B.J. Wielink

Masterscriptie Organisaties,
Verandering & Management

Juni 2017

Een onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers van de Generieke Opsporing in Almere aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin.

Universiteit Utrecht

POLITIE

Safety First

Een onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers van de Generieke Opsporing in Almere aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin.

Juni, 2017

B.J. Wielink, 3897354
Master Organisaties, Verandering & Management aan de Universiteit van Utrecht

Begeleider: dr. K.M. Loyens

Voorwoord

Beste lezer,

Naast mijn studie ben ik militair bij het Korps Nationale Reserve. Samen met mijn collega's offer ik een aantal van mijn zaterdagen en enkele avonden per maand op om te trainen. Te trainen om de veiligheid van Nederland te kunnen waarborgen, mocht dat nodig zijn. De hoofdtaak van het Korps Nationale Reserve is het bewaken en beveiligen van het Nederlandse grondgebied.
De scriptie die voor u ligt, bevat een onderzoek bij de opsporing van het Korps Nationale Politie. De hoofdtaak van de opsporing is onder andere het beschermen en beveiligen van Nederland. Twee organisaties, met twee heel verschillende werkwijzen, maar met beide hetzelfde doel: Nederland veilig maken en veilig houden.
In mijn zoektocht naar een afstudeerplek ben ik niet voor niets bij de politie terecht gekomen. Het werk heeft iets van avontuur in zich. En dat trok mij. Veiligheid en avontuur zijn twee begrippen die dicht bij elkaar liggen. Om tot veiligheid te komen, kunnen namelijk spannende dingen gebeuren. Dat is zo bij de Nationale Reserve en dat is ook zo bij de Nationale Politie. Veiligheid is voor iedereen belangrijk. Iedereen wil in een veilige samenleving opgroeien, in een veilige samenleving studeren, in een veilige samenleving keuzes kunnen maken en in een veilige samenleving kinderen grootbrengen. Zo ook ik. Ik wil daar ook graag iets aan bijdragen. Dat doe ik bij de Nationale Reserve. Maar dat heeft mij ook gebracht bij de politie. En u zult zeggen, wat draagt dit onderzoek nou bij aan de veiligheid van Nederland? Direct niets, inderdaad. Indirect is het echter een stapje naar een betere opsporing. Waar uiteindelijk, zo hoop ik, beter gewerkt kan worden aan een veiligere samenleving!

Een woord van dank wil ik uitspreken aan mijn begeleider, Kim Loyens. Vanaf begin tot eind stond zij klaar met haar kennis en tijd om mij te helpen, ook wanneer het intensiever werd. Alle kritische opmerken, waardoor de moed mij soms in de schoenen zonk, hebben mij uiteindelijk geholpen bij het toewerken naar een eindresultaat en de afsluiting van mijn master. Daarnaast wil ik mijn 2e beoordelaar, Peter Linde bedanken, die mijn scriptie ook van feedback heeft voorzien. Ook wil ik Margriet Algera, reisleider Herijking Opsporing bij de Opsporing Midden-Nederland en Carlijn Plancken, teamchef Generieke Opsporing Almere, bedanken voor de mogelijkheid om onderzoek te doen en voor de tijd die zij voor mij vrijgemaakt hebben. Ik kan terug kijken op een leerzame en leuke tijd bij de opsporing! Tevens wil ik mijn ouders bedanken, waar ik mijn verhaal bij kwijt kon als ik dat nodig had. Tot slot wil ik God bedanken. Hij heeft me de kracht en wijsheid gegeven om mijn scriptie te schrijven en tot het einde toe vol te houden.

Veel leesplezier!

Dianne Wielink

Inhoudsopgave

Abstract **9**
Inleiding **11**
Leidinggevenden 12
De opsporing Midden-Nederland 13
Doelen 14
Onderzoeksvraag 14
Leeswijzer 15
Methodologische verantwoording **16**
Onderzoeksstrategie 16
Onderzoeksontwerp 16
Onderzoeksmethoden 17
Verkennende gesprekken 17
Interviews 17
Observaties 18
Documenten 18
Data-analyse 19
Kwaliteitscriteria 19
Credibility 19
Transferability 20
Dependability 21
Confirmability 21
Theoretisch Kader **22**
Leren 22
De aanspreekcultuur 23
Politiecultuur 24
Organizational silence 25
Psychologische veiligheid 25
De pyramide van Lencioni 27
De rol van leidinggevenden 28
Conclusie 29
Reflectie in de Arena Almere **30**
1. Definiëring van reflectie 30
2. Het belang van aanspreken 31
2.1 Op individueel niveau 31

2.2 Op teamniveau 31
3. De manier waarop men elkaar aanspreekt 32
3.1 Op individueel niveau 33
3.2 Op teamniveau 35
4. Beïnvloedende factoren bij het aanspreken 36
4.1 Veiligheid en vertrouwen 36
4.2 Het karakter 39
4.3 Het onderwerp van het gesprek 41
4.4 Nieuw in een team 41
4.5 Noodzakelijk 41
5. Obstakels bij het aanspreken 42
5.1 De waan van de dag 42
5.2 Cultuur 44
6. De leidinggevende 45
6.1 Voorbeeldfunctie 45
6.2 De houding van een leidinggevende 46
7. Conclusie 48
Analyse 49
Het gevoel van veiligheid en vertrouwen 49
Leren door conflicten 50
Toewijding 51
Verantwoordelijkheid om aan te spreken 52
Teamresultaat 52
Conclusie 53
Conclusie en aanbevelingen 54
Conclusie 54
Aanbevelingen 55
Aanvullend onderzoek 55
Literatuurlijst 57
Bijlage 1: De 17 maatregelen uit de Contourrennota 61
Bijlage 2: Topiclijsten interviews 66
Topiclijst leidinggevende 66
Topiclijst uitvoerenden 67
Bijlage 3: Codeboom 68

Abstract

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarin de betekenisgeving van de medewerkers van de Generieke Opsporing in Almere aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin centraal staat. De definitie van reflectie is in dit onderzoek het leren van situaties en elkaar door middel van het aanspreken op houding, gedrag en resultaten.
De medewerkers vinden het belangrijk om elkaar aan te spreken, maar ervaren het als lastig. Een aantal factoren blijkt hierop van invloed te zijn. Daardoor kunnen de medewerkers tot het besluit komen om elkaar niet aan te spreken, direct aan te spreken of het via een andere weg duidelijk maken. Om het aanspreekgedrag te stimuleren, dienen leidinggevenden daarin tot een voorbeeld te zijn. Hun houding ten opzichte van het team is daarin belangrijk.
Dit onderzoek is tot stand gekomen door het doen van interviews met de medewerkers van de Generieke Opsporing Almere en observaties bij briefings van diverse teams op deze afdeling.

Inleiding

De Schiedammer parkmoord. Op 22 juni 2000 werd de tienjarige Nienke in het Beatrixpark in Schiedam om het leven gebracht. Haar elfjarige vriendje werd neergestoken, maar overleefde het. Vier jaar lang heeft de verkeerde persoon vastgezeten, blijkt na een bekentenis van de dader (Trouw, 2005). Dit kwam door tunnelvisie van de opsporingsafdeling van de Nationale Politie. Oftewel, het verliezen van de objectieve blik, waardoor andere scenario's niet werden bekeken (Salet & Terpstra, 2012, p.12). Doordat veel fouten zijn gemaakt door politie, justitie, deskundigen en de politiek heeft de Schiedammer parkmoord veel (media)aandacht gekregen (Omroep West, 2017). Dit heeft geleid tot een focus op de opsporing, zoals deze afdeling in het vervolg van dit onderzoek genoemd wordt (Minister van Veiligheid en Justitie, 2015c; Van Reenen, 2016).
Doorgevoerde veranderingen die tunnelvisie in de toekomst moesten voorkomen, hebben na tien jaar voor een professionelere opsporing gezorgd. Het programma Versterking Opsporing en Vervolging (PVOV) heeft hier een belangrijke rol in gespeeld (zie tabel 1).
De opsporing is echter nog niet in staat om adequaat in te spelen op veranderingen in de samenleving. Dat blijkt uit de Contourennota, waarin de politie een eerste stap zet richting een meer effectieve en toekomstbestendige opsporing (Minister VenJ, 2015a, p.1). Huisman, Princen, Klerks & Kop (2016) benoemen in hun sterkte- en zwakteanalyse dat de opsporing voldoende kwaliteit levert als het gaat om de klassieke opsporing, maar dat het niet in staat is een antwoord te bieden op de complexe en omvangrijke criminaliteit. Hiermee bedoelen zij dat de criminaliteit tegenwoordig grensoverschrijdend is en gebruik maakt van de vele ontwikkelingen (p.10) als internationalisering, digitalisering, toegang tot big data, sneller gebruik van (informatie)technologie en het ontstaan van complexere netwerken van criminelen. Deze zaken stellen de opsporing voortdurend voor nieuwe uitdagingen. Het is zaak om hier continu op in te kunnen spelen om de criminelen een stap voor te zijn (Minister VenJ, 2015a, p.1). Om dit te kunnen, is een opsporing nodig die adaptief en wendbaar is. De opsporing moet veranderen signaleren, duiden, agenderen en zo nodig proactief handelen (p.1) Het realisatieplan van de Nationale Politie spreekt in het kader van de hervorming van de politie veel over vakmanschap. Dat is de ruimte die vakmensen hebben om in de praktijk invulling te geven aan hun eigen professionaliteit (Minister VenJ, 2012a). Professionaliteit is 'de sleutel om afgestemd te zijn op verwachtingen, deze goed te kunnen managen en te leveren wat is gevraagd' (p.65). De Herijkingsnota specificeert dit voor de opsporing (Minister VenJ, 2015b). Het vakmanschap is volgens dit document nog niet op het gewenste niveau. De Contourennota, waarin 17 maatregelen worden genoemd die moeten leiden tot een verbetering van de opsporing, is voor een gedeelte ook gericht op het ontwikkelen van dit vakmanschap. Een overzicht van de 17 maatregelen is te vinden in bijlage 1.
Om vakmanschap te ontwikkelen is volgens de Contourennota een cultuur- en gedragsverandering nodig. Eén van de onderdelen hiervan is interne reflectie (op het eigen handelen). Een definitie hiervan wordt niet gegeven. Op basis daarvan zou de conclusie getrokken kunnen worden dat de eenheden dit zelf kunnen invullen.
In het onderzoeksrapport 'Handelen naar Waarheid, een sterkte- en zwakteanalyse van de opsporing', is een gedegen analyse gedaan van onder andere het gebrek aan reflectie binnen de opsporing. Kort samengevat stuit het voeren van 'een werkelijke reflectieve, evaluerende, kritisch-professionele houding' teveel op 'afweermechanismen die de beoogde reflectie in een vroege fase onschadelijk maken' (Huisman et al., 2016, p.32).
In de sterkte- en zwakteanalyse benoemen Huisman et al. (2016) dat mensen die bij de opsporing werken, vaardigheden zoals samenwerken en reflectie niet als belangrijk zien. Met

een tweede collega naar een zaak kijken levert al snel een gevoel van bedreiging op, alsof het werk niet goed gedaan wordt. Teamreflectie wordt als pijnlijk ervaren. Men durft elkaar niet aan te spreken, omdat kritiek iemands professionaliteit in twijfel trekt. De leidinggevenden werken hier aan mee, door de passieve houding die ze aannemen als het om reflectie gaat. Zij nemen hierin niet de leiding en laten niet merken dat het belangrijk is. De algehele houding, onder zowel uitvoerenden als leidinggevenden, is de 'goed genoeg'-houding. Er is weinig (zelf)reflectie en bemoeienis wordt weinig gewaardeerd: '*het is goed genoeg*' (p.24). De politie is een organisatie, blijkt uit dezelfde analyse, waarbij het mogelijk is te schuilen achter anderen, om weg te kijken, om weg te komen met onprofessioneel en oncollegiaal gedrag. Bij de opsporing roept deze manier van werken veel herkenning op en zien ze de problemen, maar tegelijkertijd blijft men hangen in het benoemen van de symptomen. De neiging bestaat om elkaar niet af te vallen en bij het oude vertrouwde te blijven. Waarom iets zo is, is niet aan de orde. Evenmin wordt de vraag aan zichzelf gesteld of iets goed is of niet. De medewerkers proberen om onder reflectie uit te komen. Het PVOV, mede opgesteld met het doel reflectie en evaluatie te verbeteren naar aanleiding van de Schiedammer parkmoord, is dus niet geheel tot zijn recht gekomen (Huisman et al., 2016). Het theoretisch kader komt uitgebreider op deze houding ten opzichte van reflectie terug.

Tabel 1: Overzicht documentatie

Datum	Document	Inhoud
November 2005	Programma Versterking Opsporing en Vervolging (PVOV)	Een versterkingsprogramma met verbeteringen naar aanleiding van de gemaakte fouten in het onderzoek naar de Schiedammer parkmoord met als doel meer reflectie en evaluatie.
December 2012	Realisatieplan	Dit plan beschrijft de vorming van de Nationale Politie.
Augustus 2015	Herijkingsnota	Een herijking van het realisatieplan van de Nationale Politie naar aanleiding van onvoldoende vorderingen van dit plan.
November 2015	Contourennota	Een rapport met 17 maatregelen die moeten leiden tot een meer effectieve en toekomstbestendige opsporing.
April 2016	Programma Herijking Opsporing	Dit programma heeft twee hoofddoelen, namelijk het realiseren van een gedetailleerd kwaliteitsplan in mei 2016 en het ontwikkelen en implementeren van de 17 maatregelen uit de Contourennota.
Mei 2016	Handelen naar waarheid	Een sterkte- en zwakteanalyse van de landelijke opsporing aan de hand van zeven domeinen: Context van de opsporing, Vakmanschap, Sturing en leiderschap, Houding en gedrag, Verandervermogen, Inrichting opsporingsveld en ketensamenwerking, en Bedrijfsvoering. Een onderzoek naar aanleiding van de voortgang van het Programma Herijking opsporing over hoe de organisatie hier op dit moment aan voldoet.

Leidinggevenden

De vraag die terecht gesteld wordt, is wie de verantwoordelijkheid heeft voor het inzetten van een reflectieve houding. Het lijkt alsof het onduidelijk is bij wie de verantwoordelijkheid ligt. Bij de politie heerst het idee dat men elkáár moet aanspreken. Dit aanspreken zien zij als een belangrijk onderdeel van die reflectieve houding. Dit zou betekenen dat het ieders eigen

verantwoordelijkheid is. Daarentegen bestaat toch de vraag wie de eerste stap zet. De leidinggevenden lijken daar een rol in te spelen. Op dit moment strandt het aanspreken van elkaar op kwaliteit te vaak in een cultuur van vrijblijvendheid, blijkt uit een samenvattend artikel van de sterkte- en zwakteanalyse (Politie, 2016). Volgens Huisman et al. (2016) ligt de eerste verantwoordelijkheid voor een verandering hierin bij de leidinggevende. Dat geldt dus ook voor het aannemen van een reflectieve houding. Het gebrek aan een reflectieve houding bij de leidinggevenden heeft er namelijk lange tijd voor gezorgd dat een reflectiecultuur niet bestond. In het realisatieplan van de Nationale Politie staat dat leidinggevenden belangrijke cultuurdragers zijn. Zij moeten het goede voorbeeld geven. Dat betekent door hun eigen houding en gedrag laten zien wat zij van andere verwachten door voor hun fouten uit durven komen, zich kwetsbaar op durven te stellen en open staan voor kritiek en reflectie op hun eigen gedrag (Minister VenJ, 2012a, p.28-30). In de tegenspraak, een middel een tunnelvisie moest voorkomen, bleek de positie van de leidinggevende, de OS-c, ook van groot belang voor het succes ervan. Tegenspraak komt onder andere neer op kritisch meedenken, opmerkingen over schrijffouten, aandragen van alternatieven, het ter discussie stellen van oordelen en vragen stellen die uitnodigen tot zelfreflectie (Salet & Terpstra, 2012, p.34,104). Uit ervaringen van tegensprekers blijkt dat leidinggevenden snel in de verdediging schieten als advies wordt gegeven (p.74). Hieruit blijkt dat leidinggevenden niet open staan voor advies en (positieve) kritiek. In het kader van de rol die leidinggevenden hebben in reflectie, is dit van belang. In de eenheid Midden-Nederland is de tegenspraak in de loop van de tijd naar de achtergrond verdwenen, blijkt uit een gesprek met de projectleider van Herijking Opsporing.

De opsporing Midden-Nederland

Om de implementatie van de 17 maatregelen, zoals gesteld in de Contourrennota, in goede banen te leiden, is in iedere eenheid een projectleider aangesteld. De projectleider in Midden-Nederland worstelt echter met de vraag hoe de beschreven problematiek rondom reflectie haar weerklank vindt in de eenheid Midden-Nederland. De analyse van de knelpunten beschreven in het rapport ‘Handelen naar waarheid’ is namelijk een landelijk rapport. Voordat zij de maatregelen daadwerkelijk gaat implementeren, wil ze onder andere laten onderzoeken waar de opsporing van Midden-Nederland nu staat als het gaat om reflecteren en waarom de medewerkers handelen zoals ze handelen. Ze noemt zichzelf reisleider: het is als het ware een ontdekkingstocht naar het ‘waarom’ achter de knelpunten. Die prangende ‘waarom’-vraag wordt ook door Huisman et al. (2016) gesteld.
In een onderzoek naar de Nederlandse politiecultuur stellen de auteurs dat cultuurverandering iedereen raakt en dat bij de politie daarom vaak een algemeen programma wordt opgesteld, dat geldt voor iedereen. Voor de individuele agent is dit echter een ‘ver van mijn bed show’. Het is te algemeen en men kan het makkelijk naast zich neerleggen zonder er iets mee te doen (Van Koetsveld, Hartmans, De Man & Werven, 2016). Het onderzoek was overigens niet alleen op de opsporing gericht. Daarom is het noodzakelijk onderzoek te doen naar de thematiek op een specifieke afdeling. Voor de projectleiders is het dan makkelijker de vertaalslag te maken naar hun eigen afdeling. Om tot een antwoord te komen op bovenstaande vragen, licht ik de afdeling Generieke Opsporing Almere, een onderdeel van de Dienst Regionale Recherche, eruit. Deze scherpe focus zorgt voor kennis over de cultuur betreffende reflectie op deze afdeling, waardoor de projectleider een dieper inzicht krijgt in de materie. De Generieke Opsporing Almere maakt samen met de Generieke Opsporing Utrecht deel uit van de Generieke Opsporing Midden-Nederland. De keuze voor Almere heeft te maken met het feit dat de behoefte aan dit onderzoek daar groot

was. De totale Generieke Opsporing was een te grote afbakening voor dit onderzoek. De vraag is hoe de Generieke Opsporing Almere (of de Arena Almere) ten opzichte van reflectie staat. Vragen die een belangrijke rol spelen, zijn: Zijn de medewerkers in staat tot reflecteren? Zo ja, hoe pakken ze dat aan? Zo nee, waarom niet? Is het een niet willen of een niet kunnen? Wat hebben zij nodig om te kunnen reflecteren? Hoe kijkt de werkvloer tegen reflecteren en de rol van leidinggevenden op dat vlak aan? Deze vragen leiden tot een doel- en een vraagstelling.

Doelen

Maxwell (1996) maakt een onderscheid tussen persoonlijke, intellectuele en praktische doelen. Dit onderscheid heb ik overgenomen. Het persoonlijke doel laat zien welke motivatie, hoop en ambities een rol spelen in dit onderzoek. Het intellectuele doel laat de wetenschappelijke meerwaarde zien. Het praktische doel laat zien welke bijdrage dit onderzoek levert aan de organisatie.
Mijn persoonlijke doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de politieorganisatie en tevens bij te kunnen dragen aan de veranderingen waaraan de opsporing onderhevig is. Ik vind de politie een interessante organisatie. Daardoor ben ik extra gemotiveerd om mijn afstudeerscriptie te schrijven. Tevens is het mijn ambitie om werkzaam te zijn bij de politie. Of dat door middel van dit onderzoek gaat lukken is onzeker, maar ik houd om die reden mijn ogen en oren wel open.
Het intellectuele doel van dit onderzoek is om te begrijpen welke betekenissen gegeven worden aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin. Ik wil aan de hand van kwalitatief onderzoek bijdragen aan de theoretische, wetenschappelijke inzichten over reflectie en aanspreekcultuur. Aan de ene kant biedt het een toevoeging op bestaande literatuur, dat voornamelijk gedaan is in het onderwijs en in de zorg. Ook biedt het een verdieping op de bestaande literatuur over de aanspreekcultuur bij de politie. Andere onderzoekers kunnen hier met hun eigen onderzoeken op voortbouwen. Aan de andere kant kan dit onderzoek wetenschappelijke theorieën over aanspreekcultuur bevestigen.
Het praktische doel van dit onderzoek is een aanvulling op het intellectuele doel. Door middel van dit onderzoek wil ik bijdragen aan de omgang met reflectie en de invulling van de rol van leidinggevenden daarin bij de opsporing. Door in gesprek te gaan met uitvoerenden en leidinggevenden hoop ik te begrijpen wat speelt betreffende dit onderwerp, zodat de projectleider van Herijking Opsporing de resultaten van dit onderzoek een leidraad kan laten zijn in de veranderingen die aanstaande zijn voor de opsporing en de daadwerkelijke implementatie daarvan. Dit onderzoek, hoewel het als focus de Arena Almere heeft, geeft haar inzicht in waar ze in de eenheid Midden-Nederland opsporing breed rekening mee moet houden. Daarnaast biedt dit onderzoek ook de teamchefs van de Generieke Opsporing Midden-Nederland, en voornamelijk de Arena Almere, de mogelijkheid om hun plannen op het gebied van reflectie verder uit te werken.

Onderzoeksvraag

Om deze doelen te realiseren, heb ik een onderzoeksvraag geformuleerd. De leidende vraag in mijn onderzoek, is:

Welke betekenis geven de medewerkers van de Generieke Opsporing Almere aan reflectie en wat is volgens hen de rol van leidinggevenden daarin?

Deze onderzoeksvraag stelt de perceptie van de medewerkers, zowel uitvoerenden als leidinggevenden, van reflectie centraal. Het is van belang beide partijen het woord te geven, om zo een compleet beeld van de betekenisgeving te krijgen. Dit doe ik door middel van interviews en observaties. Mijn onderzoek is daarmee een kwalitatief onderzoek.
Het concept ‘reflectie’ zoals gebruikt in de onderzoeksvraag, definieer ik in dit onderzoek als het leren van situaties en elkaar door middel van het aanspreken op houding, gedrag en resultaten. Deze definitie hebben medewerkers van de Generieke Opsporing Midden-Nederland geformuleerd in verkennende gesprekken.
De medewerkers van de afdeling bestaan uit alle uitvoerenden en leidinggevenden van de Generieke Opsporing Almere (Arena Almere). Het concept ‘leidinggevenden’ geeft de Operationeel Specialisten C (OS-c) en de Operationeel Experts (OE) weer. Deze twee functies zijn op papier de leidinggevenden van een team. In een team zijn meestal nog een aantal coördinatoren met leidinggevende taken. Deze mensen vallen in dit onderzoek onder de uitvoerende medewerkers.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk staat de methodologische verantwoording centraal waarin een uitvoering van dit onderzoek staat beschreven. Daarop volgt het theoretisch kader met relevante literatuur voor dit onderzoek. Aansluitend volgt het bevindingenhoofdstuk met daarin de resultaten. Vervolgens staat de analyse centraal met een verbinding tussen resultaten en theorie. De scriptie sluit af met een conclusie en aanbevelingen.

Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksmethoden en de kwaliteit van het onderzoek centraal. Allereerst ga ik in op de onderzoekstrategie en het onderzoeksontwerp. Vervolgens werk ik mijn methoden van dataverzameling en data-analyse uit. Tot slot beoordeel ik de kwaliteit van mijn onderzoek aan de hand van de kwaliteitscriteria van Bryman (2012) die vallen onder de noemer *trustworthiness* (p.19).

Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek naar de betekenisgeving aan reflectie en de rol van leidinggevenden in het stimuleren van reflectie is een kwalitatief onderzoek. De onderzoeksvraag is het beste te beantwoorden door in gesprek te gaan met betrokkenen om zo hun betekenisgeving te onderzoeken. Dit is een passende methode bij kwalitatief onderzoek (Bryman, 2012, p.380). Ik heb onderzocht welke betekenis de respondenten geven aan reflectie en aan de rol van leidinggevenden, hoe zij dat ervaren, welke opvattingen zij daarover hebben en hoe zij dat interpreteren. De interpretatie van de respondenten staat centraal (p.380). Ik heb dus geen uit de literatuur afgeleide hypothesen getoetst. In plaats daarvan stonden *sensitizing concepts* centraal (p.388). Deze hebben richting gegeven aan het onderzoek en brachten een zekere focus. Dit is een inductieve manier van onderzoek doen (Bryman, 2012, p.24). Het hanteren van *sensitizing concept*s voorkwam afdwalen naar informatie die niet relevant was voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Daarentegen bood het wel de mogelijkheid om tijdens de uitvoering van het onderzoek in te spelen op de concepten die leven in het onderzoeksveld die ik van tevoren niet bedacht had. Hierdoor heb ik een completer beeld van de opvattingen gekregen. Het onderzoek heeft dus een iteratief karakter. Dat houdt in dat het onderzoek in de loop van de tijd wijzigt naar aanleiding van nieuwe inzichten (Bryman, 2012, p.403).
Dit kwalitatieve onderzoek is een interpretatief onderzoek. Oftewel, het uitgangspunt van dit onderzoek ligt bij de interpretaties die de respondenten hebben van het onderzoeksonderwerp (Deetz, 1996). De interpretatieve benadering tracht geen vaste werkelijkheid te creëren, maar alle interpretaties naast elkaar te laten bestaan. Ik geloof dat iedere interpretatie relevant en interessant is en dat deze niet tot één werkelijkheid geformeerd moeten worden. De interpretatie van een respondent hangt namelijk af van de context waarin diegene zich begeeft (Deetz, 1996).

