt weer: *‘De informatie die hij geeft, is gewoon minimaal. Als ik op een gegeven moment vraag: hoe staat het erover? Krijg ik terug van: we weten het nog niet.(...) Dus die informatiestroom, de inlichtingen die je zou willen hebben vanuit de reorganisatie naar beneden toe, die zijn er niet’* (Respondent 18). Aan de andere kant ervaart een medewerker wel dat haar leidinggevende goed communiceert en inzicht geeft in hetgeen wat er met de reorganisatie wordt bedoeld (Respondent 8).

Dezelfde medewerker illustreert dit als volgt:

*‘‘Ik denk dat zij ontzettend hun best doen om aan medewerkers op de werkvloer door te geven wat de bedoeling is. We krijgen veel mails van onze leidinggevenden, die zitten er bovenop. Je wordt van A tot Z bijgehouden en bijgepraat. (...) Als ik stil blijf zitten en ik voel wel iets maar ik uit het niet, dan zal er nooit iets veranderen. Stel ik laat mij horen, dan zal het misschien niet meteen vandaag gebeuren of misschien wel nooit. Als het uiteindelijk niet gebeurt, lig ik er ook niet wakker van.’’ (Respondent 8)*

Daarnaast zijn de meningen verdeeld over het feit of leidinggevenden zich hard maken voor hun medewerkers en iets doen met de mening en inbreng van medewerkers. Eén van de respondenten geeft aan dat zij niet wordt gehoord door haar leidinggevende: *‘‘Nee absoluut niet. Het wordt heel snel van tafel geveegd als je iets zegt’’* (Respondent 6). De realisatiemanager denkt dat medewerkers zich niet altijd gehoord zullen voelen door hun leidinggevenden maar geeft aan dat er heel veel zaken zijn waar leidinggevenden ook geen invloed op hebben. Zij geeft aan dat het vooral belangrijk is dat leidinggevenden de volgende rol aannemen:

*‘‘De kern is: waar zit nou de pijn? Volgens mij moet je daar naar op zoek als leidinggevende. Dan kan je soms helpen en soms moet je gewoon eerlijk zijn en zeggen: hier kan ook ik gewoon niks aan veranderen. En zelfs dat kan helpen, alleen al dat durven zeggen. (...) Dus die nieuwe leidinggevende heeft een grote opgave. Hij kan ze mee krijgen maar hij zal ook tegen mensen moeten zeggen: u mag niet met mij mee want u moet een zijafslag nemen namelijk; naar buiten of een andere plek in de organisatie. Dat is een spannende opgave.’’*  
(Realisatiemanager)

Een andere medewerker vindt het vooral belangrijk dat zijn leidinggevende altijd toegankelijk is en dat hij gehoord wordt (Respondent 5). Of er daadwerkelijk wat met zijn mening en inbreng wordt gedaan door zijn leidinggevende, vindt dezelfde respondent van ondergeschikt belang. *‘‘Toegankelijkheid naar mijn wijkchef, die neem ik wel. Ik heb daar weinig moeite mee. (...) Of ze er wat mee doen, dat maakt mij niet uit. Maar ik wil wel dat ze in ieder geval van mij uit op de hoogte zijn en er aan denken’’* (Respondent 5).

#### **4.4 Betrokkenheid**

Uit de vorige paragraaf is naar voren gekomen op welke manier de reorganisatie invloed kan hebben op de percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op welke manier medewerkers hun betrokkenheid ervaren. Allereerst zal worden ingegaan op de betrokkenheid van medewerkers met de problemen in het werkgebied. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de betrokkenheid met het team en tot slot wordt de betrokkenheid met de Landelijke Politie besproken.

##### **4.4.1 Betrokkenheid met problemen in het werkgebied**

Uit de interviews zijn meerdere factoren naar voren gekomen die betrokkenheid van medewerkers met problemen in hun werkgebied kunnen beïnvloeden. Een veel voorkomend element is het zo leefbaar en veilig mogelijk maken voor burgers in het werkgebied door het creëren van een goede binding. *‘‘Ik denk dat je een hele goede feeling constant moet hebben van, wat speelt er nu eigenlijk in mijn gebied? Anders kan je daarin het verschil niet maken’’* (Respondent 1). Een andere medewerker deelt dezelfde mening: *‘‘Een goede diender is 100 procent betrokken bij zijn gebied en bouwt een band op met het gebied waar hij werkt’’* (Respondent 2).



Het creëren van een goede binding met het werkgebied ervaren drie medewerkers als een lastige kwestie. *‘Het is meer een helicopterview dan dat ik er middenin zit. Dat is niet de manier waarop ik wil werken. Ik wil gewoon zelf dat contact hebben met die burgers’* (Respondent 7). Een andere respondent noemt ook dat hij een bepaalde afstand tot zijn werkgebied ervaart. *‘Daarin is wel een beetje een machinale afwikkeling van werk ontstaan. Dat werkgebied ligt daar maar ik weet dat het werk mijn kamertje binnenkomt nadat het diverse plekken in de organisatie is gepasseerd’* (Respondent 4). Dezelfde respondent geeft aan dat hij zelf niet het filter is van het werk dat gedaan moet worden maar andere medewerkers al voorbereidend werk hebben gedaan. Een andere respondent geeft aan dat als zij ergens aan begint in haar werkgebied, dit vervolgens weer moet doorspelen aan andere collega's. *‘Het is niet zo dat ergens een verhaal bij A begint, dat ik er tot Z bij aanwezig ben’* (Respondent 15).

Drie medewerkers geven aan dat zij zich soms wel en soms niet betrokken voelen bij bepaalde problemen in hun werkgebied. Dit gaat met name om het soort problematiek en het gebrek aan zelfredzaamheid van burgers. *‘Als ik mij bij elk probleem betrokken moet blijven voelen, dan heb ik geen leven meer. Dan maak je van de problemen van anderen, alleen maar jouw probleem. Ik had onderhand een bureau aan huis’* (Respondent 18). Een andere medewerker geeft aan dat hij zich voornamelijk betrokken voelt bij burgers die ook daadwerkelijk iets doen met zijn advies. *‘Bij sociale problematiek zoals een probleemgezin ben ik eerder betrokken als bij een veelpleger die toch wel zijn ding blijft doen en vrij kansloos is in de maatschappij’* (Respondent 9). Een andere respondent geeft aan dat hij voor zijn gevoel met bepaalde problemen weinig kan in zijn werkgebied. Hij vindt dat burgers daar ook zelf een oplossing voor kunnen bedenken (Respondent 16). Dezelfde respondent illustreert dit als volgt:

*‘Ik krijg veel wijkproblematiek en dat trekt mij nu iets minder. Mensen zeggen een probleem te hebben maar ik kan niet altijd het probleem zien. Dan moet je denken aan een struik die twee meter over de heg van een ander heen hangt. Daar kan ik weinig mee, daar kan je zelf ook wel een oplossing voor bedenken.’* (Respondent 16)

#### **4.4.2 Betrokkenheid bij het team**

Medewerkers geven aan dat zij hun werk goed willen doen en graag deel uitmaken van een groep. Medewerkers vinden het belangrijk om betrokken te zijn bij hun team door interesse te tonen in collega's, vragen te stellen en met elkaar in gesprek te gaan. *‘Proberen betrokkenheid te tonen door vragen te stellen en een gesprek aan te gaan met mensen. Die betrokkenheid geeft mij het gevoel dat ik er bij hoor en dat we met z'n allen doen’* (Respondent 11). Een andere respondent verwoordt zijn betrokkenheid tot de werkvloer als volgt: *‘Om het teamwork dat zo belangrijk is om dat ook kloppend te maken en ook vast te houden. Door toch wel naar mensen te vragen. Van hoe gaat het met je werk en hoe gaat het met je zelf?’* (Respondent 4). Het onderstaande citaat van een medewerker laat zien dat het deel willen uitmaken van een groep, een belangrijk aspect is in zijn werk:

*‘Ik wil gewoon aardig gevonden worden en deel uitmaken van een groep. Als wij een aanhouding op straat hebben en we hebben die boef gepakt. Wij hebben wel eens staan dansen op de tafel met collega's hier. Dat is politiewerk, dan treedt je op als groep. Het is één voor allen en allen voor één. Dat maakt ons als team zo sterk.’* (Respondent 10)

Dezelfde respondent voegt hieraan toe dat het deel willen uitmaken van een groep, zich uit in een grote mate van loyaliteit naar collega's. Een andere respondent deelt dezelfde mening en zegt dat de politie drijft op de loyaliteit van haar medewerkers (Respondent 2).

Volgens deze respondent hebben politiemedewerkers dezelfde gedachtegang van werken namelijk; burgers helpen door met elkaar de schouders er onder te zetten. Een andere respondent brengt dit als volgt onder woorden:

*‘Als een politieambtenaar niet betrokken zou zijn bij de organisatie, dan zou de hele organisatie op zijn gat liggen. Heel veel binnen de politie gaat goed omdat het draait op loyaliteit naar collega’s. Heel vaak uit loyaliteit naar voren van: joh ik blijf wel iets langer want dit kan gewoon niet. Ik wil mijn collega’s niet in de steek laten want je moet het toch samen doen.’* (Respondent 14)

Daarentegen geven enkele respondenten aan dat zij zich momenteel niet altijd even betrokken voelen bij hun team. *‘Soms voel ik mij betrokken en soms absoluut niet. Dan voel ik mij net een vreemde eend in de bijt. Dat je als team werkt en niet als allerlei eilandjes apart. Dat gebeurt heel vaak’* (Respondent 6). De realisatiemanager denkt dat medewerkers hechter kunnen worden door de reorganisatie. *‘Door de reorganisatie kun je een collectief gevoel krijgen van: hier word ik enthousiast van of hier word ik niet enthousiast van. Dat kan het werk leuker maken voor mensen en ook het team versterken’* (Realisatiemanager). Een andere respondent geeft aan dat het stukje betrokkenheid grotendeels afhangt van het karakter van de persoon (Respondent 13). Met de ene persoon werkt men beter samen dan met de ander omdat men zich daarmee meer verbonden voelt. Dezelfde respondent illustreert dit als volgt:

*‘Op het moment hebben wij best wel wat verdeeldheid binnen ons team. Het is een beetje fifty-fifty, het loopt niet helemaal lekker. Dat komt deels doordat een mens als persoon niet helemaal leuk is. Op een bepaald vlak in zijn werk heel erg goed is, waar hij compleet in uitblinkt op bijvoorbeeld 20 procent van zijn werk. Maar die andere 80 procent daar brengt hij geen ruk van terecht.’* (Respondent 13)

#### **4.4.3 Betrokkenheid bij de Landelijke Politie**

Uit meerdere interviews komt naar voren dat medewerkers de organisatie als groot en log ervaren waarin veel van bovenaf wordt opgelegd en bepaald. *‘Het is natuurlijk ook behoorlijk top-down geregeld op dit moment. Daarin moet je denk ik ook accepteren dat er dingen zo zijn waar jij geen invloed op hebt’* (Respondent 1). Een andere respondent geeft aan dat zij geen energie en tijd wil steken in iets wat zij toch niet kan veranderen: *‘Zonde van mijn energie om daar iets van te vinden. Er kan dan niets meer mee gedaan worden want het is gewoon landelijk bepaald’* (Respondent 13).

Uit de top-down structuur van de organisatie vloeit voort dat medewerkers ervaren dat de Landelijke Politie buiten hun cirkel van invloed ligt. *‘Maar dat is een beetje een ver van mijn bed show, dat vind ik helemaal niet interessant’* (Respondent 4). Een andere medewerker geeft aan dat de Landelijke Politie wel binnen haar cirkel van betrokkenheid maar niet altijd binnen haar cirkel van invloed ligt. *‘Ik voel mij eigenlijk alleen betrokken waar ik invloed op heb. Waar ik geen invloed op heb, daar ga ik niet aan zitten trekken’* (Respondent 17). De onderstaande uitspraak geeft weer dat een medewerker zich wel betrokken wil voelen en zich druk maakt over bepaalde zaken maar daar niet altijd invloed op heeft:

*‘Maar in hoeverre heb je daar een stem in, in een organisatie van 60000 man? (...) Het is gewoon soms lastig om bij het bovenoven je betrokkenheid te laten zien want de organisatie is zo groot. Je kan wel je geluid laten horen maar dan maak je het verschil niet. Dan voel je je net een roepende in de woestijn.’* (Respondent 1)

#### **4.4.4 Relatie tussen aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid**

Wanneer medewerkers praten over uitingsvormen van hun betrokkenheid, komen twee verschillende uitingsvormen naar voren. De eerste is het meedenken en meepraten over eventuele veranderingen en verbeteringen in hun functie of binnen de organisatie. Eén van de respondenten geeft aan dat wanneer zij inspraak heeft binnen haar functie of de organisatie, dat zij zich ook betrokken voelt bij haar werk en de organisatie (Respondent 13). Hierbij kijkt een andere respondent vanuit zijn eigen functie hoe hij zijn betrokkenheid kan uiten:

*‘Die reorganisatie gaat toch komen, dat verander ik niet. Ik moet daarmee werken. Je zult mij wel horen na twee of drie maanden van goh: kunnen wij hier niet wat mee of kunnen we daar niet wat mee. Oplossen in vernieuwing of dat er iets speelt, van ja dit vragen jullie wel maar dit is niet te realiseren.’* (Respondent 5)

Een andere medewerker heeft een weerzin met de organisatie waardoor hij weinig tekenen van betrokkenheid zal tonen (Respondent 10). Dezelfde respondent voelt zich in mindere mate verbonden met de organisatie:

*‘Wat het wel doet met mij, vroeger had ik bijvoorbeeld een idee en dan zat ik te typen tot 01.00 uur en nou denk ik: weet je laat maar zitten. (...) in dit bedrijf loop je zo vaak tegen een muur, bijvoorbeeld dat kan niet of geen mensen of de leidinggevenden onderkennen niet jouw drang om het goede idee uit te gaan voeren. Mijn betrokkenheid wordt hierdoor wel minder want vroeger had ik dat idee nu al afgehad.’* (Respondent 10)

De tweede manier waarop respondenten hun betrokkenheid kunnen tonen, is door vooral betrokken te zijn bij de werkvloer en de burgers in hun werkgebied. Twee medewerkers geven aan dat zij hun betrokkenheid niet laten beïnvloeden door hun gevoel van aansluiting met hun functie en de organisatie. Zij vertellen dat het werk nog steeds met dezelfde betrokkenheid zal worden gedaan. *‘Ik denk ook niet dat de reorganisatie mijn gevoel van betrokkenheid zal laten afnemen. (...) mijn betrokkenheid haal ik uit de werkvloer. Dat vind ik belangrijker dan alles wat er om heen speelt’* (Respondent 18). Een andere respondent haalt zijn betrokkenheid uit het werk dat gedaan moet worden. *‘Ik blijf nog steeds betrokken bij het werkaanbod wat er is en voor wie je het uiteindelijk doet. Ik doe het uiteindelijk voor de gedupeerde die hier binnen komt lopen’* (Respondent 4).

Daarnaast blijkt uit meerdere interviews dat medewerkers zich verplicht voelen om betrokken te blijven. Eén medewerker ervaart dat de politie zijn roeping is (Respondent 2). *‘Ik zeg ook heel eerlijk als mensen zeggen: dan ga je toch weg bij de politie, wat anders doen. Ik zou geeneens weten wat ik anders zou moeten doen. Ik ben begonnen in dit beroep en ik eindig ook in dit beroep’* (Respondent 2).

