POLITIE CULTUUR IN BEWEGING

Actiegericht onderzoek naar de cultuur van de Nationale Politie

Rogier van Koetsveld
Ruud Hartmans
Ard-Pieter de Man

CHANGE +

POLITIE CULTUUR IN BEWEGING

Actiegericht onderzoek naar de cultuur van de Nationale Politie

Rogier van Koetsveld
Ruud Hartmans
Ard-Pieter de Man

COLOFON

© 2016 WODC, ministerie van Veiligheid en Justitie. Auteursrechten voorbehouden

Opgesteld door:
Rogier van Koetsveld, Change+
Ruud Hartmans, Ideoloog
Ard-Pieter de Man, Sioo
Ruben van Werven

Grafisch ontwerp:
Coert de Boe, grafisch ontwerp bno

INHOUDSOPGAVE

	SAMENVATTING	7
1	INLEIDING	13
2	METHODE	17
3	DE CULTUUR VAN DE POLITIE BESCHOUWD	23
4	FAMILIE	27
5	PROFESSIONELE RUIMTE	31
6	HIËRARCHISCHE VERHOUDINGEN	35
7	INITIATIEF	39
8	OPERATIONEEL LEIDERSCHAP	43
9	VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE	47
10	EENHEID IN DENKEN EN DOEN	51
11	ONTWIKKELSUGGESTIES EN AANBEVELINGEN	55
	LITERATUUR	63
	SUMMARY	65

BIJLAGE

1	*Onderzoeksmethode*	73
2	*Onderzoeksmethode fase 1 – Wie willen we zijn?*	74
3	*Resultaten fase 1 – Wie willen we zijn?*	76
4	*Onderzoeksmethode fase 2 – Wie zijn we nu?*	78
5	*Resultaten fase 2 – Top-down wie we nu zijn*	81
6	*Resultaten fase 2 – Bottom-up wie we nu zijn*	87
7	*Onderzoeksmethode fase 3 – Hoe duiden we het verschil?*	95
8	*Resultaten fase 3 - verklaringen voor politiecultuur*	97
9	*Onderzoeksmethode fase 4 – Hoe kunnen we het verschil verkleinen?*	100
10	*Fase 4 - materiaal voor ontwikkelsuggesties*	102
11	*Methode literatuuronderzoek*	104
12	*Politiecultuur in de literatuur*	105
13	*Interviews en workshops*	111
14	*Samenstelling van de begeleidingscommissie*	114

"Hoe is de politiecultuur in verschillende delen van de politieorganisatie te kenschetsen? Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?"

SAMENVATTING

Vraagstelling en aanpak

Voor u ligt de rapportage van een kwalitatief onderzoek naar de organisatiecultuur van de politie. Eind 2014 heeft de minister van Veiligheid en Justitie, op verzoek van de politiebonden, dit onderzoek aan de Tweede Kamer toegezegd. De volgende vragen zijn het startpunt voor het onderzoek:

"Hoe is de politiecultuur in verschillende delen van de politieorganisatie te kenschetsen? Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?"

Op deze vragen geeft dit rapport een antwoord. Tijdens het onderzoek dat in 2015 is uitgevoerd, is met 118 medewerkers van de Nationale Politie gesproken, in interviews en workshops. In deze gesprekken stonden concrete verhalen en anekdotes centraal. Verhalen en anekdotes die een beeld geven van hoe het werk verloopt en waarin de cultuur zichtbaar wordt. Er is met mensen dwars door de organisatie gesproken: agenten, opsporingsteams, ondersteuning, bijzondere afdelingen en de leiding. Daarnaast is het realisatieplan[1] van de Nationale Politie en wetenschappelijke politieliteratuur onderzocht.
In deze bronnen zijn, in vier onderzoeksfases, antwoorden gezocht op vier vragen:

1. Wie willen we zijn?
2. Wie zijn we nu?
3. Hoe kunnen we verschillen hierin verklaren?
4. Hoe kunnen we hier beweging in krijgen?