Onderzoeksontwerp

Mijn onderzoek vond plaats bij de Generieke Opsporing Almere. Dit betekent dat ik mijn onderzoek binnen een bepaalde context deed. Het ontwerp van mijn onderzoek is daarom een *casestudy*. Een casestudy is een onderzoek waarbij een verschijnsel in een specifieke context onderzocht wordt en waar voornamelijk gezocht wordt naar verklaringen aan de hand van ‘hoe’-vragen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p.129). Aangezien ik in dit onderzoek één context centraal stelde, namelijk de Generieke Opsporing Almere, is het een *single-casestudy* (Saunders et al., 2009, p.130). Zoals ik al kort in de inleiding heb genoemd, heb ik enkel voor de Arena Almere gekozen om tot een specifieke afbakening van mijn onderzoek te kunnen komen. Ik kwam tot de conclusie om dit te doen naar aanleiding van een aantal verkennende gesprekken die ik heb gevoerd. Uit de gesprekken bleek dat een groot cultuurverschil bestaat tussen de Arena Utrecht en de Arena Almere. Dit cultuurverschil tussen Utrecht en Flevoland bleek ook uit eerder onderzoek (Wielink, 2015). Een keuze voor

één van de Arena's betekent meer diepgang in het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Ik heb voor Almere gekozen in plaats van Utrecht, omdat in Almere meerdere mensen aangaven behoefte te hebben aan mijn onderzoek. De gevolgen van het kiezen voor een *single-case* staan benoemd bij de uitwerking van het kwaliteitscriterium *transferability*.

Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek heb ik verschillende methoden gebruikt om de betekenisgeving van de medewerkers te onderzoeken, namelijk interviews, observaties en documenten. Deze methoden vullen elkaar aan, om een completer beeld van de casus te krijgen (Saunders et al., 2009, p.129).

Verkennende gesprekken

In een vroeg stadium van mijn onderzoek ben ik met een aantal medewerkers van de Arena Almere in gesprek gegaan om te sparren over reflectie. Met als doel het thema reflectie beter te kunnen duiden. De uitkomsten van deze gesprekken heb ik gebruikt om een topiclijst samen te stellen voor de formele interviews (zie bijlage 2). Voor de verkennende gesprekken heb ik met zeven personen gesproken. Met de teamchefs van de Arena's Utrecht en Almere, met twee leidinggevenden uit de Arena Utrecht, met twee leidinggevenden uit de Arena Almere en met een uitvoerende medewerker uit de Arena Almere gesproken. In beide gevallen waren de leidinggevenden een Operationeel Specialist-C (OS-c) en een Operationeel Expert (OE). Deze heb ik bewust geselecteerd om zoveel mogelijk variatie aan te brengen in de verkennende gesprekken. Dit heet *purposive sampling* (Bryman, 2012, p.422). Hierdoor kon ik voorkomen dat ik een eenzijdige blik op reflectie had bij de start van de interviews. De verkennende gesprekken heb ik niet opgenomen, omdat ik de gesprekken bewust 'verkennend' wilde houden. Hiermee probeerde ik te bewerkstelligen dat de respondenten zich vrijer voelden om te praten. Tijdens de gesprekken heb ik echter steekwoorden genoteerd. Achteraf heb ik op basis daarvan de gesprekken uitgewerkt en ter verificatie naar de respondenten gemaild. Daar kwam van bijna alle respondenten een reactie op met goedkeuring, een aanvulling of een wijziging. Bij een tweetal respondenten betrof het een wijziging van dingen die ik met een gebrek aan nuance genoteerd had.

Interviews

Om een goed beeld te krijgen van de betekenisgeving van de hele afdeling waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd, is het belangrijk om informatie die ik kreeg te verifiëren met informatie die ik van anderen krijg (Saunders et al., 2009, p.129). Daarom heb ik uit beide doelgroepen, zowel uitvoerenden als leidinggevenden, respondenten geïnterviewd om een totaalbeeld te krijgen van de betekenisgeving. Het doen van interviews past bij kwalitatief onderzoek, omdat het ruimte biedt voor de interpretatie van respondenten (Bryman, 2012, p.383). De Arena Almere bestaat uit ongeveer 60 mensen, werkzaam op twee verschillende locaties, namelijk Hilversum en Almere. Het aantal interviews heb ik evenredig verdeeld over deze twee locaties. Ik heb ervoor gekozen het onderzoek uit te voeren op beide locaties, omdat de medewerkers in Hilversum na afronding van de reorganisatie werkzaam zullen zijn in Almere. Tevens heeft de teamchef aangegeven de Arena Almere als één geheel te behandelen. In totaal heb ik 14 mensen geïnterviewd, waarvan 6 leidinggevenden en 8 uitvoerenden. In eerste instantie wilde ik 19 interviews houden, verdeeld over de 4 teams waaruit de Arena Almere bestaat: een coldcaseteam, een cybercrimeteam, team 4 en team 5. Ik kreeg echter niet van iedereen een reactie en van een aantal een afwijzing. Ik heb dit

geprobeerd te ondervangen door andere medewerkers te contacteren via e-mail. Dit heeft ertoe geleid dat ik nog enkele bijkomende respondenten heb kunnen interviewen. Bij het bespreken van de kwaliteitscriteria ga ik hier dieper op in. De interviews heb ik opgenomen en zo snel mogelijk uitgewerkt.
In het selecteren van mijn respondenten heb ik *purposive sampling* (Bryman, 2012, p.422) toegepast en variatie aangebracht door middel van geslacht, leeftijd en team. Deze variatie omvat de verscheidenheid aan medewerkers in de Arena Almere, waardoor de resultaten een totaalbeeld van de afdeling geven. De selectie van de respondenten is te zien in tabel 2.

Tabel 2: Selectie respondenten

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw
20-35	0	2
36-50	3	2
51-65	7	0

Uit team 4 heb ik zeven mensen geïnterviewd, uit team 5 vier, uit het coldcaseteam twee en uit het cybercrimeteam ook twee. De leidinggevenden waren alleen maar mannen in de laatste leeftijdscategorie, op één na uit de 2e leeftijdscategorie. De respondenten die ik niet heb gesproken, zijn: een vrouw uit de 3e leeftijdscategorie (coldcaseteam), een man uit de 1e leeftijdscategorie (cybercrimeteam), een vrouw uit de 3e leeftijdscategorie (team 4), een man uit de 2e leeftijdscategorie (team 4) en een man uit de 2^{e} leeftijdscategorie (team 5). Aangezien een man uit de 1^{e} leeftijdscategorie niet reageerde, heb ik met een ander uit hetzelfde team die op de grens zat van de 1^{e} naar de 2^{e} leeftijdscategorie een afspraak gemaakt.

Observaties

Net zoals ik door de interviews heb getracht een goed beeld te krijgen van de betekenisgeving aan reflectie van de hele afdeling, geldt dat voor de observaties ook (Saunders et al., 2009). Door middel van de observaties kon ik enkele zaken die in de interviews naar voren kwamen, verifiëren in de praktijk, zoals het aanspreekgedrag van leidinggevenden en uitvoerenden, de bereidheid om mee te denken en de houding van leidinggevenden. Tijdens de duur van de uitvoering van mijn onderzoek heb ik vier briefings bijgewoond. In team 5 twee en bij team 4 en het cybercrimeteam één. Deze briefings om alle zaken met elkaar door te spreken werden gehouden bij de start van de werkdag. Een aantal keer ben ik na de briefing een tijdje gebleven om de sfeer te proeven en om te kunnen observeren hoe de medewerkers met elkaar omgaan. Het coldcaseteam houdt geen briefings, maar eens in de twee werken een werkoverleg. Het is wegens omstandigheden niet gelukt hierbij aanwezig te zijn. Ik heb tijdens de observaties steekwoorden genoteerd en deze direct na afloop uitgewerkt, zodat de situaties mij nog het meest helder voor ogen stonden.

Documenten

Door gebruik te maken van documenten kon ik verifiëren of dat wat de respondenten mij vertelden of dat wat bleek uit de observaties, in samenspraak was met de inhoud van de documenten (Saunders et al., 2009). Een document dat ik gebruikt heb om de rol van leidinggevenden te onderzoeken, is de visie op leiderschap die de teamchefs van de Generieke Opsporing Midden-Nederland samen hebben opgesteld. Deze visie laat zien wat de teamchefs van de leidinggevenden van hun afdeling verwachten. Dit heb ik naast de

uitkomsten van de interviews gelegd om te analyseren of de medewerkers van de Arena Almere de visie delen. Andere documenten betreffende de rol van leidinggevenden of reflectie waren niet beschikbaar. Voor de duiding van het probleem heb ik gebruik gemaakt van documenten van de Nationale Politie.

Data-analyse

De uitwerkingen van de interviews en de observaties heb ik gebruikt voor mijn analyse. Na alle transcripten doorgelezen te hebben, heb ik NVivo gebruikt om de transcripten te coderen (Bryman, 2012, p.594). Boeije (2006) noemt coderen als middel om teksten te analyseren (p.84). Allereerst heb ik de methode open codering toegepast. Hier structureerde ik de data door codes mee te geven aan fragmenten. Tijdens het open coderen zag ik al bepaalde categorieën naar boven komen. In bijlage 3 is de codeboom te vinden. Omdat ik dit al snel zag, ben ik overgegaan op axiaal coderen. Dat houdt in dat ik categorieën heb gemaakt, waaronder ik de codes die in verband stonden met de categorieën, een plek heb gegeven. Tot slot heb ik selectief gecodeerd. Daarmee leg ik verbanden tussen de in de vorige stap gemaakte categorieën. Hier heb ik gezocht naar verbanden tussen de *sensitizing concepts* uit het theoretisch kader en de gevonden categorieën. De analyse is hier het resultaat van.

Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van mijn onderzoek te beoordelen, heb ik de kwaliteitscriteria gebruikt die Bryman (2012) beschrijft als *trustworthiness* (p.19). De volgende criteria horen daarbij: *credibility, transferability, dependability en confirmability*. Deze kwaliteitscriteria sluiten aan bij een interpretatief onderzoek. Daarin is namelijk ruimte voor context en subjectiviteit van de onderzoeker (Symon & Cassel, 2012, p.212).

Credibility

Het criterium *credibility* gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek, waarbij het voornamelijk gaat om het op een juiste manier interpreteren van de *social world* (Bryman, 2012, p.390). Het is belangrijk dat de onderzoeker de respondenten begrijpt en geen eigen waarheid gaat creëren naar aanleiding van hun uitspraken. In mijn onderzoek heb ik een aantal methoden toegepast om de geloofwaardigheid van dit onderzoek te vergroten. Allereerst heb ik in de gevoerde gesprekken zoveel als mogelijk doorgevraagd naar de kern van de zaak, het ‘waarom’ van uitspraken en naar voorbeelden bij de uitspraken. Dit geeft mij meer de mogelijkheid om de interpretatie van de respondent helder te krijgen in plaats van mijn eigen interpretaties voorrang te geven. Tevens heb ik uitspraken in interviews regelmatig geverifieerd door tijdens het gesprek deze uitspraken te parafraseren en expliciet te vragen of ik deze goed had begrepen. Mijn eigen interpretatie blijft echter bestaan, waardoor ik geen objectieve houding heb gehad. In kwalitatief en interpretatief onderzoek is de onderzoeker namelijk het instrument van het onderzoek (Maxwell, 1996, p.83). Hier is de ruimte voor, volgens Deetz (1996), mits de nodige zelfreflectie. Deze zelfreflectie kwam tot stand door het bijhouden van een logboek, waarin ik ook mijn eigen aannames betreffende het onderwerp heb verwoord. In de analyse heb ik dit logboek gebruikt om te kijken of ik mijzelf niet liet leiden door mijn eigen aannames.
Een andere manier om de geloofwaardigheid te vergroten is door verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken. Verkregen informatie hieruit kan elkaar aanvullen om tot een beter beeld van de situatie te komen (Bryman, 2012, p.392). Door interviews, observaties en documenten te gebruiken, heb ik de kans verkleind om zaken over het hoofd te zien. Tevens ben ik in gesprek gegaan met respondenten in verschillende lagen in de

organisatie, in verschillende teams. Ook dit geeft mij een beter beeld van wat speelt op de afdeling. Deze informatie kan elkaar ook weer aanvullen.
De interviews heb ik opgenomen en letterlijk uitgewerkt. Ik kon dit dus altijd terugluisteren en teruglezen. Voor de analyse heb ik deze letterlijke uitwerkingen gebruikt, zodat ik niet afhankelijk hoefde te zijn van wat ik zelf had onthouden. Naderhand heb ik alle transcripten naar de respondenten gestuurd met de vraag of zij hiermee akkoord gingen. Bryman (2012) noemt dit ook wel *respondent validation* (p.391). Van een aantal heb ik een iets aangepast transcript of een aantal opmerkingen teruggekregen.
Tot slot heb ik rekening gehouden met de mogelijkheid die respondenten hebben om sociaal wenselijke antwoorden te geven (Bryman, 2012). Dit kan de geloofwaardigheid van het onderzoek namelijk aantasten. De respondenten konden antwoorden geven waarvan ze denken dat ik die graag wilde horen of ze konden informatie achterhouden, bijvoorbeeld omdat ze mij niet kennen of mij niet vertrouwen. Het onderzoek gaat immers over reflectie in de relatie tot de ander. Daarom is het van belang dat mensen zich vrij voelen. Om dit te ondervangen, heb ik in de mails voorafgaand aan het interview en in het interview zelf volledige anonimiteit gegarandeerd. Dat heb ik in het bevindingenhoofdstuk gewaarborgd door de citaten van respondenten te nummeren en niet aan te geven uit welk team de respondenten komen. Hierdoor is het moeilijker een uitspraak te herleiden naar een persoon. Daarnaast heb ik veel citaten geparafraseerd, vanwege de leesbaarheid van de tekst en vanwege het feit dat sommige citaten zo specifiek zijn dat deze makkelijk herleid konden worden naar de desbetreffende medewerker.
Het feit dat ik een buitenstaander ben, heeft tegelijkertijd een open houding kunnen oproepen. Ik heb immers geen belang bij de uitkomst van het onderzoek. Het feit dat ik van een aantal mensen geen reactie of een afwijzing heb gehad, kan betekenen dat zij bewust niet mee wilden werken aan mijn onderzoek. Ik kreeg van een aantal, dat ik gesproken heb ook terug dat niet iedereen open stond voor of geïnteresseerd was in mijn onderzoek. Dit kan betekenen dat ik alleen de mensen heb gesproken die een positief geluid willen laten horen. Uit de interviews blijkt dat dit niet zo is, omdat een aantal respondenten zich kritisch uitte tegen het onderwerp reflectie en het onderzoek op zichzelf. Toch kan het zijn dat ik hierdoor een aantal andere geluiden heb gemist. Daarom moet ik voorzichtig zijn in het trekken van conclusies.

Transferability

Het criterium *transferability* behelst de overdraagbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012, p.391). Kwalitatief onderzoek wordt vaak uitgevoerd in een bepaalde groep met eigen kenmerken (p.391-392). Dat geldt ook voor mijn onderzoek. De uitvoering vond plaats op één afdeling van de gehele opsporing van de Nationale Politie. Deze context is uniek (p.392), waardoor de uitkomsten van het onderzoek niet direct te generaliseren zijn voor andere afdelingen in de organisatie of voor andere organisaties. Yin (2009) maakt echter onderscheid tussen empirische en analytische generalisatie. Empirische generalisatie houdt in dat de uitkomsten van een onderzoek van toepassing zijn in een andere context. Theoretische generalisatie houdt in dat uitkomsten analytisch toegepast kunnen worden in een andere context. Empirische generalisatie is in dit onderzoek niet mogelijk, omdat de uitkomsten context gebonden zijn. Het is echter wel mogelijk om de problematiek die speelt op deze afdeling, te vertalen naar een breder thema, los van deze specifieke context, zoals dat bij theoretische generalisatie gebeurt. Het thema ‘reflectie’ is voor de gehele opsporing relevant. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen nuttige inzichten opleveren voor andere afdelingen, mits zij rekening houden met de specifieke context van de Arena Almere en de

specifieke context van de eigen afdeling. De theoretische concepten en de topiclijsten voor de interviews kunnen vertaald worden naar een vergelijkbaar onderzoek op een andere afdeling. En niet alleen de opsporing kampt met dit thema, maar ook voor de rest van de organisatie is het van belang, zoals uit de inleiding blijkt. Uit een gesprek met een afgestudeerde Hbo-student bleek bijvoorbeeld dat het relevant is voor de basisteams in Utrecht waar hij zijn onderzoek uitvoerde, omdat zij het aanspreken van elkaar lastig vinden.

Dependability

Het criterium *dependability* gaat over het geven van inzicht in alle onderdelen van het onderzoek (Bryman, 2012, p.392). Dit is belangrijk, omdat dit het mogelijk maakt het onderzoek te herhalen op een zelfde wijze. Daarom beschrijf ik welke keuzes ik heb gemaakt, welke methoden ik heb gebruikt om mijn onderzoek uit te voeren en hoe ik het onderzoek heb uitgevoerd. Op basis daarvan kunnen andere onderzoekers mijn onderzoek grotendeels kopiëren. Het is echter niet volledig te herhalen, omdat bepaalde keuzes onbewust zijn gemaakt. Dat maakte het extra belangrijk om op mezelf te reflecteren. Omdat ik veel in gedachten bezig was met het onderzoek en zo tot bepaalde conclusies kwam, kan ik niet alles verantwoorden. Die conclusies zijn overigens wel gebaseerd op de verzamelde data. Daarbij geldt dat een andere onderzoeker een ander persoon is, die vanuit de eigen persoonlijkheid ook weer andere keuzes maakt en het onderzoek op een ander moment uitvoert. In de volgende paragraaf staat beschreven hoe ik heb geprobeerd mijn onbewuste keuzes bewust te maken.

Confirmability

Confirmability is het laatste criterium. Dat wil zeggen of de onderzoeker getracht heeft eigen opvattingen en theorieën niet van invloed te laten zijn op de resultaten (Bryman, 2012, p.392-393). Om dit te bewerkstelligen heb ik in de interviews weinig gebruik gemaakt van theorieën en concepten om zo de focus te kunnen houden op wat de respondenten belangrijk vonden, behoudens de *sensitizing concepts*. Tijdens de voorbereiding en de uitvoering van mijn onderzoek heb ik een logboek bijgehouden, waarin ik regelmatig dingen heb opgeschreven die laten zien hoe ik in het onderzoek sta. Hierdoor kan ik mijn eigen positie en aannames kritisch beschouwen. Het is namelijk niet de bedoeling dat mijn eigen aannames de leidraad gaan vormen voor de onderzoeksresultaten. Deze heb ik achteraf naast de verkregen resultaten gelegd. Ook heb ik tijdens mijn interviews mijn aannames ter sprake gebracht, om te kijken of die weerlegd konden worden of niet. Echter is het niet volledig uit te sluiten dat mijn onderzoek is beïnvloed door mijn aannames en vooroordelen (Maxwell, 1996, p.83). De uiteindelijke bevindingen zijn een resultaat van het onderzoek dat ik als onderzoeker heb uitgevoerd. Die geven weer hoe ik de resultaten heb geïnterpreteerd.

Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk staan de theoretische inzichten centraal die verband houden met de onderzoeksvraag. Allereerst komt het concept 'leren' aan de orde. Daarop volgt de aanspreekcultuur. Vervolgens beschrijf ik welk verband de politiecultuur heeft met de aanspreekcultuur. Daarna ga ik in op *organizational silence* en psychologische veiligheid, dat de basis is van de pyramide van Lencioni. Dat komt naar voren in de volgende paragraaf. Ik sluit af met de rol van de leidinggevende in het reflecteren.

Leren

Beslissingen worden vaak genomen zonder beschikking over alle informatie, zo betoogt Argyris (1976, p.365). Om te zien of een beslissing goed en effectief is geweest, is het nodig om die beslissing te evalueren, zodat een actor daar lering uit kan trekken voor een volgende actie of beslissing (p.365). Argyris & Schön (1974, p.4) benadrukken het belang hiervan: *'all human beings - not only professional practitioners - need to become more competent in taking action and simultaneously reflecting on this action to learn from it'.* Zij definiëren leren als het proces van 'ontdekken en verbeteren van fouten'. Dit proces van leren moet leiden tot verbeterde prestaties aan de hand van veranderd gedrag (Edmondson, 1999, p.353). Argyris & Schön (1974) zien een fout als een kenmerk van kennis, dat een actie ineffectief maakt. Het is een voorwaarde om te kunnen leren. Het niet ontdekken en niet verbeteren van deze fouten remt het lerende vermogen (p.365). Als de Arena Almere zich wil verbeteren, is het belangrijk dat zij dit lerende vermogen adapteren. Twee factoren die volgens Argyris & Schön (1974) nodig zijn om te kunnen leren van acties, zijn: er moet genoeg informatie zijn om de effectiviteit van de beslissing te kunnen controleren en er moet ontvankelijkheid zijn voor feedback (p.365). Dit laatste staat centraal in dit onderzoek.
Argyris en Schön (1974) betogen met dit evalueren van beslissingen dat mensen de ontwerpers zijn van actie (Greenwood, 1993, p.1048). Ze beschrijven twee 'actie-theorieën', namelijk *espoused theories* en *theories-in-use*. *Espoused theories* zijn theorieën die ideeën laten zien over hoe te handelen. *Theories-in-use* zijn de theorieën die zich openbaren in gedrag of acties (p.1049). Hoe iemand denkt te handelen, komt veelal niet overeen met hoe iemand ook werkelijk handelt. Dit zorgt voor een discrepantie tussen de twee theorieën (Ruijters, n.d., p.202). Om de discrepantie tussen deze twee expliciet te maken is het noodzakelijk om te leren van acties (Greenwood, 1993, p.1049). De Arena Almere kan dit op verschillende niveaus doen. Volgens Argyris, Putman en Smith (1985) gebeurt leren op twee manieren, namelijk door middel van *single-loop learning* en *double-loop learning*. Met *single-loop learning* zoekt iemand naar een andere manier van handelen om dezelfde uitkomst te genereren. Bij *double-loop learning* ligt de nadruk niet alleen op het zoeken naar een andere manier van handelen, maar kijkt iemand ook naar de correctheid van de uitkomst. Een actor reflecteert op normen en waarden die aan besluiten ten grondslag liggen (p.1049). Om *double-loop learning* te ontwikkelen, is het volgens Argyris et al. (1985) van belang dat '*key actors […] ongoing dialogues*' kunnen creëren, waarbij defensief redeneren en belemmerd gedrag wordt vermeden (Romme & Van Witteloostuijn, 1999, p.440). Romme & Van Witteloostuijn (1999) voegen *zero learning* toe vóór *single-loop learning*. *Zero learning* ontstaat wanneer problemen ontstaan, maar geen corrigerende maatregelen worden genomen (p.439). In de Arena Almere is dat het geval als de medewerkers niets doen met dat wat in hun ogen niet goed is. Een derde niveau van leren is *triple-loop learning* (Romme & Van Witteloostuijn, 1999, p.440). Bateson duidt dit ook wel als *deutero learning* (Bateson,

1973). Dit niveau voegen Argyris en Schön later toe aan hun ideeën over leren in organisaties (Ruijters, n.d., p.205). *Triple-loop learning* is gericht op de diepte van het leren door alle kwesties die spelen in één *learning infrastructure* te verbinden aan elkaar, met als vervolgstap om de competenties en vaardigheden te ontwikkelen om deze infrastructuur te gebruiken. Oftewel, de actoren in een dergelijke infrastructuur ontdekken hoe zij leren bevorderen of remmen in de dagelijkse praktijk. *Triple-loop learning* legt dus meer nadruk op de structurele patronen (Romme & Van Witteloostuijn, 1999, p.440). Ruijters (n.d.) beschrijft dit op basis van de theorie van Argyris & Schön als een *learning system*, dat bestaat uit communicatiekanalen, informatiesystemen, een fysieke ruimte, procedures en routines die invloed hebben op de onderzoekende houding van mensen en het beloningsysteem en de manier waarop die de onderzoekende houding beïnvloedt (p.205). Uit de inleiding blijkt dat op dit moment dit structurele patroon of dit *learning system* niet te zien is bij de politie, omdat het lijkt alsof zij niet verder komen dan *zero*, *single-loop* en in een enkel geval *double-loop learning*. De vraag is of dat anders is bij de Arena Almere.

De aanspreekcultuur

William en Black (1996) zien feedback als een noodzakelijke stap om tot leren te komen. Ginus (2014) beschrijft in zijn onderzoek naar aanspreekcultuur dat feedback daar een belangrijke rol in speelt. De aanspreekcultuur in de Arena Almere laat zien in hoeverre zij het vermogen hebben om te leren. Door middel van reflecteren door aanspreken kunnen de medewerkers van de Arena Almere leren om te veranderen in de richting van de *espoused theories*, betoogt Greenwood (1993, p.1049). Daardoor wordt duidelijk hoe ze moeten handelen.