Een andere respondent geeft aan dat hij niet op een negatieve manier betrokken wil zijn (Respondent 1). Door zijn nieuwe functie en de inrichting van de organisatie te accepteren en een strategie van overleven te ontwikkelen, probeert dezelfde medewerker zijn betrokkenheid te behouden. De onderstaande fragmenten laten zien dat twee medewerkers hun betrokkenheid als een plichtsgevoel ervaren:

*‘Ja het is slikken of stikken denk ik dan maar. Als je betrokkenheid gaat verliezen dan ben je wat mij betreft verloren. Ja dan verzuur je en dan houdt het gewoon op en kan je niet meer je werk doen zoals je dat daarvoor altijd hebt gedaan.’* (Respondent 1)

*‘‘Probeer betrokken te zijn en er wat van te maken binnen de mogelijkheden die er zijn. Het heeft geen nut om tegen een dikke deur aan te trappen want die krijg je toch niet om. Je doet alleen je eigen enkels zeer. (...) Ja dan moet ik het maar gewoon doen, dan is het gewoon slikken of stikken.’’ (Respondent 13)*

#### **4.5 Belangrijkste bevindingen**

De meeste medewerkers willen met dezelfde motivatie en plezier hun werk blijven doen. Echter verwachten zij dat het stukje zelfstandigheid in hun werk en de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling beperkt zullen zijn met de reorganisatie. Daarbij geven ze aan dat het afhankelijk is van de nieuwe operationele experts, in hoeverre zij medewerkers ruimte voor zelfstandigheid en ontwikkeling gaan bieden. Een opmerkelijk punt is dat veel medewerkers zelf op zoek blijven gaan naar deze ruimte en gemotiveerd zullen blijven om voor burgers het verschil te maken. Burgers mogen niet de dupe worden van de reorganisatie.

Vervolgens geven de meeste medewerkers aan dat de aansluiting met hun nieuwe functie, niet zal veranderen aangezien het werk hetzelfde blijft. De percepties van aansluiting met de leidinggevenden en de organisatie zijn verdeeld. Sommige medewerkers ervaren dat zij niet gehoord worden door hun leidinggevenden en dat er niets met hun inbreng wordt gedaan. Echter ervaren sommige medewerkers dat het van onderschikt belang is of er iets met hun inbreng wordt gedaan. Zij vinden het belangrijker dat leidinggevenden altijd toegankelijk zijn. Daarnaast wordt als positieve factor aangegeven dat de politie vanuit één landelijk systeem gaat werken. Echter ervaren veel medewerkers de reorganisatie als een bezuinigingsoperatie. Dit kan een negatieve invloed hebben op hun gevoel van aansluiting met de organisatie. Tot slot blijkt dat veel medewerkers hun nieuwe functie en de inrichting van de organisatie accepteren en vanuit een bepaald plichtsgevoel betrokken zullen zijn.

## 5. Conclusie

De onderzoeksresultaten welke zijn weergegeven in het vorige hoofdstuk zullen als aanleiding dienen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is in hoofdstuk 2, het theoretisch kader, antwoord gegeven op de onderstaande theoretische deelvragen:

1. *Welke factoren worden in de literatuur genoemd die een rol kunnen spelen bij de invloed van een reorganisatie op medewerkers?*
2. *Hoe kan volgens de literatuur motivatie van medewerkers leiden tot een gevoel van aansluiting met de werkomgeving*
3. *Op welke manier kan volgens de literatuur de percepties van medewerkers van aansluiting met de werkomgeving resulteren in betrokkenheid?*

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksvraag worden beantwoord aan de hand van de empirische deelvragen.

### 5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

***Op welke manier ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht invloed van de reorganisatie op hun motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving en wat doen de percepties van aansluiting met hun betrokkenheid?***

Op basis van de gepresenteerde resultaten kan worden geconcludeerd dat de reorganisatie zowel invloed uitoefent op de motivatie als op de percepties van aansluiting met de werkomgeving. Daarbij is uit dit onderzoek ook naar voren gekomen dat de percepties van aansluiting met de werkomgeving invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van medewerkers.

*Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de reorganisatie?*

Allereerst is onderzocht wat medewerkers verwachten wat er gaat veranderen in hun dagelijkse werkzaamheden. Vervolgens is specifiek ingegaan op de ervaringen van medewerkers wat betreft hun gevoel dat zij deel uitmaken van de reorganisatie. Ten eerste verwachten sommige medewerkers dat hun dagelijkse werkzaamheden niet of nauwelijks zullen veranderen. Daarentegen verwachten andere medewerkers dat er veel veranderingen in hun werkzaamheden zullen plaatsvinden. Groepschefs verliezen hun leidinggevende taken en moeten zich beperken tot het operationele werk. Daarnaast geven enkele medewerkers uit basisteam Zeist aan dat zij gaan samenwerken met een ander gebied. Dit betekent dat zij te maken krijgen met andere collega's en problemen die zich daar kunnen afspelen.

Ten tweede ervaren medewerkers dat zij zich verplicht voelen om deel uit te maken van de reorganisatie, aangezien zij uiteindelijk de werkzaamheden moeten gaan doen. Medewerkers geven aan dat zij weinig invloed kunnen uitoefenen op het reorganisatieproces. Om deze reden geven sommige medewerkers aan dat zij de reorganisatie over zich heen laten komen. Medewerkers ervaren dat de reorganisatiebijeenkomsten er alleen maar zijn om medewerkers het idee te geven dat zij mogen meedenken en meepraten. Vervolgens blijkt uit de bevindingen van dit onderzoek dat bepaalde reorganisatiefactoren, invloed kunnen hebben op de motivatie van medewerkers.

*Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de invloed van de reorganisatie op hun motivatie?*

De reorganisatie kan zowel een negatieve als een positieve als geen invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Er zijn verschillende motiverende factoren die een rol spelen voor medewerkers namelijk: plezier, dynamiek in werkzaamheden, onvoorspelbaarheid en waardering en erkenning voor het werk. De volgende reorganisatiefactoren hebben een negatieve invloed op de motivatie van medewerkers.

Ten eerste uiten groepschefs hun frustraties over het Landelijk Functiegebouw Nederlandse Politie (LFNP) met betrekking tot hun motivatie. Zij voelen zich niet gewaardeerd en ervaren geen erkenning voor het werk dat zij altijd hebben uitgevoerd. Groepschefs hopen dat zij de flexibiliteit zullen hebben om hun nieuwe werkzaamheden weer met dezelfde intrinsieke motivatie op te pakken. Ten tweede hopen medewerkers niet dat de operationele experts zich vooral bezighouden met hun eigen carrière en de vertaalslag van beleid naar uitvoering niet kunnen maken. Medewerkers willen dat de operationele experts niet te veel sturing gaan geven aan de inrichting van hun werk. Dit kan ervoor zorgen dat de intrinsieke autonome motivatie van medewerkers afneemt. Tot slot vinden sommige medewerkers het belangrijk dat zij zich kunnen ontwikkelen. Echter geven sommige medewerkers aan dat zij weinig tot geen ontwikkelingsmogelijkheden ervaren met de reorganisatie. Medewerkers ervaren dat de organisatie hier niet op inspeelt. Dit kan zorgen voor een afname in hun intrinsieke autonome motivatie.

Daarentegen kunnen de volgende reorganisatiefactoren een positieve invloed op de motivatie van medewerkers hebben. Ten eerste vinden sommige medewerkers dat burgers het verdienen om goed geholpen te worden, ook al zit de organisatie in een reorganisatie. Hierdoor gaan sommige medewerkers met meer motivatie hun werk doen om voor burgers het verschil te blijven maken. Echter kunnen medewerkers door de reorganisatie minder intrinsiek autonoom gemotiveerd zijn en zich meer verplicht voelen om nog steeds dezelfde hulpverlening te blijven bieden aan burgers. Ten tweede verwachten sommige medewerkers dat hun motivatie kan gaan toenemen door het gebiedsgebonden werken. Tot slot geven sommige medewerkers aan dat hun motivatie niet verandert door de reorganisatie. Zij blijven hun motivatie halen uit de werkzaamheden, het contact met burgers en collega's. Vervolgens is uit de bevindingen van dit onderzoek naar voren gekomen dat de ervaringen van medewerkers over de invloed van de reorganisatie op de percepties van aansluiting met de werkomgeving verdeeld zijn.

*Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de invloed van de reorganisatie op hun percepties van aansluiting met de werkomgeving?*

Allereerst is gekeken naar de percepties van aansluiting met de baan. De meeste medewerkers geven aan dat de aansluiting met hun nieuwe functie, niet zal veranderen aangezien het werk hetzelfde blijft. Echter verwachten groepschefs dat hun nieuwe werkzaamheden niet zullen aansluiten bij hun eigen doelen, waarden en capaciteiten. Sommige medewerkers ervaren zelfs dat door de reorganisatie, de nieuwe functie beter aansluit bij hun eigen doelen en waarden. De percepties van aansluiting met de organisatie zijn verdeeld. De volgende reorganisatiefactoren hebben een negatieve invloed op de percepties van aansluiting met de organisatie van medewerkers.

Ten eerste ervaren groepschefs dat het LFNP een negatieve invloed heeft op hun gevoel van aansluiting met de organisatie. Zij ervaren dat hun positie in de organisatie niet meer belangrijk is. Om deze reden vinden zij het minder van belang om een toegevoegde waarde te leveren in het verwezenlijken van de nieuwe organisatiedoelen. Ook andere medewerkers ervaren dat hun gevoel van aansluiting met de organisatie zal gaan afnemen.

Zij vinden dat de organisatie geen aandacht heeft voor haar medewerkers. Hierdoor voelen medewerkers zich minder genoodzaakt om een gevoel van aansluiting met de organisatie te onderhouden. Ten tweede zorgt de reorganisatie voor langere communicatielijnen. Volgens medewerkers is dit een gebrek in de nieuwe inrichting van de organisatie. De manier van communiceren gaat formeler en langzamer verlopen. Dit kan ervoor zorgen dat het gevoel van aansluiting met de organisatie afneemt. Tot slot ervaren sommige medewerkers de reorganisatie als een bezuinigingsslag. De politie gaat niet open en transparant te werk en medewerkers zien geen mogelijkheden om met minder personeel effectief op te treden in de maatschappij. Dit kan een negatieve invloed op hun gevoel van aansluiting met de organisatie hebben. Echter ervaren medewerkers dat de volgende reorganisatiefactoren een positieve invloed hebben op hun percepties van aansluiting met de organisatie.

Ten eerste verwachten enkele medewerkers dat door de reorganisatie het werk beter kan worden uitgevoerd dan voorheen. Dit zit met name in de structuur, effectiviteit en de slagkracht van de organisatie. Het aantal leidinggevende functies wordt teruggebracht en volgens sommige medewerkers heeft dit een positieve invloed op hun gevoel van aansluiting met de organisatie. Ten tweede verwachten sommige medewerkers dat het krijgen van nieuwe collega's of taakuitvoering in een ander gebied, ook bevorderend kan uitpakken op hun gevoel van aansluiting met de organisatie. Tot slot ervaren sommige medewerkers dat hun gevoel van aansluiting met de organisatie zal toenemen door vanuit één landelijk systeem te gaan werken. Dit kan resulteren in betere samenwerking tussen collega's en effectievere communicatie naar de maatschappij.

Naast de percepties van aansluiting met de organisatie, zijn ook de percepties van aansluiting met de leidinggevenden verdeeld. Sommige medewerkers ervaren dat huidige leidinggevenden weinig communiceren over belangrijke stappen in het reorganisatieproces. Echter ervaren sommige medewerkers dat zij goed worden geïnformeerd betreffende de reorganisatie. Bovendien ervaren sommige medewerkers dat leidinggevenden geen gehoor geven aan hun mening en inbreng. Echter vinden sommige medewerkers dit minder belangrijk en hechten meer waarde aan de toegankelijkheid van leidinggevenden. Vervolgens is dieper ingegaan op de relatie tussen de motivatie van medewerkers en hun percepties van aansluiting met de werkomgeving.

*Hoe ervaren medewerkers van voormalig politiedistrict HB de invloed van hun motivatie op hun percepties van aansluiting met de werkomgeving?*

Door de reorganisatie ervaren groepschefs dat zij minder intrinsiek autonoom gemotiveerd zijn. Hierdoor voelen zij zich minder aangetrokken tot hun werkomgeving. Daarnaast hebben sommige medewerkers behoefte aan het ontwikkelen van hun competenties om zo de persoonlijke en organisatiedoelen vorm te geven. De organisatie creëert geen mogelijkheden voor medewerkers om zich te kunnen blijven ontwikkelen. Dit kan minder motiverend werken en resulteren in een negatief gevoel van aansluiting met de werkomgeving. Ook hechten medewerkers waarde aan de intrinsieke behoefte om zelfbepalend te kunnen handelen in het werk. Wanneer medewerkers meer zelfstandigheid ervaren in hun werk, ervaren zij een betere aansluiting met de werkomgeving. Tot slot heeft het tweede deel van de onderzoeksvraag betrekking op hoe medewerkers de invloed van hun percepties van aansluiting met de werkomgeving op hun betrokkenheid ervaren.

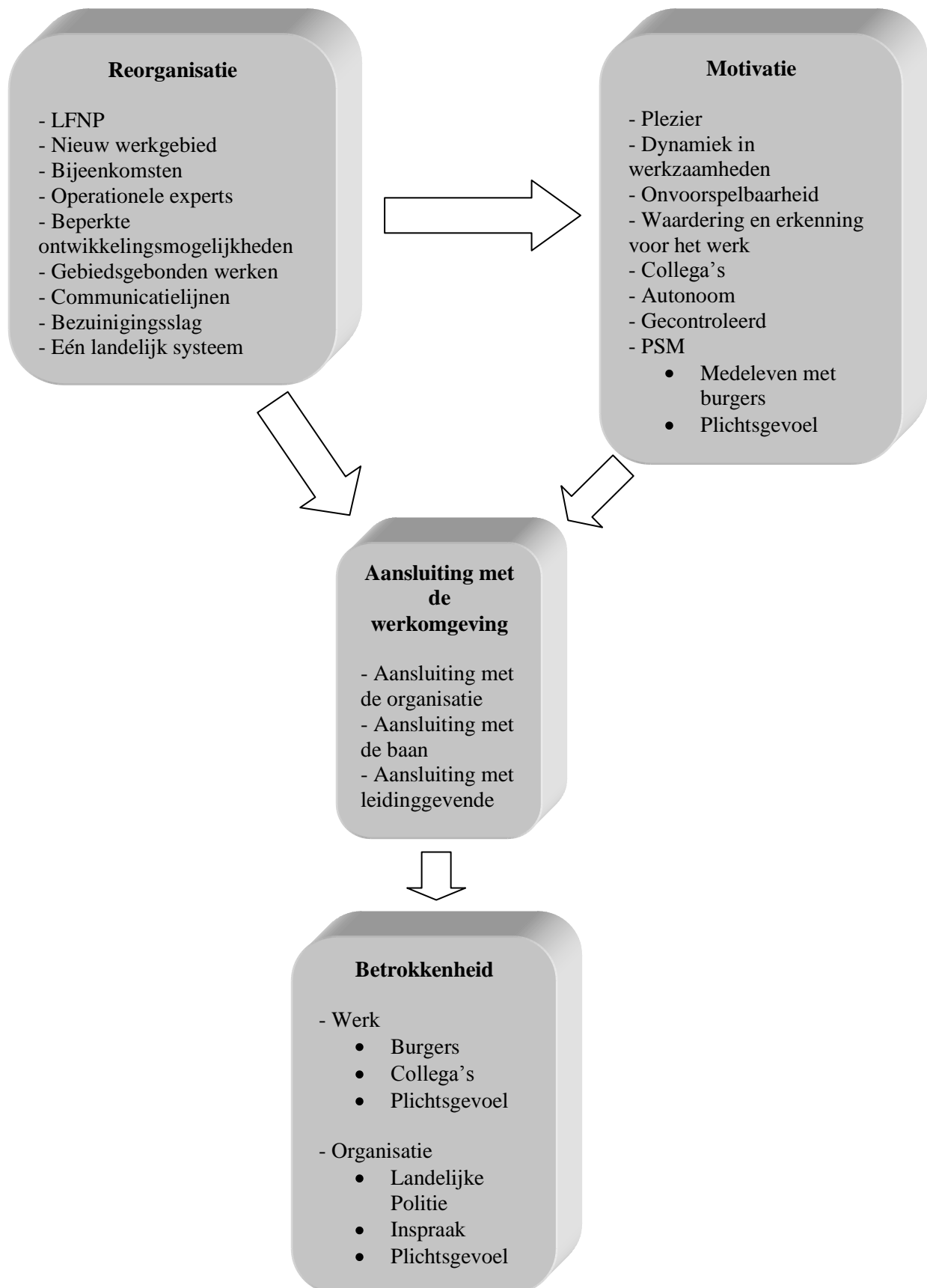
*Op welke manier ervaren medewerkers de invloed van hun percepties van aansluiting met de werkomgeving op hun betrokkenheid?*

Ten eerste geven sommige medewerkers aan dat zij hun betrokkenheid niet laten beïnvloeden door hun gevoel van aansluiting met de werkomgeving.