Dit onderzoek is dicht bij de beleving op de werkvloer gebleven. Dat betekent niet dat de medewerkers zelf hebben opgeschreven hoe zij denken dat de politiecultuur is. De verhalen en anekdotes zijn geanalyseerd, waarbij is gezocht naar terugkerende thema's. Vier van die thema's sluiten direct aan bij wat in het realisatieplan van de Nationale Politie over cultuur staat. Daarnaast zijn drie andere thema's naar voren gekomen. Deze zeven thema's vormen samen de beschrijving van de politiecultuur. Hierin zijn resultaten uit de interviews en workshops waar mogelijk gerelateerd aan de onderzochte literatuur.
De eerste drie fasen van het onderzoek geven een beeld van de politiecultuur. Dit beeld dient als startpunt voor het formuleren van een aantal ontwikkelsuggesties in fase 4. Deze ontwikkelsuggesties zijn bedoeld om concreet mee aan de slag te gaan door de Nationale Politie.
Van het rapport waarvan dit de samenvatting is, is ook een medewerkersversie gemaakt, gericht op de medewerkers van de Nationale Politie. Deze versie heeft tot doel de resultaten van het onderzoek kort en bondig toegankelijk te maken. In deze medewerkersversie is onderstaande samenvatting van de cultuur in meer detail uitgewerkt.

Politiecultuur beschouwd

In het cultuuronderzoek is gezocht naar de spanning tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn'. In zeven cultuurthema's is die spanning beschreven. Tabel 1 geeft een overzicht van de zeven cultuurthema's die in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

FAMILIE

Breed gedeeld binnen de politie is het gevoel deel uit te maken van een grote familie. De leiding spreekt over eenheid, samenhang en samenwerking. Verhalen van medewerkers zitten vol verwijzingen naar samenwerking, saamhorigheid en loyaliteit. Dit wordt gewaardeerd en politiemensen willen er meer van.
Daar staat tegenover dat ook gesproken wordt over 'hokjesgeest' en 'eilandjes'. En dat de saamhorigheid en loyaliteit vandaag de dag onder druk staan. Tenslotte mag de kracht van de familiecultuur directheid en openheid naar elkaar niet in de weg staan. In de praktijk lukt dat niet altijd.
Deel uitmaken van een groep betekent nu eenmaal ook altijd dat er mensen buiten vallen. De relatie met deze collega's wordt daardoor minder sterk. En er is nu eenmaal een sterke behoefte om de veiligheid van een eigen groep op te zoeken. Als reactie op het werk op straat, op de aandacht van leidinggevenden en op de aandacht vanuit de maatschappij. Binnen een sterk familiegevoel is er dus wel iets nodig om nieuwsgierigheid, onafhankelijkheid en gastvrijheid te bewaren.

PROFESSIONELE RUIMTE

Medewerkers moeten in staat zijn om in bijzondere situaties af te kunnen wijken van vastgestelde werkwijzen. Zo staat het in het realisatieplan. Deze professionele ruimte is bedoeld om

[1] Het realisatieplan (2012) is het plan waarin de totstandkoming van de Nationale Politie is beschreven.

creatief vakmanschap te stimuleren en samen te leren in het werk. In de praktijk wordt professionele ruimte in de basispolitiezorg gezien als 'geef me de ruimte om mijn werk te doen'. Ook het leren van het werk op straat gebeurt minder dan mogelijk omdat politiemensen terughoudend lijken te zijn om hun twijfels en zwaktes te laten zien.

HIËRARCHISCHE VERHOUDINGEN

Een andere kant van de relatie tussen medewerkers en de organisatie is dat de verhoudingen vaak hiërarchisch zijn. We willen leidinggevenden die kunnen omgaan met meedenken en tegenspraak, waarbij op gelijkwaardige wijze gesproken wordt over het werk. In de praktijk loopt het anders: medewerkers in de basispolitiezorg zijn gewend vaak eerst de chef van dienst te bellen. Deze rolverdeling en de wederzijdse verwachtingen houden elkaar in stand. Daarnaast blijkt gevoeligheid voor hiërarchie uit verhalen over gebruik van macht die de ronde doen.