Een aanspreekcultuur is een onderdeel van een organisatiecultuur (Ginus, 2014, p.13). De definitie van organisatiecultuur, zoals Schein (1985) stelt, is: de gemeenschappelijke waarden en normen in een organisatie en de hieruit volgende gedragspatronen. Het aanspreken van elkaar waarover dit onderzoek gaat is één van die gedragspatronen in een cultuur. Een definitie van aanspreekcultuur op basis van een aantal onderzoeken, is: een organisatiecultuur waarin men elkaar aanspreekt op verantwoordelijkheden, waaronder gedrag en resultaten vallen (Van Vuuren, Zwinkels & Reijenga, 2004; Boevink, 2011; Koorevaar, 2011; Dictus, 2011 & Doekhi, 2012). Dit kan zowel in de positieve als negatieve zin van het woord. Drie vormen van feedback zijn kenmerkend voor een aanspreekcultuur (Ginus, 2014, p.16). Dat zijn negatieve of positieve feedback, dat een actor geeft over gemaakte fouten of prestaties. Specifieke of algemene feedback, over wat concreet of minder concreet verkeerd is gegaan. En onmiddellijke of vertraagde feedback, waarbij de ontvanger feedback krijgt tijdens het presteren of juist daarna. Hieraan verwant zijn *reflection-in-action* en *reflection-on-action* (Schön, 1983, 1987). *Reflection-in-action* betekent dat iemand reflecteert op het handelen tijdens de handeling. Dit wordt vaak gestimuleerd door een verrassende gebeurtenis waar iemand vragen bij gaat stellen. Dit stemt tot nadenken, waardoor een actor de handeling blootlegt en de leringen daaruit meeneemt in volgende acties. *Reflection-on-action* houdt in dat een actor acties onderzoekt en beoordeelt in het licht van de uitkomsten. Deze twee soorten reflectie zijn echter intra-persoonlijk in tegenstelling tot feedback, dat tussen personen gebeurt. Greenwood (1993) voegt *reflection-before-action* toe aan het rijtje. Dit houdt in dat een actor nadenkt vóórdat de actie ondernomen wordt. Niet reflecteren vóór een actie, kan leiden tot fouten. Wel reflecteren biedt juist de mogelijkheid om feedback te vragen.

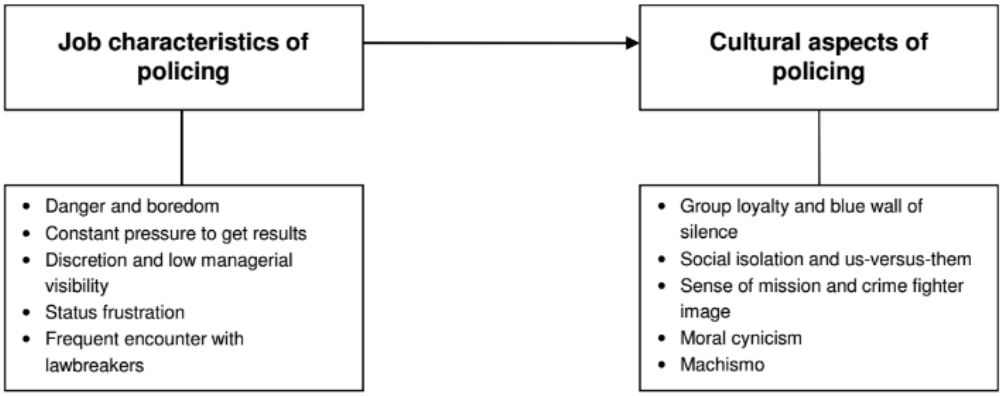
Het is de vraag of de medewerkers van de Arena Almere al deze vormen van feedback gebruiken als zij elkaar aanspreken en of zij dan de positief of negatief geladen vorm van

feedback gebruiken. Volgens Ginus (2014) heeft dit te maken met het feit of de medewerkers aanspreken als iets negatiefs ervaren, als in een afrekencultuur, of dat men het als iets positiefs ervaart als in een professionaliseringscultuur.

Politiecultuur

Aanspreekcultuur is een onderdeel van de organisatiecultuur, stelt Ginus (2014). Het kan dus zijn dat de heersende politiecultuur de aanspreekcultuur in de Arena Almere beïnvloedt. In het vervolg komt die politiecultuur ter sprake.
Chan (1996) definieert de politiecultuur als *'the informal occupational norms and values operating under the apparently rigid hierarchical structure of police organisations.'* (p.110). Aan deze definitie ligt echter ten grondslag dat de politie een homogene organisatie is. Lange tijd heeft het internationale onderzoek naar de politiecultuur, voornamelijk afkomstig uit de Verenigde Staten en Engeland (Terpstra & Schaap, 2013), zijn stempel gedrukt op het beeld dat over de Nederlandse politiecultuur bestaat. De politiecultuur zou traditioneel zijn, met kenmerken die typisch zouden zijn voor de politie ongeacht tijd of plaats. De laatste tientallen jaren is dit bekritiseerd (Loyens & Maesschalck, 2012, p.2, Loftus, 2009, Chan, 1997). Het zou een te universeel, statisch, homogeen, eenzijdig, achterhaald, negatief en vooral Amerikaans beeld creëren van de politiecultuur (Terpstra & Schaap, 2013, p.61). Onder andere Loyens & Maesschalck (2012) en Reiner (2010) hebben de kenmerken van de 'traditionele cultuur' overzichtelijk gemaakt. De politie zou zich ten eerste kenmerken door de actiegerichte en risicovolle taken, maar tegelijkertijd door verveling op de momenten dat er niets gebeurd. Ten tweede door de constante druk om resultaten te behalen. Ten derde kenmerkt het zich door de professionele ruimte van een individuele agent. Ten vierde door frustratie over de status, ontstaan door weinig respect van de buitenwereld. Tot slot kenmerkt de politie zich doordat ze te maken hebben met wetschenders. Het overzicht van de kenmerken van de 'traditionele' cultuur, is te zien in afbeelding 1.

Afbeelding 1: Kenmerken en culturele aspecten van het politiewerk (Loyens & Maesschalck, 2012, p.2)



De traditionele kenmerken uiten zich in culturele aspecten, waarvan één aspect relevant is voor dit onderzoek, namelijk *group loyalty and blue wall of silence*, omdat dat te maken heeft met de aanspreekcultuur. Uit het onderzoek van Terpstra & Schaap (2013) die de internationale politiecultuur naast de nationale politiecultuur hebben gelegd, blijkt dat dit aspect ook in de nationale cultuur voorkomt. *Group loyalty and blue wall of silence* duidt op solidariteit, dat een grote rol speelt bij de politie (Loyens & Maesschalck, 2012). Daar leeft het gevoel deel uit te maken van één grote familie en heerst een grote behoefte om de

veiligheid van de groep op te zoeken en loyaal te zijn aan elkaar. Deze solidariteit is ontstaan doordat politiemensen volledig op elkaar moeten kunnen vertrouwen in risicovolle en emotionele situaties (Van Koetsveld et al., 2016 & Loyens & Maesschalck, 2012). Hoewel het familiegevoel en het gevoel van solidariteit vanzelfsprekend positieve kanten heeft, hebben ze ook een keerzijde. Allereerst leidt het ertoe dat men bereid is elkaars fouten toe te dekken (Prenzler, 1997; Ewin, 1990; Shearing, 1981; Westley, 1970), ofwel de *'blue wall of silence'*. Dat is een ongeschreven regel dat een medewerker de fouten van een collega niet openbaar maakt (Chin & Wells, 1998, p.237). Oftewel, ervoor kiezen om stil te blijven en een ander niet aan te spreken vanwege de solidariteit. Uit onderzoek van Loyens (2013) blijkt echter dat dit niet alleen speelt bij de politie, maar ook in andere organisaties aan de orde van de dag is. Het is mogelijk dat de politiecultuur van invloed is op de Arena Almere en aanleiding geeft tot de *blue wall of silence.* Daarnaast blijkt uit onderzoek van Van Koetsveld et al. (2016) dat door het familiegevoel, directheid, openheid en het geven en ontvangen van feedback daardoor niet goed van de grond komen. De politiemensen zien feedback bijvoorbeeld als het geven van een oordeel. En als een medewerker wel iemand anders aanspreekt, wordt veelal het negatieve benadrukt. Als het gevoel van solidariteit in de Arena Almere ook deze gevolgen heeft, komt dat de aanspreekcultuur zoals hierboven beschreven niet ten goede.
Tot slot is het door het gevoel van loyaliteit en het familiegevoel lastig voor zij-instromers om een plekje te verwerven in het team. Zij hebben lange tijd het gevoel niet bij het team te horen omdat ze nieuw zijn, blijkt uit het onderzoek van Van Koetsveld et al. (2016). Ook in de Arena Almere komen zij-instromers binnen. Uit dit onderzoek moet blijken of zij deze positie als lastig ervaren.

Organizational silence

In de aanspreekcultuur zoals hierboven is beschreven gaan de auteurs uit van het feit dat de medewerkers van de Arena Almere daadwerkelijk de stap tot aanspreken zetten. Dit is echter niet vanzelfsprekend. Edmondson (1996) stelt dat teamleden onwillig kunnen zijn om anderen op fouten te wijzen, omdat zij bang zijn gezien te worden als incompetent, negatief of storend. Hiermee negeren ze de negatieve gevolgen van hun stilte voor de teamprestaties (Edmondson, 1999, p.355; Ginus, 2014, p.14). Zelfs wanneer teamleden geloven nuttige ideeën, suggesties of zorgen over mensen, producten of processen te kunnen uiten, kiezen ze ervoor om stil te blijven (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson, 2009). Dit wordt ook wel *organizational silence* genoemd (Morrison & Milliken, 2000). Het gaat hier om het stilzwijgen uit angst, niet vanwege de solidariteit zoals bij de *blue wall of silence*. Van Koetsveld et al. (2016) stellen dat het uitspreken van succesvolle situaties ervoor kan zorgen dat het makkelijker is om over situaties te praten die niet goed zijn gegaan en dus de *organizational silence* te doorbreken. *Organizational silence* kan voor de medewerkers van de Arena Almere een grote rol van betekenis spelen in het dagelijks werk. Psychologische veiligheid houdt hiermee verband. Dat blijkt uit de volgende paragraaf.

Psychologische veiligheid

Voor een aanspreekcultuur is het noodzakelijk dat in een team psychologische veiligheid aanwezig is (Detert & Edmondson, 2011, p.461). Kahn (1990) definieert psychologische veiligheid als *"feeling able to show and employ one's self without fear of negative consequences to self-image, status or career."* (p.708). Edmondson (2003) voegt daar aan toe dat wanneer iemand psychologische veiligheid ervaart, diegene weet hoe anderen zullen

reageren op bijvoorbeeld het stellen van vragen, het vragen om feedback, het toegeven van een fout of het aandragen van een nieuw idee. De auteur zegt dat iemand zich in stilte afvraagt: "*If I do 'X' here, will I be hurt, embarrassed or criticized?"* (Edmondson, 2003, p.4). Als het antwoord daarop negatief is, is in de basis psychologische veiligheid aanwezig. Als de medewerkers van de Arena Almere bang zijn om iets te zeggen, bijvoorbeeld uit angst voor de reactie van een ander of omdat ze erop afgerekend worden als ze de *blue wall of silence* doorbreken, dan is die basis niet aanwezig. Als dat wel aanwezig is, hoeven de medewerkers van de Arena Almere zich dat niet af te vragen. Edmondson (1999) stelt dat weinig of geen gevoel van psychologische veiligheid zorgt dat de medewerkers dingen voor henzelf houden (p.355). *Organizational silence* is dus een gevolg van een gemis aan psychologische veiligheid.

Aangezien dit onderzoek gaat over een afdeling met meerdere teams, gaat het in de context van dit onderzoek over team-psychologische veiligheid. Het gaat dan over een gedeelde overtuiging dat het team een veilige basis heeft (Edmondson, 1999, p.354). Edmondson (1999) stelt dat het gevoel van psychologische veiligheid groter zou moeten zijn naarmate een team intensiever samenwerkt. De teams van de Arena Almere werken gezamenlijk aan een eindresultaat, namelijk het afronden van een opsporingsonderzoek. Dit zou betekenen dat de teamleden onderhevig zijn aan dezelfde invloeden en door deze gedeelde ervaringen meer psychologische veiligheid moeten ervaren. De veilige basis levert volgens Schein (1985) een goede leeromgeving op. Het helpt namelijk om over de angst om aan te spreken heen te komen en te komen tot leren. Uit een onderzoek van Van Vuuren et al. (2004) blijkt dat psychologische veiligheid een voorwaarde is om tot een dialoog te komen, waarbij volgens hen zelfs de ruimte moet zijn om als medewerker de leidinggevende aan te spreken op fouten. Team-psychologische veiligheid faciliteert het leren in teams, omdat het overmatige zorg voor de reacties van anderen, dat leren lastig maakt, in de kiem smoort (Edmondson, 1999, p.355). Edmondson (2003) noemt vijf soorten gedrag, waardoor leren zich voor kan doen. Psychologische veiligheid maakt het makkelijker om dit gedrag te vertonen (Edmondson, 1999). Ten eerste helpt het aanbieden van hulp om van elkaar te leren. Hierdoor kunnen medewerkers door informatie te geven of problemen op te lossen andere teamleden helpen. Dit is een vorm van zich kwetsbaar opstellen, waarvoor psychologische veiligheid nodig is. Het effect hiervan is dat het anderen aanmoedigt hetzelfde te doen en om samen te werken (Anderson & Willams, 1996). Ook voor het vragen om feedback, het tweede leergerichte gedrag, moeten teamleden zich kwetsbaar opstellen. Als hierop positieve reacties komen, moedigen de teamleden het leren van elkaar aan. Het derde gedrag dat medewerkers kunnen vertonen om van elkaar te leren, is met elkaar praten over zorgen, problemen en fouten. Dit laat andere teamleden zien dat het de moeite waard is om te zeggen. Psychologische veiligheid maakt dit mogelijk. Het vierde gedrag waardoor teamleden kunnen leren is innovatief gedrag. Dit betekent dat medewerkers nieuwe of andere dingen doen of opperen om nuttige uitkomsten te genereren, zelfs wanneer anderen het niet eens zijn. Dit bevordert de vrijheid om nieuwe ideeën in te brengen of te experimenteren zonder daarop aangekeken te worden. Het laatste leergerichte gedrag is het contact met andere teams. De externe communicatie over coördinatie van doelstellingen, schema's of middelen bevorderen het presteren van een team. De andere leergerichte gedragsvormen kunnen hiervan een onderdeel zijn. In dit onderzoek moet blijken in hoeverre de medewerkers (vormen van) dit leergerichte gedrag vertonen

Een onderdeel van psychologische veiligheid is vertrouwen. Mayer, Davis en Schoorman (1995) definiëren vertrouwen als *"The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party, based on the expectation that the other will perform a particular action*

important to the truster, irrespective of the ability to monitor or control the other party." (p.712). In werkrelaties die gebouwd zijn op vertrouwen en respect, verwachten mensen dat hen het voordeel van de twijfel gegeven wordt. Dat is kenmerkend voor psychologische veiligheid, aldus Edmondson (2003). Edmondson (1999) beschrijft de verhouding tussen team-psychologische veiligheid en vertrouwen als volgt*: "Team psychological safety involves but goes beyond interpersonal trust; it describes a team climate characterized by interpersonal trust and mutual respect in which people are comfortable being themselves."* (p.354). Een belangrijke overeenkomst tussen psychologische veiligheid en vertrouwen is kwetsbaarheid (Edmondson, 2003). Volgens Lencioni (2003) is dat vertrouwen, op basis van een veilige omgeving, de grond van een goed functionerend team. Daarover gaat de volgende paragraaf.

De pyramide van Lencioni

Een model waarin bovenstaande theoretische concepten een plaats hebben, is de pyramide van Lencioni (2003). Dit model (zie afbeelding 2) heeft Lencioni (2003) ontwikkeld met het oog op goed functionerende teams.

Afbeelding 2: De pyramide van Lecioni (Lencioni, 2003)

Om als Arena Almere tot gezamenlijke resultaten te komen is het belangrijk om elkaar aan te spreken, blijkt uit het voorgaande. Dit kan een bijdrage leveren aan organisatieprestaties (Ginus, 2014, p.15). Deze pyramide is een benadering van het teambuildingsproces en de rol van leidinggevenden daarin, waarin Lencioni 5 niveaus benoemt die ten grondslag liggen aan een gebrekkig functionerend team. Hij vindt, net als de aanhangers van team-psychologische veiligheid, dat veiligheid en vertrouwen de basis van een team is. Hij noemt dat *"vulnerability-based trust"* (Lencioni, 2003). Worley (2005) legt in een review van het boek '*How to create a 'team' out of dysfunction'* deze pyramide uit. Aan de basis van de pyramide ligt het gebrek aan vertrouwen. Het meest voorkomende gebrek in een team. Geen vertrouwen is een verstoring voor het complete teamproces. Om als teamleden samen te werken, moeten ze eerst bereid zijn hun kwetsbaarheden, hun fouten en hun hulpbehoevendheid te durven tonen om het vertrouwen te kunnen bewerkstelligen (Lencioni, 2003; Van Koetsveld et al., 2016). Dat de leidinggevende hier een belangrijke rol in speelt, blijkt uit de volgende paragraaf. Pas als men elkaar vertrouwt en een basis van team-psychologische veiligheid aanwezig is, kan naar het volgende niveau gekeken worden.

Het volgende niveau bestaat uit de angst voor conflicten. Dit betekent dat teamleden conflict vermijdend zijn en een kunstmatige harmonie creëren in plaats van dat ze discussiëren over werkinhoudelijke zaken en gedragsaspecten. Een goede discussie is pas mogelijk als men zich veilig voelt (Edmondson, 2003, p.5). Daarom is dit het tweede niveau. Het aanspreken van elkaar is een mogelijkheid om tot die discussie te komen. Zoals Lencioni (2003) stelt, is harmonie pas mogelijk als het tot stand is gekomen door middel van conflicten. Veel leidinggevenden proberen conflicten te voorkomen, omdat ze bang zijn daarmee de controle te verliezen over het team. Het leidt echter tot het niet bespreken van zaken die daadwerkelijk een rol spelen (Lencioni, 2003). Niet alleen voor de leidinggevenden, maar ook voor de uitvoerende medewerkers van de Arena Almere kan gelden dat ze niet aanspreken om conflicten te ontlopen. Hierdoor zullen ze dus niet zo makkelijk in een discussie terecht komen.
Het volgende niveau is het gebrek aan toewijding aan een plan of een beslissing. *Commitment* is van groot belang om iets te laten slagen, aldus Alamsjah (2011). Zonder het daadwerkelijk begrijpen en gecommitteerd zijn aan de rol van conflicten, ontstaat een instabiele overeenstemming, omdat mensen niet alles uitgesproken hebben. Dit is van belang voor het volgende niveau.
Het boven laatste niveau is het vermijden van verantwoordelijkheid. Zodra een team duidelijkheid heeft bereikt, is het de bedoeling dat men elkaar aansprakelijk houdt voor wat iemand behoort te doen, voor goede prestaties en voor gedrag. Ook in deze laag is de aanspreekcultuur dus van belang. Volgens Lencioni (2003) heeft een goed team geen leider nodig om elkaar hierop aan te spreken, omdat ze hun eigen verantwoordelijkheid kennen en pakken.
De top van de pyramide is het ‘ultieme’ gebrek, namelijk het niet gericht zijn op teamresultaten, maar op individuele resultaten om de eigen status te kunnen waarborgen. Dit geldt zowel voor de teamleden als voor leidinggevenden (Lencioni, 2003). Volgens Lencioni (2003) moet een team de obstakels uit alle niveaus overkomen om een goed team neer te zetten. Afbeelding 2 laat voor ieder niveau de taak van de leidinggevende zien. De leidinggevende heeft, hoewel samen met de teamleden, de verantwoordelijkheid om de gebreken te herkennen en daarnaar te handelen. Vanuit het laagste niveau, het vertrouwen, kan een team dan gaan toewerken naar een gezamenlijk resultaat (Worley, 2005, p.153-154). Uit onderzoek van Boevink (2011) en De Jonge (2011) blijkt dat een aanspreekcultuur uiteindelijk meewerkt aan opbreng gericht werken (Ginus, 2014, p.17). De Arena Almere is een afdeling waar meerdere teams werkzaam zijn. De vraag is welke gebreken uit de pyramide kenmerkend zijn voor deze teams. Of de teamleden vertrouwen in elkaar hebben, waardoor ze elkaar kunnen aanspreken. Of dat ze dat juist niet doen, conflict vermijdend zijn en hun verantwoordelijkheid niet nemen.

De rol van leidinggevenden

Dit hoofdstuk sluit af met de rol van leidinggevenden in het leren en aanspreken. Volgens Edmondson (1999) is het gedrag van de teamleider één van de factoren die de kans op psychologische veiligheid vergroot. Dit komt doordat de formele hiërarchie dit impliceert (Edmondson, 2003). Bij de Arena Almere werkt dit waarschijnlijk ook zo, vanwege het feit dat de politie hiërarchisch is (Van Koetsveld et al., 2016). Uit de documenten over reflectie bij de opsporing blijkt dat de positie van leidinggevenden in het stimuleren van reflectie van belang is (Blouw, Klop, Lam, Schutte & Sprenger, 2015). Zij hebben als het ware een voorbeeldfunctie in de organisatie (Lencioni, 2003). Uit een gesprek met de teamchefs van de Generieke Opsporing Midden-Nederland blijkt dat het idee van een voorbeeldfunctie ook

bij hen leeft. Dit bekrachtigen zij in hun visie op leiderschap binnen de Generieke Opsporing: “Wij geloven in *‘walk the talk’*: doen waarvan je zegt dat je het belangrijk vindt.” (Kamst & Plancken, 2016, p.1). Dit is echter niet makkelijk, blijkt uit onderzoek van Lüscher & Lewis (2008). Het is voor een leidinggevende moeilijk om eerst zelf betekenis te geven aan de verandering die zij willen bewerkstelligen (p.222). Alamsjah (2011) stelt dan ook dat leidinggevenden een duidelijke strategie en richting van het management nodig hebben om goed te kunnen handelen (p.1448). Tyler & Lind (1992) hebben aangetoond dat teamleden zich erg bewust zijn van het gedrag van hun leidinggevende. Dat heeft tot gevolg dat het gedrag van leidinggevenden invloed heeft op de perceptie van passend gedrag van teamleden (Winter & Sarros, 1997). Een implicatie hiervan volgens Tyler & Lind (1992) is dat leidinggevenden een sfeer van psychologische veiligheid moeten creëren door open te staan voor de teamleden en een coachende stijl in het leidinggeven moeten aannemen. Als psychologische veiligheid aanwezig is, zullen ze kunnen leren wat mensen echt denken en voelen. Volgens Edmondson (2003) zijn degenen die voornamelijk invloed hebben op de teamleden, de middel-managers, die direct contact met hen hebben. In dit onderzoek staat die categorie leidinggevenden centraal. De leiderschapsvisie van de Generieke Opsporing is ook voor die groep geschreven. Edmondson (2003) noemt drie aspecten van de houding van leidinggevenden die psychologische veiligheid kan bevorderen. Ten eerste beschikbaar en toegankelijk zijn, ten tweede expliciet uitnodigen tot het geven van input en feedback en ten derde openheid tonen en feilbaar durven zijn. Door beschikbaarheid en toegankelijkheid uit te stralen, kunnen leidinggevenden van de Arena Almere obstakels verminderen die discussie in de weg staan. De discussie die volgens Lencioni (2003) zo belangrijk is. Autoritaire leidinggevenden bereiken precies het tegenovergestelde (Edmondson, 1996). Met een expliciete uitnodiging tot het geven van input en feedback bevorderen leidinggevenden een gevoel van psychologische veiligheid. Het geeft de teamleden van Arena Almere het gevoel dat leidinggevenden hun mening respecteren en het kan bijdragen aan actieve deelname. Ook hier geldt dat wanneer leidinggevenden het tegenovergestelde doen, ook het tegenovergestelde gebeurt. Tot slot kan openheid en feilbaarheid of kwetsbaarheid van leidinggevenden ervoor zorgen dat teamleden zich zo ook gaan gedragen, omdat ze zich blijven herinneren dat leidinggevenden dit deden. Dat zij niet de eerste stap hoeven zetten, maakt het makkelijker.

Conclusie

Concluderend stelt dit hoofdstuk dat een team of een organisatie kan leren als de medewerkers elkaar aanspreken. Aanspreken is echter geen vanzelfsprekendheid. De *blue wall of silence* is in veel organisaties een bekend fenomeen en speelt ook bij de politie een grote rol vanwege het gevoel van solidariteit waardoor het normaal is dat men elkaars fouten toedekt. Om de *blue wall of silence,* maar ook de *organizational silence* te kunnen doorbreken is een gevoel van psychologische veiligheid nodig. Dat betoogt ook Lencioni in zijn pyramide. Leidinggevenden spelen daar een rol in. In het volgende hoofdstuk staan enkel de resultaten van dit onderzoek. Die verbind ik in de analyse aan de theoretische inzichten uit dit hoofdstuk.

Reflectie in de Arena Almere

In dit hoofdstuk staan de resultaten van mijn onderzoek naar de betekenisgeving aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin. In de eerste paragraaf sta ik stil bij de definiëring van reflectie door de medewerkers zelf. Dit vormt een opmaat naar de beschrijving van verschillende thema's. De betekenisgeving duid ik door allereerst te beschrijven waarom de medewerkers van de Arena Almere het belangrijk vinden om elkaar aan te spreken. Vervolgens laat ik zien hoe dat tot uiting komt in de manieren waarop de medewerkers elkaar aanspreken. Een aantal factoren blijkt hierop van invloed te zijn. Dat is het volgende dat aandacht krijgt. Daarop volgen de obstakels die het bemoeilijken om elkaar aan te spreken. Om het aanspreken te stimuleren is de rol van leidinggevenden belangrijk. Daar sluit ik dit hoofdstuk mee af.