Zij blijven hun betrokkenheid halen uit de werkvloer en de burgers in hun werkomgeving. Sommige medewerkers geven aan dat het gebiedsgebonden werken, kan zorgen voor een positiever gevoel van aansluiting met de werkomgeving. Echter vinden zij dat burgers wel over een bepaalde zelfredzaamheid moeten beschikken. Wanneer dit onvoldoende is, kunnen medewerkers zich minder affectief betrokken voelen bij hun werkomgeving.

Tot slot willen sommige medewerkers hun betrokkenheid niet verliezen. Om deze reden zullen zij hun nieuwe functie en de inrichting van de organisatie accepteren. Dit resulteert in een bepaald plichtsgevoel om betrokken te zijn aangezien medewerkers een bepaalde betrokkenheid belangrijk vinden om het politiewerk goed te kunnen uitvoeren. In figuur 5.1 is de beantwoording van de onderzoeksvraag samengevat in een model.





Figuur 5.1: Beantwoording onderzoeksvraag

Dit onderzoek biedt met haar onderzoeksresultaten meer inzicht in de manier waarop de reorganisatie doorwerkt in de motivatie van medewerkers van voormalig politiedistrict HB en hoe zij aansluiting ervaren met de werkomgeving. Daarnaast is inzicht verkregen in de manier waarop percepties van aansluiting met de werkomgeving, invloed kunnen hebben op de betrokkenheid van medewerkers. De bevindingen van dit onderzoek kunnen een bijdrage vormen voor HR beleid van voormalig politiedistrict HB. In dit beleid dienen de doelen en waarden van verschillende medewerkers en de nieuwe organisatiedoelen op elkaar te worden afgestemd. In hoofdstuk 7 worden praktische aanbevelingen en mogelijkheden tot vervolgonderzoek aangeboden.

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten afgezet tegen de wetenschappelijke literatuur. Op deze manier kunnen de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek meer betekenis krijgen. In paragraaf 6.1 worden de bevindingen uit het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten ter discussie gesteld. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 stilgestaan bij het verloop van het onderzoeksproces en de rol van de onderzoeker in het proces.

### 6.1 Implicaties voor de theorie

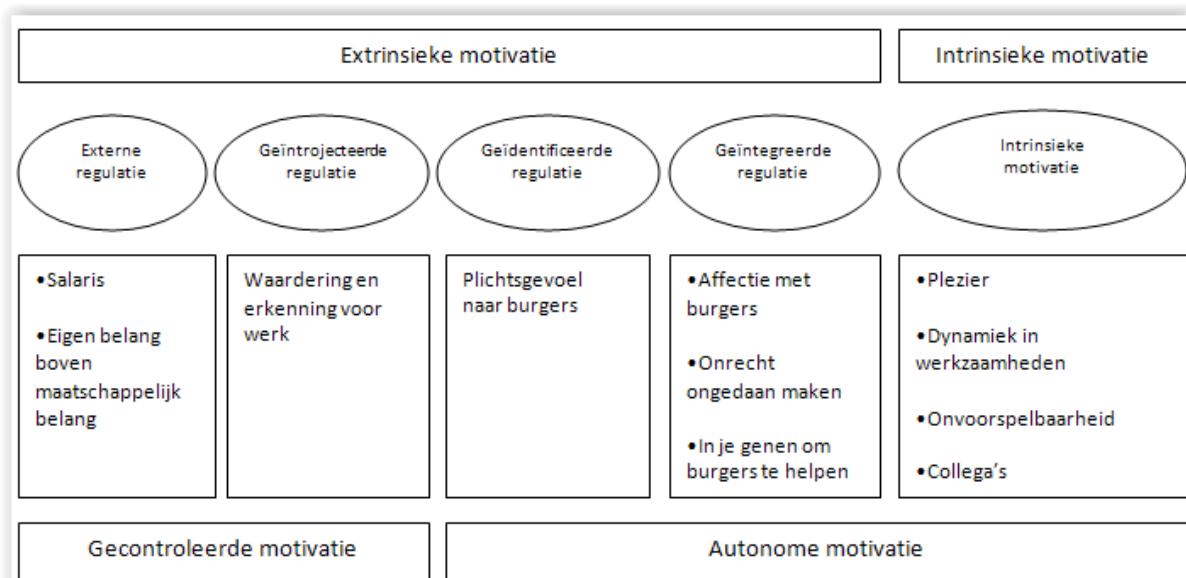
Dit onderzoek biedt meerdere elementen die een toevoeging kunnen bieden aan de huidige wetenschappelijke literatuur.

#### **Meerwaarde reorganisatie**

Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat de reorganisatie wisselende emoties oproept bij medewerkers. Dit zit onder andere in de verwachte veranderingen van hun werkzaamheden. Dit komt overeen met het element ‘gevolgen voor het werk’ uit het DINAMO-model van Metselaar en Cozijnsen (2002). Echter nemen zij de intrinsieke en extrinsieke waarde die medewerkers geven aan een reorganisatie niet mee in hun model. Uit dit onderzoek komt naar voren dat positief gestemde medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd zijn om hun nieuwe werkzaamheden te gaan uitvoeren. Deze positieve emoties van medewerkers worden onder andere geprikkeld door reorganisatiefactoren zoals: het gebiedsgebonden werken en het werken vanuit één landelijk systeem. Een toename in de intrinsieke motivatie van medewerkers als gevolg van de prikkels die een reorganisatie afgeeft, wordt in de literatuur benoemd als crowding-in effect (Frey & Jegen, 2000).

#### **Motivatie**

Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat door de reorganisatie de motivatie van medewerkers niet alleen kan afnemen of toenemen maar ook kan wisselen in type motivatie. De belangrijkste motivatiefactoren die medewerkers hebben aangekaart zijn in figuur 6.1, het motivatiecontinuüm van Ryan en Deci (2000), onder gebracht.



Figuur 6.1: Motivatiecontinuüm politiemedewerkers

Wat opvalt uit de bevindingen van dit onderzoek is dat medewerkers voornamelijk aangeven dat zij plezier ervaren in hun werk. Dit betekent dat zij intrinsiek autonoom gemotiveerd zijn (Ryan & Deci, 2000). Echter geven groepschefs aan dat hun intrinsieke autonome motivatie kan gaan afnemen omdat zij het nut niet onderschrijven van de nieuwe werkzaamheden die zij moeten gaan uitvoeren. Dit kan als gevolg hebben dat hun intrinsieke autonome motivatie meer verschuift naar geïntrojecteerde regulatie. Wanneer groepchefs enige tijd werkzaam zullen zijn in hun nieuwe functie, kunnen zij zich gaan identificeren met de waarden van hun nieuwe werkzaamheden. Daarentegen zal een groepchef nooit volledig intrinsiek gemotiveerd raken voor zijn nieuwe functie, volgens de SDT van Ryan en Deci (2000). Echter is dit geen probleem wanneer de werkzaamheden voldoende zijn geïnternaliseerd en groepchefs hun gedragingen als autonoom ervaren.

Een andere opvallende bevinding is dat medewerkers zich meer verplicht voelen om burgers dezelfde dienstverlening te blijven bieden. Dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers minder intrinsiek autonoom gemotiveerd zullen zijn om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Op het motivatiecontinuüm verschuift de motivatie meer richting geïntrojecteerde regulatie. Echter geven medewerkers aan dat zij extra gemotiveerd zullen raken om burgers te helpen aangezien zij niet de dupe mogen worden van de reorganisatie. Van Loon (2014) sluit hier wel op aan met de bevindingen uit haar onderzoek. Volgens slechts een klein deel van de respondenten uit haar onderzoek staat het doel van betere dienstverlening voorop bij de reorganisatie. Respondenten geven aan dat de reorganisatie het werk verstoort en ze hebben het gevoel dat de dienstverlening onder de reorganisatie lijdt.

Daarnaast geven alle medewerkers aan dat zij met dezelfde intrinsieke autonome motivatie hun werk willen blijven doen. Dit is in het bijzonder van belang aangezien dan geen verschuiving in type motivaties bij medewerkers teweeg wordt gebracht. Echter gaat het motivatiecontinuüm van Ryan en Deci (2000) voornamelijk in op de verschillende type motivaties en de verschuivingen die plaats kunnen vinden. Deze opvallende bevinding van dit onderzoek kan een belangrijke implicatie hebben voor de praktijk, welke in het volgende hoofdstuk nader zal worden toegelicht.

### ***Aansluiting met de werkomgeving***

Sommige medewerkers verwachten dat zij hun competenties niet kunnen blijven ontwikkelen door de reorganisatie. Echter vormen competenties een fundamenteel element van de intrinsieke motivatie van medewerkers (Ryan & Deci, 2000). Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat medewerkers ervaren dat hun huidige competenties door de organisatie anders worden gewaardeerd dan door hen zelf. Groepschefs voelen zich niet gewaardeerd en erkend voor het werk dat zij altijd hebben uitgevoerd. Ook verwachten zij dat de nieuwe werkzaamheden onder hun niveau zullen zijn. Naast de groepschefs ervaren ook andere medewerkers dat hun werkzaamheden beperkt zullen zijn. Zij hebben het gevoel, hun persoonlijke ontwikkeling niet te kunnen continueren. De organisatie investeert te weinig in de competenties, volgens sommige medewerkers. Wanneer de organisatie hier niet op inspeelt, kan de positieve relatie van een medewerker met zijn competenties afnemen. Dit kan resulteren in een afname in de intrinsieke motivatie. Dit wordt in de literatuur met crowding-out effect aangeduid (Frey & Jegen, 2000). Vervolgens kan dit een negatieve uitwerking hebben op het gevoel van aansluiting met de baan en organisatie. Dit sluit aan bij de bevindingen van Vogel en Feldman (2009). Wanneer medewerkers hun baan als minder uitdagend ervaren, kan hun P-O fit afnemen aangezien zij geen mogelijkheden zien om zich binnen de organisatie verder te kunnen ontwikkelen (Vogel & Feldman, 2009).

Een andere opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat medewerkers niet uitsluitend uitdagende taken willen uitvoeren. Zij ervaren een bepaalde mate van zelfstandigheid in hun werk als een essentiële waarde. Leidinggevenden hebben een grote rol in het 'managen' van de intrinsieke motivatie, ten einde de intrinsieke motivatie niet op een negatieve manier te beïnvloeden.

Leidinggevendenden moeten een balans zoeken tussen een autonomie-ondersteunende en controlerende rol. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers willen dat de operationele experts niet te veel sturing gaan geven aan hun dagelijkse taken. Op deze manier kan de intrinsieke autonome motivatie die zij voor de reorganisatie wel hadden, verschuiven naar een meer gecontroleerde vorm van motivatie. Dit betekent dat er een crowding-out effect optreedt (Frey & Jegen, 2000). Wanneer medewerkers ruimte ervaren om hun baan naar eigen inzicht in te richten en af te stemmen op hun eigen doelen en waarden, kan dit resulteren in een hogere P-O, P-J en P-S fit (Kristof-Brown et al., 2005). Echter verwachten sommige medewerkers dat zij hun intrinsieke autonome motivatie zullen behouden aangezien zij altijd op zoek blijven gaan naar ruimte om zelfstandig te kunnen handelen. De invloed van de reorganisatie op een bepaalde mate van zelfstandigheid in het werk, zal binnen de drie hierboven genoemde fits dus niet een al te grote rol spelen.

### ***Percepties medewerkers versus realisatiemanager***

De realisatiemanager bekijkt de reorganisatie zowel vanuit een organisatie- als een medewerkersperspectief. Zij vindt bijvoorbeeld, in tegenstelling tot veel medewerkers, dat medewerkers eerlijk zijn gematched. Volgens de realisatiemanager is alles volgens de spelregels van de reorganisatie verlopen. De spelregels worden van bovenaf opgelegd en het hele proces kunnen medewerkers niet beïnvloeden. Dit perspectief laat zien dat de aandacht vooral uitgaat naar de inhoud van de *verandering* in plaats van het *veranderen* van medewerkers (Kuipers et al., 2013). Uit de percepties van de realisatiemanager kan worden opgemaakt dat zij zich voornamelijk focust op de inrichting van de organisatie, het LFNP en de besluitvorming over de werkzaamheden. Dit komt overeen met de bevindingen van De Witte en collega's (2010). Organisaties richten zich voornamelijk op alle activiteiten die nodig zijn voor een goedlopend primair proces (De Witte et al., 2010). De aandacht gaat te veel uit naar de inhoud van een reorganisatieproces in plaats van de betekenisgeving van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie (Kuipers et al., 2013).

Dit wordt versterkt door de perceptie van de realisatiemanager. Zij stelt dat de politie efficiënter moet gaan werken door met minder personeel hetzelfde werk uit te voeren. Hierbij gaat de realisatiemanager in op de inrichting van de processen, systemen en het werken met bepaalde technologieën. Echter worden op die manier de percepties en waarden van medewerkers vergeten. Medewerkers ervaren de reorganisatie als een bezuinigingsoperatie. Zij vinden dat de organisatie onvoldoende faciliteert in personeel om effectief te werk te kunnen gaan. Hieruit volgt dat de afwezigheid van bepaalde behoeften en waarden van medewerkers die intrinsiek verbonden zijn aan de organisatie, een negatieve invloed kunnen uitoefenen op de P-O fit.

Daarentegen maakt de realisatiemanager een belangrijk punt door te zeggen dat het van belang is om te kijken hoe met medewerkers wordt omgegaan tijdens een reorganisatie. Volgens de realisatiemanager gaat succesvol reorganiseren naast de inhoud van een reorganisatie, ook over goed leiderschap, het creëren van draagvlak en het laten participeren van medewerkers. Medewerkers delen dezelfde mening. Echter is een opvallende bevinding uit dit onderzoek de manier waarop hier invulling aan wordt gegeven. De realisatiemanager geeft aan dat de politie zo open en transparant mogelijk probeert te opereren. Dit doet de organisatie door medewerkers te laten participeren in klankbordgroepen, bijeenkomsten en medewerkers zeggenschap te geven in de selectieprocedures van de nieuwe operationele experts. Daarentegen ervaren medewerkers dat de organisatie niet open en transparant te werk gaat en doet alsof medewerkers inspraak hebben. Van Loon (2014) sluit met de bevindingen van haar onderzoek hierbij aan. Hieruit blijkt dat medewerkers een gebrek aan eigenaarschap ervaren en te weinig het gevoel hebben mee te kunnen bepalen over hun werk (Van Loon, 2014). Medewerkers hebben niet het gevoel dat hun inbreng serieus wordt genomen en dat er iets mee wordt gedaan.

De realisatiemanager geeft aan dat door de reorganisatie medewerkers, een collectief gevoel kunnen krijgen zowel op werkvlak als op teamgebied. Ten eerste door het bereiken van collectieve doeleinden. Ten tweede door de waarde die medewerkers hechten aan het onderhouden van een emotionele band met collega's en burgers in het werkgebied. Medewerkers blijven hun betrokkenheid halen uit het werk dat zij uitvoeren en de collega's met wie zij samenwerken. Dit sluit aan bij de bevindingen van Kahn (1990) waaruit blijkt dat de cognitieve en emotionele betrokkenheid kan worden toegepast binnen de politiecontext.

Echter is opmerkelijk dat door de reorganisatie medewerkers zich minder affectief betrokken gaan voelen bij hun werk en de organisatie. Medewerkers hopen dat door de reorganisatie, burgers niet hun gevoel van zelfredzaamheid verliezen. Dit kan tot gevolg hebben dat de normatieve betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en de organisatie toeneemt. Medewerkers beschikken over een hoge mate van loyaliteit en voelen zich moreel verplicht om bij de organisatie te blijven werken. Deze twee opvallendheden komen overeen met de bevindingen van Meyer en Allen (1997) die aan de hand van het concept betrokkenheid verschillende dimensies hebben ontwikkeld.

## **6.2 Reflectie onderzoeksproces en rol van de onderzoeker**

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek om de beleving van politiemedewerkers ten aanzien van de reorganisatie te achterhalen. In hoofdstuk drie zijn de methodologische overwegingen van de onderzoeker al uitgebreid behandeld. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoeksproces en de rol als onderzoeker in het proces. Reflecterend op de afwegingen die als onderzoeker zijn gemaakt, zijn een aantal punten waar specifiek op in wordt gegaan in deze paragraaf.

Voor het opstellen van een onderzoeksplan is het van belang dat een goede opzet van het onderzoek wordt gemaakt. De onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek moeten duidelijk geformuleerd zijn. Ook is het belangrijk op welke manier de resultaten worden gerapporteerd. Samen met de begeleider van de Universiteit Utrecht is een duidelijk kader gecreëerd van wat wanneer gedaan moest worden. Dit is belangrijk voor een goede start van een onderzoek. In het begin was de onderzoeksvraag en het doel van het onderzoek nog niet concreet genoeg. In de onderzoeksvraag stonden de concepten los van elkaar. Ook gaven de deelvragen geen duidelijkheid beeld over het doel van het onderzoek. Door in de beginfase veel te sparren met de begeleider over het onderzoeksplan, is specifiek nagedacht over de te volgen stappen van het onderzoeksproces.

Vervolgens werd de beknopte literatuurstudie in het onderzoeksplan verder uitgediept tot een theoretisch kader. Echter had de onderzoeker in het begin moeite met het verwoorden van de relevantie van de wetenschappelijke literatuur. Een aandachtspunt is dat de onderzoeker voortaan de relevantie koppelt aan de onderzoeksvraag.

Vervolgens is aan de hand van het theoretisch kader en het conceptueel model een topiclijst samengesteld. De onderzoeker is net zolang doorgegaan met interviews houden totdat geen nieuwe informatie meer naar boven kwam. Dit wordt het saturatiepunt, ook wel verzadigingspunt, genoemd (Silverman, 2011). Echter hadden meer basisteams onderzocht kunnen worden om een betere afspiegeling van politiedistrict Oost Utrecht te krijgen. Daarentegen is het doel van kwalitatief onderzoek niet om de bevindingen te kunnen generaliseren naar de gehele populatie.

Tijdens het onderzoeksproces verliep de benadering van de respondenten soepel. De meeste medewerkers wilden meewerken. Een belangrijk punt wat is meegenomen tijdens de interviews, is dat voor veel medewerkers een reorganisatie een gevoelig onderwerp kan zijn. Voordat een interview van start ging, heeft de onderzoeker aangegeven dat de eigen ervaringen van medewerkers in dit onderzoek centraal staan. Op deze manier is er geen mogelijkheid tot het geven van juiste of onjuiste antwoorden.

De onderzoeker heeft niet meegelopen binnen basisteam Zeist of Veenendaal waardoor van tevoren geen oordeel geveld kon worden over de interviews.

De onderzoeker had alleen contact met de medewerkers voor het inplannen van de afspraken en tijdens de interviews. Dit heeft een gunstig effect gehad op de interpretatie van de bevindingen waarbij de subjectiviteit van de onderzoeker zoveel mogelijk is beperkt. Het belang van de rol van leidinggevend werd door veel medewerkers in de interviews aangekaart. Echter was dit volgens de onderzoeker niet een verwacht element welke nadrukkelijk naar voren zou gaan komen.

Om opvallendheden of onduidelijkheden mee te nemen in dit onderzoek, heeft de onderzoeker na elk interview meteen getranscribeerd. In eerste instantie had de onderzoeker te veel gecodeerd. Dit resulteerde in een te grote codeboom. Vervolgens is de onderzoeker de interviews nog een keer gaan coderen en gericht te werk gegaan. Dit resulteerde in een heldere rapportage van de resultaten waarin de ervaringen van medewerkers, de rode draad vormen. In het vervolg moet de onderzoeker zich vanaf het begin al richten op hoofdcodes om zo tot een concrete analyse te komen. Het resultatenhoofdstuk was in eerste instantie geschreven aan de hand van te veel citaten. Hierdoor bood het hoofdstuk weinig structuur. Ook was de onderzoeker geneigd om al conclusies te gaan trekken terwijl in het resultatenhoofdstuk enkel de bevindingen beschreven mogen worden. Later heeft de onderzoeker de keuze gemaakt om de eigen interpretaties pas in het discussiehoofdstuk te presenteren. Dit zorgde voor meer duidelijkheid en overzicht van de resultaten. Tot slot had de onderzoeker moeite om de conclusie kort en bondig te houden en de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek te omschrijven. Voor een volgende keer is het de onderzoeker aan te raden om tijdens het schrijven van de resultaten al aantekeningen te maken over deelconclusies die uit bepaalde tekstfragmenten opgemaakt kunnen worden. Op deze manier heeft de onderzoeker tijdens het schrijven van de conclusie een goed overzicht van deelconclusies die fundering kunnen bieden voor de eindconclusie. Uiteindelijk heeft de onderzoeker met de resultaten een rode draad weten te krijgen, die weer terugkomt op de onderzoeksvraag.

## 7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt van de onderzoeksresultaten naar de praktische betekenis van dit onderzoek voor de organisatie. Ook worden aanbevelingen gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek. In paragraaf 7.1 worden aanbevelingen gegeven voor voormalig politiedistrict HB. In paragraaf 7.2 wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 7.1 Praktische aanbevelingen

Bij voormalig politiedistrict HB is de vraag ontstaan op welke manier de reorganisatie invloed heeft op de motivatie, percepties van aansluiting met de werkomgeving en betrokkenheid van medewerkers. Voormalig politiedistrict HB wil dat haar medewerkers met dezelfde motivatie en plezier het werk blijven uitvoeren. Daarnaast vindt het district het belangrijk dat medewerkers een sterke binding met hun baan en de organisatie hebben waardoor zij zich betrokken voelen en dit ook kunnen uiten.

In januari 2014 is een enquête uitgezet om de gemoedstoestand van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie te peilen (Van Loon, 2014). Vervolgens is met dit kwalitatieve onderzoek specifiek ingegaan op de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie. Eind 2014 zal de enquête nog een keer worden uitgezet om te kijken wat de reorganisatie teweeg heeft gebracht bij de medewerkers. Hieruit volgt dat het van belang is om nu al concrete praktische verbeterpunten te geven. Belangrijk is ook om als district aandacht te besteden aan de suggesties van medewerkers en te praten over aangedragen verbeteringen om samen te kijken wat wel of niet werkt.

Veel medewerkers geven aan dat de rol van hun leidinggevenden aan verbetering toe is. Zij ervaren dat de afstand tussen huidige leidinggevenden en de werkvloer te groot is. Leidinggevenden moeten een luisterend oor bieden en betrokken zijn bij hun medewerkers. Veel medewerkers ervaren dat zij geen antwoord krijgen op hun vragen en dat geen gehoor wordt gegeven aan hun inbreng. De nieuwe operationele experts moeten de inbreng van medewerkers serieus nemen en ook laten zien of daar wel of niet iets mee wordt gedaan en waarom. Op deze manier kan de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie worden vergroot. Goede informatievoorziening vanuit de operationele experts is dus belangrijk om duidelijkheid te scheppen over de reorganisatieplannen. Dit kan een positieve invloed uitoefenen op de motivatie en percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers. De communicatie moet niet alleen plaatsvinden via de mail of intranet maar ook via face to face contact.

Voor veel medewerkers is PSM een belangrijke waarde in het uitvoeren van hun werk. Medewerkers hopen dat de operationele experts niet de ruimte voor zelfstandigheid in het werk, te veel gaan inperken. Dit kan worden bewerkstelligd door een minder top-down structuur te handhaven en medewerkers ruimte te bieden om creatieve oplossingen te bedenken voor problemen. De structuur kan minder top-down gemaakt worden door bijvoorbeeld een koffiepraatje aan het begin van de week in te lassen, elke week een nieuwsbrief rond te sturen over de stand van zaken betreffende de reorganisatie of een mail waarin de nieuwe operationele experts zich voorstellen.

Daarnaast ervaren medewerkers dat zij beperkt worden in hun persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie. Door als operationeel expert een ondersteunende rol aan te nemen, kan een lerende werkcontext worden geboden aan medewerkers. Hierdoor kunnen medewerkers hun potentieel optimaal benutten en zich verder ontwikkelen. Naast het aanbieden van meer georganiseerde trainingen en opleidingen kan voormalig politiedistrict HB ook investeren in het informeel leren op de werkvloer. Door een werkklimaat te creëren waarin medewerkers van elkaar kunnen leren worden verschillende facetten van het politiewerk belicht. Door in de dagelijkse praktijk te leren van collega's en leidinggevenden kunnen medewerkers deskundiger worden in de uitoefening van hun taken.



Ook vinden medewerkers het belangrijk dat operationele experts de vertaalslag van beleid naar uitvoering goed kunnen maken. Indien operationele experts niet gemotiveerd zijn en/of de afstand tussen operationele experts en de werkvloer te groot is, wordt het voor medewerkers steeds moeilijker om gemotiveerd te blijven en aansluiting te blijven voelen bij de organisatie. Anderzijds wordt het voor de organisatie steeds moeilijker om de juiste beslissingen te nemen doordat zij niet weet wat op de werkvloer speelt en hoe het beleid daar zal gaan uitpakken. De operationele experts moeten open en transparant gaan communiceren. De organisatie kan bijvoorbeeld per week een vragenuurtje houden waarin medewerkers vragen kunnen stellen omtrent de reorganisatie. Op deze manier zullen medewerkers zich mede-eigenaar van het beleid voelen en ook de uitvoerbaarheid van het beleid inzien.

Daarnaast geven medewerkers aan dat hun motivatie afhankelijk is van de manier waarop operationele experts te werk gaan. Wanneer zij enkel de dienst komen uitmaken en zichzelf willen profileren, kan dat de motivatie van medewerkers beïnvloeden. De operationele experts moeten nauwkeurig inspelen op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Dit kunnen zij doen door interesse te tonen in medewerkers en waardering uit te spreken als zij hun werk goed uitvoeren. Operationele experts moeten regelmatig in gesprek gaan met de medewerkers om met elkaar te bespreken wat er wel en niet goed gaat.

Kortom voormalig politiedistrict HB moet haar beleid duidelijk communiceren en medewerkers laten meedenken en meepraten. Op deze manier kunnen de reorganisatieplannen door alle medewerkers van de organisatie worden gedragen. De hierboven genoemde aanbevelingen kan voormalig politiedistrict HB zelf beoordelen om te kijken of en welke veranderingen in het beleid moeten worden gemaakt.

## ***7.2 Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek***

In januari 2014 is een enquête uitgezet om de gemoedstoestand van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie te peilen (Van Loon, 2014). Ondanks bruikbare, eerdere wetenschappelijke studies en praktische inzichten, zijn er een aantal beperkingen die dit onderzoek met zich meebrengt. Om deze reden worden aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat geen vergelijkingen kunnen worden gedaan met de uitkomsten van de eerdere enquête (Van Loon, 2014). Bij kwantitatief onderzoek zijn de variabelen vooraf vastgelegd (Boeije, 2012). Hierdoor kan het voorkomen dat specifieke informatie over de percepties van politiemedewerkers ten aanzien van de reorganisatie ontbreekt. Echter door de kwalitatieve methode van dit onderzoek, ook wel de uitvoering van een case study, zijn alle concepten die respondenten aanreiken, meegenomen in dit onderzoek (Silverman, 2011). Achterliggende motieven van medewerkers kunnen met kwalitatief onderzoek worden achterhaald.

Het kan interessant zijn om in vervolgonderzoek zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden te combineren binnen het reorganisatieproject van de politie. Op deze manier kunnen de voornaamste ervaringen en percepties ten aanzien van de reorganisatie in kaart worden gebracht. Door kwalitatief met kwantitatief onderzoek te combineren kunnen groepen van politiemedewerkers die dezelfde percepties delen of verschillende meningen hebben worden geïdentificeerd. Hierdoor kunnen verschillen en overeenkomsten tussen de groepen in beeld worden gebracht. Een belangrijk punt is om de resultaten van deze twee onderzoeksbenaderingen op een juiste wijze met elkaar te integreren. Dit kan een positief effect hebben op de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat er sprake was van een momentopname. Dit onderzoek is specifiek ingegaan op de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden voor 17 mei 2014 terwijl de medewerkers pas vanaf deze datum officieel met hun nieuwe functie aan de slag zijn gegaan.

Het kan interessant zijn om in een volgend onderzoek, de ervaringen van medewerkers nader te onderzoeken wanneer het reorganisatieproces is voltooid. Wanneer medewerkers midden in een reorganisatieproces zitten, is het vaak moeilijk om een aantal zaken te relativeren namelijk:

- (1) Wat betekent een reorganisatie voor mij?
- (2) Wat vraagt een reorganisatie van mij?
- (3) Welke toekomstperspectieven biedt de reorganisatie mij?

Door eerst een paar maanden met de gevolgen van de reorganisatie te werken, kunnen medewerkers na verloop van tijd aangeven wat voor hun wel of niet werkt. Medewerkers kunnen verbeteringen aandragen of ervaringen delen over de ontwikkeling van de politie. Vervolgonderzoek na de implementatie van een reorganisatie kan meer inzicht verschaffen in de ervaringen en percepties van medewerkers in wat er is veranderd. Mogelijke vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- (1) Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen die de reorganisatie met zich meebrengt volgens u?
- (2) Ervaart u dat u door de reorganisatie nieuwe competenties kunt aanleren?
- (3) Ervaart u een betere samenwerking door te werken vanuit één landelijk systeem?

Een derde beperking van dit onderzoek is dat de praktische bevindingen niet geschikt zijn om te generaliseren naar andere cases. Betekenisgeving van medewerkers is afhankelijk van de specifieke context waarin zij zich bevinden. Om de generaliseerbaarheid van de praktische bevindingen te vergroten, is het interessant om in vervolgonderzoek een vergelijking te maken op regionaal of lokaal niveau. Het kan interessant zijn om aandacht te besteden aan de ervaringen van medewerkers na de implementatie van de reorganisatie. Dit kan mogelijk gemaakt worden door bijvoorbeeld verschillende Regionale Eenheden met elkaar te vergelijken. Ook kan een vergelijking gemaakt worden tussen verschillende districten of specifiek tussen verschillende basisteams binnen een district. De reorganisatie van de politie heeft betrekking op medewerkers op zowel hoog als laag niveau, van blauw op straat tot ondersteuning. Tot slot kan vervolgonderzoek zich richten op een vergelijking tussen verschillende functiegroepen. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan het vergelijken van medewerkers in verschillende functies zoals: operationele experts versus wijkagenten.

Dit onderzoek is van toegevoegde waarde als onderdeel van een grote reorganisatie bij de politie. De bevindingen van dit onderzoek worden niet alleen vertaald naar de praktijk en geven concrete invulling binnen het HRM domein, maar kunnen ook andere onderzoekers aansporen om vervolgonderzoek uit te voeren.

## Literatuurlijst

- Aalbersberg, J. P. & Gaastra, S. (Red.) (2008). *Werkgeversvisie politie. Een inspirerend fundament*. De Bilt: Landelijk Programma HRM Politie. Geraadpleegd via [http://www.politietopdivers.nl/media\\_files/files/werkgeversvisie.pdf](http://www.politietopdivers.nl/media_files/files/werkgeversvisie.pdf) (26 mei 2014)
- Andersen, L. B. & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, 35 (1), 19-29.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A. & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. *Applied Psychology: An international review*, 52 (1), 83-105.
- Blouw, de H., Kolkhuis Tanke, I. R. & Sprenger, C. C (2013). *Inzet op maat. Een onderzoek naar kenmerken en mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Boeije, H. (2012). *Analyse in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boon, C., Hartog, D. den, Boselie, J. P. P. E. F. & Pauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of PersonOrganization and Person-Job fit, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 138-162.
- Boonstra, J. J. & Caluwé, L. de (2006). *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 507-532.
- Bos, J. G. (2013). Nationale Politie op koers? Eerste onderzoek naar de mijlpalen en resultaten van acht operationele doelen in de periode 1 januari – 1 juli 2013. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/10/29/nationale-politie-op-koers/lp-v-j-0000004352.pdf> (13 januari 2014)
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management, third edition*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Brewer, G. A., Ritz, A. & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research. *International Journal of Public Administration*, 35 (1), 1-4.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (3), 413-439.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316-335.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods (Third edition)*. New York: Oxford University Press.
- Cachet, A. & Prins, R. S. (2012). Ontwikkeling van het lokaal veiligheidsbeleid. In: Muller, E. (Eds.), *Veiligheid en veiligheidsbeleid in Nederland*. Deventer: Kluwer, 477- 495.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Compleet herziene editie. Deventer: Kluwer.