1. Definiëring van reflectie

In deze paragraaf beschrijf ik welke definities de medewerkers van de Arena Almere geven aan reflectie. Dit doe ik om een beeld te geven van hoe mensen het concept reflectie beschouwen en daar zelf vorm aan geven.
Voor veel medewerkers, zowel uitvoerenden als leidinggevenden, van de Arena Almere is reflectie iets dat in relatie tot de ander plaatsvindt. Dit betekent dat reflectie tot stand komt in het contact met anderen. Reflectie is het aanspreken van elkaar op dingen die gebeuren. Het richt zich aan de ene kant op zaken die in de ogen van de ander niet goed zijn. Het gaat hier om kritisch zijn naar elkaar toe. Aan de andere kant moet volgens een respondent niet vergeten worden dat complimenten ook belangrijk zijn om te geven. Het aanspreken van elkaar is echter niet iets dat één richting op gaat. Het is minstens zo belangrijk om de reflectie te kunnen en willen ontvangen. Om een ander de ruimte te geven te reflecteren op het werk dat door jou gedaan is. Een respondent noemt het een weerkaatsing van de mening van een ander. Zo blijkt uit een interview:

> *"Reflectie voor mij is hoor en wederhoor. Kunnen zeggen waar het op staat en vanaf de andere kant horen wat hij of zij er van vindt."* (12)

Toch geven enkele respondenten aan dat aan reflectie in het contact met anderen zelfreflectie vooraf gaat. Zij vinden dit een belangrijke stap voordat ze naar het werk en gedrag van een ander kijken. Een respondent vertelt dat hij naar zijn eigen gedrag en handelen kijkt en zich afvraagt of hij het wel goed doet. Het is hierbij belangrijk dat iemand kritisch kijkt naar zichzelf, net zoals dat in het onderlinge contact gedaan wordt. Volgens de respondenten die zelfreflectie belangrijk vinden en op zichzelf toepassen, is het daarna pas mogelijk om het grotere geheel van het team te zien en als team met en op elkaar te reflecteren. Dat blijkt uit het volgende citaat:

> "*Als ik aan reflectie denk, dan denk ik aan de spiegel voorhouden. En het begint altijd bij jezelf vind ik. En dat je dat regelmatig bij jezelf moet doen en dat je je moet afvragen of je wel op de goede manier bij jezelf bezig bent. En daarna kan je dat in een groter geheel zien of daar met z'n allen wat aan doen."* (6)

Een leidinggevende zegt dat hij verwacht van zijn mensen dat ze op zichzelf reflecteren, omdat het taakvolwassen mensen zijn.
De medewerkers hebben in de interviews de focus gelegd op de reflectie in contact met anderen. Dat is het meest tastbaar. Volgens een medewerker komt dat tot uiting in de Arena Almere "*in debriefing, in briefing, in persoonlijk contact."* (2) Voornamelijk persoonlijk contact blijkt een groot onderwerp te zijn. De briefing is daar een onderdeel van. In de volgende

paragrafen ga ik dieper op reflectie in persoonlijk contact in. Uit de interviews blijkt dat dit zich uit in het aanspreken van elkaar. In de volgende paragraaf staat het belang daarvan.

2. Het belang van aanspreken

Uit de interviews blijkt dat respondenten elkaar aanspreken op elkaars handelen belangrijk vinden. In de interviews is een onderscheid te zien tussen het belang op individueel niveau en het belang op het niveau van het team. Op individueel niveau vinden respondenten het belangrijk om zelf te kunnen verbeteren. Op teamniveau speelt het team een grotere rol.

2.1 Op individueel niveau

Op individueel niveau geven respondenten geven aan dat ze het belangrijk vinden om elkaar aan te spreken, omdat ze het vervelend vinden niet te weten of ze hun werk goed doen of niet. Aanspreken kan daar duidelijkheid in geven. Het gaat hierbij zowel om werkinhoudelijke aspecten als om gedragsaspecten. Als iemand niet wordt aangesproken, betekent dat geen verbeteringsmogelijkheid voor een volgende keer. Uit de interviews blijkt dat respondenten dit wel belangrijk vinden.

> [Men wil graag] "*dat je wel altijd daarop wordt aangesproken omdat je daar zelf alleen maar beter van wordt.* [Het is vervelend] *dat je het niet weet of je het goed doet of niet."* (8)

Het aanspreken kan leiden tot zelfreflectie. In de vorige paragraaf bleek dat sommige respondenten zelfreflectie vooraf laten gaan aan onderlinge reflectie, hier blijkt dat andersom ook het geval kan zijn. Volgens één van de respondenten is dit een heel effectieve stap om tot zelfreflectie te komen. Respondenten gaan dan namelijk nadenken waarom een collega hen op iets heeft gewezen. Een ander kan iemand bewust maken van geleverde producten of houdingen die niet goed zijn om daar vervolgens in de zelfreflectie over na te gaan denken.

> *"Ik vind het alleen maar prettig als ik ergens op aangesproken wordt, want soms heb je het niet altijd door."* […] *Mijn dochter die zegt ook wel eens van joh, daar moet je effe rekening mee houden en dan denk ik ook van nouja, je hebt wel gelijk. En dan ben ik eigenlijk blij dat ze het gezegd hebben, want als ze het niet zeggen, dan ga ik door op dezelfde voet en daar doe ik mezelf ook geen goed mee."* (10)

2.2 Op teamniveau

Op het niveau van het team blijkt uit de interviews dat drie zaken het aanspreken van elkaar belangrijk maken. Dat zijn dat het kan voorkomen dat de emoties te hoog oplopen, dat het roddelen kan verminderen en dat het de resultaten van het team verbetert.
Allereerst kan aanspreken voorkomen dat emoties te hoog oplopen. Uit de interviews blijkt dat het nu regelmatig gebeurt dat iemand lang wacht met het uitspreken van iets dat hem of haar dwarszit met als gevolg dat op een gegeven de ballon uit elkaar klapt, omdat de druk te groot wordt, vanwege groeiende ergernissen. Respondenten vertellen dat dit niet ten goede komt aan de juiste wijze van aanspreken. Daarom moet het op tijd gedaan worden.

> Aanspreken gebeurt nu *"als iemand er echt last van krijgt."* (1)
> "*Als je met elkaar werkt en er zijn dingen, dan moet je dat bespreken, want als je dat laat liggen, dan gaat het etteren. […] Op een gegeven moment gaat het barsten. Dan gaat het exploderen. […] Als je maar sliksliksliksliklikt, op een gegeven moment zit je vol hè."* (2)

Ten tweede is het belangrijk om aan te spreken omdat dat het roddelen kan verminderen. Uit veel interviews blijkt dat roddelen aan de orde van de dag is in tegenstelling tot het aanspreken. Een respondent spreekt bijvoorbeeld over een roddelcultuur binnen de politie, waar de medewerker mee bedoelt dat mensen niet voor elkaar onder willen doen en dat dat zich onder andere uit in het roddelen over elkaar. In plaats van het roddelen, is het belangrijk dat men elkaar aanspreekt. Dit kan het roddelen namelijk voorkomen en de sfeer in het team ten goede komen, aldus de respondenten. Ondanks dat is roddelen niet volgens iedereen aan de orde van de dag is. Zo vertelt een leidinggevende dat hij niet merkt dat in zijn team veel achterklap is. De leidinggevende baseert dat op het feit dat hij niet de indruk krijgt dat het stilvalt op het moment dat hij ten tonele verschijnt. Hij is echter de enige die stelt dat roddelen niet veel voorkomt. Anderen zeggen:

> "*Dan heb je de kans dat er een heel roddelcircuit ontstaat ergens in achterkamertjes. Dan gaat het een keer ergens botsen."* (9)
>
> *"Roddelen gebeurt veel. Zeer zeker."* (1)
>
> "*Dat komt de werksfeer wel ten goede denk ik. Het is hartstikke leuk dat je allemaal achter elkaars rug om zit te kletsen, maar daar heb je niks aan."* (3)

Toch blijkt uit een interview dat roddelen hoort bij het samenwerken in een team. Roddelen moet voorkomen worden, maar tot op zekere hoogte. In een team hoort een stuk rivaliteit, dat zijn uiting krijgt in roddelen.

> *"Het is ook gewoon de maatschappij. […] Je kan niet met iedereen en we hoeven niet alles open en eerlijk* [te vertellen]. *Je moet roddelen wel voorkomen. […] Ik vind dat we een team moeten zijn. En in een team hoort rivaliteit er ook een beetje bij."* (1)

Tot slot komt aanspreken de resultaten van het team ten goede. Dit is een standpunt dat vrijwel alleen leidinggevenden innemen. Waar individuen denken aan het verbeteren van hun eigen resultaten, zien leidinggevenden het belang in van het functioneren van het team als geheel. Op tijd aanspreken kan hier aan bijdragen. Zo zegt een respondent dat een betere groep ontstaat als dit gedaan wordt. Niet aanspreken daarentegen maakt dat het prestatieniveau van iemand kan dalen en dat heeft gevolgen voor het resultaat van het hele team, volgens de medewerker.

> *"Ik denk dat je optimaal kan renderen doordat je ook op dat vlak een team kan zijn."* (1)
>
> "*Aanspreken van elkaar is […] essentieel. Als je dat niet zou doen, dan blijft de boel de boel. Alles is in beweging. Die rechercheur, die maakt ook een beweging. En die denkt, dit is het product wat ik moet afleveren. Maar die zit niet op niveau, die daalt af eigenlijk als het ware. Dus dat wordt niet beter."* (6)

Ondanks dat blijkt dat het belangrijk is om elkaar aan te spreken, vindt een respondent dat het niet moet doorslaan. Daarmee bedoelt hij dat niet voor ieder wissewasje aangesproken hoeft te worden. De nadruk moet niet teveel liggen op praten. Niet alles kan goed gaan en mensen moeten ook de ruimte krijgen om fouten te maken.

> *"We moeten daar niet in doorslaan. We zijn geen maatschappelijk werker."* (1)
>
> *"Je niet altijd in problemen hoeft te denken. We zijn gewoon mensen en af en toe hebben we gewoon een aansporing nodig. […] Je hebt je baaldagen en je hebt je sterke dagen."* (6)

3. De manier waarop men elkaar aanspreekt

In de Arena Almere spreken mensen elkaar op diverse wijzen aan. Uit de interviews blijkt dat ook hier een onderscheid is tussen het aanspreken op individueel niveau en het aanspreken op teamniveau. Op individueel niveau zijn de vormen van aanspreken het persoonlijk

gesprek (één op één), het aanspreken via de leidinggevende en de jaargesprekken. Op teamniveau gaat het om het maken van een grap en het gebruiken van algemene bewoordingen.

3.1 Op individueel niveau

De eerste manier waarop de medewerkers van de Arena Almere elkaar aanspreken, is één op één. Dit houdt in dat twee (of meer) personen een gesprek voeren. Een respondent vindt dat mensen elkaar recht in de ogen moeten kunnen kijken als ze elkaar aanspreken op iets. Een ander zegt dat het netter is om iemand één op één aan te spreken.

> *"Dat is gewoon fatsoen."* (3)

Uit de interviews en observaties blijkt dat van meerdere momenten gebruik wordt gemaakt om dit te doen. Allereerst als een medewerker met iemand alleen is op bijvoorbeeld de kamer of als ze samen naar een afspraak gaan.

> *"Nee, dat was gewoon effetjes, dat was op een vrijdag, toen waren we met z'n tweeën geloof ik effe op de kamer."* (4)

Een ander moment is na de briefing. Tijdens een observatie zag ik dat een aantal medewerkers na de briefing naar iemand toe stapten om nog een vraag te stellen of verder te spreken over wat in de briefing naar voren was gekomen. In een interview kwam dit ook ter sprake:

> *"Dan ga ik even na de briefing, van hey, heb je dat ding al?"* (1)

Ook creëren de respondenten bewust een moment door iemand mee te nemen naar een andere ruimte. Uit een interview bleek dat een respondent dit eens gedaan had omdat de gemoederen toen hoog waren opgelopen. Ook een leidinggevende zegt dit te doen, als hij iemand apart van het team wil spreken. Hij zegt wel dat het lastig is om dat te doen, omdat de Arena Almere niet veel ruimtes heeft waar ze met zijn tweeën rustig kunnen zitten.

> *"Maar het is ongemakkelijk als je eerst met iemand een heel bureau door moet gaan lopen om ergens in de hoek van de kantine te kunnen gaan zitten en dan fluisterend te moeten zitten praten. Ja, dat vind ik niet een heel ideale situatie. Maar ik probeer het wel, ik laat me er niet door tegenhouden."* (10)

De tweede manier waarop de medewerkers elkaar op individueel niveau aanspreken is via de leidinggevende. Dat wil zeggen dat uitvoerenden niet zelf naar een collega toe stappen om iets aan te kaarten, maar naar hun leidinggevende, zodat die het kan oplossen. Dit is een vorm van één op één aanspreken, echter via een omweg. Uit een interview blijkt dat een respondent vindt dat een collega harder moet werken. In plaats van daar zelf wat van te zeggen, stapt de respondent naar de leidinggevende om dat te zeggen. Ook anderen geven aan dat ze dit doen.

> *"Dat heb ik wel eens aangegeven, dat sommigen wel eens wat aansporing zouden mogen gebruiken."* (4)

De uitvoerenden zijn echter verdeeld over het feit of dit de juiste weg is. Aan de ene kant blijkt uit de interviews dat uitvoerenden toch kiezen zelf een collega aan te spreken. Zij zien dit als hun eigen verantwoordelijkheid.

> *"Ik ben er dus absoluut niet van als ik me bijvoorbeeld irriteer aan iemand dat ik bijvoorbeeld naar een leidinggevende stap. Dan vind ik dat je eerst naar die persoon zelf aanspreken."* (7)

Een andere respondent heeft eens meegemaakt dat iemand een leidinggevende naar hem had gestuurd. Het liefst zag hij dat deze persoon zelf naar hem toe kwam. Het wordt dus ook als onprettig ervaren als iemand via de leidinggevende aanspreekt.

Leidinggevenden vinden ook dat de verantwoordelijkheid voor het aanspreken in eerste instantie bij de persoon zelf ligt. Pas als het dan niet lukt, is het een taak voor leidinggevenden. Daarom sturen zij soms mensen terug, die in eerste instantie proberen het via hen op te lossen.

> *"Dat heb ik wel eens gehad dat mensen zeggen van daar moet je wat van vinden. […] Maar wat natuurlijk niet handig is, dat moet ik zien te vermijden, is dat mensen elkaar niet meer aanspreken. Op gedrag of op dingen die gebeuren maar dat alles via de teamleider moet ofzo."* (6)

Aan de andere kant stappen sommige uitvoerenden wel liever naar de leidinggevende. Dat kan meerdere oorzaken hebben. Om te beginnen omdat ze het niet als hun taak zien om het op te pakken, zo blijkt uit meerdere interviews. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om grensoverschrijdende zaken, waaruit consequenties kunnen voortvloeien. Maar ook het referentiekader van waaruit een uitvoerende oordeelt over een ander, kan niet terecht zijn. Als een uitvoerende dan besluit aan te spreken, kan het in het verkeerde keelgat schieten, omdat de ander het als bemoeien ervaart.

> *"Dingen kunnen bijvoorbeeld niet in mijn referentiekader passen, maar wel prima in die van mijn collega. Ik heb een collega die heeft een werktempo waarvan ik echt denk: Aaah, serieus?! En diegene is er van overtuigd dat ze heel hard werkt. Ze doet echt op d'r toppen van d'r kunnen. Niet altijd, maar ik denk 80% van de tijd wel. […] Wat zij doet in een dag, doe ik 4x in een dag. Maar ja, dan gaat het over dat ik vind dat ze niet hard genoeg werkt. […] En dan denk ik: ja, dat is mijn mening, ja. Ik kan het 4x sneller. Maar is dat dan goed? Wat is goed? Ga je daar wel of niet wat van zeggen?"* (3)

Daarnaast kunnen negatieve ervaringen een rol spelen. Zo vertelt een respondent dat ze negatieve ervaringen gehad heeft met het aanspreken van anderen, waardoor de respondent besloten heeft het niet meer te doen. Uit het interview blijkt dat het karakter van de ander hierin een belangrijke rol heeft gespeeld. Hierover volgt meer in paragraaf 4.2.

De derde manier om aan te spreken, is iemand aanspreken nadat daartoe uitgenodigd werd door een vraag. Door bijvoorbeeld te vragen: Wat vind je hiervan? Uit een aantal interviews blijkt dat respondenten dit regelmatig doen. Een leidinggevende vertelt dat mensen regelmatig bij hem komen om te vragen om reflectie. Respondenten zoeken daarmee bevestiging van het feit dat ze goed zitten.

> "*Dat ik effe aangeef van laat toch even weten wat je er van vindt. Want ik kan het wel maken, maar als je daarna verder niets terug hoort, dan weet je ook niet of het goed was."* (8)

In dit geval vroeg de respondent feedback over gemaakte producten. Dit kunnen respondenten echter ook gebruiken voor gedragsaspecten.

De vierde manier is het aanspreken door middel van een voorbereid jaargesprek. Ook dit is een vorm van één op één aanspreken, net zoals via de leidinggevende aanspreken. Dit gebeurt echter in een formele setting, in tegenstelling tot de eerste drie vormen van individueel aanspreken. Het gaat hier om de communicatie tussen uitvoerenden en leidinggevenden. De aard van het jaargesprek nodigt ertoe uit om iemand persoonlijk aan te spreken. Het is een relatief makkelijke manier om van de gelegenheid gebruik te maken.

> *"Je hebt die jaargesprekken en daarin kan je echt iemand individueel op bepaalde dingen aanspreken."* (9)

Het aanspreken moet echter niet van een beoordelingsgesprek afhangen, vertellen meerdere respondenten. Als iets niet goed gaat, is het nodig dat al eerder te horen. Het belang daarvan is besproken in paragraaf 2.

> *"Want ik denk als je dan ineens een gesprek hebt en je zegt van jij voldoet nergens meer aan, dat je dat al eerder had moeten horen."* (7)

De officiële jaargesprekken zijn echter jarenlang niet gevoerd, blijkt uit een interview. Dit kwam door onduidelijkheid over de systematiek, blijkt na verificatie bij de teamchef. De duidelijkheid zou er nu moeten zijn. Dat betekent dat leidinggevenden de officiële gesprekken weer opstarten.

3.2 Op teamniveau

Bepaalde vormen van aanspreken worden voornamelijk gebruikt op het niveau van het team. De eerste manier waarop dat heel duidelijk gebeurt is door iets in algemene bewoordingen te zeggen. Dit houdt in dat degene die aanspreekt het specifieke gedrag dat diegene bedoelt niet benoemt. Met name leidinggevenden passen dit toe tijdens briefings. Een voorbeeld daarvan is:

> *"Dat er de laatste tijd wel foutjes in proces verbalen voorkomen en dat we daar scherp in moeten zijn."* (4)

Een ander voorbeeld komt uit een observatie. Tijdens een briefing zei de leidinggevende toen het ging over de wijze van het opstellen van documenten dat hij daar wel scherp op wil zijn. In deze voorbeelden zeggen leidinggevenden dat zij iets graag anders willen zien. Maar hoe dat precies vorm moet krijgen, noemen ze niet. De 'foutjes in proces verbalen' worden niet expliciet gemaakt. Ook is het niet duidelijk waar de leidinggevende scherp op wil zijn en aan wie de opmerking gericht was. Uit de interviews blijkt dat dit een veelvoorkomende manier van aanspreken is van leidinggevenden, om te laten weten dat iets anders moet. Een respondent vertelt dat ze hiermee kiezen voor de makkelijke weg. Het is onpersoonlijk, waardoor het tot gevolg kan hebben dat degene waar het om gaat, de opmerking niet oppakt. Niemand wordt individueel aangesproken, dat het risico met zich meebrengt dat niemand zich aangesproken voelt.

> *"Dus op zich, het is wel makkelijker maar dat is wel onpersoonlijker."* (7)

Een leidinggevende geeft aan dat als hij echt iemand aan wil spreken, dat hij daarvoor één op één gaat zitten in plaats van algemene bewoordingen te gebruiken. Het gebruiken van algemene bewoordingen vindt hij handig om de hele groep scherp te houden.

> *"Als het in algemene bewoordingen kan zonder iemand voor schut te zetten, dan kan het in een briefing. Maar als het echt persoonlijk iets is, dan ga je even met iemand apart zitten."* (12)

De tweede manier die veel gebruikt wordt op teamniveau, is aanspreken door middel van een grap en een grol. Deze vorm gebruiken de respondenten niet om het hele team aan te spreken, maar het is gericht aan één persoon. Wel gebeurt het voornamelijk in het bijzijn van andere teamleden. Zo blijkt uit meerdere interviews en observaties dat de briefing een moment is waarop dit gebeurt. Het aanspreken door grappen te maken houdt in dat iemand door middel van een onserieuze opmerking een serieuze boodschap probeert over te brengen. Voordelen hiervan zijn dat het de geadresseerde wat ruimte geeft en het blijft wat luchtiger. Het hoeft niet altijd zo serieus, aldus een respondent.

> *"Kijk, het gaat ook niet altijd in een vorm van ik moet jou eens even aanspreken. Het gaat wel vaak in een indirecte vorm, hè. Bijvoorbeeld: Oh, kon je weer niet op tijd*

komen ofzo? Of: gebak! Zodat iemand voelt van ik moet na de briefing wel effe een verklaring geven van waarom ik er nou niet was." (6)

Ondanks dat op deze manier veel aangesproken wordt in de Arena Almere, vindt niet iedereen dit de beste manier om elkaar aan te spreken. Het is namelijk de vraag in hoeverre iemand zich hierdoor aangesproken voelt en een verandering plaatsvindt. Volgens een respondent heeft een grap lang niet altijd het beoogde effect. Het lijkt een ontwijken van het daadwerkelijk aanspreken.

"Ik vind soms wel dat ik cynische grapjes hoor dat ik denk: is dit nou een por dat iemand even wakker geschud moet worden of is het nou echt een grapje? […] Dat vind ik moeilijk inschatten soms. Ik word er wel wakker van dat ik denk: dit klopt niet helemaal. […] We maken wel iets duidelijk en kijken dan in hoeverre het verandert. Maar het verandert volgens mij negen van de tien keer niet." (14)

In een observatie van een briefing, waarin de stand van het onderzoek werd doorgesproken, heb ik gezien dat ook daar aanspreken gebeurt door middel van een grap. Een deelnemer van de briefing maakte een grapje tegen zijn collega over opdrachten die nog niet waren uitgevoerd. In dit geval werkte dat, aangezien de twee collega's na afloop van de briefing afspraken maakten over wanneer de opdrachten zouden worden uitgevoerd. Op een ander moment zag ik echter dat iemand een grap maakte die gericht was aan de aanwezige teamleden, terwijl hier vrijwel geen reactie op kwam. Men paste het gedrag niet aan naar aanleiding hiervan. De uitwerking van een grap is dus verschillend.

Uit een interview blijkt dat iemand na een grap op een later tijdstip kan beoordelen of die het gesprek aan moet gaan. Bijvoorbeeld in het geval dat iemand de grap niet heeft begrepen en geen ander gedrag vertoon in de toekomst.

"Dat ligt er ook aan of hij het op dat moment heeft gepakt of niet. Of dat hij het in een later stadium ook nog doet." (2)

De bovenstaande beschreven manieren gebruiken de medewerkers veel om elkaar aan te spreken. Dit wil nog niet zeggen dat het veelvuldig gedaan wordt. In de volgende paragraaf worden factoren besproken die van invloed zijn op het aanspreken en op de manier van aanspreken.

4. Beïnvloedende factoren bij het aanspreken

Uit de interviews is gebleken dat meerdere factoren van invloed zijn op het wel of niet aanspreken van een ander. De grootste invloed heeft het gevoel van veiligheid en vertrouwen. Daarnaast is een beïnvloedende factor het karakter, zowel van degene die aanspreekt als van degene die aangesproken wordt. Ook het onderwerp van gesprek heeft invloed, evenals de noodzaak die iemand voelt om aan te spreken en het feit dat iemand nieuw is in het team. Deze paragraaf behandelt deze factoren achtereenvolgens. De factoren uit deze paragraaf spelen in rol in de manier waarop men elkaar aanspreekt zoals in paragraaf 3 besproken. In tabel 3 en 4 heb ik dat expliciet gemaakt.

4.1 Veiligheid en vertrouwen

Het gevoel van veiligheid en vertrouwen heeft grote invloed in het dan wel niet aanspreken van anderen. Uit de interviews blijkt dat dit een grote rol speelt in het kunnen en willen reflecteren. Als de medewerkers dit gevoel niet hebben, vormt het een groot obstakel om elkaar aan te spreken. Dit leg ik uit aan de hand van het belang van veiligheid en vertrouwen. Vervolgens ga ik in op de factoren die veiligheid en vertrouwen zouden kunnen bevorderen volgens de respondenten.

4.1.1 Het belang van veiligheid en vertrouwen

De respondenten van de Arena Almere hechten waarde aan het gevoel van veiligheid en vertrouwen. Dat blijkt uit de interviews. Zowel op individueel niveau, als op teamniveau speelt het een belangrijke rol. Als het gaat om het individuele niveau vertelt een respondent dat elke relatie gebouwd is op vertrouwen. Anders is het onzin om eraan te beginnen, zegt de medewerker. Aanspreken is makkelijker naarmate dat gevoel meer aanwezig is. Een ander zegt dat het vervelend is om dingen niet te kunnen vertellen, omdat de vertrouwensband niet aanwezig is.

> *"Als je dingen tot hier zitten en je kunt het niet kwijt… […] Je moet je ei kwijt."* (2)

Op teamniveau is het belangrijk omdat het missen van een veilige en vertrouwde werkomgeving, een goed functioneren van het team in de weg staat. Als het onderdeel van vertrouwen wegvalt, zullen mensen elkaar niet alles meer vertellen. Het aanspreken van elkaar zal dan achterwege blijven. Dat heeft gevolgen voor dat functioneren.