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147 (6), 607-629.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of Person– Environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 802-827.
- Farnham, D. & Horton, S. (1996). Characteristics of Public Services. *Managing in the public services*. Basingstoke: Macmillan.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2000). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. Zurich IEER Working Paper No. 26; CESifo Working Paper Series No. 245.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Hoogenboom, B. (2012). Gradaties van loyaliteit en leiderschap. Geraadpleegd via <http://www.websitevoordepolitie.nl/nieuws/gradaties-van-loyaliteit-en-leiderschap-1438.html> (26 mei 2014)
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. T. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.
- Inrichtingsplan Nationale Politie (2012). Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/07/inrichtingsplan-nationale-politie.html> (13 januari 2014)
- Jansen, M., Brink, van den, G., & Kole, J. (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.
- Jonker, J. & Witte, M. de. (2004). *HRM issue paper. Organiseren is veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 22 (4), 692-724.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. United States of America, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kelman, S. (2005). *Unleashing change: A study of organizational renewal in government*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70 (5), 701-709.
- Kjeldsen, A. M. (2012a). Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation: A Qualitative Study. *International Journal of Public Administration*, 35 (1), 58-69.
- Kjeldsen, A. M. (2012b). *Dynamics of Public Service Motivation* (Dissertatie).
- Klarner, P., Probst, G. & Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the World Health Organization. *Journal of Change Management, Special Issue: Managing organisational change in public services*, 8 (1), 57-72.
- Knoke, D. & Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209-254.
- Kuipers, B. S., Witte, M. de & Voet, J. van der (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In: Steijn, A. J. & Groeneveld, S. M (Red.), *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum, 153-178.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group & person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2008). PSM, recruitment and selection. In: Perry, J. L. & Hondeghem, A. (Eds.), *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford: Oxford University Press, 118-135.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 35-52.
- Loon, N. van (2014). Enquête Politie Heuvelrug en Binnensticht.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy – dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67 (1), 40-53.
- Nederlandse Politiebond (2014a). LFNP-koorts in Woerden. Geraadpleegd via <http://www.politiebond.nl/informatie-zoeken/lfnp-koorts-in-woerden> (19 mei 2014)
- Nederlandse Politiebond (2014b). NPB bereidt zich voor op LFNP-rechtszaken. Geraadpleegd via <http://www.politiebond.nl/informatie-zoeken/npb-bereidt-zich-voor-op-lfnp-rechtszaken> (19 mei 2014)
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), 461-524.
- Pandey, S. K., Wright, B. E. & Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11 (1), 89-108.
- Pettigrew, A. M. (1997). Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen. *Nijenrode Management Review*, 21 (1), 49-60.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-22.
- Perry, J. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Realisatieplan Nationale Politie (2012). Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/07/realisatieplan-nationale-politie.html> (10 februari 2014)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational psychology*, 25 (1), 54-67.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative Research*. London: Sage Publications, Ltd.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

- Steijn, B., Kuipers, B. & Witte, M. de (2009). 'Human Resource Management in een publieke context'. In: Steijn, A. J. & Groeneveld, S. M. (Red.), *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum, 3-27.
- Straathof, A. J. M & Dijk, R. van (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Tops, P. W (2007). Kennis van de frontlinie. Installatierede. Apeldoorn: Politieacademie.
- Tweede Kamerstuk der Staten-Generaal, 2010-2011, 29628, nr. 231.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 11-34.
- Velde, M. van der., Jansen, P. & Anderson, N. (2008). *Guide to management research methods*. Malden: Blackwell Publishing.
- Velde, M. van der, Dijkers, J. & Jansen, P. (2013). *Toegepast onderzoek. Opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Vlek, F. & Reenen, P. van (Red.) (2012). *Voer voor kwartiermakers. Wetenschappelijke kennis voor de inrichting van de Nationale Politie*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Voet, J. van der (2013). *Leading Change in Public Organizations. A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context*. Dissertation, Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- Vogel, R. M. & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1), 68-81.
- Witte, M. de, Jonker, J. & Vink, M. J. (2012). *Essenties van verandermanagement: laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Witte, M. de, Kuipers, B. S. & Janssen, T. (2010). Verandervermogen van publieke organisaties. In: Steijn, A. J. & Groeneveld, S. M. (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* Assen: Van Gorcum, 149-177.
- Wright, B. E., Christensen, R. K. & Isett, K. R. (2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *Public Administration Review*, 73 (5), 738-747.
- Wright, B. E. & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70 (5), 691-700.

## 8. Bijlagen

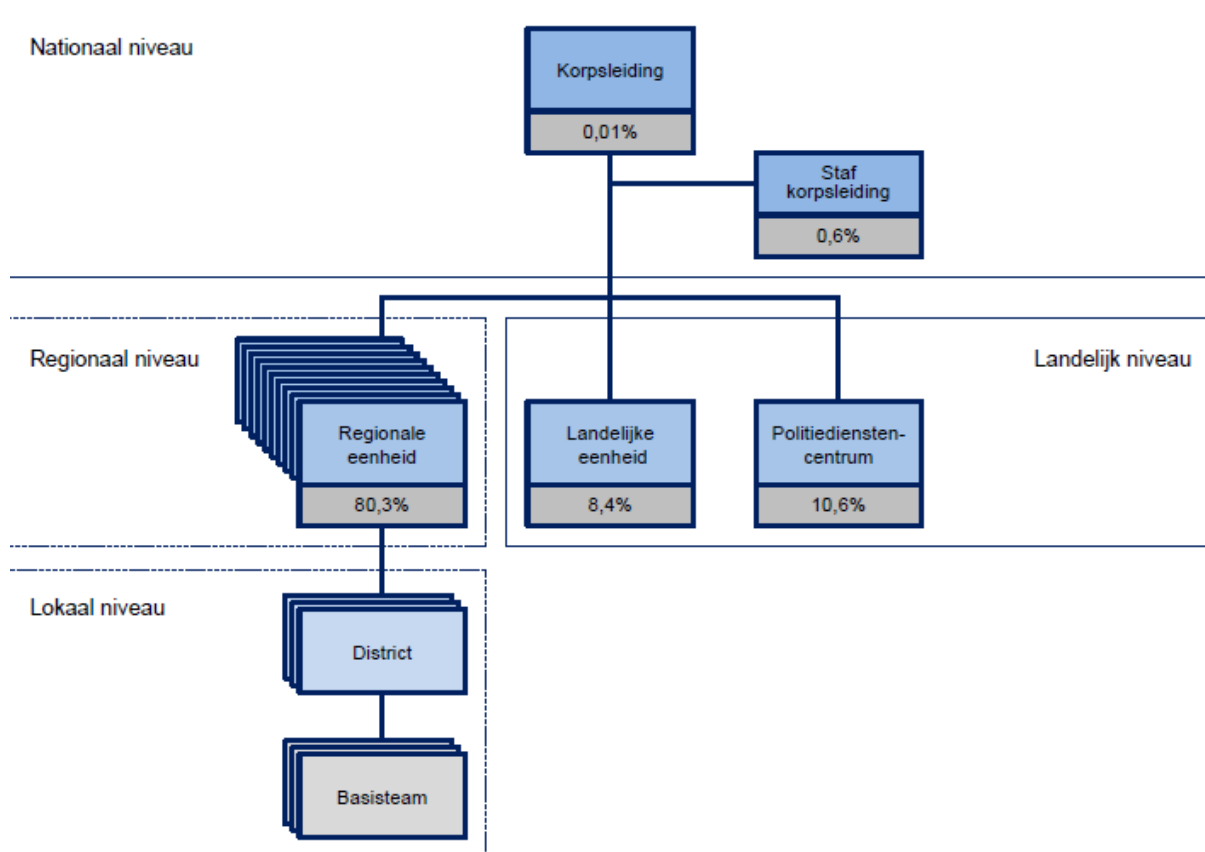
### Bijlage A: Globale tijdsplanning

Datum	Onderzoeksfase	Actiepunt
1) 06-01 t/m 31-01	<b>Thema van afstudeeronderzoek eigen maken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lezen wetenschappelijke literatuur, sociale jaarverslagen en relevante rapporten</li> <li>• Duiken in de te onderzoeken organisatie(s) en haar context</li> </ul>
2) 3 februari 2014	Start afstudeeronderzoek	x
3) 03-02 t/m 03-03	Opstellen onderzoeksplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lezen wetenschappelijke literatuur, sociale jaarverslagen en relevante rapporten</li> <li>• Introductie onderzoeksonderwerp en inleidende literatuurstudie</li> <li>• Formulering onderzoeksvraag en doelstelling van het onderzoek</li> <li>• Verwachtingen die getoetst worden in het onderzoek</li> <li>• Wetenschappelijke, maatschappelijke en organisationele relevantie van de onderzoeksvraag</li> <li>• Methodologische verantwoording en uitwerking voor dataverzameling</li> </ul>
4) 03-02 t/m 03-03	Opstellen individueel paper publieke domein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lezen wetenschappelijke literatuur, jaarplannen en relevante rapporten</li> <li>• Bespreking van de publieke dimensie van de onderzoeksvraag</li> </ul>
5) 3 maart 2014	Concept onderzoeksplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleveren concept onderzoeksplan uiterlijk voor 12.00 uur bij begeleider USBO</li> </ul>
6) 5 maart 2014	Presentatie onderzoeksplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.00-17.00 uur presentaties onderzoeksplannen binnen de subgroepen</li> <li>• Presentatie eigen onderzoeksplan</li> <li>• Coreferent van een medestudent zijn door kritisch commentaar te leveren op zijn of haar voorlopige onderzoeksplan</li> </ul>
7) 10 maart 2014	Individueel paper publieke domein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleveren individueel paper publieke domein bij docent USBO</li> </ul>
8) 10 maart 2014	Definitieve onderzoeksplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleveren definitieve onderzoeksplan bij begeleider USBO</li> </ul>
9) 03-03 t/m 31-03	Literatuurstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrijven hoofdstuk theoretisch kader</li> </ul>
10) 01-04 t/m 18-04	Dataverzameling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topiclijst opstellen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 semi-gestructureerde interviews afnemen bij politiemedewerkers Zeist en Veenendaal</li> </ul>
<b>11) 18-04 t/m 18-05</b>	Data-analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geluidsopnames van de interviews transcriberen en omzetten naar geschreven tekst</li> <li>• Coderen en analyseren van de interviews</li> </ul>
<b>12) 18-05 t/m 15-06</b>	Opstellen eindrapportage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrijven van de hoofdstukken: resultaten, conclusie, discussie en aanbevelingen</li> <li>• Eén semi-gestructureerd interview Realisatiemanager Nationale Politie</li> </ul>
<b>13) 23-06 t/m 04-07</b>	Presentatie en aanpassing van voorlopige eindrapportage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentatie voorlopige eindrapportage, maandag 23 juni</li> <li>• Coreferent van een medestudent zijn door kritisch commentaar te leveren op zijn of haar voorlopige eindrapportage</li> <li>• Aanpassen eindrapportage</li> </ul>
<b>14) 4 juli 2014</b>	Definitieve eindrapportage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleveren definitieve eindrapportage bij begeleider USBO om 18.00 uur</li> </ul>



## Bijlage B: Organogram politieorganisatie



*Organogram nieuwe politieorganisatie (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012, p. 10)*

## Bijlage C: Begeleidende brief



Beste medewerker,

Namens Politie Zeist/Veenendaal, vragen wij graag uw medewerking voor deelname aan een onderzoek. Maaïke Koster, studente master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, voert het onderzoek uit voor haar afstuderen. Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met Politiedistrict Oost Utrecht, voormalige districten Heuvelrug en Binnensticht.

### **Doel van het onderzoek**

In januari is er een enquête gehouden en aan de hand van de resultaten willen wij graag met u verder praten over wat er uit de enquête naar voren is gekomen. Het onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de percepties van medewerkers wat betreft de veranderende omstandigheden. Daarbij wordt gekeken naar uw motivatie en betrokkenheid bij de problematiek in uw werkgebied en de organisatie.

### **Uw bijdrage**

Het gesprek zal ongeveer een uur duren en plaatsvinden op de locatie waar u werkt. De verkregen informatie wordt in vertrouwen behandeld voor de masterscriptie van Maaïke Koster en zal uitsluitend worden gebruikt voor het schrijven van de masterscriptie. Wij zien graag een e-mail terug met daarin een datum en tijdstip dat u uitkomt om een gesprek te houden.

### **Beschikbare dagen**

*Week 14: Maandag 31 maart t/m vrijdag 4 april*

*Week 15: Maandag 7 april t/m donderdag 10 april*

*Week 16: Maandag 14 april t/m vrijdag 18 april, dinsdag 15 april niet*

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

Vriendelijke groeten,

Henk Timmer

*Beleidsadviseur, politie Midden-Nederland, district Oost Utrecht*

MSc Nina van Loon

*PhD Researcher, Universiteit Utrecht*

Maaïke Koster

*Studente master Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht*



**Universiteit Utrecht**

## Bijlage D: Topiclijst politiemedewerkers Zeist en Veenendaal

### Introductie

- Tutoyeren: jij en je zeggen?
- Ik ben Maaïke Koster, studeer de master Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht en momenteel bezig met het schrijven van mijn scriptie.
- Het doel van mijn onderzoek is om inzicht te krijgen in de percepties van politiemedewerkers met betrekking tot de reorganisatie.
- De verkregen informatie wordt in vertrouwen wordt behandeld. De informatie zal worden gebruikt voor het schrijven van mijn scriptie en er wordt een korte rapportage voor de organisatie geschreven met daarin de resultaten.
- Zou ik dit gesprek mogen opnemen?
- Het interview duurt ongeveer een uur, zijn er nog vragen voordat we van start gaan?

### Gegevens geïnterviewde

- Zou jij jezelf kort voor kunnen stellen?
- Wat zijn jouw dagelijkse taken?

### Topic 1: Motivatie

- ***Wat motiveert jou in je werk op dit moment?***
  - Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarvan jij extra energie krijgt in je werk?
  - Hoe ervaar jij de binding met je collega's?
  - Speelt het een rol wat collega's van jou denken hoe jij je werk doet?
  - Speelt een bepaald plichtsgevoel voor jou een rol om je werk te doen?
  - Speelt geld voor jou een rol om je werk te doen?
- ***Wat ervaar jij als minder motiverend je in je werk op dit moment?***
- ***Maakt het voor jou uit dat je maatschappelijk werk doet?***
  - Hecht jij een bepaalde waarde aan het handelen in het welzijn van anderen in de maatschappij?
  - Voel jij je verplicht om een bijdrage te leveren aan de maatschappij?

### Topic 2: Betrokkenheid

- ***Voel jij je betrokken bij de problemen in je werkgebied?***
- ***Voel jij je betrokken bij de organisatie?***
  - Team
  - Landelijke politie
- ***Wat doe jij er zelf aan om betrokken te zijn?***

### Topic 3: Ervaringen met reorganisatie

- ***Wat merk jij in je werk van de reorganisatie?***
  - Veranderen je dagelijkse werkzaamheden?
- ***Heb jij het gevoel deel te zijn van de reorganisatie?***
  - Ben je wel eens bij bijeenkomsten geweest?
- ***Heeft de reorganisatie invloed op jouw motivatie?***
- ***Heeft de reorganisatie invloed op jouw betrokkenheid?***

#### **Topic 4: Aansluiting met de werkomgeving**

- ***Kan jij door de reorganisatie nog steeds doen wat je zou willen doen?***
  - Ervaar jij ruimte om je werk naar eigen inzicht in te delen?
  - Speelt het voor jou een rol om je eigen competenties en vaardigheden te blijven ontwikkelen tijdens de reorganisatie?
- ***Passen jouw eigen doelen en waarden bij de nieuwe doelen van de organisatie?***
- ***Zie jij de relevantie van de nieuwe organisatiedoelen in?***
- ***Heb jij het gevoel dat jouw leidinggevende je meeneemt in de reorganisatie?***

#### **Afsluiting**

- Heb je alles kunnen zeggen wat je wilde zeggen of heb je nog iets toe te voegen?
- Wil je dat ik de uitwerking van dit interview naar je opstuur ter controle en goedkeuring?
- Als ik nog vragen heb, kan ik dan contact met je opnemen?
- Heb je nog vragen voor mij?
- Bedankt voor je deelname.

## Bijlage E: Topiclijst Realisatiemanager Nationale Politie

### Introductie

- Tutoyeren: jij en je zeggen?
- Ik ben Maaïke Koster, studeer de master Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht en momenteel bezig met het schrijven van mijn scriptie.
- Het doel van mijn onderzoek is om inzicht te krijgen in de percepties van politiemedewerkers met betrekking tot de reorganisatie.
- De verkregen informatie wordt in vertrouwen wordt behandeld. De informatie zal worden gebruikt voor het schrijven van mijn scriptie en er wordt een korte rapportage voor de organisatie geschreven met daarin de resultaten.
- Zou ik dit gesprek mogen opnemen?
- Het interview duurt ongeveer een uur, zijn er nog vragen voordat we van start gaan?

### Gegevens geïnterviewde

- Zou jij jezelf kort voor kunnen stellen?
- Hoe ben jij betrokken geraakt bij de reorganisatie van de politie?
- Wat zijn jouw dagelijkse taken?

### Topic 1: Reorganisatie

- *Hoe staan politiemedewerkers tegenover de reorganisatie volgens jou?*
  - Wat doe jij om medewerkers te ondersteunen tijdens de reorganisatie?
- *Wat zie jij als mogelijkheden die de reorganisatie met zich mee kan brengen?*
- *Wat zie jij als beperkingen die de reorganisatie met zich mee kan brengen?*
- *Hoe denk jij dat medewerkers betrokken kunnen worden bij het reorganisatieproces?*
  - Denk jij dat medewerkers zich een deel van de reorganisatie voelen?

### Topic 2: Motivatie

- *Wat denk jij dat medewerkers motiveert in hun werk op dit moment?*
- *Heeft de reorganisatie invloed op de motivatie van medewerkers?*
- *Hoe kan je medewerkers gemotiveerd houden om de reorganisatie te laten slagen?*

### Topic 3: Aansluiting met de werkomgeving

- *Kunnen medewerkers door de reorganisatie nog steeds doen wat zij willen doen?*
  - Zullen medewerkers voldoende ruimte ervaren om hun werk naar eigen inzicht in te delen?
- *Denk jij dat de doelen en waarden van medewerkers aansluiten bij de nieuwe doelen van de organisatie?*
  - Denk jij dat de nieuwe doelen van de organisatie duidelijk zijn voor de medewerkers?
  - Denk jij dat medewerkers het nut van de reorganisatie inzien?
- *Hoe kunnen leidinggevenden een bijdrage leveren om medewerkers mee te nemen in de reorganisatie?*
  - Denk jij dat medewerkers zich gehoord voelen door hun leidinggevenden tijdens de reorganisatie?

**Topic 4: Betrokkenheid**

- *Denk jij dat medewerkers zich betrokken voelen bij de Landelijke Politie?*
- *Denk jij dat medewerkers zich betrokken voelen bij het team waarin zij werkzaam zijn?*
- *Heeft de reorganisatie invloed op de betrokkenheid van medewerkers?*

**Afsluiting**

- Heb je alles kunnen zeggen wat je wilde zeggen of heb je nog iets toe te voegen?
- Wil je dat ik de uitwerking van dit interview naar je opstuur ter controle en goedkeuring?
- Als ik nog vragen heb, kan ik dan contact met je opnemen?
- Heb je nog vragen voor mij?
- Bedankt voor je deelname.

## Bijlage F: Interview Realisatiemanager Nationale Politie

De realisatiemanager kijkt vanuit haar eigen perceptie en functie naar de reorganisatie. Zij begeleidt de reorganisatie en de medewerkers maar dat wil niet zeggen dat medewerkers vanuit dezelfde perceptie naar de reorganisatie kijken. In het interview lag de focus op haar visie wat betreft het reorganisatieproces waarbij vooral is gevraagd hoe zij denkt op welke manier de reorganisatie medewerkers kan beïnvloeden.

### 1. Reorganisatie

Het interview met de realisatiemanager ging van start met de vraag, hoe zij denkt dat medewerkers op dit moment tegenover de reorganisatie staan. Naar haar mening is het wisselend hoe medewerkers over de reorganisatie denken aangezien dit afhankelijk is van de functie waarin een medewerker werkzaam is. Ten eerste is het voor sommige medewerkers onzeker waar zij straks terecht komen aangezien zij op een andere locatie moeten gaan werken. *‘Dat soort mensen staan heel sceptisch tegenover deze reorganisatie want ze waren gewend om op de fiets naar het werk te gaan’* (Realisatiemanager). Bijvoorbeeld medewerkers van de afdeling Administratie die eerst verspreid over heel Nederland werkzaam waren, moeten door de reorganisatie op slechts één van de drie overgebleven locaties gaan werken. Ten tweede is er volgens de realisatiemanager, een grote groep medewerkers die zal zeggen dat zij nog steeds hetzelfde werk blijven doen en vrij weinig veranderingen zullen ondervinden. Ten derde is er een groep medewerkers, de groepschefs, waarvoor veel gaat veranderen aangezien hun functie komt te vervallen. *‘Daar komt vast iets anders voor terug maar dat weten natuurlijk al die mensen nog niet precies waar ze straks in terecht komen’* (Realisatiemanager).

In tegenstelling tot wat uit de interviews met de medewerkers naar voren is gekomen, vindt de realisatiemanager dat de matching eerlijk is verlopen. Hierbij geeft zij wel aan dat door de vertraging van het LFNP, het effect van het LFNP erg nauw op de personele reorganisatie is gekomen. Daarbij voegt de realisatiemanager eraan toe dat de matching wel mensenwerk blijft en in het reorganisatieproces dus afwegingen moeten worden gemaakt. Zij denkt niet dat het LFNP is waar sommige medewerkers zich druk over maken maar dat het vooral zit in het feit dat aan bepaalde functies, statussen verbonden zijn.

*‘Mensen die gewend zijn om bepaalde taken uit te voeren, die dan gelabeld worden op een functie die eigenlijk die status wegneemt maar ook de mogelijkheid wegneemt om dingen te doen die ze eerst wel deden, die vinden dat wel pijnlijk. Dan kan nog steeds de matching goed gegaan zijn.’* (Realisatiemanager)

Bovenstaande uitspraak sluit deels aan op de bevindingen uit de interviews met sommige medewerkers. Groepschefs geven aan dat hun matching niet eerlijk is verlopen. Zij vinden dat zij jarenlang allerlei verantwoordelijke taken hebben uitgevoerd en vervolgens worden ‘afgeserveerd’ in een lagere functie met een lagere status. De realisatiemanager ziet wel in dat het pijnlijk is voor groepschefs want hun status wordt ontnomen, ook al zijn ze volgens haar goed gematched.

### Deel van de reorganisatie

Uit het interview met de realisatiemanager is naar voren gekomen dat zij het belangrijk acht dat tijdens de reorganisatie met medewerkers wordt gepraat over waar de organisatie mee bezig is. Met de reorganisatie worden kansen en mogelijkheden geboden maar moet je als realisatiemanager ook met beide benen in de werkelijkheid blijven staan.

“(…) je moet ook realistisch zijn en met de mensen kijken van: is dit nou voor jou de oplossing? Of moet je toch iets anders gaan doen?” (Realisatiemanager). Sommige stappen moeten in het reorganisatieproces doorlopen worden en daar kan niemand wat aan veranderen. Uit de meeste interviews met de medewerkers is gebleken dat zij vinden dat de organisatie slecht communiceert over waar zij mee bezig is. De realisatiemanager geeft aan dat alle medewerkers zich wel een deel moeten voelen van de reorganisatie maar denkt ook dat veel medewerkers zullen zeggen dat het hen niet veel uitmaakt waar zij terechtkomen. *“Er zijn ook heel wat mensen die zo denken, die gewoon leuke klussen willen doen of een leuke job willen hebben. Die maken hun functie zelf”* (Realisatiemanager). Uit de interviews met sommige medewerkers is gebleken dat zij al jarenlang hun eigen gang gaan en werk naar zich toe trekken wat ze leuk vinden.

Daarnaast geeft de realisatiemanager aan dat er ook veel medewerkers zijn die het moeilijk vinden om te veranderen aangezien er bij de politie een hechte familiecultuur heerst. *“Mensen zijn gehecht aan de plek, de omstandigheden, de collega om de hoek en aan de cultuur van hun korps”* (Realisatiemanager). Uit de interviews met de medewerkers blijkt ook dat zij het zich heel erg aantrekken als er iets binnen hun korps gebeurt. Het merendeel van de medewerkers ervaart dat zij in grote mate van elkaar afhankelijk zijn. Een goede binding met collega's en de werkplek is belangrijk om het werk goed uit te voeren. Dan gaat men bij wijze van spreken voor elkaar door het vuur.

In het interview met de realisatiemanager is ook ingegaan op de manier waarop medewerkers meegenomen kunnen worden in het reorganisatieproces. Allereerst vertelt zij dat het moeilijk is om in een organisatie van ruim 60.000 medewerkers, iedereen zo goed mogelijk te betrekken in het reorganisatieproces. De realisatiemanager brengt het reorganisatieproces als volgt onder woorden: *“Het blijft wel een heel spannend iets om: A. iedereen mee te krijgen en B. ook voor iedereen het goed te doen. Dat is eigenlijk bijna een onmogelijke opgave”* (Realisatiemanager).

De realisatiemanager kaart aan dat de politie open en transparant moet zijn in de dingen die zij doet. Door het organiseren van klankbordgroepen/bijeenkomsten kunnen medewerkers meedenken en meepraten over de besluitvorming van de reorganisatie. Daarnaast worden medewerkers ook betrokken bij de sollicitatieprocedures van de nieuwe leidinggevenden en mogen zij meehelpen met selecteren. Echter blijkt uit de meeste interviews met de medewerkers dat de organisatie doet alsof zij een inbreng hebben en mogen meepraten. De meeste medewerkers ervaren dat het reorganisatieproces al vastligt en dat de organisatie de medewerkers alleen maar het idee geeft dat zij kunnen meedenken in klankbordgroepen en/of bijeenkomsten.

## **2. Motivatie**

In het interview is dieper ingegaan op wat medewerkers motiveert in hun werk en op welke manier de reorganisatie invloed kan hebben op de motivatie van medewerkers, volgens de realisatiemanager. In het interview brengt zij naar voren dat de politiecultuur drijft op loyaliteit van haar medewerkers. De realisatiemanager verwoordt dit als volgt: *“Zo 'n nationale nucleaire top die we dan hebben gehad, Ajax die kampioen wordt, Koningsdag. Dit bedrijf zie je dan als een golf in de collectiviteit komen dat is echt ongekend prachtig. Daar leeft het op, denk ik. Hart voor dit bedrijf en hart voor het werk”*. De politie is hun roeping en dat geeft medewerkers motivatie volgens de realisatiemanager.

Vervolgens wordt gevraagd of de motivatie van medewerkers beïnvloed zal worden door de reorganisatie, volgens de realisatiemanager. Zij gaat er vanuit dat veel medewerkers een bepaalde tijd even wat minder enthousiast zullen zijn in hun werk maar dat hun motivatie wel terugkeert. Deze gedachte komt overeen met de verwachtingen van de medewerkers. Zij geven aan dat zij in het begin misschien wat minder enthousiast rond zullen lopen. Ten eerste frustreert dat jezelf en ten tweede haalt dat het plezier uit je werk en dat mag niet gebeuren volgens de meeste medewerkers.

De realisatiemanager stelt dat medewerkers goed zijn in het beoordelen van situaties in de maatschappij en dan met name gericht op constateren wat mis gaat.



Dit gebeurt ook tijdens het reorganisatieproces. Bijvoorbeeld; is de matching wel eerlijk en volgens de regels verlopen? *“Je moet het niet bagatelliseren als mensen mopperen maar we zijn goed in kijken wat er niet goed gaat”* (Realisatiemanager).

### **3. Aansluiting met de werkomgeving**

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de visie van de realisatiemanager wat betreft de percepties van medewerkers over hun aansluiting met de werkomgeving. Hierbij wordt besproken of medewerkers nog steeds een aansluiting voelen met hun functie en de nieuwe doelen van de organisatie. In het interview is gevraagd of medewerkers nog steeds kunnen doen wat zij voorheen ook deden in hun werk. De realisatiemanager vindt dat ieder persoon werk kan verrichten wat hij leuk vindt want voor een deel richt je zelf je functie in. *“Je hebt je processen uit te voeren maar hoe jij dat doet, hoe je relaties legt, welke kwaliteiten je levert, dat doe je allemaal zelf”* (Realisatiemanager). Haar overtuiging is dat een medewerker met zijn kwaliteiten voor een groot deel zijn werk naar eigen inzicht kan inrichten en nog steeds net zo leuk werk kan doen. Hierover zijn de meningen van de medewerkers verdeeld. Sommige medewerkers geven aan dat zij volgens bepaalde richtlijnen hun werk moeten uitvoeren maar dat zij wel een bepaalde mate van zelfstandigheid in hun werk belangrijk vinden. Zij gaan ervan uit dat het niet minder zal worden met de reorganisatie. Echter denken sommige medewerkers dat door de reorganisatie hun zelfstandigheid kan afnemen.

Vervolgens stelt de realisatiemanager dat elke medewerker verantwoordelijk is voor een bepaald taakgebied. Binnen het taakgebied vormt men met collega's doelen en waarden. Naast doelen en waarden van medewerkers, heeft de organisatie doelen en waarden waar medewerkers zich aan kunnen verbinden. De realisatiemanager formuleert dit als volgt: *“We hebben een paar mooie uitgangspunten vanuit de politie waar wij ons aan verbinden en die kun je kleuring en inhoud geven in iedere laag van je organisatie.”* Een belangrijk punt die de realisatiemanager hieraan toevoegt is dat het relevant is hoe door medewerkers kleuring wordt gegeven aan de nieuwe organisatiedoelen. Uit sommige interviews met de medewerkers blijkt dat zij verwachten dat de doelen en waarden van de organisatie niet zullen veranderen. De doelen en waarden van deze medewerkers blijven hierop aansluiten. Echter geven sommige medewerkers geven dat zij zich aangetrokken blijven voelen tot het werk wat zij uitvoeren maar niet tot de organisatie.

Daarnaast durft de realisatiemanager geen uitspraak te doen of de reorganisatie van invloed zal zijn op de percepties van aansluiting met de werkomgeving van medewerkers.

*“Op het moment dat die politiemann op straat gaat, dan heeft hij een enorme vrijheid. Zo moet je dat zien en dat blijft ook. Alleen zal het misschien strakker gericht worden op een aantal resultaten die hij moet halen. Maar of hem dat een andere politiemann zou maken en of zijn doelen en waarden dan nog passen bij de organisatie, dat weet ik niet.”* (Realisatiemanager)

De realisatiemanager voegt aan bovenstaande uitspraak toe dat niemand precies weet hoe de reorganisatie gaat verlopen waardoor op dit moment de meerwaarde van de reorganisatie door veel medewerkers niet wordt ingezien. Medewerkers zijn vooral op individueel niveau bezig met waar zij straks terechtkomen en of zij straks nog een aansluiting voelen met hun nieuwe functie en de organisatie, is de vraag. De realisatiemanager geeft aan dat de reorganisatie eerst moet landen bij medewerkers en vervolgens zullen medewerkers weer mogelijkheden en kansen voor zichzelf gaan zien.