> *"Vertrouwen is heel belangrijk in dat hele plaatje van functioneren met elkaar. Als dat onderdeel van vertrouwen wegvalt…"* (9)

> *"Als mensen hier elkaar niet vertrouwen, dan staat dat zeker in de weg. […] Als mensen mij niet vertrouwen, zullen ze mij niet alles vertellen denk ik."* (13)

Het is dus belangrijk aandacht te schenken aan veiligheid en vertrouwen. Temeer omdat niet iedereen ervaart dat het team een veilige en vertrouwde werkomgeving is, waardoor aanspreken niet goed van de grond komt. De respondenten die het wel als goed ervaren, zien mogelijkheden voor betering.

Aan de ene kant blijkt uit de interviews dat in de beleving van een aantal respondenten het gevoel van veiligheid en vertrouwen niet aanwezig is. Zo vertelt een respondent dat het vertrouwen weg is en dat niemand in de organisatie te vertrouwen is.

> *"Gewoon niet. Bij mij is het er niet meer. Een hondengeleider zegt altijd: de enige collega die ik vertrouw is mijn diensthond. En dat is de realiteit. […] Ja, ik zeg het heel zwart wit. Het is naaien of genaaid worden. Naaien óf genaaid worden."* (2)

> *"Ik wantrouw in beginsel. Dat is ook door schande wijs geworden."* (1)

Daar komt bij dat bij het hogerop komen in de organisatie, de medewerkers voor hun gevoel politieke spelletjes moeten spelen. Een beginsel van vertrouwen staat iemand dan juist in de weg. Uit een interview blijkt echter dat het niet alleen te maken heeft met de cultuur, maar dat het ook voor een gedeelte aan de opvoeding en persoonlijkheid ligt of iemand makkelijk anderen kan vertrouwen of niet.

Aan de andere kant blijkt uit de interviews dat het gevoel van veiligheid en vertrouwen wel in zekere mate aanwezig is. Respondenten vertellen dat de werkomgeving waarin zij werken vertrouwd is, dat ze zich veilig voelen om elkaar aan te spreken of dingen met elkaar te delen. Over het algemeen is de sfeer goed. Ook hiervoor geldt dat dit kan liggen aan opvoeding en persoonlijkheid. Een respondent vertelt namelijk dat zijn uitgangspunt vertrouwen is, ongeacht met wie hij te maken heeft.

> *"Ik vertrouw […] volledig. En dat is de basis die ik heb en die heb ik ook echt, want ik ken ze niet eens, dus waarom zou ik ze wantrouwen?"* (6)

De meeste respondenten zien echter factoren die het gevoel van veiligheid en vertrouwen kunnen bevorderen. Daarover gaat de volgende paragraaf.

4.1.2 Veiligheid en vertrouwen bevorderen

Uit een interview blijkt dat als het vertrouwen eenmaal weg is, het moeilijk is om het te herstellen. Daarom is het belangrijk hierin te investeren vanaf het begin. Het is namelijk ook

iets dat moet groeien. Volgens de respondenten kan dat door met elkaar te praten. In de interviews is dit naar voren gekomen als het durven uiten ten opzichte van elkaar wat betreft (persoonlijke) zaken, zoals moeilijke of vreugdevolle gebeurtenissen of vrijetijdsbesteding. Openheid is daarin van belang. Daardoor is het makkelijker om dingen tegen elkaar te zeggen.

> *Weet je wat het is, als je gewoon open en transparant naar elkaar bent, altijd, dan kan je zulk soort dingen ook makkelijker zeggen. Maar als je nooit wat tegen elkaar zegt en weinig met elkaar communiceert…"* (4)
>
> *"Ik denk wel dat tussen de mensen waar je wel dingen mee deelt of mee kletst, dat het makkelijker wordt om elkaar aan te spreken."* (3)

Veiligheid en vertrouwen bevorderen, kan dus door met elkaar te praten. Een respondent vertelt dat zij pas weet wat ze aan iemand heeft als ze die persoon wat beter kent doordat ze met de persoon gepraat heeft. Bekend zijn met de achtergrond van iemand of als iemand ergens mee zit, maakt het makkelijker om daarop te anticiperen.

> *"Dat je weet hoe anderen in elkaar steken. […] Dan weet je waarom iemand op een bepaalde manier werkt. Dat komt ook ergens vandaan. Als daar een reden achter is of wat dan ook, of je vertelt elkaar dingen, dan is het makkelijker werken met elkaar."* (7)

Een voordeel hiervan is dat het voor een normale sfeer in het team zorgt, dat een veilige en vertrouwde werkomgeving bevordert.

Uit de interviews blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan een moment waarop het mogelijk is om persoonlijker met elkaar te kunnen praten. Ze noemen een koffiemomentje als voorbeeld. Een koffiemoment houdt een vast moment in waarop ze samen even pauze nemen en gezellig samen kunnen zijn. Dit hoeft niet lang te duren, blijkt uit een interview. De respondenten verwachten dat bij een dergelijk koffiemoment iedereen betrokken wordt en dat het leidt tot gesprekken op een ander niveau dan het zakelijke.

> *"Iedereen wordt betrokken en dan heb je het over hele andere dingen dan zakelijk. Dan merk je wel dat er geen belemmeringen zitten bij mensen."* (9)

Dit heeft drie voordelen. Allereerst komt het de binding in het team ten goede, zegt een respondent. Daarnaast komt het de resultaten ten goede, omdat het voor nieuwe energie zorgt om het werk weer op te pakken. Tot slot kan dit moment helpen om mensen aan te spreken waar normaal gesproken geen ruimte voor is, door bijvoorbeeld de waan van de dag (zie paragraaf 5.1).

> *"Dan zit je niet één op één maar dan heb je wel effe dat je elkaars verhaal hoort en effe zit te kletsen en dan toch in contact komt met mensen die je normaal niet spreekt of die je niet als eerste meevraagt ga wandelen buiten. […] En daardoor verbeter je ook wel de kans om elkaar aan te spreken."* (3)

Een dergelijk moment kan volgens de respondenten dienen tot bevordering van het gevoel van veiligheid en vertrouwen. Uit de interviews blijkt echter wel dat een aantal leidinggevenden geen voorstander is van een koffiemoment, omdat ze de noodzaak niet inzien.

Overigens voelt niet iedereen de behoefte om te praten of met iedereen te praten. Per persoon is dat verschillend en dat zien de respondenten niet als een probleem. De basis van veiligheid en vertrouwen moet echter wel aanwezig zijn. Acceptatie van elkaar speelt daar een rol in.

> *"De ene heeft het gewoon in zich en de andere niet. En je kan heel erg gaan zitten peuteren op zo'n dag om alles los te krijgen, maar als dat niet lukt, dan denk ik: laat dat lekker zo."* (7)
> *"Maar dan denk ik: wil je dat met iedereen kunnen? Er zijn ook collega's waar ik niets privé mee deel, maar als het werk gerelateerd is dan moet ik het wel met ze kunnen bespreken. Maar wat is dan je basis?" (3)*

Het is echter wel belangrijk om te noemen dat voor het durven uiten een veilige omgeving nodig is. Het is een wisselwerking waar durven uiten en het gevoel van veiligheid en vertrouwen invloed op elkaar hebben.
Het gevoel van veiligheid en vertrouwen kan bepalen of iemand dan wel niet aanspreekt en zo ja, op welke wijze iemand besluit aan te spreken. Als het gevoel aanwezig is, zal iemand minder snel via de leidinggevende aanspreken, maar eerder één op één. Tevens zullen de factoren die hierna volgen minder bepalend zijn als veiligheid en vertrouwen ervaren wordt.

4.2 Het karakter

De invloed van het karakter is onder te verdelen in twee elementen, namelijk het karakter van degene die aanspreekt en het karakter van degene die aangesproken wordt.
Allereerst het karakter van degene die aanspreekt. In de Arena Almere werken veel mensen die direct zijn. De mensen zijn goed gebekt, zegt een respondent. Dat houdt in dat zij het snel zullen zeggen als ze het ergens niet mee eens zijn. Aan de ene kant zien de medewerkers dit voor het aanspreken als iets positiefs. Allereerst omdat het nodig is bij de opsporing dat een team het onderzoek goed doet. Als het niet goed gaat, is het dus belangrijk daar wat van te vinden.

> *"Ik denk wel dat het ook gewoon heel belangrijk is. Omdat je juist een goed onderzoek moet kunnen doen. Dus je moet ook gewoon wel een goede weg volgen. En als niemand tegen iemand ingaat van dat moeten we niet doen of dat is niet verstandig, ja, dan gaan onderzoeken nog langer duren dan dat ze al doen."* (8)

Daarnaast is het positief, omdat men graag wil dat anderen weten waar ze aan toe zijn. Door op een directe manier iemand aan te spreken over iets wat diegene niet aanstaat, bereiken medewerkers dat effect. De respondent vindt dit beter dan de ander sparen.

> *"Ik heb vrij snel een mening en die uit ik ook en dat doe ik dan omdat ik het prettig vind dat anderen direct weten waar ze aan toe zijn*." (1)

Aan de andere kant heeft deze directheid negatieve kanten. Uit de interviews blijkt dat veel respondenten op een directe manier een uitspraak doen en het daar bij laten. Een ander kan daar erg van schrikken, omdat die het niet ziet aankomen. Voor een ander, die dit misschien niet prettig vindt, kan dit betekenen dat diegene zijn of haar mond niet meer opentrekt. Een ander gevolg kan zijn dat mensen een tegenreactie zullen geven, omdat mensen willen reageren.

> *"En wordt er slecht over je gesproken. Mensen moeten natuurlijk terug kunnen slaan."* (14)

De respondenten erkennen deze negatieve kanten, maar doen daar niet altijd iets mee. Volgens een respondent zit het in het karakter en het is moeilijk om dat aan te passen en een tussenweg te zoeken waarin iemand wel direct kan zijn, maar toch vriendelijk.

> *"Misschien is er wel een tussenweg […] je moet iemand gewoon direct aanspreken, maar de toon van de manier is dat het iemand niet afschrikt, maar dat het wel effect heeft. Maar dat is heel moeilijk denk ik. Want niet iedereen heeft die gave."* (14)

Naast het feit dat in de Arena Almere veel directe mensen werken, zijn er ook medewerkers die het door hun persoonlijkheid of andere culturele achtergrond moeilijk vinden om anderen

aan te spreken. Bijvoorbeeld omdat iemand introvert is, of dat iemand het vanwege de afkomst uit een andere cultuur dan de Nederlandse niet gewend is om anderen aan te spreken. Dit kan, net zoals voor mensen die een direct karakter hebben, een reden zijn om te zoeken naar andere manieren van aanspreken. Uit een interview blijkt bijvoorbeeld dat een respondent het niet meer rechtstreeks doet, vanwege negatieve ervaringen met anderen op een directe manier aanspreken. De medewerker doet het nu via de leidinggevende. De factor karakter is voor deze respondent dus bepalend in het gebruiken van een andere vorm van aanspreken. Een andere respondent vertelt dat een aantal medewerkers de directheid oplost door een grap te maken.

Naast het eigen karakter, is voor het aanspreken van iemand anders het karakter van diegene veel bepalend. Veel medewerkers vinden het moeilijk om iemand aan te spreken die direct is. Uit meerdere interviews blijkt dat mensen besluiten anderen niet aan te spreken, omdat ze weten een negatieve reactie te krijgen. Met negatief bedoelen ze bijvoorbeeld een botte, afwijzende of onaardige reactie. Zo zegt een respondent iemand niets meer te vragen, omdat het antwoord toch al bekend is. Hiermee doelt de respondent op het feit dat het in de aard van de persoon zit om kortaf te reageren. Een ander bevestigt dit:

> *"Bij sommigen weet je ook, bepaalde personen zijn gewoon heel bot."* (7)

Uit de interviews blijkt daarentegen ook dat mensen in het aanspreken rekening houden met het karakter van een ander. Soms maken leidinggevenden bijvoorbeeld bewust de keuze om iemand niet in de groep aan te spreken, maar één op één, omdat ze weten dat sommigen het als vervelend ervaren als ze voor het blok worden gezet.
Een manier om hier rekening mee te houden is door de eigen (communicatie)stijl aan de kant te zetten. Daardoor komt een medewerker de ander tegemoet.

> *"Ik ben heel direct. Maar als ik iets wil bereiken bij iemand, die dat niet is, dan zal ik mijn houding moeten aanpassen omdat ik die dominante houding heb. Als ik een ander wil helpen, dan zal ik daarin tegemoet moeten komen richting die ander. Dus me verplaatsen in de andere persoon. In mijn communicatiestijl ook."* (3)

Het is echter niet makkelijk om rekening te houden met de karakters van collega's. Dit heeft te maken met het feit dat in een team veel verschillende mensen werken. Uit de interviews blijkt dat de respondenten het daardoor lastig vinden om iemand aan te spreken. Men weet immers niet welke reactie ze terugkrijgen of hoe een ander hun manier van aanspreken oppakt.

> *"De een kruipt in z'n schulp, de ander gaat er heel demonstratief tegenin en de ander die ontwijkt je en die praat gewoon niet meer. Dus dat is heel moeilijk. De toon is die de muziek maakt."* (14)

Ondanks dat het omgaan met verschillende mensen het lastig maakt om aan te spreken, blijkt tegelijkertijd uit de interviews dat respondenten hun collega's, ongeacht de verschillen, wel kennen:

> *"Je kent je pappenheimers, je weet wel dat je tegen de een wel wat kan zeggen op een bepaalde manier en dat je het bij de ander effe wat rustiger moet doen."* (5)
> *"Je leert mensen wel kennen. Ik bedoel, zo'n onderzoek duurt maanden en veel heb je met diegenen al eerdere onderzoeken gedraaid, dus je kent je pappenheimers wel. Dan weet je van die moet ik zo aanpakken, die zo."* (9)

Dit zal echter niet voor iedereen gelden. De medewerkers die het moeilijk vinden om met de verschillende karakters om te gaan, kunnen bijvoorbeeld besluiten om een grap te maken of om helemaal niet meer aan te spreken.

4.3 Het onderwerp van het gesprek

Een andere factor die bepalend is voor het aanspreken, is het onderwerp van gesprek. Dat is te onderscheiden in zaakinhoudelijke aspecten en gedragsaspecten. Over het algemeen vinden de medewerkers het makkelijk om op zaakinhoudelijke aspecten aan te spreken. Dit komt doordat het makkelijk aan te tonen is als iemand een fout maakt of niet zulk goed werkt levert. Aanspreken op het gedrag vinden ze lastiger, omdat het dan gaat over persoonlijke dingen.

> *"Werktechnisch durf je wel je ding te zeggen, maar persoonlijk is anders."* (7)

Onder persoonlijke dingen valt bijvoorbeeld het uiterlijk. Een leidinggevende geeft aan het lastig te vinden iemand daarop te moeten aanspreken. Hij noemt een voorbeeld van een medewerker, die geen passende kledingstijl had voor het bijwonen van een belangrijke vergadering bij de Amerikaanse ambassade.

> *"Uiterlijk bijvoorbeeld. […] Er zit wel een drempel. Dat ik zoiets heb van, dat kan bij diegene ook heel verkeerd vallen en ik probeer het dan wel uit te leggen van joh, ik pas mezelf ook aan, ik ga ook niet ergens in zo'n gelegenheid in m'n t-shirt en spijkerbroek zitten."* (10)

Aanspreken op bijvoorbeeld het uiterlijk kan een reden zijn om ervoor te kiezen iemand één op één aan te spreken, omdat het gevoelig ligt. Het onderwerp is voor het persoonlijke gesprek dus medebepalend. Toch blijkt ook uit verschillende interviews dat veel respondenten het niet uitmaakt waar het over gaat. Zo vertelt een respondent dat ze haar mondje bij zich heeft en dat ze die opentrekt als iets niet goed gaat. Of het nou over de inhoud gaat, of over de persoon. Een ander zegt overal op aangesproken te willen worden, ongeacht het onderwerp.

4.4 Nieuw in een team

Als iemand nieuw is in een team, leidt dat in veel gevallen tot een andere manier van aanspreken of zelfs tot niet aanspreken. Dit zijn mensen die als zij-instromer binnenkomen of van een andere afdeling komen. Het feit dat zij nieuw zijn, werpt voor hen een drempel op om anderen aan te spreken. De respondenten geven aan dat ze het wat rustiger aan doen en niet direct op de voorgrond proberen te staan. Als zij anderen aanspreken, ervaren ze dat als wel op de voorgrond staan. Ze willen niet direct hun mening laten horen, omdat het team daar misschien helemaal niet op zit te wachten. Andere teamleden hebben immers ervaring met het 'blauwe' politiewerk op straat en zij-instromers stromen zonder dat te hebben in op de afdeling. Dat vinden andere teamleden moeilijk om te accepteren. Eén zij-instromer heeft met deze mening ervaring gehad. Het verschilt hoe lang medewerkers zich als 'nieuw' beschouwen in de organisatie. Een respondent vertelt dat dit te maken heeft met het feit hoe lang het duurt voordat mensen iemand kennen en weten wat iemand kan.
Uit de interviews blijkt dat het nieuw zijn ervoor zorgt dat respondenten bepaalde vormen van aanspreken gebruiken. Een respondent vertelt dat naarmate ze langer op de afdeling zou werken, minder snel via de leidinggevende anderen zou aanspreken. Het feit dat de respondent nieuw is werkt dit wel in de hand. Een andere respondent vertelt dat het nieuw zijn op de afdeling, ertoe leidt dat het stellen van vragen makkelijker is, omdat nog zoveel onduidelijk is.

4.5 Noodzakelijk

De laatste factor die beïnvloedt of en hoe mensen elkaar aanspreken, is de noodzaak daartoe. Een aantal respondenten geeft aan pas aan te spreken op het moment dat het echt nodig is. Uit de interviews blijkt dat ze de maat voornamelijk bij zichzelf leggen. Pas wanneer

iemand iets als heel vervelend ervaart, wordt de stap gezet om iemand echt aan te spreken. Over het algemeen gebeurt dat dan één op één.

> "*Dat is wel mijn ding, als het me echt gaat irriteren dan op een gegeven moment ben ik er klaar mee. Dan zeg ik het wel. Dan is het niet dat ik het heel raar zeg ofzo, maar dan zeg ik het wel. [...] Niet waar iedereen bij is. Gewoon eventjes apart nemen of als iedereen weg is."* (7)

> *"Dat ligt eraan hoe hoog het me zit. […] Als ik het zelf niet zo heel belangrijk vind, dan wacht ik het wel gewoon af. En als ik het wel belangrijk vind, dan stap ik naar iemand toe om het te bespreken."* (5)

De beschreven factoren zijn van invloed op de manier van aanspreken. In de onderstaande tabellen staat daarvan een overzicht. Een aantal zaken een obstakel vormen voor het aanspreken, volgen in de volgende paragraaf.

Tabel 3: Manieren van aanspreken op individueel niveau en op teamniveau

De manier van aanspreken op individueel niveau	Citaat	Beïnvloedende factoren
Eén op één	*"Dat was op een vrijdag, toen waren we met z'n tweeën geloof ik effe op de kamer."*	Karakter, het onderwerp, noodzakelijk, veiligheid en vertrouwen
Via de leidinggevende	*"Ik denk dat wij dat eerder doorschuiven hier naar de leidinggevende. Daar ligt het. Die moet er primair op letten"*	Karakter, het onderwerp, nieuw in een team, veiligheid en vertrouwen
Door een jaargesprek	*"Je hebt die jaargesprekken en daarin kan je echt iemand individueel op bepaalde dingen aanspreken."*	Veiligheid en vertrouwen
Het stellen van vragen	*"Laat toch even weten wat je er van vindt."*	Karakter, nieuw in een team, veiligheid en vertrouwen

De manier van aanspreken op teamniveau		
Door algemene bewoordingen te gebruiken	*"De laatste tijd komen wel foutjes in proces verbalen voor."*	Het onderwerp, veiligheid en vertrouwen
Door het maken van een grap	*"Bijvoorbeeld: Oh, kon je weer niet op tijd komen ofzo? Of: gebak!"*	Karakter, het onderwerp, veiligheid en vertrouwen

5. Obstakels bij het aanspreken

Uit de interviews blijkt dat de respondenten een aantal obstakels ervaren die het voor hen moeilijker maakt om anderen aan te spreken. Dit zijn de waan van de dag en de politiecultuur, die zich onderscheidt in het gevoel van punten te moeten scoren en een slechte communicatie- en gesprekstechniek. Door de waan van de dag hebben de medewerkers van de Arena Almere het te druk om zich bezig te houden met aanspreken en krijgen de andere obstakels ook meer ruimte.

5.1 De waan van de dag

De waan van de dag houdt voor de medewerkers in dat ze het heel druk hebben en dat daardoor geen tijd en aandacht is voor het aanspreken van elkaar. Het is niet zozeer een

obstakel waar mensen zelf last van hebben, maar wel iets dat het aanspreken van anderen in de weg staat. Uit de interviews blijkt dat dat één van de eerste dingen is dat verdwijnt door de waan van de dag. In plaats daarvan gaat de aandacht naar deadlines die gehaald moeten worden. Als voorbeeld noemt een respondent dat de week erop een dossier aangeleverd moet worden en dat nog enkele verhoren moeten worden gedaan.

> *"Wij hebben drie mensen vastzitten, niet om het goed te praten, hoor, maar drie mensen. Wij moeten voor volgende week een dossier aanleveren waaruit blijkt welke getuigen we allemaal hebben gehoord en het komt bijna op twee tot drie man aan bij ons. Die al die stukken moeten doen, al die verhoren moeten doen."* (4)

In rustigere perioden zeggen de respondenten wel meer tijd vrij te maken om elkaar aan te spreken. De praktijk leert echter dat drukke periodes elkaar snel kunnen opvolgen. Uit een interview blijkt dat men zich laat meenemen door de drukte. Volgens een respondent is het echter goed mogelijk om tijdens de onderzoeken te reflecteren.

> *"Wij hebben het af ten toe hartstikke druk, maar dan zijn er best wel meer momenten dat je met elkaar kan reflecteren.[…] Nouja, we briefen. Dus er is tijd. Doe er vijf minuten bij, denk ik dan."* (6)

Het is dus belangrijk een stukje relativerend vermogen te hebben wat betreft de drukte. Eén van de medewerkers benadrukt dat het gaat om de bereidheid om elkaar aan te spreken. Volgens de respondent gaat het daar mis.

> *"Ja, volgens mij moet je zelf je kans creëren om iets bespreekbaar te maken of iets aan te pakken. Daar kun je heel makkelijk een smoesje voor verzinnen. Hoe graag wil je het?"* (3)

Hoewel respondenten aangeven het belangrijk te vinden, zoals is gebleken in paragraaf 2, lijkt het niet belangrijk genoeg te zijn, gezien het feit dat veel respondenten zich 'verschuilen' achter de waan van de dag. Eén van de respondenten geeft eerlijk aan dat de bereidheid niet aanwezig is in tijden van drukte. De respondent maakt dan liever het werk af, voordat de medewerker daar mee achterloopt.

In het begin van een onderzoek ervaren de respondenten de tijd voor het aanspreken anders dan aan het einde van het onderzoek. Het begin van een onderzoek is hectisch, omdat veel dingen tegelijk moeten gebeuren. Het einde van een onderzoek daarentegen, zit in een rustiger vaarwater, waardoor meer tijd is om te reflecteren. Dat blijkt uit de volgende citaten:

> *"Kijk, de producten moeten komen. Je moet gewoon zo snel mogelijk weten, welke kant gaan we op met het onderzoek. Dus er moet gewoon snelheid* [in zitten]. *En dan is er eigenlijk ook geen tijd voor."* (9)

> *"Maar ik vind vooral, aan het einde van een onderzoek, dat je dan tijd vrij maakt om dingen te bespreken. Dat vind ik wel belangrijk."* (7)

Een respondent vertelt dat af en toe aandacht wordt besteed aan reflectie tijdens een onderzoek, maar dat dat meestal in algemene termen gebeurt. Als aan het einde tijd wordt vrijgemaakt om te reflecteren, is het niet meer mogelijk om nog te zeggen: *"Waarom stond jij de hele tijd een beetje te lanterfanten?"* (2) Om nog daadwerkelijk iets relevants te kunnen zeggen, is het zaak om het niet helemaal tot het einde uit te stellen.

Een team dat deze problemen minder ervaart, is het coldcaseteam. Uit de interviews blijkt dat de verklaring hiervoor ligt in de soort mensen dat hier werkt en de werksoort waar ze mee bezig zijn. Het coldcaseteam kan namelijk alles zelf plannen en de teamleden zijn daarvoor veel meer in overleg met elkaar. Dat leidt ertoe dat men elkaar sneller op tijd aanspreekt op zowel zaakinhoudelijke- als gedragsaspecten.

> *"Omdat wij te maken hebben met zaken waar wij zelf alles in kunnen plannen. Wij hebben hier veel meer de tijd om van te voren met elkaar, als team al te zeggen van*

nou, wat kunnen we nog in deze zaak. Er is al veel meer teamoverleg, teamverband dan in andere rechercheteams, waar wat meer vanuit boven aangestuurd wordt zeg maar. Ik denk dat dat al een grote kracht is, omdat je al veel meer met elkaar in gesprek bent over de inhoud en dus ook makkelijker met elkaar denk ik over andere dingen praat. Volgens mij zit het daar heel erg in." (11)

Hoewel niet iedereen de waan van de dag dus als een obstakel ervaart, is dat in de beleving van velen wel zo. In de volgende paragraaf volgen twee andere obstakels in het aanspreken van elkaar.