*‘Soms dwingt het mensen ook om kritisch te zijn in: wat ben ik nou aan het doen? Vind ik het nog leuk wat ik doe? Het stimuleert mensen soms ook om even heel goed bij zichzelf te gaan zoeken van: is dit nou wat ik wil blijven doen? Wil ik daar blijven werken?’*

(Realisatiemanager)

### **Rol van leidinggevenden**

Volgens de realisatiemanager is het belangrijk om medewerkers gemotiveerd te houden in hun werk om de reorganisatie te laten slagen. Dit kan worden bewerkstelligd door de manier waarop wordt omgegaan met medewerkers. De realisatiemanager geeft aan dat leidinggevenden een grote rol kunnen spelen in het gemotiveerd houden van medewerkers tijdens de reorganisatie. Dit kan bereikt worden door met medewerkers over het reorganisatieproces te praten en als leidinggevende zorgvuldig met medewerkers om te gaan. Uit de interviews met de medewerkers komt naar voren dat zij het belangrijk vinden dat leidinggevenden koesteren dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan. De volgende uitspraak van de realisatiemanager laat zien dat de rol van leidinggevenden belangrijk kan zijn voor de motivatie van medewerkers in een reorganisatieproces:

*‘Het is wel een hiërarchisch bedrijf dus we kijken wel veel tegen onze chefs op. Ik denk dat zij ook veel kunnen betekenen om hun troepen bij elkaar te houden en het er veel over te hebben met mensen. (...) Het blijft wel een groot proces.’* (Realisatiemanager)

In het interview is specifiek ingegaan op hoe leidinggevenden, medewerkers kunnen meenemen in de reorganisatie. De realisatiemanager benadrukt dat het essentieel is dat medewerkers een goed gevoel krijgen in de nieuwe organisatie. Zowel de medewerker als zijn leidinggevende kan het hele reorganisatieproces niet beïnvloeden. Ook leidinggevenden zitten in het proces en kunnen functievoller of herplaatsingskandidaat worden. Uiteindelijk weet niemand wat dat met de medewerker of leidinggevende zal gaan doen. Vanaf het begin moeten leidinggevenden goede begeleiding geven aan medewerkers. *‘Vanaf de eerste dag heb je als leidinggevende de opdracht ongeacht welke plek mensen hebben gekregen om met dat team daarmee aan de gang te gaan. Dat is wel een belangrijke rol’* (Realisatiemanager).

Uit de interviews met de meeste medewerkers komt naar voren dat zij inzien dat hun huidige leidinggevenden druk zijn met waar hun stoel komt te staan na het reorganisatieproces. Leidinggevenden zitten ook in onzekerheid en moeten misschien ergens anders gaan werken. Sommige medewerkers snappen dat zij op dit moment een steekje laten vallen of wat minder betrokken zijn met de werkvloer. Echter vinden sommige medewerkers dat hun huidige leidinggevenden te veel bezig met hun eigen functie en plek terwijl medewerkers het belangrijk vinden dat leidinggevenden een luisterend oor bieden en betrokken zijn bij medewerkers.

Daarnaast is ook gevraagd of de realisatiemanager denkt dat medewerkers zich gehoord voelen door hun leidinggevenden. Zij heeft het idee dat medewerkers zich niet altijd gehoord voelen maar stelt dat leidinggevenden de spelregels naleven en op sommige dingen ook geen invloed hebben. Deze gedachte sluit aan op de interviews met sommige medewerkers. Uit deze interviews blijkt dat zowel medewerkers als hun leidinggevenden geen invloed hebben op de reorganisatie. Sommige medewerkers geven dan ook aan dat het geen zin heeft om hun mening te uiten aangezien dat zonde is van hun tijd maar ook die van hun leidinggevende.

Volgens de realisatiemanager moet je als leidinggevende op zoek naar de pijn van medewerkers ten aanzien van de reorganisatie. Door als leidinggevende eerlijk te zijn naar medewerkers en geen beloftes te doen die niet waargemaakt kunnen worden, kan de leidinggevende dichterbij de medewerker komen waar hij last van ondervindt. *‘Dan kan je soms helpen en soms moet*

*je gewoon eerlijk zijn en zeggen: hier kan ook ik gewoon niks aan veranderen. En zelfs dat kan helpen, alleen al dat durven zeggen''* (Realisatiemanager).

#### **4. Betrokkenheid**

Uit de vorige paragraaf is naar voren gekomen op welke manier de reorganisatie invloed kan hebben op de percepties van medewerkers van hun aansluiting met de werkomgeving volgens de realisatiemanager. In deze paragraaf wordt specifiek ingegaan op de betrokkenheid van medewerkers. Allereerst wordt ingegaan op hoe de realisatiemanager denkt dat politiemedewerkers betrokken zijn bij de Landelijke Politie. Vervolgens wordt gekeken naar de betrokkenheid van medewerkers met het team waarin zij werkzaam zijn.

Volgens de realisatiemanager voelen medewerkers zich vaak niet betrokken bij de Landelijke Politie. *''Je moet je voorstellen dat je in een bedrijf werkt van 65.000 mensen. Die wereld is zo groot''* (Realisatiemanager). Daarbij vraagt zij zich af het noodzakelijk is dat medewerkers betrokken zijn bij de Landelijke Politie. De realisatiemanager geeft aan dat veel medewerkers de afstand als te groot ervaren en het voornamelijk bij hun eigen werkomgeving houden. Uit de interviews met de medewerkers blijkt dat de meesten dit ook zo ervaren. Zij voelen zich verantwoordelijk voor de gemeente waarin zij werkzaam zijn, Zeist of Veenendaal, maar wat er bijvoorbeeld in Amsterdam speelt, dat interesseert hun niet zoveel.

Vervolgens geeft de realisatiemanager aan dat medewerkers door de reorganisatie een hechtere band met elkaar kunnen krijgen binnen een team. Door de reorganisatie moeten medewerkers gaan bewegen maar kunnen zij ook in een nieuw leuk werkgebied terechtkomen met nieuwe enthousiaste collega's. Zo kan door de reorganisatie een collectief gevoel gecreëerd worden, zowel op werkvlak als op teamniveau. *''Door de reorganisatie kun je een collectief gevoel krijgen van: hier word ik enthousiast van of hier word ik niet enthousiast van. Dat kan het werk leuker maken voor mensen en ook het team versterken''* (Realisatiemanager). Over het collectieve gevoel, denken medewerkers voornamelijk hetzelfde. Sommige medewerkers verwachten dat een reorganisatie kan zorgen voor verbeteringen en waarbij men met nieuwe, leuke collega's het werk gaat doen.

## Bijlage G: Codeboom

### Motivatie

- Algemene motivatie
  - Plezier in werk
  - Dynamiek in werkzaamheden
  - Onvoorspelbaarheid
  - Waardering en erkenning voor werk
  - Zelfstandigheid
  - Persoonlijke ontwikkeling
  - Sociale verbondenheid
  
- Motivatie om bij te dragen aan de maatschappij
  - Rationele motivatie
    - Onrecht ongedaan maken
    - Maatschappij verbeteren
    - Veiligheid waarborgen
  - Affectieve motivatie
    - Iedereen moet gelukkig zijn in de wereld
    - Burgers helpen
    - Dankbaarheid en respect van burgers
    - Kwetsbaarheid van burgers
  - Normatieve motivatie
    - Dienstbaar en waakzaam
    - Plichtsbesef
    - Politiewet
    - Ambtseed of belofte
  - Niet bewust van bijdrage leveren aan de maatschappij
    - Geen Florence Nightengale

### Betrokkenheid

- Betrokkenheid problemen in werkgebied
  - Goede feeling hebben en op de hoogte zijn met wat er speelt in je werkgebied
  - Machinale afwikkeling van werk
  - Zelfredzaamheid van burgers
  - Afhankelijk van soort problematiek
- Betrokkenheid team
  - Loyaliteit van medewerkers
    - Deel uitmaken van een groep
  - Eilandjescultuur
    - Vreemde eend in de bijt
    - Karakteristiek van de persoon
- Betrokkenheid Landelijke Politie
  - Buiten eigen cirkel van invloed
    - Te ver van mijn bed show
  - Top-down structuur
  - Transparantie Landelijke Politie

**Reorganisatie**

- Merkbaarheid dagelijkse werkzaamheden
  - Samenwerken met andere locatie
  - Werkzaamheden blijven hetzelfde
  - Veranderde werkzaamheden
    - Geen personele verantwoordelijkheid meer
    - Vaag en onduidelijk
- Deel van de reorganisatie
  - Bijeenkomsten bijwonen over reorganisatie
    - Schijnmeepraat
  - Geen invloed in besluitvorming reorganisatie
- Invloed reorganisatie op motivatie
  - Niet verzuurd raken
  - Nieuwe leidinggevenden
  - Eigen ding doen en niks extra's
  - Golfbewegingen in emotie en gesteldheid
  - Werkzaamheden
  - Burgers
- Invloed reorganisatie op betrokkenheid
  - Meedenken en meepraten
  - Werkzaamheden
  - Collega's
  - Burgers
  - Slikken of stikken

**Aansluiting met de werkomgeving**

- Aansluiting met baan
  - Functie vervalt
  - Persoonlijke ontwikkeling
  - Zelfstandigheid
  - Meer mogelijkheden en middelen
- Aansluiting met organisatie
  - Kerntaken van politie blijven hetzelfde
  - Werk wordt leuker
  - Geen aandacht voor personeel
  - Één landelijk systeem
    - In elkaars keuken kijken
  - Communicatielijnen
  - Bezuinigingsslag
  - Gebiedsgebonden werken
- Leidinggevenden
  - Communicatie van leidinggevenden
  - Toegankelijkheid naar leidinggevenden
  - Betrokkenheid van leidinggevenden bij de werkvloer

**Bijlage H: Paper publieke dimensie**

# **Publieke dimensie van afstudeeronderzoek politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht**



**Universiteit Utrecht**

Auteur: Maaïke Koster (3598071)

Docent: Prof. dr. P. Leisink

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Master Strategisch Human Resource Management

Datum: 10-03-2014

*'The only vital value an enterprise has is the experience, skills, innovativeness and insights of its people'* (Leif Edvinsson, 2002).

### **1. Inleiding**

Naast het belang van het nastreven van economische doelen binnen het HRM domein, moet er ook rekening worden gehouden met het strategische gedrag van werkgevers (Boxall & Purcell, 2011). Organisaties zijn economische spelers maar ze opereren in samenlevingen waar wetten gelden die controle uitoefenen op de manier waarop managers met hun werknemers omgaan. Hieruit volgt dat een bepaalde mate van 'social legitimacy' (sociale legitimiteit) ook moet worden gezien als een onderdeel van HRM. Paauwe, (2004) sluit zich hierbij aan en meldt dat HRM niet alleen gaat over economische rationaliteit maar ook over 'fairness', ook wel eerlijkheid en sociale legitimiteit. Bovenstaande auteurs zijn het er over eens dat HRM een stapje verder gaat dan enkel het leveren van een bijdrage aan economische prestaties, ook wel kosteneffectieve HRM benadering van een organisatie en er ook oog moet zijn voor de sociale doelstellingen.

In dit paper zullen de sociale doelstellingen van HRM, waaronder het concept social legitimacy van Paauwe (2004) in relatie met HRM, de leidraad vormen. In dit paper wordt de publieke dimensie van onderzoeksorganisatie voormalig politiedistrict Heuvelrug en Binnensticht (vanaf nu: HB) besproken en het specifieke (beleids)vraagstuk belicht.

De volgende vragen zullen in het paper aan de orde komen:

- (1) Wat is er publiek aan voormalig politiedistrict HB en het specifieke (beleids)vraagstuk?
- (2) In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van politiedistrict HB?

Voordat ik nader in kan gaan op bovenstaande vragen, zal eerst inzicht worden geboden in hoe politiedistrict HB zich verhoudt tot haar institutionele omgeving. Vervolgens wordt de publieke dimensie en identiteit van voormalig politiedistrict HB besproken. Daarna wordt de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk in kaart gebracht. Tot slot wordt ingegaan op een spanningsveld tussen economische doelen en morele waarden, die kan ontstaan binnen het HR-beleid van voormalig politiedistrict HB

### **2. Institutionele context**

De afgelopen jaren is de maatschappelijke omgeving waarin de politie opereert, aan veranderingen onderhevig. Volgens verschillende wetenschappelijke artikelen en onderzoeksrapporten fungeert de Nederlandse politieorganisatie op een inefficiënte en ondoeltreffende manier (TK 29628, nr. 231). De politie heeft als doel haar effectiviteit en efficiëntie te verhogen. Door middel van de invoering van de Nationale Politie, vanaf 1 januari 2013, ondergaat de politie een omvangrijke reorganisatie mede gebaseerd op grote bezuinigingen. Dit leidt tot spanningen in de veiligheidsaanpak van de politie (Jaarplan politie Midden-Nederland, 2014). Uit het jaarplan van politie Midden-Nederland (2014), waaronder voormalig district HB, komt naar voren dat zij staat voor een hoofdletter V namelijk; het vergroten van de veiligheid en het vertrouwen van burgers. Niet alleen burgers kunnen een bijdrage leveren aan meer veiligheid en vertrouwen in de maatschappij. Ondernemers, maatschappelijke instellingen, gemeenten, het OM en de politie oefenen samen ook invloed uit om vernieuwing te realiseren in de aanpak van onveiligheid (Jaarplan politie Midden-Nederland, 2014).

### **3. Publieke dimensie van voormalig politiedistrict HB**

Wanneer het begrip publieke dimensie valt, wordt door velen meteen een link gelegd met publieke organisaties. Daarentegen kunnen private organisaties ook een publieke dimensie vervullen.

Zowel publieke als private organisaties hebben te maken met een tweestrijd in hun HR-beleid tussen economische doelen en morele waarden onder druk van veranderingen in de omgeving (Leisink, 2005). Rainey (2003) en Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat geen strikte verdeling moeten worden gemaakt tussen publieke en private organisaties. Dahl en Lindblom (1953) introduceerden een publiekprivaat continuüm van verschillende vormen van overheidsorganisaties en private organisaties, variërend van meest publiek naar meest privaat. Hieruit volgt dat een organisatie niet per definitie uitsluitend privaat of publiek is.

Rainey (2003) kijkt vooral vanuit een formele invalshoek naar de mate waarin organisaties publiek of privaat zijn. Rainey (2003) kijkt naar de volgende formele kenmerken: bron van inkomsten, zeggenschap en eigendom. Bij de bron van inkomsten maakt Rainey (2003) een onderscheid tussen publieke en private financiering. De bron van inkomsten van voormalig politiedistrict HB is publiek omdat zij een publieke functie vervuld en gefinancierd wordt door de overheid. Zeggenschap richt zich op de autonomie van organisaties en de mate waarin zij verantwoordelijkheid moeten afleggen (Rainey, 2003). Elke organisatie heeft een bepaalde mate van politieke invloed en is onderworpen aan een bepaald niveau van externe overheidscontrole. Bozeman (1987, in: Rainey, 2003, p.70) maakt een verdeling tussen economische autonomie (private organisaties, gemanaged door de eigenaren) en politieke autonomie (overheidsorganisaties, gefinancierd door belastingen). Een kritisch punt hierbij is dat organisaties verschillende combinaties van deze twee dimensies kunnen vertegenwoordigen. Wat betreft zeggenschap neigt voormalig politiedistrict HB naar politieke autoriteit. De zeggenschap van de overheid over het beheer van de politie is nadrukkelijk vastgelegd (Jaarplan, 2014). Het eigendom van een organisatie kan of wel publieke eigenaarschap, ook wel de overheid, betreffen of privaat eigenaarschap. Het eigendom van voormalig politiedistrict HB kan ingedeeld worden in publiek eigenaarschap. De politie is een overheidsorganisatie en in haar voortbestaan afhankelijk van de overheid.

Noordegraaf en Teeuw (2003) kijken naast de formele kenmerken van Rainey (2003) in welke mate een organisatie publiek of privaat is, ook naar de korte en lange termijn doelen die een organisatie stelt. Noordegraaf en Teeuw (2003) benaderen organisaties vanuit een identiteitsbenadering waarbij zij een onderscheid maken tussen publieke en private identiteit. De identiteit van een organisatie kan worden beslist door het type, publiek of privaat, organisatie en door de duurzame karakteristieken die een organisatie onderscheid van de ander (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Identiteit maakt geen onderscheid tussen empirie (publiekprivaat continuüm) en normatiek (publiek versus privaat beredenering), maar brengt deze twee juist samen. In navolging van Noordegraaf en Teeuw (2003) kan worden gesteld dat een organisatie niet per definitie volledig publiek of privaat is. De omstandigheden kunnen de mate bepalen waarin een organisatie publiek of privaat geïënteerd is.