5.2 Cultuur

Een tweede obstakel voor de respondenten om aan te spreken is de cultuur die heerst in de Arena Almere. Dat uit zich in twee aspecten, namelijk dat de medewerkers het gevoel hebben dat ze punten moeten scoren en een slechte communicatie- en gesprekstechniek.

5.2.1 Punten scoren

Allereerst het feit dat medewerkers het gevoel hebben dat ze punten moeten scoren. Dat wil zeggen dat het belangrijk is om loyaliteit te tonen aan de werkgever. Dat heeft positieve gevolgen voor de carrière. Daardoor is het echter moeilijker om naar iemand toe te stappen om diegene aan te spreken. In de verhouding met leidinggevenden is dit vooral van belang, maar ook in relatie tot uitvoerende collega's. Een respondent vertelt de leidinggevende nooit op zijn werkhouding aan te spreken als het negatief is, omdat dat effect heeft op de hele carrière. Dit is ook niet normaal om te doen, zegt een respondent.

"Het is ook een beetje not done. Het zit niet in de cultuur." (9)

Een leidinggevende vertelt een voorbeeld waaruit blijkt dat de cultuur daadwerkelijk een obstakel is. De respondent waar hij over spreekt wil zijn mening niet geven, omdat dat negatieve gevolgen zou hebben bij het solliciteren.

"Dat heb ik wel eens gehoord in de wandelgangen, van nou, ik ga mijn mening niet geven, hoor, want dan, nou, dan is dat gelijk bekend en daar heb ik last van als ik later nog ga solliciteren of weet ik wat." (10)

Ondanks dat veel respondenten deze cultuur als een obstakel ervaren, is dat niet voor iedereen zo. Iemand bestempelt het principe van punten scoren bijvoorbeeld als ouderwets. Uit een aantal interviews blijkt dat iemand een leidinggevende prima aan kan spreken zonder dat de leidinggevende daar actie op onderneemt. Een medewerker moet dit echter wel tactisch doen en kijken hoe ver die kan gaan.

"Op een tactvolle manier. Van luister ik ben het niet helemaal met je eens om die en die redenen, dat je gewoon op een normale manier met hem in gesprek gaat. Daar staat hij wel voor open. Alleen je moet wel opletten tot hoever of je gaat." (5)

De loyaliteit die medewerkers door de cultuur moeten tonen aan hun leidinggevende, is in veel mindere mate zichtbaar in verhouding van collega uitvoerenden. Toch is het wel enigszins aanwezig. Een respondent die graag carrière wil maken, vertelt namelijk dat het onduidelijk is welke personen hij nog nodig heeft daarin en dat hij daarom besluit niet aan te spreken. Daarmee trekt de respondent het breder dan alleen richting de leidinggevenden. Het is echter vooral een obstakel voor het aanspreken van leidinggevenden.

5.2.2 Communicatie- en gesprekstechniek

Ten tweede is de communicatie- en gesprekstechniek een obstakel om elkaar aan te spreken. Uit de interviews blijkt dat het communiceren bij de politie beter kan. Dat is inmiddels onderdeel van de cultuur. Daarom gaat het aanspreken van elkaar vaak niet op

een goede manier. Het gaat dan niet alleen om het daadwerkelijk aanspreken van iemand, maar ook om het ontvangen van een opmerking of aanvulling. Deze slechte communicatie- en gesprekstechniek heeft tot gevolg dat veel dingen niet goed gaan en conflicten en misverstanden ontstaan.

> *"Bij de politie zijn ze slecht in communiceren. Dat is moeilijk voor hen. Ik werk al 26 jaar bij deze baas en dat vinden ze heel moeilijk."* (14)
>
> *"De communicatie […] die zou beter moeten, want ik merk dat heel veel dingen die niet goed gaan of waar conflicten ontstaan of misverstanden, dat heeft allemaal te maken met verkeerde communicatie."* (10)

Het is van belang bovenstaande beschreven obstakels serieus te nemen. De respondenten geven immers zelf aan, zoals gebleken in paragraaf 1, dat elkaar aanspreken van belang is, omdat wonden kunnen gaan etteren, waardoor de gevolgen alleen maar groter worden. Om het aanspreken te verbeteren, speelt de leidinggevende een rol in het stimuleren daarvan. Dat komt in het vervolg ter sprake.

6. De leidinggevende

In de voorgaande paragrafen is de aanspreekcultuur uitgebreid toegelicht. In deze paragraaf licht ik de rol van leidinggevenden hierin toe. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten het belangrijk vinden dat leidinggevenden een rol hebben in reflectie. De leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie, dit volgens de respondenten tot uiting moet komen in hun houding. In deze volgorde komen deze twee zaken ter sprake.

6.1 Voorbeeldfunctie

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers vinden dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben in het team. Een leidinggevende vertelt dat het bij hemzelf begint. Hiermee bedoelt hij dat een leidinggevende niet kan verwachten van de medewerkers dat ze reflectie hoog hebben staan, als de leidinggevende het zelf geen aandacht geeft. Voor de leidinggevende is het dus van belang om een voorbeeld te zijn als het gaat om aanspreken. Als hij aanspreekt, heeft dat tot gevolg dat anderen hun gedrag aanpassen aan dat van de leidinggevende. Dat blijkt uit deze citaten:

> *"De ander te laten zien van spreek ook een ander aan. Dat iemand zegt van waarom doe ik dat zelf niet weet je wel? Maar ik doe het, dan trigger ik anderen. […] Dat werkt."* (1)
>
> *Als een leidinggevende daarin zelf ook gewoon open is, dan denk ik dat dat wel overgaat naar het team. Dat iedereen ook wel open durft te zijn tegen elkaar."* (8)

Als een leidinggevende deze voorbeeldfunctie niet heeft, dan moeten anderen zelf handelen naar wat van ze verwacht wordt. Dat betekent dus dat uitvoerenden zelf moeten besluiten collega's aan te spreken, ook al zien ze hun leidinggevende dat niet doen. De uitvoerenden verschillen van mening of ze dat nodig hebben. Aan de ene kant vindt een aantal dat de leidinggevende die voorbeeldfunctie moet vervullen.

> *"Hij moet er een voortrekkersrol in vervullen."* (4)
>
> *"Laat ook zelf zien dat je naar jezelf kijkt en dat je er iets mee doet. En laat zien dat je feedback die je krijgt, dat je daar naar luistert en er iets mee doet."* (3)

Aan de andere kant vindt een aantal dat de leidinggevende geen voorbeeldfunctie heeft, omdat zij vinden dat reflecteren uit jezelf moet komen. Uit een interview blijkt dat als de medewerkers zelf intrinsiek gemotiveerd zijn om elkaar aan te spreken, de leidinggevende daarin niet per se een rol hoeft te spelen. Dan kan de leidinggevende het zelfs onbelangrijk vinden. Het volgende citaat laat dat zien:

"Als een teamleider reflectie onbelangrijk vindt, dan is het wat ik net zei, als er 20 man is die het wel belangrijk vindt, dan kan er een statement gemaakt worden." (3)

Dat deze intrinsieke motivatie niet altijd aanwezig is, blijkt uit het feit dat onder de medewerkers enige weerstand heerst als het gaat over veranderingen. In dit geval is dat reflectie meer aandacht moet krijgen. Een leidinggevende parafraseert zijn teamleden:

"Wij vragen daar niet om"

"Ik heb er niet zoveel mee, ik ben druk zat."

Dit zou ook één van de redenen kunnen zijn waarom een aantal mensen niet bereid was zich te laten interviewen. Ondanks het feit dat niet alle uitvoerenden de leidinggevende als een voorbeeld zien, hebben ze wel een mening als het gaat over de houding die een leidinggevende moet aannemen om toch tot een voorbeeld te kunnen zijn. Daarover gaat de volgende paragraaf.

6.2 De houding van een leidinggevende

De vraag is waarin een leidinggevende volgens respondenten een voorbeeldfunctie heeft. In deze paragraaf staat beschreven wat de uitvoerenden van de leidinggevende verwachten. Uit een interview blijkt namelijk dat het van groot belang is welke toon een leidinggevende spreekt. Oftewel, welke houding een leidinggevende heeft. Deze houding nemen de uitvoerenden namelijk over.

"Ik loop voorop tot op zekere hoogte en ik heb volgers. Dan is het logisch dat de eerste die mij volgt en die volgt mij in mijn toon, dat dat de sfeer op een gegeven moment kan worden. Dus als ik hard begin te schreeuwen en ik heb iemand die ook hard begint te schreeuwen, want ik volg hem, want het is mijn teamleider, dan heb je alleen maar harde schreeuwers binnen een team op een gegeven moment. Maar als ik op een andere toon spreek, in mineur of juist positief, dat wil je niet weten, maar de invloed is enorm." (6)

De houding van de leidinggevende behoort zich volgens de respondenten te kenmerken door toegankelijkheid, kwetsbaarheid en betrokkenheid.

6.2.1. Toegankelijkheid

Ten eerste moet een leidinggevende toegankelijk zijn. Dit betekent dat het geen grote drempel is om naar een leidinggevende te stappen en alles te kunnen zeggen en te bespreken. Uitvoerenden en leidinggevenden zelf vinden dit belangrijk.

"Dat is natuurlijk het belangrijkste, je moet wel toegankelijk zijn en blijven." (1)

De manier waarop een leidinggevende toegankelijk kan zijn, is door gelijkwaardigheid te tonen en mensen in hun waarde te laten. Dit is echter iets dat in je zit en moeilijk om aan te leren, aldus een aantal respondenten. De leidinggevenden geven aan gelijkwaardigheid uit te stralen. Dit blijkt uit het feit dat op de afdeling niet te zien is wie de leidinggevende is.

"Maar als ik bij ons zou lopen, dan zou je niet zien wie de teamleider is." (1)

De uitvoerenden uit de kleine teams bevestigen dit. De uitvoerenden uit de grote teams hebben het hier echter niet over. In een observatie bij een klein team was ook te zien dat de leidinggevende zich gelijkwaardig toonde. De manier waarop hij deelnam aan de briefing, door midden in de groep te zitten droeg hier aan bij. Maar het was ook zijn uitstraling, waarmee hij als het ware naast de uitvoerenden ging zitten.

Een toegankelijke leidinggevende zijn, is moeilijk als iemand directief leidinggeeft. Daarmee zet een leidinggevende als het ware iemand klem, waardoor diegene niet meer snel naar de

leidinggevende toe zou stappen. De kans op reflectie is volgens een respondent dan erg klein. Een leidinggevende noemt hier een voorbeeld van:

> *"Maar als ik had gezegd van joh, je moet je bek houden. Waar bemoei jij je mee? Dan ga ik niks meer redden. Dan gaat alles stuk. […] Dan doe ik als teamleider ook niet meer mee."* (6)

In een klein team is het makkelijker om laagdrempelig te zijn dan in een groot team. Dit heeft te maken met de kleinschaligheid. De leidinggevende is hier meer benaderbaar. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat medewerkers vragen waar hun leidinggevende mee bezig is.

6.2.2 Kwetsbaarheid

Ten tweede vinden de respondenten dat een leidinggevende zich kwetsbaar op moet stellen. Een leidinggevende die zich kwetsbaar opstelt creëert een situatie in het team waarin de teamleden vrij kunnen spreken. Uit de interviews blijkt dat leidinggevenden dat op twee manieren doen. Allereerst door fouten toe te geven. Een leidinggevende vertelt bijvoorbeeld dat hij kort door de bocht kan zijn. Hier is het karakter te zien dat meespeelt, zie paragraaf 4.2. Hij beseft echter wel dat het niet altijd handig is en laat dat zijn teamleden weten.

> *"Ik ben redelijk vaak wel kort door de bocht, ik doe gewoon noem of bats erin, dat is ook niet altijd handig, maar ja, dan durf ik dat ook wel te zeggen van joh, ik zat verkeerd of om die en die reden heb ik dat gezegd."* (12)

In twee observaties is dat ook gebleken. De leidinggevende gaf tijdens twee briefings een fout toe. Dat ging over zaken die hij niet goed had aangepakt. Hij bood zijn verontschuldigingen daarvoor aan. Door zich op die manier kwetsbaar op te stellen, hoopt de leidinggevende dat zijn gedrag hetzelfde gedrag bij anderen oproept, blijkt uit een interview. Ten tweede kan een leidinggevende zich kwetsbaar opstellen door open te staan voor de input van het team. Uit de interviews blijkt dat leidinggevenden dit doen door aan te geven dat teamleden vooral met ideeën mogen komen en overal op mogen schieten. Ze zien dat zij zelf de wijsheid niet in pacht hebben. Ze gaan daardoor als het ware naast de teamleden staan.

> *"Kom maar. Ik heb de wijsheid niet in pacht. Sterker nog, helemaal niet zelfs."* (13)

In de vier observaties tijdens de briefings heb ik niet gemerkt dat de leidinggevenden hier aandacht aan besteden. Uit de interviews blijkt echter dat veel uitvoerenden het idee hebben dat ze alles kunnen zeggen tijdens een briefing. Overigens kan het op deze manier kwetsbaar opstellen ook buiten de briefing gebeuren. Zo vertelt een respondent dat de leidinggevende regelmatig bij hem komt om informatie te vragen over dingen die hem niet helder zijn.

6.2.3 Betrokkenheid

Ten derde moet een leidinggevende betrokken zijn bij zijn uitvoerende collega's. Dit kan zich uiten in twee vormen. Allereerst dat de leidinggevende toont interesse te hebben in iemand. Hiermee laat hij als het ware zien dat iemand ertoe doet. Een respondent vertelt dat dat hem goed doet. Een ander zegt dat het belangrijk is dat de leidinggevende dit niet alleen op zakelijk, maar ook op persoonlijk vlak moet doen. De respondent vindt het prettig als een leidinggevende uit zichzelf naar iemand toe gaat.

> *"Ik denk sowieso dat een leidinggevende moet zorgen dat die niet echt vooral alleen maar op het zakelijke vlak binnen het team werkzaam is, dus dat het echt alleen maar om die onderzoeken draait en alleen maar om het hard werken, maar dat er ook naar de persoon zelf wordt gekeken. En dat een leidinggevende ook wel naar jezelf toe kan komen, of naar een persoon toe kan komen van hey, is er iets aan de hand? Zeg*

> *maar dat je een bepaalde betrokkenheid van je leidinggevende ook voelt. […] Door aan te tonen: ook jij doet ertoe binnen het team."* (8)

Een andere manier om te tonen dat iemand ertoe doet is door in een briefing iedereen de ruimte te laten om iets te zeggen en daar echt naar te luisteren. Het gevaar is namelijk dat een leidinggevende het afkapt als hij het niets vindt. Tijdens een observatie van een briefing is dit meerdere malen gebeurd. Uit de interviews blijkt dat de respondenten dan het gevoel krijgen niet belangrijk te zijn.

> *"Dat vind ik belangrijk omdat je dan als medewerker ook het gevoel hebt dat je er toe doet. En dat is belangrijk. Dat je het met z'n allen doet en dat je niet een nummer bent die z'n kunstje mag doen en voor de rest z'n bek moet houden."* (5)

Een tweede vorm is dat de leidinggevende meedenkt met de uitvoerenden. Dit houdt in dat de leidinggevende luistert naar de wensen van een uitvoerende en probeert actief mee te denken. Dit zorgt ervoor dat een uitvoerende het gevoel heeft bij de leidinggevende terecht te kunnen, omdat bekend is dat hij helpt waar nodig. Een uitvoerende geeft aan dit heel fijn te vinden. Uit een interview blijkt dat de leidinggevende hiermee voorkomt dat een afstand ontstaat tussen hem en de uitvoerenden.

7. Conclusie

Uit dit hoofdstuk blijkt dat het voor de respondenten belangrijk is om elkaar aan te spreken. Zij doen dit door één op één gesprekken, door het via de leidinggevende te spelen, door om feedback te vragen, door jaargesprekken en tot slot door algemene bewoordingen en grappen. Factoren die van invloed zijn op het dan wel niet aanspreken of de keuze voor een bepaalde manier blijken het gevoel van veiligheid en vertrouwen te zijn, het karakter, het onderwerp, het nieuw zijn in een team en het gevoel van noodzakelijkheid. Ook noemen de respondenten obstakels die het aanspreken voor hen lastiger maken. Dat zijn de waan van de dag en de communicatie- en gesprekstechniek van hun collega's. Tot slot blijkt dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in dit alles. Zijn houding is bepalend voor hun gedrag. Het volgende hoofdstuk koppelt deze bevindingen aan theoretische inzichten.

Analyse

Uit het onderzoek blijkt dat, ondanks dat de medewerkers van de Arena Almere in veel gevallen wel komen tot het aanspreken van elkaar, in de Arena Almere toch nog veel uitzonderingen en obstakels zijn, omdat de basis die voor een goede aanspreekcultuur zorgt, tot op zekere hoogte nog gemist wordt. Aan de hand van de pyramide van Lencioni (2003), dat in het theoretisch kader is uitgewerkt en andere theoretische inzichten, verklaar ik de betekenisgeving van de medewerkers van de Arena Almere aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin. De betekenisgeving sluit daar namelijk bij aan. De pyramide van Lencioni heeft als doel om tot een goed functionerend team te komen (Lencioni, 2003). De medewerkers van de Arena Almere geven aan dit voor ogen te hebben wanneer ze elkaar aanspreken. De pyramide vormt daarom het raamwerk voor de analyse van de bevindingen. De resultaten krijgen een plaats in één van de niveaus van de pyramide, maar tegelijkertijd geeft andere literatuur verdieping of vormt een kritische noot. Achtereenvolgens komen aan bod: het gevoel van veiligheid en vertrouwen, leren van conflicten, toewijding, verantwoordelijkheid om aan te spreken en teamresultaat. In iedere paragraaf sta ik stil bij de betekenis die de medewerkers geven aan deze concepten.

Het gevoel van veiligheid en vertrouwen

De medewerkers van de Arena Almere geven aan het gevoel van veiligheid en vertrouwen erg belangrijk te vinden in het aanspreken van elkaar. Voor hen is dit van invloed op het al dan niet aanspreken en de wijze van aanspreken. Dit sluit aan bij theorieën van Lencioni (2003) en Edmondson (2003) die stellen dat vertrouwen en psychologische veiligheid de basis vormen in het functioneren van een team. De medewerkers vertellen dat zij niet alles tegen iemand zullen vertellen als zij diegene niet vertrouwen. Het missen van de psychologische veiligheid heeft dus tot gevolg dat de medewerkers zaken voor henzelf houden en dus elkaar niet aanspreken en de dialoog aangaan (Edmondson, 1999; Van Vuuren et al., 2004). De bevindingen laten zien dat de meeste medewerkers elkaar wel aanspreken, maar dat deze basis in veel gevallen gemist wordt. Om tot het vertrouwen in elkaar te komen, is het volgens Lencioni (2003) belangrijk dat de medewerkers van de Arena Almere hun kwetsbaarheden, hun fouten en hun hulpbehoevendheid willen en durven tonen. Voor de medewerkers is dit echter niet altijd makkelijk in het aanspreken van iemand of in het vragen om hulp. Een aantal factoren speelt hier een rol in. Dat zijn het karakter van de medewerker zelf en dat van de ander en het onderwerp van gesprek. Deze factoren gaan een rol van betekenis spelen op het moment dat medewerkers zich niet veilig voelen. Ook het missen van het gevoel van veiligheid en vertrouwen maakt dat de medewerkers hun kwetsbaarheden, fouten en hulpbehoevendheid niet durven tonen. Er is dus een wisselwerking tussen die twee. De factoren leiden er soms toe dat iemand niet aanspreekt of het via een andere weg probeert. Bijvoorbeeld via de leidinggevende of door middel van een grapje of algemene bewoordingen. De medewerkers zeggen iets niet zo snel direct, uit angst voor de reactie van een ander (Edmondson, 2003). Uit een onderzoek naar politiecultuur van Van Koetsveld et al. (2016) blijkt dat het missen van deze directheid kenmerkend is voor de politie. Vanwege het gevoel van solidariteit wordt het bij de politie niet als normaal gezien dat men elkaar aanspreekt (Van Koetsveld et al., 2016; Loyens, 2013). Uit de bevindingen blijkt echter dat het gevoel van veiligheid niet alleen te maken heeft met angst of met solidariteit, maar dat opvoeding en persoonlijkheid ook een rol spelen in het kunnen vertrouwen van anderen.

Interessant is echter dat nieuw zijn in een team ervoor zorgt dat iemand makkelijker vragen kan stellen, maar het lastiger vindt om een ander aan te spreken. Het zoeken naar feedback, oftewel het stellen van vragen is volgens Edmondson (2003) een vorm van leergericht gedrag, die positief beïnvloed wordt door psychologische veiligheid. Voor het tonen van hulpbehoevendheid lijkt het dus niet zozeer nodig deze basis van veiligheid te hebben. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat de medewerkers dit dan wel kunnen, omdat ze toch nog niet veel weten. Ze zijn als het ware gelegitimeerd incompetent (Edmondson, 2003). Het aanspreken zelf is wel lastig, omdat men ervaart nog geen volwaardig onderdeel te zijn van het team en daardoor nog niet het familiegevoel hebben, zoals dat ook uit onderzoek van Van Koetsveld et al. (2016) blijkt.
De medewerkers zelf zeggen dat het gevoel van veiligheid kan groeien als ze met elkaar praten over persoonlijke, niet werk-gerelateerde zaken in bijvoorbeeld de koffiepauze. Zij stellen dat als ze dat soort dingen met elkaar kunnen bespreken, een basis van vertrouwen ontstaat. Volgens Edmondson (2003) is dit ook een vorm van leergericht gedrag, namelijk het praten over fouten, problemen en zorgen. Naast het feit dat hierdoor een basis van vertrouwen ontstaat, zeggen de medewerkers net zoals Edmondson (2003) dat het ook een gevolg van psychologische veiligheid is. Het laat dus de wederkerige invloed zien van het praten en het gevoel van psychologische veiligheid. Het effect van praten over fouten, problemen en zorgen, is namelijk dat het uitspreken hiervan andere mensen laat zien dat het de moeite is om dat ook te doen en daardoor de psychologische veiligheid groeit.
De medewerkers van de Arena Almere geven aan behoefte te hebben aan een leidinggevende die toegankelijk, kwetsbaar en betrokken is bij hen. Om tot psychologische veiligheid te komen, is dit volgens Edmondson (2003) van groot belang. Volgens de medewerkers leiden deze drie kenmerken ertoe dat zij zich vrij voelen om de leidinggevende aan te spreken en ook in de briefing hun zegje te durven doen. Edmondson (2003) voegt daar nog aan toe dat de leidinggevende expliciet moet uitnodigen tot het geven van input en feedback. De medewerkers scharen dit onder het kwetsbaar opstellen. Uit de bevindingen blijkt dat leidinggevenden door middel van een toegankelijke, kwetsbare en betrokken houding voor de medewerkers tot een voorbeeld zijn. Zij zullen hun gedrag aanpassen op dat van leidinggevenden. Winter & Sarros (1997) bevestigen dat in hun onderzoek, waarin zij stellen dat medewerkers hun perceptie van passend gedrag baseren op het gedrag van de leidinggevende. Dat betekent dus dat zij zich bewust zijn van het gedrag van de leidinggevende (Tyler & Lind, 1992).

Leren door conflicten

Bij het missen van een gevoel van veiligheid en vertrouwen, blijkt het lastig om elkaar aan te spreken. Toch vinden de medewerkers het belangrijk om dit wel te doen, omdat ze daardoor kunnen groeien. Zowel als individu als met het hele team (Lencioni, 2003). William & Black (1996) zien het aanspreken zelfs als noodzakelijke stap om tot leren te komen. Lencioni (2003) ziet dit als de discussie met elkaar aangaan, oftewel de conflicten niet vermijden. In de pyramide is dit het tweede niveau. Greenwood (1998) betoogt dat het aanspreken van elkaar en het niet ontlopen van conflicten, kan zorgen dat de medewerkers van de Arena Almere leren hoe ze moeten handelen. De medewerkers van de Arena Almere leren op verschillende manieren. Aan de ene kant besluiten de medewerkers iemand soms niet aan te spreken, vanwege een gebrek aan een veilig gevoel. De medewerker wil dus wel iets zeggen, maar houdt zich stil. Morrison & Milliken (2000) noemen dit *organizational silence*. Deze vorm van leren noemen Romme & Van Witteloostuijn (1999) *zero learning*. Het gevolg hiervan is dat het bij de oude situatie blijft. En volgens de medewerkers kan dat leiden tot het

hoog oplopen van emoties en roddelen. Volgens de literatuur over politiecultuur kan deze stilte ook te wijden zijn aan de *blue wall of silence*. Uit loyaliteit aan anderen kiezen medewerkers er dan voor om fouten niet aan de kaak te stellen. Uit de literatuur blijkt dat dit typisch is voor de politiecultuur (Terpstra, 2013; Loyens & Maesschalck, 2012).
Aan de andere kant spreken de medewerkers elkaar wel aan. Dit doen ze zowel op een indirecte als een directe manier. Indirect bijvoorbeeld door een grap te maken of door algemene bewoordingen te gebruiken. Het effect hiervan is vrijwel nihil. Een medewerker geeft aan dat het effect van op deze manier aanspreken negen van de tien keer niet zoals beoogd is en dat het betreffende gedrag gewoon hetzelfde blijft als voorheen. Argyris, Putman & Smith (1985) noemen dit *single-loop learning*. De medewerkers zoeken naar een andere manier van aanspreken, maar het resultaat is hetzelfde als dat ze niet aan zouden spreken. Op een directe manier aanspreken gebeurt wanneer iemand bijvoorbeeld één op één het gesprek aangaat, een gesprek via de leidinggevende probeert te bewerkstelligen (hoewel dit wel via een andere persoon gebeurt) of via een jaargesprek. Dit is direct gericht op het aanpassen van het handelen van de ander. De medewerkers proberen een andere uitkomst te bewerkstelligen, zoals bij *double-loop learning* gebeurt (Argyris, Putman & Smith, 1985). Voor *double-loop learning* is het echter wel van belang dat de discussie wordt gecreëerd, waarbij defensief redeneren en belemmerd gedrag wordt vermeden, aldus Romme & Van Witteloostuijn (1999). Als lang met aanspreken wordt gewacht door bijvoorbeeld de hoog opgelopen emoties waardoor het uiteindelijk aankomt op een ‘explosie’, is de kans groot dat het gesprek dat volgt niet zonder defensief redeneren en belemmerd gedrag gepaard gaat. Het gebrek aan een goede communicatie- en gesprekstechniek kan dit gedrag ook in de hand werken.
Volgens diverse auteurs (Romme & Van Witteloostuijn, 1999; Bateson, 1973; Ruijters, n.d.) is de volgende stap van leren *triple-loop learning*. In de Arena Almere is deze vorm van leren niet aanwezig. Een *learning system* (Ruijters, n.d.) die het leren bevordert ontbreekt bijvoorbeeld en structurele patronen zijn niet aangebracht in de manier van werken.