#### ***4. Plaatsing organisatie: publieke of private identiteit?***

Om een duidelijk beeld van de identiteit van voormalig politiedistrict HB te schetsen en de mate waarin zij sociale legitimiteit nastreeft, wordt het publieke en private identiteit perspectief van Gawthrop (1984, in Noordegraaf en Teeuw, 2003) gebruikt. Hij onderscheidt deze twee identiteiten op basis van vier dimensies: idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Deze dimensies zullen in de volgende subparagrafen worden toegepast op voormalig politiedistrict HB.

##### ***4.1 Idee van doelgerichtheid***

Organisaties kunnen een publieke of private opvatting hebben van doelgerichtheid (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Een publieke opvatting van doelgerichtheid wordt benoemd als ‘teleologisch’, waarin het bereiken van een hoger doel centraal staat.



Daartegenover staat een private opvatting van doelgerichtheid, ook wel ‘ateleologisch’, waarbij geen hoger doel centraal staat en slechts korte termijn doelstellingen worden nagestreefd. Voormalig politiedistrict HB is gericht op het verwezenlijken van een hoger doel en lijkt binnen de dimensie van doelgerichtheid een publiek uitgangspunt in te nemen. De missie van voormalig politiedistrict HB luidt als volgt: ‘veilig zijn en veilig voelen’ (Integraal Veiligheidsplan, 2012-2015). De politie heeft als doel gebiedsgericht te werk te gaan zodat zij kunnen voorzien in één van de belangrijkste levensbehoeften van de mens: veiligheid. Om dit doel te realiseren, wil de politie goed luisteren naar haar burgers en inspelen op problemen die zij in hun omgeving ondervinden. Burgerparticipatie wordt steeds belangrijker en op lokaal niveau worden veel acties en projecten georganiseerd waar burgers zich actief met de veiligheid in hun woonomgeving bezig houden (Jaarplan politie Midden-Nederland, 2014).

#### *4.2 Idee van oorzakelijkheid*

De private opvatting van oorzakelijkheid is ‘atomistisch’ en benadrukt dat het verband tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen, eenduidig is (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Het publieke perspectief gaat uit van een holistische opvatting waarin de werkelijkheid als een complex geheel van onderlinge afhankelijkheden wordt gezien. Bepaalde handelingen of beslissingen hebben invloed op elkaar en voormalig politiedistrict HB heeft met betrekking tot het idee van oorzakelijkheid een meer holistische visie. Zij probeert door middel van leer- en opleidingsmogelijkheden een hoger gezamenlijk kennisniveau te bereiken en specifieke vaardigheden zoals; verantwoordelijkheid, effectief communiceren en doelgerichtheid te beheersen en door te ontwikkelen (HR-beleid, 2013). Ook wil voormalig politiedistrict HB haar projectleiders doorontwikkelen om projecten te ondersteunen waarbij goede samenwerking tussen medewerkers een meerwaarde biedt. Bovendien wil voormalig politiedistrict HB haar doelen met betrekking tot leren en ontwikkeling bespreekbaar maken door jaarlijks een aantal bijeenkomsten voor haar medewerkers en gesprekken met leidinggevendenden te laten plaatsvinden (HR-beleid, 2013). Dit zijn ook kenmerken van het idee van oorzakelijkheid (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

#### *4.3 Idee van tijd*

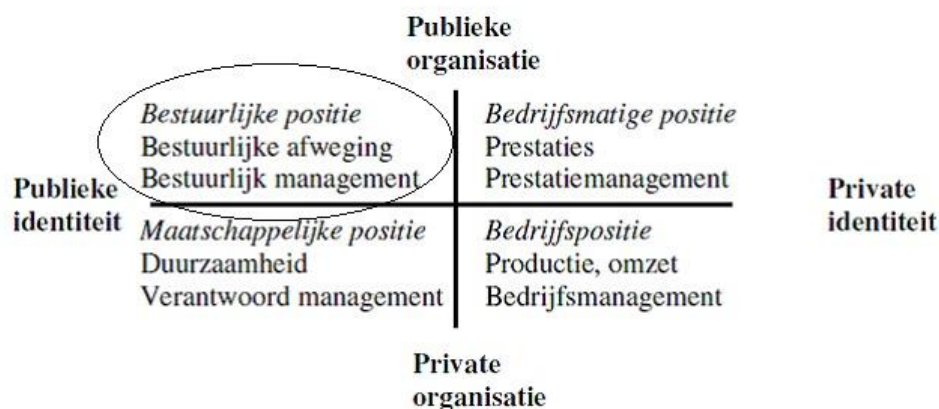
Het idee van tijd houdt in dat een onderscheid wordt gemaakt tussen een statische en dynamische opvatting van tijd (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De statische, ook wel private, opvatting van tijd benadrukt dat historie en toekomst geen rol spelen in de overwegingen en keuzes die een organisatie maakt. De dynamische opvatting heeft een publiek perspectief en geeft aan dat de belangen van toekomstige generaties en wetenschappelijke debatten over toekomstige ontwikkelingen, nu al gevolgen hebben. Ook bij het idee van tijd sluit voormalig politiedistrict HB zich aan bij een publieke opvatting. De politie is waakzaam en dienstbaar aan de waarden van de rechtsstaat (Nederlandse politie, 2014). Daarbij heeft de politie een belangrijke taak in het handhaven van de rechtsorde. De maatschappij heeft hoge verwachtingen van de politie en daarmee is een voortdurende en kwalitatief hoogwaardige ontwikkeling van politiemedewerkers van belang (Politieacademie, 2014). De Politieacademie maakt het mogelijk dat de politie beschikt over potentiële medewerkers die zich continu kunnen ontwikkelen.

#### *4.4 Idee van orde*

De laatste dimensie richt zich op de vormgeving van relaties in een organisatie (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De publieke opvatting van orde is horizontaal, wat betekent dat relaties worden uitgedrukt in termen van wederzijdse afhankelijkheden. Echter, heeft de politie meer een private opvatting van orde, ook wel verticaal, waarin relaties worden benoemd in termen van superieur-ondergeschikt.

Noordegraaf en Teeuw (2003) geven aan dat binnen een organisatie met duidelijke taken een verticale opvatting van orde vaak van toepassing is. De nieuwe politieorganisatie bestaat uit tien regionale eenheden die hiërarchisch zijn ondergeschikt aan de landelijke korpschef, die wordt ondersteund door de korpsleiding (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). De korpschef is ondergeschikt aan de minister van Veiligheid en Justitie. De tien regionale eenheden worden weer onderverdeeld in 43 districten, die gezamenlijk 163 basisteams tellen. Met invoering van de Nationale Politie krijgt de minister bevoegdheden waarmee hij directe sturing kan uitoefenen op het beheer en het uitvoeren van taken van de politie. Op lokaal niveau verandert het gezag niet (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). De burgemeester is verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en de Officier van Justitie voor de strafrechtelijke handhaving. Per basisteam is er geen sprake van onderlinge hiërarchie tussen medewerkers aangezien zij samen dienen te werken om de doelen van de politie te bereiken (HR-beleid, 2013).

Uit bovenstaande komt naar voren dat voormalig politiedistrict HB op drie dimensies een meer publieke en op één dimensie een meer private identiteit heeft. De identiteit van een organisatie staat los van de geformaliseerde organisatorische grondslag en de omgeving van de organisatie (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Dit resulteert in vier typen van organisatorische posities, zoals is weergegeven in figuur 1. Voormalig politiedistrict HB is een publieke organisatie en streeft ook sociaal legitieme doelen na dus zij is niet duidelijk in één hokje te plaatsen.



*Figuur 1: Noordegraaf en Teeuw (2003: 9)*

Uit bovenstaande figuur blijkt dat vanwege het publieke bestaan van voormalig politiedistrict HB, zij aan de linkerkant van de verticale as te plaatsen is. Voormalig politiedistrict HB heb ik gepositioneerd tussen een bestuurlijke en maatschappelijke positie. Een organisatie kan niet los van de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving worden beschouwd (Noordegraaf en Teeuw, 2003: 12). Voormalig politiedistrict HB heeft niet een eenduidig besef van identiteit aangezien zij ook ondernemende instrumenten inzet om effectiever en efficiënter te werk te gaan.

### **5. Publieke dimensie van het afstudeervraagstuk**

Het afstudeervraagstuk gaat over hoe medewerkers van voormalig politiedistrict HB de reorganisatie die gaande is ervaren. Daarbij wordt onderzocht op welke wijze de reorganisatie doorwerkt op de werkmotivatie en 'Public Service Motivation' (PSM) van medewerkers. Perry en Wise (1990, p. 368) definiëren PSM als volgt: 'An individual's preposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'.

PSM kan gerelateerd worden aan het verlangen van medewerkers om werkzaam te zijn in de publieke dienstverlening door de maatschappelijke waarde van het werk, boven aspecten zoals extrinsieke beloning of eigen belang. In latere onderzoeken naar PSM, worden ook andere definities geformuleerd en wordt PSM niet direct aan de publieke sector gekoppeld. Brewer en Selden (1998, p. 417) formuleren PSM als volgt: ‘The motivational force that induces individuals to perform meaningful public service’. Zij stellen dat niet alleen medewerkers die werkzaam zijn in de publieke sector gemotiveerd zijn om zinvolle publieke diensten te verlenen. Naar aanleiding van de verschillende definities is een beweging waar te nemen van PSM wat vooral betrekking heeft op publieke organisaties, naar PSM wat zich richt op de behoeften, waarden en gedragingen van medewerkers om betekenisvolle publieke diensten te verlenen in het algemeen belang en welzijn van anderen te bevorderen. Hieruit kan worden opgemerkt dat het afstudeervraagstuk in de publieke identiteit geplaatst kan worden.

Voormalig politiedistrict HB wil inzicht krijgen in hoe medewerkers de reorganisatie interpreteren, hoe medewerkers gemotiveerd blijven en of zij kansen zien om meer betrokken te zijn bij de burger in hun werkgebied of juist meer afstand ervaren. Bij een reorganisatie is eenduidige communicatie naar medewerkers van belang (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010). De organisatieveranderingen, wat betreft de richtlijnen en het nieuwe beleid, moeten zoveel mogelijk worden vertaald naar wat het betekent voor het werk voor de maatschappij. Op welke manier wordt vervolgens een bijdrage geleverd aan betekenisvolle publieke dienstverlening? Hieruit kan worden gesteld dat door duidelijke communicatie, medewerkers meer betrokken kunnen worden en zich meer eigenaar zullen voelen van problemen van burgers in hun werkomgeving. In de volgende paragraaf zal de publieke dimensie van voormalig politiedistrict HB worden besproken aan de hand van de theorie van Gawthrop (1984, in Noordegraaf en Teeuw, 2003).

### **6. Spanningen tussen economische rationaliteit en morele waarden**

Organisaties ondergaan spanningen tussen hun economische en relationele rationaliteit (Paauwe, 2004). Met economische rationaliteit wordt bedoeld op de strategische doelen zoals; efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovatieniveau. Deze doelen vallen samen onder de ‘Product/Market/Technology’ dimensie, ook wel PMT dimensie. In het kader van de reorganisatie komen bovenstaande concepten overeen om als politieorganisatie kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening te verrichten (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). Hierbij is het belangrijk dat de deskundigheid, die op verschillende gebieden in de politieorganisatie al aanwezig is, van grote meerwaarde is om de politieorganisatie verder te blijven ontwikkelen op de genoemde elementen: efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit en innovatie.

Daartegenover staat relationele rationaliteit waarbij sociale doelen benadrukt worden zoals: eerlijkheid, legitimiteit en duurzaamheid (Paauwe, 2004). Deze doelen zijn ingebed in de ‘Social/Cultural/Legal dimensie’, anders gezegd SCL dimensie. Medewerkers van voormalig politiedistrict HB worden opgeleid om hun maatschappelijke taken op een verantwoordelijke en sociaal legitieme manier uit te voeren (HR beleid, 2013). Deze doelstelling kan worden geplaatst binnen de SCL dimensie van Paauwe (2004) waarbij voormalig politiedistrict HB de nadruk legt op de morele waarden van de SCL dimensie. Daarnaast is goed functionerende politiezorg essentieel voor alle betrokkenen in de maatschappelijke context. Ontwikkelingen in de maatschappij vragen om een continue bezinning door alle betrokken partijen. Ook vanuit de overheid wordt voorzien in legitimiteit door wetten en regels die de politieorganisatie dient na te leven. De politie werkt zowel op lokaal, regionaal, nationaal als internationaal niveau samen met veel verschillende partners (Nederlandse Politie, 2014). Zij werkt samen met partners zoals; het OM, de Politieacademie, Koninklijke Marechaussee, gemeentes, organisaties, maatschappelijke instellingen, Interpol en Europol. Deze vele betrokken partijen laten een grote betrokkenheid van de politie met de maatschappij zien. Door middel

van deze samenwerkingsverbanden kan de politie belangrijke maatschappelijke normen en waarden uitstralen en zorgen voor een hoge sociale legitimiteit

### **7. Conclusie**

Uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat niet eenduidig een tweedeling kan worden gemaakt tussen publieke en private organisaties (Pauwe, 2004; Leisink, 2005; Noordegraaf & Teeuw, 2003 en Rainey, 2003). Echter, zijn wetenschappers het niet eens over waar de grens getrokken moet worden. Naar aanleiding van de hierboven genoemde elementen kan geconcludeerd worden dat voornamelijk publieke kenmerken naar voren komen bij zowel het afstudeervraagstuk als de organisatie. Het afstudeervraagstuk richt zich op de PSM van medewerkers waarbij motivatie vanuit betrokkenheid bij publieke waarden centraal staat. In het afstudeervraagstuk wordt dan ook aandacht besteed aan het belang van eenduidige communicatie over het doel van het nieuwe beleid om medewerkers eigenaar te maken van problemen van burgers in hun werkomgeving.

Daarnaast neemt voormalig politiedistrict HB een publieke identiteit aan en houdt zij zich bezig met het verwezenlijken van publieke hogere doelen op de lange termijn zoals: veiligheid. De missie van voormalig politiedistrict HB, 'veilig zijn en veilig voelen', richt zich op burgers die de nabijheid van de politie behoren te ervaren. De politie kan positieve invloed uitoefenen op het veiligheidsgevoel van burgers door ze actief te betrekken bij de initiatieven en projecten op het gebied van veiligheid in hun buurt. Behoeften en ervaring van burgers worden steeds belangrijker en indicatoren van hun subjectieve veiligheid vragen om meer focus van de politie op de publieke dimensie.

## Literatuurlijst

- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (3), 413-439.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Dahl, R. A., & Lindblom, C. E. (1953). *Politics, economics and welfare*. New York: Harper & Row.
- Edvinsson, L. (2002). *Corporate Longitude*. Londen: Pearson Education.
- HR-beleid 2013, politie Utrechtse Heuvelrug en Binnensticht.
- Integraal Veiligheidsplan 2012-2015, gemeenten, OM en politie in Midden-Nederland.
- Inrichtingsplan Nationale Politie (2012). Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/07/inrichtingsplan-nationale-politie.html> (13 januari 2014)
- Jaarplan 2014, gemeenten, OM en politie in Midden-Nederland.
- Kuipers, B. S., Witte, M. de & Voet, J. van der (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In: A. J. Steijn & S. M. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum, 153-178.
- Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Oratie. Nederlandse Politie (2014). Geraadpleegd via <http://www.politie.nl> (13 januari 2014)
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12 (1), 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Politieacademie (2014). URL: <https://www.politieacademie.nl> (13 januari 2014)
- Rainey, H. G. (2003). What makes public organizations distinctive. In: Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 55-78.
- Tweede Kamerstuk der Staten-Generaal, 2010-2011, 29628, nr. 231.
- Witte, M. de, Kuipers, B.S. & Janssen, T. (2010). Verandervermogen van publieke organisaties. In A.J. Steijn & S.M. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* Assen: Van Gorcum, 149-177.