Toewijding

De medewerkers vinden het belangrijk om elkaar aan te spreken. Zoals de vorige paragraaf duidelijk maakte, kan dat niet doen volgens de medewerkers tot roddelen leiden en tot emoties die te hoog oplopen. Het feit dat zij het nut inzien van het leren van elkaar door elkaar aan te spreken, maakt het voor hen makkelijker om hiervoor toewijding te tonen. Volgens Lencioni (2003) is dit het derde niveau om tot een goed functionerend team te komen. *Commitment* van de medewerkers is namelijk van groot belang om iets te laten slagen (Alamsjah, 2011, p.1446). Als de medewerkers dit *commitment* niet hebben, bestaat de kans dat zij niet álles uitspreken wat hun op het hart ligt. Tevens blijkt uit het feit dat een aantal medewerkers op zichzelf reflecteert dat zij het belangrijk vinden om te leren. Zelfreflectie is een vorm van *reflection-before-action* (Greenwood, 1993). Nadenken over eigen gedrag en resultaten betekent jezelf daarop aanspreken. Dit hoeft overigens niet altijd vóór de actie. Hieruit blijkt echter wel dat deze medewerkers het nut ervan inzien. De *commitment* van de medewerkers kan echter ook vanuit een heel andere hoek komen, namelijk uit het gevoel van loyaliteit en solidariteit aan de groep (Van Koetsveld et al., 2016; Loyens & Maesschalck, 2012). Volgens de politiecultuur (Prenzler, 1997; Ewin, 1990, Shearing, 1981; Westley, 1970) leidt dit echter tot het feit dat men elkaar niet aanspreekt en elkaars fouten juist toedekt, zoals net al naar voren kwam. De toewijding zoals Lencioni (2003) die beschrijft uit zich dan juist in het niet aanspreken van elkaar.

Uit het feit dat de medewerkers zich verschuilen achter de ‘waan van de dag’ blijkt juist dat de medewerkers niet gecommitteerd zijn aan het aanspreken van elkaar. Voor hen is dit een grote reden om elkaar niet aanspreken. Daarnaast spreken sommige medewerkers pas aan als het noodzakelijk is. Ook daaruit blijkt geen *commitment*.

Verantwoordelijkheid om aan te spreken

Veel medewerkers zien het als hun eigen verantwoordelijkheid om iemand op gedrag of inhoudelijk werk aan te spreken. Ze vinden dat iets anders en beter kan en besluiten daarom feedback te geven. De leidinggevende hoeft hier van de medewerkers niet aan de pas te komen, hoewel sommigen dat wel als hun taak zien. Lencioni (2003) benadrukt deze eigen verantwoordelijkheid en het feit dat een goed team geen leider nodig heeft om elkaar op gedrag of resultaten aan te spreken. Hoewel hij ook een rol voor de leidinggevende weggelegd ziet in de voorbeeldfunctie. Uit de bevindingen blijkt dat leidinggevenden de zaken oppakken die uitvoerenden niet onder hun verantwoordelijkheid vinden vallen of de zaken die voor hen moeilijk zijn om op te lossen. Lencioni (2003) stelt dat de leidinggevende hierin echter ook moet wijzen op de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf. Een aantal leidinggevenden doet dit. In de Arena Almere hechten de medewerkers daarnaast waarde aan de voorbeeldfunctie. Uit de bevindingen blijkt dat dat het aanspreken stimuleert. Waar het bij conflicten gaat over het niet vermijden daarvan, gaat het bij verantwoordelijkheid over het daadwerkelijke, actieve aanspreekgedrag dat uit eigen initiatief komt. Volgens Lencioni (2003) is dit een gevolg van vertrouwen, het niet meer vermijden van conflicten en toewijding. Echter blijkt dat deze niveaus los van elkaar kunnen bestaan. Veel medewerkers zien namelijk wel hun verantwoordelijkheid om het te doen, ondanks dat bijvoorbeeld het vertrouwen en de toewijding niet aanwezig zijn. In de Arena Almere uit dit zich in het geven van feedback. Ginus (2014) bespreekt in zijn onderzoek meerdere vormen van feedback die onderdeel zijn van een aanspreekcultuur. Allereerst negatieve feedback. De medewerkers letten op wat niet goed gaat en ze geven weinig complimenten. In vrijwel alle voorbeelden die de medewerkers noemen gaat het over dingen niet goed zijn gegaan of die ze niet leuk vinden. Van Koetsveld et al. (2016) bespreken in hun onderzoek dat dit een bekend fenomeen is bij de politie. De medewerkers noemen weinig complimenten, terwijl het daardoor makkelijker is om over situaties te praten die niet goed zijn gegaan. Ginus (2014) noemt dit een afrekencultuur. Deze negatieve feedback benoemen ze enerzijds specifiek, wanneer ze bijvoorbeeld één op één het gesprek aangaan om iets te bespreken. Anderzijds geven ze algemene feedback, door bijvoorbeeld algemene bewoordingen of een grap. Tot slot geven de medewerkers zowel onmiddellijke als vertraagde feedback (Ginus, 2014). Aan de ene kant geven veel medewerkers aan direct te zijn en dus iets zeggen op het moment dat het van toepassing is. Schön (1983, 1987) noemt dit *reflection-in-action*. Aan de andere kant is bij de medewerkers ook sprake van pas iets zeggen als het echt noodzakelijk is. Dit noemt Schön (1983, 1987) *reflection-on-action*. Voor Schön (1983, 1987) geldt echter wel dat voor deze vorm van reflectie een medewerker een actie van een ander onderzoekt en beoordeelt in het licht van de uitkomsten. Voor de medewerkers van de Arena Almere zijn het eerder de obstakels, zoals waan van de dag en de heersende cultuur die maken dat zij later tot aanspreken komen en niet zozeer het onderzoeken van de juistheid ervan.

Teamresultaat

Uit de bevindingen blijkt dat leidinggevenden bezig zijn met het teamresultaat. Voor hen is dat de reden om elkaar aan te spreken. De uitvoerenden zijn hier minder op gericht. Zij zijn in eerste instantie bezig met hun eigen werkomgeving. Toch is ook het aanspreken van

uitvoerenden gericht op het verbeteren van gedrag of resultaten van anderen. Indirect draagt dat bij aan het teamresultaat. Een obstakel om het teamresultaat niet voor ogen te kunnen houden, is dat de medewerkers het gevoel hebben punten te moeten scoren. Lencioni (2003) stelt dat teamleden vaak gericht zijn op individuele resultaten om de eigen status te kunnen waarborgen. Het is belangrijk om loyaliteit te tonen. Dit hangt samen met de solidariteit uit de politiecultuur (Van Koetsveld et al., 2016). In het geval van de Arena Almere spreken sommige medewerkers anderen, en dan vooral hun leidinggevende, niet aan omdat dat gevolgen kan hebben voor de carrière. Ze tonen zich daarmee niet loyaal. Hieruit blijkt dat ze bezig zijn met individuele resultaten, namelijk hun carrière en niet de teamresultaten, namelijk dat het team vooruit gaat wanneer iemand wel wordt aangesproken.

Conclusie

In dit hoofdstuk is de pyramide van Lencioni (2003) het raamwerk geweest om de bevindingen te koppelen aan de theorie. In afbeelding 3 staat een overzicht van de belangrijkste inzichten uit de Arena Almere en de theorie, geplaatst in de pyramide van Lencioni. De tekst heeft de verbanden hiertussen laten zien. Belangrijk is dat de stappen in de pyramide als het ware een opeenstapeling vormen op weg naar een goed teamresultaat. Als basis is een veilige en vertrouwde werkomgeving nodig, waardoor medewerkers de discussie met elkaar aan durven te gaan en ook toewijding ontstaat aan het willen leren van elkaar. Dat moet leiden tot intrinsieke motivatie om elkaar daadwerkelijk aan te spreken en de verantwoordelijkheid te nemen om aan te spreken op gedrag en resultaten. Dat leidt tot de top van de pyramide, namelijk het resultaat dat de Arena Almere neerzet. De pyramide is echter niet één op één op de Arena Almere te leggen. Uit de analyse blijkt namelijk dat de bevindingen in te delen zijn in verschillende delen van de pyramide en los kunnen staan van een ander niveau van de pyramide. In de conclusie volgt een samenvatting van dit onderzoek en een antwoord op de onderzoeksvraag.

Afbeelding 3: De resultaten uit de Arena Almere versus theoretische concepten in de Pyramide van Lencioni

Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geef ik een antwoord op de onderzoeksvraag. Aansluitend volgen de aanbevelingen en mogelijkheden voor aanvullend onderzoek.

Conclusie

De onderzoeksvraag van dit onderzoek naar reflectie in de Arena Almere luidde als volgt:

Welke betekenis geven de medewerkers van de Generieke Opsporing Almere aan reflectie en wat is volgens hen de rol van leidinggevenden daarin?

In dit onderzoek is gebleken dat het niet vanzelfsprekend is dat medewerkers elkaar aanspreken in een organisatie of in een team (Ginus, 2014). Dat blijkt ook in de Arena Almere zo te zijn. De medewerkers spreken elkaar niet altijd aan zoals het in hun ogen hoort, namelijk op een vriendelijke, maar directe manier. Zo blijkt dat medewerkers niet in alle gevallen kiezen om aan te spreken. Soms kiezen medewerkers ervoor om stil te blijven, bijvoorbeeld uit angst om als negatief of storend gezien te worden, met andere woorden: ze kiezen voor *organizational silence* (Morrison & Milliken, 2000).
Als medewerkers wel tot het aanspreken van een collega komen, maken ze in plaats van één op één het gesprek aan te gaan, soms de keuze om via de leidinggevende aan te spreken of in een jaargesprek in plaats van op het moment dat het nodig is. Tevens kiezen medewerkers ervoor om aan te spreken door middel van algemene bewoordingen of door het gedrag te benoemen aan de hand van een grap. Geen van deze manieren is te bestempelen als ‘fout’, maar uit het onderzoek blijkt dat het kiezen van één van deze wijzen van aanspreken, door een medewerker gebruikt kan worden als vluchtgedrag. Van Koetsveld et al. (2016) stellen dat medewerkers dit doen omdat ze het moeilijk vinden om iemand direct aan te spreken. Een aantal factoren is daarop van invloed. Dat zijn het karakter van degene die aanspreekt en van degene die aangesproken wordt, het onderwerp van aanspreken, of iemand nieuw is in het team en de noodzakelijkheid. Voor iedere medewerker persoonlijk kan een andere factor een rol van betekenis spreken in het aanspreken. Wat echter door velen gedeeld wordt, is het feit dat een basis van veiligheid en vertrouwen aanwezig moet zijn. Dat is het vertrekpunt om tot een goede aanspreekcultuur te komen (Edmondson, 2003). En van daaruit kan men leren van elkaar om tot een goed functionerend team te komen (Lencioni, 2003; William & Black, 2006). De medewerkers geven aan dat ze het gevoel van veiligheid en vertrouwen kunnen bevorderen door met elkaar te spreken over persoonlijke aangelegenheden. Tegelijkertijd kan dit ervoor zorgen dat de medewerkers beter op elkaar kunnen anticiperen in het aanspreken, omdat ze weten waar het gedrag of de resultaten van die persoon vandaan komen.
De medewerkers ervaren echter een drietal obstakels die het voor hen lastig maken om elkaar aan te spreken. De obstakels zijn de waan van de dag, het gevoel te hebben van punten te moeten scoren en de gebrekkige communicatie- en gesprekstechniek. Voor de medewerkers maken deze zaken het lastig om überhaupt tot het aanspreken van elkaar te komen naast het feit dat het al moeilijk is door de genoemde factoren.
Belangrijk in de aanspreekcultuur is de rol van leidinggevenden. Uit het onderzoek blijkt dat zij een voorbeeldfunctie hebben. In de literatuur is daar ook al veel over geschreven door auteurs als Blouw et al. (2015) en Edmondson (2003). De medewerkers zijn geneigd hun gedrag aan te passen aan het gedrag van leidinggevenden (Winter & Sarros, 1997). Dat

effect versterkt zich in hiërarchische organisaties, zoals de politie. De medewerkers noemden een aantal kenmerken die zij graag bij hun leidinggevenden zouden willen zien. Dat zijn toegankelijkheid, kwetsbaarheid en betrokkenheid. Uit het onderzoek blijkt dat deze kenmerken het stimuleren om elkaar aan te spreken. Immers, goed voorbeeld, doet goed volgen. Tevens leidt deze houding ertoe dat het gevoel van veiligheid en vertrouwen wordt vergroot (Edmondson, 1999).

Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kan ik enkele aanbevelingen voor de aanspreekcultuur in de Arena Almere.
Veiligheid gaat voorop. Dat is de kern van de aanbevelingen die volgen. Het meest belangrijk is dat het gevoel van veiligheid en vertrouwen in de Arena Almere bevorderd wordt. Dat is de basis van een goede aanspreekcultuur en een goed vertrekpunt om de aanspreekcultuur verder op een gewenste manier uit te bouwen. Het moet echter geen opgelegde verandering worden, omdat de medewerkers daar al veel mee te maken hebben gehad. Een cultuurverandering in een organisatie waar wantrouwen is gegroeid levert weerstand op (Van Renen, 2016). Daarom is het belangrijk om te kijken naar de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Het blijkt dat het merendeel kijkt naar het gedrag leidinggevenden. Voor hen is hierin dus de grootste rol weggelegd. Leidinggevenden zouden met elkaar en met het team in gesprek moeten gaan over hun houding en hoe ze toegankelijk, kwetsbaar en betrokken kunnen zijn. Wederzijdse verwachtingen kunnen daarin naar elkaar uitgesproken worden.
Om de aanspreekcultuur an sich te verbeteren, kunnen leidinggevenden hun teamleden allereerst stimuleren om aan te spreken door dit bewust te noemen in briefings. Daarmee laten ze zien dat het belangrijk is en blijven ze de medewerkers eraan herinneren. Daarnaast is het voor de aanspreekcultuur noodzakelijk om de medewerkers handvatten te bieden voor een goede communicatie- en gesprekstechniek. De meningen waren echter verdeeld over het aanbieden van een cursus.
Ook de waan van de dag moet doorbroken worden. Op het niveau van het team kan dit door tijd te maken voor reflectie op meerdere momenten tijdens een opsporingsonderzoek. Op individueel niveau kan dit door een koffiemoment, bijvoorbeeld een- of tweemaal per week. Medewerkers kunnen op deze momenten zelf werken aan de (werk)relaties met hun collega’s. Dit laatste is een vorm van een teambuildingsactiviteit. Dat werk het gevoel van veiligheid en vertrouwen in de hand.
Tot slot is het aan te raden om de vaste teams zoveel als mogelijk (voor een tijd) stabiel te houden, zodat de medewerkers aan elkaar wennen en vertrouwd met elkaar raken. Bij een constante wisseling van de groep is het investeren in veiligheid en vertrouwen als water naar de zee dragen.

Aanvullend onderzoek

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in de betekenisgeving aan reflectie en de rol van leidinggevenden daarin. Op basis hiervan is vervolgonderzoek nodig en gewenst.
Argyris (2005) stelt dat leren in een organisatie makkelijker is voor hoog opgeleide professionals, omdat zij vanuit hun opleiding geleerd hebben om problemen snel op te lossen. De laatste jaren weet de opsporing zich steeds meer voorzien van zij-instromers, die over het algemeen hoger opgeleid zijn. Zij zouden een positieve invloed op de aanspreekcultuur kunnen hebben. In verder onderzoek zou dus opsporing breed naar de rol van zij-instromers gekeken kunnen worden.

Tevens kan het interessant zijn om verschillende culturen binnen de Generieke Opsporing Midden-Nederland naast elkaar te leggen. Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek dat de twee afdelingen, Arena Almere en Arena Utrecht, dusdanig van elkaar verschillen, dat het moeilijk is om één afdeling te zijn, terwijl dat wel de bedoeling is. Wat betreft de omgang met reflectie is dit relevant, maar ook in de algehele samenwerking. Verband hiermee houdt dat de aanspreekcultuur in de Arena Utrecht, volgens de medewerkers van de Arena Almere heel anders is. Om een completer en veelzijdiger beeld te krijgen van reflectie bij de opsporing, zou ditzelfde onderzoek daar ook gedaan moeten worden.

Literatuurlijst

Alamsjah, F. (2011). *Key succes factors in implementing strategy: Middle-level managers'perspectives.* In: Procedia Social and Behavioral Sciences, 24 pp.1444-1450;

Anderson, S.E. & Williams, L.J. (1996). *Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work.* In: Journal of Applied Psychology, 81(3) pp.282-296;

Argyric, C. (2005). *Double loop learning in organizations: A theory of action perspective.* In: Great Minds in Management. Oxford: Oxford University Press;

Argyris, C. & Schön, D.A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectivines.* San Francisco: Jossey Bass;

Argyris, C. (1976). *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making.* In: Administratieve Science Quarterly, 21(3) pp. 363-375;

Argyris, C., Putman, R. & Smith, D.M. (1985). *Action Science.* San Francisco: Jossey Bass;

Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind.* Palladin: London;

Blouw, H., Kop, N., Lam, J., Schutte, W. & Sprenger, C. (2015). *Ruimte voor professionaliteit en verbetering in de opsporing.* Politieacademie;

Boeije, H. (2006). *Methoden en technieken van kwalitatieve analyse*. In: Analyseren in kwalitatief onderzoek*.* Den Haag: Boom onderwijs, pp.84-120;

Boevink, N. (2011). *Leidinggevende vrouwen in een technische mannenomgeving.* Utrecht: Universiteit Utrecht;

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (Fourt Edition). Oxford: Oxford University Press;

Chan, J.B.L. (1996). *Changing police culture*. In: Britisch Journal of Criminology, 36(1) pp.109-134;

Chan, J.B.L. (1997). *Changing police culture: Policing in a multicultural society.* Cambrigde: Cambridge University Press;

Chin, J.G. & Wells, S.C. (1998). *The blue wall of silence as evidence of bias and motive to lie: a new approach to police perjury.* In: University of Pittsburgh Law Review, 59 pp.233-299;

Deetz, S. (1996). *Crossroads-Describing Differences in Approaches tot Organization*

Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2011). *Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work.* In: Academy of Management Journal, 54(3) pp.461-488;

Dictus, D.P.S.M. (2006). *Samenwerking binnen de Organisatiecultuur van Gemeente Breda. Een onderzoek naar de relatie tussen samenwerken en organisatiecultuur.* Tilburg: Universiteit van Tilburg;

Doekhi, K.D. (2012). *Calamiteiten in ziekenhuizen Eerste, tweede en derde orde leren van calamiteiten in ziekenhuizen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Edmondson, A.C. (1996). *Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error*. In: Journal of Applied Behavioral Science, 32(1) pp.5-28;

Edmondson, A.C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. In: Administrative Science Quarterly, 44(2) pp.350-383;

Edmondson, A.C. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens.* Boston: Harvard Business School;

Ewin, R.E. (1990) *Loyalty: the police*. In: Criminal Justice Ethics, 9(2) pp3-15;

Ginus, P. (2014). *Aanspreekcultuur binnen het Hoger Onderwijs. Een onderzoek naar de invloed van aanspreekcultuur op betrokkenheid en OCB binnen het Hoger Onderwijs.*

Geraadpleegd via http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/5531/1/Ginus%20scriptie %20 definitief%2014%_20juni%20 2014.pdf op 08-06-2017;

Greenwood, J. (1993). *Reflective practice: a critique of the work of Argyris and Schon.* In: Journal of Advanced Nursing, 19 pp. 1183–1187;

Huisman, S., Princen, M., Klerks, P. & Kop, N. (2016) *Handelen naar waarheid. Sterkte- en zwakteanalyse van de opsporing.* Amsterdam;

Jonge, M. de (2011). *Opbrengstgericht werken ontrafeld.* Utrecht: Universiteit Utrecht;

Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.* In: Academy of Management journal, 33(4) pp.692-724;

Kamst, J. & Plancken, C. (2016). *Visie op leiderschap binnen de Generieke Opsporing.* Midden-Nederland;

Kish-Gephart, J., Detert, J.R., Trevino, L.K. & Edmondson, A.C. (2009). *Silenced by fear: Psychological, social and evolutionary drivers of voice behavior at work.* In: B.M. Staw & A.P. Brief (Eds.), Research in organizational behavior, 29 pp.163-193;

Koorevaar, Y.R. en Zijp-Noij, J.A.P. (2011). *Bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg. De juiste balans tussen vertrouwen en controle.* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam;

Lencioni, P.M. (2003). *The Trouble with Teamwork*. In: Leader to Leader 29 pp.35-40;

Loftus, B. (2009). *Police culture in a changing world*. Oxford: Oxford University Press;

Loyens, K. & Maesschalck, J. (2012). *A critical appraisal of the traditional police culture literature.* Leuven: Leuvens Instituut voor Criminologie (LINC);

Loyens, K. (2013). *Why police officers and labour inspectors (do not) blow the whistle: A grid group cultural theory perspective.* In: Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 36(1) pp.27-50;

Lüscher, L.S. & Lewis, M.W. (2008). *Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox.* In: The Academy of Management Journal, 51(2) pp. 221-240;

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage;

Mayer, R. C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). *An integrative model of organizational trust.* In: Academy of Management Review, 20(3) pp.709-734;

Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why.* In: Journal of Management Studies, 40 pp.1453-1476;

Minister van Veiligheid en Justitie (2012a). *Realisatieplan Nationale Politie* (versie 3.0). Den Haag: VenJ;

Minister van Veiligheid en Justitie (2015a). *Contouren voor een effectieve, toekomstbestendige opsporing.* Den Haag: VenJ;

Minister van Veiligheid en Justitie (2015b). *Herijkingsnota. Herijking realisatie van de Nationale Politie.* Den Haag: VenJ;

Minister van Veiligheid en Justitie (2015c). *Kabinetsreactie 'Focus in de opsporing'*. Den Haag: VenJ;

Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.* In: The Academy of Management Review, 25(4) pp.706-725;

Omroep West (2017). Gerede Twijfel: het begon met de Schiedammer parkmoord. Geraadpleegd via http://www.omroepwest.nl/nieuws/3389257/Gerede-Twijfel-het-begon-met-de-Schiedammer-parkmoord op 24-05-2017;

Politie (2016). *Kwaliteitsverbetering opsporing wens en noodzaak.* Geraadpleegd via: https://www.politie.nl/nieuws/2016/mei/19/kwaliteitsverbetering-opsporing-wens-en-noodzaak.html. Op 20-02-2016;

Prenzler, T. (1997). *Is there a police culture?* In: Australian Journal of Public Administration, 56(4) pp.47-57;

Reiner, R. (2010). *The Politics of the Police, 4th ed*. Oxford: Oxford University Press;

Reenen, P. van (2016). *Politiechefs.* Den Haag: Boom criminologie;

Romme, G. & Witteloostuijn, A. van (1999). *Circular organizing and triple loop learning.* In: Journal of Organizational Change Management 12 (5) pp.439-453;

Ruijters, M. (n.d.) Geraadpleegd via https://www.twynstraguddekennisbank.nl/sites/default/files/pictures/Double%20Loop%20learning%20-%20Canon%20van%20het%20leren%20-%202012%20(1).pdf. Op 21-02-2016;

Salet, R. & Terpstra, J.B. (2012). *Tegenspraak in de opsporing.* Nijmegen: Radboud Universiteit;

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students.* Harlow: Pearson Education Limited;

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Washington: Jossey Bass;

Schon, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner.* New York: Basic Books;

Schon, D.A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner.* San Francisco: Jossey Bass;

Sciece: Rethinking Burell and Morgan and Their Legacy. In: Organization Science, 7(2) pp.191-207;

Shearing, C. (1981). *Organizational police deviance*. Toronto: Butterworths;

Symon, G. & Cassel, C. (2012). *Assessing Qualitative Research.* In: G. Symon & C. Cassell (eds.) *Qualitative Organizational Research* (p. 205-223). Los Angeles: Sage;

Terpstra, J. & Schaap, D. (2013). *Police culture, stress conditions and working styles.* In: European Journal of Criminology, 10(1) pp.59-73;

Trouw (22-11-2005). *Uitspraak in hoger beroep Schiedammer parkmoord.* Via http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1573558/2005/11/22/Uitspraak-in-hoger-beroep-Schiedammer-parkmoord.dhtml. Geraadpleegd op 7-2-2017;

Tyler, L.R. & Lind E.A. (1992). *A relational model of authority in groups*. In: Advances in Experimental Social Psychology, 25 pp.115-192;

Van Koetsveld, R. van, Hartmans, R., Man, A.P. de & Werven, R. van (2016). *Samenvatting politiecultuur in beweging.* Den Haag: VenJ;

Van Vuuren, T., Zwinkels, W. & Reijenga, F. (2004). *Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de zorgsector: een inventarisatie en analyse van oorzaken en maatregelen*. TNO Arbeid;

Wielink, B.J. (2015). *Zonder steun geen succes.* Utrecht: Universiteit Utrecht;

William, D. & Black, P. (1996). *Meanings and consequences: A basis for distinguishing formative and summative functions of….* In: Britisch Educational Research Journal, 22 (5) pp.537-549;

Winter, R.P. & Sarros, J.C. (1997). *Reframing managers' control orientattions and practices: a proposed organizational learning framework*. In: The International Journal of Organizational Analysis, 5(1) pp.9-24;

Worley, D.A. (2005). *How to Create a "Team" Out of Dysfunction.* In: Review of Communication, 5 (2-3) pp.153-155;

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.

Bijlage 1: De 17 maatregelen uit de Contourrennota

Dit hoofdstuk beperkt zich tot concrete maatregelen die op korte termijn worden genomen of in gang worden gezet. Het gaat enerzijds om maatregelen die in de opbouwfase worden genomen en in die fase effect hebben. Anderzijds gaat het om maatregelen die in de opbouwfase in gang worden gezet, maar pas in de versterkingsfase of uitbouwfase resultaat opleveren. De indeling van dit hoofdstuk volgt de drie lijnen van kwaliteit (deze termen zijn in de inleiding beschreven): maatschappelijke kwaliteit, kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van het vakmanschap.

Maatschappelijke kwaliteit

Het gaat in deze fase bij maatschappelijke kwaliteit vooral over het uitbouwen van en het verder inhoud geven aan betekenisvol interveniëren. In dat kader kunnen de onderstaande maatregelen worden gezien.

Concrete maatregelen

a. Uitbouwen van betekenisvol interveniëren door betere intake en screening

Medewerkers Intake en Service worden beter opgeleid voor een kwalitatief betere intake en aangifte. Een betere intake en aangifte zorgt ervoor dat politiemedewerkers bij de screening voor de meest betekenisvolle interventie kiezen en zo nodig ook kijken naar een andere dan strafrechtelijke afdoening (hulpverlening, zorg, etc.). Het gaat hier gedeeltelijk om een bestaand traject dat in 2015 als pilot is gestart en in de periode 2016-2018 wordt voltooid. Dit traject wordt gefinancierd uit de intensiveringsgelden van de politie.

b. Uitbouwen betekenisvol interveniëren door het ZSM-proces

De ZSM-werkwijze ontstond in 2011. Nieuw hierin is de contextgerichte werkwijze binnen ZSM. In 2016 en verder wordt bij de behandeling van VVC-zaken op de ZSM-tafel nog intensiever gekeken naar de context: bij de afdoening van de zaak wordt nadrukkelijker gekeken naar de omstandigheden waaronder het feit is gepleegd en welke betekenisvolle interventie (strafrechtelijk of ook een andere interventie) het beste past bij het slachtoffer, het delict en de dader. Dit vergroot het handelingsrepertoire van de politie en het OM.

Maatregelen die in gang worden gezet

c. Leidinggevenden werken netwerkgericht en zijn een geschikte sparringpartner

Dit uitgangspunt uit het Inrichtingsplan Nationale Politie wordt met deze voorbereidende maatregel in gang gezet. Als opvolging van een bestaand opleidingstraject ontwikkelt de politie een nieuwe opleiding die aandacht besteedt aan netwerkgericht leidinggeven. Leidinggevenden wordt geleerd sturing te geven aan het faciliteren en stimuleren van de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen de opsporing én met de partners buiten de politieorganisatie, bijvoorbeeld bij een integrale aanpak van een probleem. Opleidingseisen, competenties en ervaring van leidinggevenden zijn mede gericht op het kunnen onderhouden van relaties met de externe partners. Leidinggevenden dienen ook zelf een sparringpartner op niveau te zijn voor de omgeving, waaronder het OM en het bestuur. Bij de uitwerking van de harde functie-eisen voor leidinggevenden zal het CGOP worden betrokken. (Het gaat hier om de opleidingsprofielen van het LFNP die nog nader vorm moeten krijgen).

Kwaliteit van de organisatie

Concrete maatregelen

d. Leidinggevenden beter toegerust voor sturing en effectieve inzet medewerkers

De operationele sturing op het opsporingsproces wordt enerzijds beter afgestemd op de veranderende criminaliteit en opsporingsmogelijkheden en anderzijds op de diversiteit aan medewerkers in het team. Dit al bestaande traject leidt tot een nagenoeg permanente weging en sturing in het opsporingsonderzoek op kansen en risico’s en tot meer sturing op kwaliteit en resultaat, houding en

gedrag van medewerkers. Leidinggevenden maken meer en beter gebruik van de beschikbare intelligencespecialisten in de informatieorganisatie. Zij krijgen een beter beeld van het veiligheidsvraagstuk en gebruiken kennis over reeds beschikbare, effectieve interventies bij het bepalen van hun aanpak. Het traject om leidinggevenden beter toe te rusten om operationeel te kunnen sturen wordt geïntensiveerd. Ook krijgen leidinggevenden intensievere begeleiding bij het goed integreren van de nieuwe instroom aan specialisten in het team en bij het effectief inzetten van deze specialisten in het opsporingsproces. De leergangen voor leidinggevenden besteden intensiever aandacht aan het geven van leiding en sturing aan medewerkers met verschillende achtergronden en opleidingsniveaus.

e. IV adaptief en wendbaar maken
Digitalisering van de strafrechtketen is een van de belangrijkste ontwikkelingen voor een toekomstbestendige opsporing en vervolging. Goede ICT ondersteunt en ontlast medewerkers van de politie en de verdere strafrechtketen. Dit verkleint de kansen op foutieve informatieoverdracht op de koppelvlakken. Naast het digitaliseren van tekst valt een grote kwaliteitsverbetering te verwachten door het digitaliseren van afbeeldingen of voorwerpen die informatie over bijvoorbeeld letsel, schade, plaats delict en beslag. Vanaf 2016 komt er ruimte voor de verdere ontwikkeling van de ICT. Deze ruimte wordt onder andere ingezet voor systemen die de opsporing versterken. Dit wordt afgestemd met het Aanvalsplan Informatievoorziening Politie (AVP) en de IV-portfolio.
In de opbouwfase worden voor IV de volgende nieuwe maatregelen genomen:

- Verdere invoering van Mobiel Effectiever Op Straat (MEOS) in de basispolitiezorg (BPZ);
- Invoering van een moderne, gebruikersvriendelijkere interface op de Basisvoorziening
- Handhaving (BVH) en Summ-IT;
- Koppeling gegevens BVH en Summ-IT om dubbele invoer van gegevens te verminderen;
- De functionaliteit Executie en Signalering komt beschikbaar en een landelijke briefingtool die op termijn ook via de mobiele telefoon ontsloten wordt;
- Invoering van (het digitale) Direct PV in de BVH voor veelvoorkomende criminaliteit die via het
- ZSM-werkproces wordt afgedaan;
- Gezamenlijk met het OM verbeteren van de functionaliteit en het gebruik van Betere
- Opsporing door Sturing op Zaken (BOSZ), het zaakvolgsysteem binnen het ZSM-werkproces;
- Voorkomen van dubbele invoer door een koppeling tussen GPS enerzijds en BVH/BOSZ anderzijds;
- Verdere digitalisering van de strafrechtketen, vooral in de VVC-zaakstroom (meer dan tachtig procent van het aantal zaken) die via ZSM wordt afgedaan. Dat betekent digitalisering van de aangifte op straat (via MEOS) en het werken met een samenwerkingsruimte (file shareconcept) waarbij digitale informatie van alle ketenpartners, met inachtneming van de privacywetgeving, bij elkaar wordt gebracht ten behoeve van een juiste afdoeningsbeslissing door het OM;
- Voor de opsporing is het van belang om te werken met kwalitatief goede gegevens en vastlegging ervan. Er worden maatregelen genomen (o.a. ontdubbelen van informatie en Wpg-compliant maken van Summ-IT) ter verbetering van de kwaliteit van gegevens.

Maatregelen die in gang worden gezet
f. Opleidingseisen opsporing
Er zullen binnen de context van de betreffende LFNP-functies opleidingseisen worden geformuleerd voor de opsporing. Dit is onderdeel van het project Vraagarticulatie politieonderwijs 2015.[1] Als eerste stap worden de benodigde kennis, houding en vaardigheden beschreven per functie in relatie tot de verschillende rollen in de teams. Een belangrijk uitgangspunt is dat medewerkers die in de opsporing gaan werken voldoen aan de vereiste basis en daarvoor zijn opgeleid. De uitkomsten van het project

[1] Dit is een inventarisatie van benodigde competenties per functie

Vraagarticulatie zijn in het voorjaar 2016 beschikbaar en worden vastgelegd in harde opleidingseisen via de opleidingsprofielen.

g. Inventarisatie vaardigheden opsporing
Ander nieuw beleid is dat de huidige medewerkers binnen de opsporing – en overigens ook daarbuiten – worden bezien op de benodigde vaardigheden en kennis. Daartoe wordt eerst de onder opsporingsmedewerkers aanwezige kwaliteit, kennis en ervaring geïnventariseerd en wat er – op basis van de gemeenschappelijke visie op de opsporing – in de toekomst aan vaardigheden en kennis nodig is. Deze inventarisatie maakt de (nadere) investering in onderwijs en HRM-beleid inzichtelijk. Deze maatregel vormt een onderdeel van het door de minister van Veiligheid en Justitie toegezegde kwaliteitssysteem vakmanschap[2]

Vakmanschap
Concrete maatregelen
h. Inbreng specialismen realiseren
In het kader van de herijking is reeds een aantal maatregelen genomen om het kwantiteitsprobleem in de opsporing aan te pakken. Via openstelling van noodzakelijke vacatures gaat de politie door met het versneld werven van specialisten op het gebied van financieel-economische criminaliteit en cybercrime. Tot en met 2018 worden in totaal zevenhonderd zijinstromers[3] (op hbo- of wo-niveau) geworven. Deze mensen kunnen direct bijdragen aan de opsporing en vullen bestaande vacatures op. In 2016 en 2017 wordt ook geïnvesteerd in de kwalitatieve versterking van de forensische expertise en de intelligence-expertise op hbo- en wo-niveau. Voor de forensische expertise is voor 350 fte vacatureruimte[4] beschikbaar op hbo- en wo-niveau, naar verwachting zullen daarvan 150 fte via zijinstroom geworven worden (75 fte per jaar). Bij de intelligence expertise is 532 fte op hbo- en woniveau ingericht. De vacatureruimte op deze functies bedraagt 227 fte waarop 50 fte via zij-instroom wordt geworven (25 fte per jaar). Bij de politie wordt momenteel een groep OM-medewerkers ingezet voor de kwaliteitsverbetering in de basisteams. In 2015-2016 groeit het aantal OM-medewerkers dat binnen de politie aan de slag gaat van 35 naar een substantieel hoger aantal.

i. Begeleiden instroom specialisten
Een speciaal programma maakt nieuwe specialisten die instromen vertrouwd met de politieorganisatie. Zij worden geconcentreerd ingezet om de kwaliteit in de breedte te bevorderen en daarmee ook een succesvolle integratie binnen de politie. Deze maatregel voert bestaand beleid en met de minister afgesproken beleid uit. Daarnaast start een traject om uitstroom van specialisten te voorkomen. Hierbij valt te denken aan handvatten voor leidinggevenden die een nadrukkelijke rol spelen bij de integratie van specialisten. Ook initiatieven vanuit de doelgroep zelf worden gestimuleerd.

j. Vakmanschap in VVC-zaken
Een concrete maatregel uit het lopende kwaliteitsplan politie-OM is het opstellen van eenduidige criteria door politie en OM voor het opstellen van een proces-verbaal. Deze criteria zijn een eerste stap naar een gemeenschappelijke professionele standaard (zie ook maatregel n). Bij de samenstelling van de direct pv's (zie maatregel e) zijn gezamenlijk al criteria vastgesteld waaraan een proces-verbaal moet voldoen. In dit kader zorgt de politie voor een kwaliteitscontrole op de uitstroom van strafzaken die zij via ZSM naar het OM zendt.

k. Parate kennis op strafvorderlijke bevoegdheden op orde
Er wordt een kwaliteitssysteem ontwikkeld waarin het vakmanschap in de opsporing wordt getoetst op (in eerste aanvang) de parate kennis van strafvorderlijke bevoegdheden. Deze al gemaakte afspraak

[2] Deze maatregel komt voort uit het rapport Parate kennis van de Inspectie Veiligheid en Justitie, 25 maart 2015
[3] 100 fte's in 2015 en 600 fte's in 2016-2018
[4] Vacatureruimte is het verschil tussen formatie (inrichtingsplan) en de huidige bezetting

wordt geïntensiveerd. De politie streeft ernaar na om eind 2017 de parate kennis van strafvorderlijke bevoegdheden op het vereiste niveau te hebben.

l. Gesprekscyclus en profcheck
Daarnaast zijn maatregelen afgesproken na de toetsing van de parate kennis; in de bestaande gesprekscyclus bespreken leidinggevende en medewerker het niveau van vakbekwaamheid en het vakmanschap van de medewerker. Als de kennis niet op niveau is, maken zij in dit gesprek afspraken over de wijze waarop de medewerker het juiste niveau kan bereiken. Ook doet iedere executieve medewerker een profcheck.

Maatregelen die in gang worden gezet
m. Parate kennis op specifieke onderdelen functie op orde
Er wordt onderzocht op welke wijze de parate kennis getoetst kan worden van specifiek aan de functie gerelateerde kennis (forensische kennis, kennis van informatietechnologie, informatiebewustzijn, etc.). Dit is een nieuwe maatregel. Daarbij hoort een stelsel van permanente ontwikkeling en bijscholing.

n. Ontwikkelen van een professionele standaard en een kwaliteitssysteem
Ook een nieuwe maatregel is om samen met het OM te kijken naar een stelsel van eenduidige criteria in de opsporing die moeten leiden tot een professionele standaard voor de opsporing en vervolging. Deze standaard is geen doel op zich, maar een middel om de effectiviteit van de opsporing te verhogen. De te ontwikkelen professionele standaard en het kwaliteitssysteem worden geborgd in het vakmanschapsbrede kwaliteitssysteem dat de politie maakt naar aanleiding van het IV&J-rapport Parate Kennis. Daarbij horen ook maatregelen om tunnelvisie te voorkomen, zoals organisatie van tegenspraak en reflectie binnen de opsporing en de herziening van de TGO-werkwijze. Belangrijk is om bij deze standaard professionals zelf verantwoordelijk te maken voor hun eigen ontwikkeling, vanuit de niet-vrijblijvende norm die de organisaties hebben gesteld. Deze professionele standaard wordt uitgewerkt voor zowel teamleden als leidinggevenden in de opsporing. Voor de expertises cybercriminaliteit en financieel-economische criminaliteit wordt momenteel aan deze professionele standaard gewerkt.

De maatregelen k, l, m en n zijn uitwerkingen van het IV&J-rapport Parate Kennis en de bijbehorende beleidsreactie van de minister van Veiligheid en Justitie.

o. Prioriteit bij doorontwikkeling functie van dossiervormer, analist en hulpofficier
In de opbouwfase wordt prioriteit gegeven aan de doorontwikkeling van de functies van dossiervormer in grotere onderzoeken, de hulpofficier van justitie in de opsporing als vraagbaak op strafvorderlijk terrein en de tactisch analist in de districts- en regionale recherche. De afspraak rondom de hulpofficier is een aanscherping van gemaakte afspraken.

p. Gevolgen professionele standaard voor het onderwijs
De politie zal samen met de Politieacademie, de Politieonderwijsraad (POR), het OM, de Stichting Studiecentrum Rechtspleging en het Ministerie van Veiligheid en Justitie bezien wat de ontwikkeling van een professionele standaard betekent voor de aansluiting en doorontwikkeling van de verschillende opleidingen die aan politiemedewerkers worden gegeven. Daarbij ligt het accent op gemeenschappelijke opleidingstrajecten van professionals in de opsporing.

q. Leeropbrengst huidige onderwijs en verkenning naar nieuw basisonderwijs opsporing
De opleidingen voor de opsporing worden bekeken op de gewenste leeropbrengst, het rendement en de zingeving. Naast de bestaande politiebasisopleiding (GGP) vindt een verkenning plaats van een nieuwe basisonderwijsvorm die specifiek gericht is op de opsporing.

Implementatie van maatregelen moet aansluiten bij de praktijk
Het functioneren van de opsporing wordt aan de ene kant bepaald door de lokale context waarbinnen medewerkers in de teams werken. Op hun beurt bepalen de sturing door het lokale gezag, de veiligheidssituatie in de betreffende wijken en de samenstelling van het ingezette team deze lokale context. Aan de andere kant bepalen landelijke en internationale ontwikkelingen of prioriteiten het functioneren. De verbetermaatregelen komen alleen tot wasdom vanuit de operatie zelf als de aanpak aansluit bij de dagelijkse praktijk in de operatie. Het gaat dan om het bekijken van de verbetering vanuit de praktijk, door te bespreken wat goed gaat, wat beter kan en door verbeteringen aan te pakken. Professionals en leidinggevenden moeten in dit traject ondersteund worden bij het aanscherpen van het eigen werkproces, de kwaliteit en externe oriëntatie. Dit gebeurt binnen vooraf op nationaal niveau gestelde en niet-vrijblijvende kaders. Daarnaast worden alle maatregelen ‘bottom-up’ uitgewerkt in nauwe samenwerking met de bedrijfsvoeringsdirecties van de politie, waaronder IV, HRM en Financiën.

Bijlage 2: Topiclijsten interviews

Topiclijst leidinggevende

Algemeen

- Benadrukken anonimiteit
- Wat is uw functie?
- Wat betekent reflectie voor u?
- Hoe krijgt reflectie nu vorm? Kunt u voorbeelden noemen?
- Welke rol speelt het? Wanneer speelt het een rol?
- Kan het anders? Hoe dan?

Aanspreken

- Spreekt u mensen (andere leidinggevenden / uitvoerenden) wel eens aan? Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? Zijn er taboes, onbespreekbare of moeilijk bespreekbare thema's? Zo nee, waarom niet?
- Hoe vindt u het om anderen aan te spreken?
- Op welke manier spreken medewerkers elkaar aan?
- Wordt u zelf wel eens aangesproken door andere leidinggevenden of uitvoerende medewerkers? Kunt u daar wat over vertellen?
- Hoe vindt u het om aangesproken te worden?
- Vindt u het belangrijk dat mensen elkaar aanspreken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Wat is uw rol, als leidinggevende, in het aanspreken? Wat valt niet binnen die rol? Wat verwacht u van de uitvoerende medewerker?
- Wat maakt het lastig of gemakkelijk om anderen aan te spreken?
- Kan het anders? Hoe dan?

Meedenken

- Gebeurt het op dit moment dat ? Hoe moet ik me dat voorstellen? Hoe gebeurt dit in de praktijk?
- Staat u hier open voor? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Zijn er zaken waar u wel/niet wil dat er kritisch wordt meegedacht?
- Vindt u het belangrijk dat uitvoerenden kritisch meedenken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet? Hoe zou het moeten?
- Wat is uw rol, als leidinggevende, hierin?
- Wat maakt het lastig of gemakkelijk?
- Kan het anders? Hoe dan

Zich durven uiten

- Staat u open voor het feit dat mensen gevoelige zaken kenbaar maken? Doet u het wel eens? Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? Zo nee, waarom niet?
- Durven medewerkers in uw team zich te uiten tegenover u?
- Vindt u het belangrijk dat mensen gevoelige zaken kenbaar maken zaken durven uitspreken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Hoe zou het moeten?
- Wat is uw rol, als leidinggevende, hierin?
- Wat maakt het lastig of gemakkelijk?
- Kan het anders? Hoe dan?

Heeft u naar aanleiding van dit gesprek nog dingen toe te voegen?

Topiclijst uitvoerenden

Algemeen

- Benadrukken anonimiteit
- Wat is uw functie?
- Wat betekent reflectie voor u?
- Hoe krijgt reflectie nu vorm? Kunt u voorbeelden noemen?
- Welke rol speelt het? Wanneer speelt het een rol?
- Kan het anders? Hoe dan?

Aanspreken

- Spreekt u mensen (leidinggevenden / andere uitvoerenden) wel eens aan? Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? Zijn er taboes, onbespreekbare of moeilijk bespreekbare thema's? Zo nee, waarom niet?
- Op welke manier spreken mensen elkaar aan?
- Wordt u zelf wel eens aangesproken (door een leidinggevende of een collega uitvoerende)? Kunt u daar wat over vertellen?
- Hoe vindt u dat?
- Vindt u het belangrijk dat mensen elkaar aanspreken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Wat is de rol van de leidinggevende in het aanspreken? Wat verwacht u van de leidinggevende? Wat is uw eigen rol hierin?
- Wat maakt het lastig of gemakkelijk? In welke mate stimuleert de leidinggevende dit?
- Kan het anders? Hoe dan?

Kritisch meedenken

- Gebeurt het op dit moment dat ? Hoe moet ik me dat voorstellen? Hoe gebeurt dit in de praktijk?
- Staat u hier open voor? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Zijn er zaken waar u wel/niet wil dat er kritisch wordt meegedacht?
- Vindt u het belangrijk dat uitvoerenden kritisch meedenken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet? Hoe zou het moeten?
- Wat is de rol van de leidinggevende hierin? Wat is uw eigen rol hierin?
- Wat maakt het lastig of gemakkelijk? In welke mate stimuleert de leidinggevende dit?
- Kan het anders? Hoe dan?

Zich durven uiten

- Staat u open voor het feit dat mensen gevoelige zaken kenbaar maken? Doet u het wel eens? Zo ja, kunt u voorbeelden noemen? Zo nee, waarom niet?
- Durven medewerkers in uw team zich te uiten tegenover u?
- Vindt u het belangrijk dat mensen gevoelige zaken kenbaar maken zaken durven uitspreken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Wat is de rol van de leidinggevende hierin? Wat is uw eigen rol hierin?
- Wat maakt het lastig of gemakkelijk? In welke mate stimuleert de leidinggevende dit?
- Kan het anders? Hoe dan?

Heeft u naar aanleiding van dit gesprek nog dingen toe te voegen?

Bijlage 3: Codeboom

Name	Sources	References
(mijn) karakter	6	8
Direct	10	18
Aanspreken	9	14
Aangesproken worden	13	20
Aanspreken van leidinggevende	11	23
Als het echt nodig is	1	1
Als leidinggevende aanspreken	6	13
Belang van aanspreken	12	25
Compliment	7	8
De groep gebruiken	2	2
De manier waarop	9	11
Jaargesprekken	6	6
Dezelfde persoonlijkheid	3	7
Grap en grol	6	10
Houding van de leidinggevende	10	18
Maakt het makkelijker	9	16
Maakt het moeilijk	2	2
Obstakels om aan te spreken	4	8
Onderling aanspreken	12	40
Roddelen	6	12
Stimuleren van aanspreken	7	7
Taken van de leidinggevende	11	18
Verschillende mensen	9	14

Name	Sources	References
Via leidinggevende	11	17
Voorbeelden	1	1
Zaakinhoudelijk	3	6
Zelf de noodzaak niet inzien	1	1
Communicatie en gesprekstechniek	5	10
Cultuur	5	8
Cultuurverschil	5	6
Stads- of plattelandsmentaliteit	2	4
Utrecht Flevo	5	6
Cursus	2	2
Definitie reflectie	14	14
positief vs. negatief	4	4
Directief leidinggeven	2	4
Durven uiten	12	24
belang van durven uiten	11	16
Stimuleren door leidinggevende	5	5
Eén op één of teambreed	9	17
Eén taak	2	4
Evaluatie	3	3
Functie	11	11
Geen maatschappelijk werker	1	1
Gelijkwaardigheid	4	7

Name	Sources	References
Gewenste antwoorden	1	1
Groepsdag	4	5
Houding leidinggevende	15	40
Betrokkenheid	1	3
Voorbeeldfunctie	10	11
Huidige vormgeving reflectie	10	12
Klein team	7	13
Koffiemomentje	4	9
Kritisch meedenken	17	35
Aanspreken in briefing	9	15
Afkappen	10	18
Belang van kritisch meedenken	5	7
Brainstormsessies	5	6
Geen zin	5	9
Specialisme	4	6
Stimuleren van kritisch meedenken	13	26
Tijd	6	7
Wat is nodig	10	13
Zaakinhoudelijk	1	1
Leidinggevende vs. OE	7	11
Leuke citaten	3	3
Naar Almere	2	2
Nieuw	4	11

Name	Sources	References
Onderbouwen	6	10
Pappenheimers	5	6
Piramide van Lencioni	1	1
Punten scoren	2	3
Sfeer Coldcase	2	6
Sfeer in team	5	6
Sfeer team 4	1	6
Hilversum	1	1
Sfeer team 5	1	1
Stimuleren van reflectie	2	2
Taboes	5	5
Team Cybercrime	1	2
Teamchef	4	7
Vast team	2	2
Veiligheid & vertrouwen	13	21
Binding	1	4
Leidinggevenden onder elkaar	3	4
Stimuleren van veiligheid en vertrouwen	4	4
Verandering	9	18
Weerstand	2	4
Verschil man en vrouw	3	4
Vragen	6	8
Waan van de dag	8	12

Name	Sources	References
Zelfreflectie	5	8
Zij instromer	3	7