INITIATIEF

Op alle niveaus in de organisatie wordt uitgesproken dat initiatief gewenst is. Toch lijkt het nemen van eigen initiatief achter te blijven bij deze wens. Naast het 'vooruit stappen waar anderen een stap achteruit doen' is een andere kant van initiatief de dingen doen die belangrijk zijn maar niet per se nu hoeven te gebeuren. Denk aan samenwerking met partners in de veiligheidsketen of werken aan je ontwikkeling als medewerker: belangrijke maar niet altijd urgente zaken.

OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

Het gevoel bestaat dat operationeel leiderschap ontbreekt. In de praktijk wordt dit ervaren gebrek opgelost door veel onderling te regelen. Dit is echter niet georganiseerd operationeel leiderschap waar medewerkers van op aan kunnen en de organisatie van kan leren. Ook is er behoefte aan het verbinden van doelen en prioriteiten op landelijk en regionaal niveau met de activiteiten van de agent op straat.

VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

Politiemensen zijn gedreven om in en voor hun directe omgeving het werk goed te doen. Dat werk vindt vandaag de dag plaats in een organisatie die landelijk georganiseerd is en waarbij de ondersteunende diensten gecentraliseerd zijn. Bedrijfskundig prima te verdedigen keuzes. Maar in de praktijk hebben mensen het gevoel dat ze niet meer weten wie erover gaat, als het de bedrijfsvoering betreft. In de cultuur is empathie over en weer nodig: een houding waarin de executieve collega's en collega's uit de ondersteuning na-

Tabel 1, korte omschrijving cultuurthema's

CULTUURTHEMA	OMSCHRIJVING
Familie	Het thema Familie gaat over de saamhorigheid binnen de politie en de loyaliteit naar de organisatie.
Professionele ruimte	Professionele ruimte gaat over de mogelijkheden die medewerkers hebben en voelen om zelfstandig op te treden.
Hiërarchische verhoudingen	Dit cultuurthema gaat over de manier waarop leidinggevenden en ondergeschikten binnen de politie met elkaar omgaan.
Initiatief	Het cultuurthema Initiatief gaat over wanneer mensen in beweging komen.
Operationeel leiderschap	Dit cultuurthema gaat in op de positie en rol van de operationeel leidinggevende en hoe die beleefd wordt.
Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Hierbij gaat het om de verhoudingen die bestaan tussen de executieve delen van de politie en de ondersteunende diensten.
Eenheid in denken en doen	Het laatste cultuurthema gaat over het doel van de reorganisatie: meer eenheid in denken en doen binnen de ondersteunende diensten en tussen de verschillende eenheden, afdelingen en teams.

denken over wat het effect is van hun handelen op de ander. Dit wordt moeilijk gemaakt door het gebrek aan persoonlijk contact. De bedrijfsvoering is niet alleen gecentraliseerd maar ook vindt communicatie met de bedrijfsvoering meer via de computer plaats. Dit maakt dialoog lastig.

EENHEID IN DENKEN EN DOEN

Ook de gedachte van eenheid in denken en doen is logisch en zeer verdedigbaar. De leiding geeft ook aan dat de ontwikkeling van dit cultuuraspect best goed loopt. De beleving hiervan in de operatie is eerder negatief. Er wordt geklaagd over roosterdruk en over kleinigheden. Eenheid in denken en doen wordt door de leiding en operationele medewerkers verschillend geïnterpreteerd: voor de leiding gaat het over gelijke doelen voor de hele organisatie en makkelijk kunnen samenwerken; operationele medewerkers denken bij eenheid in denken en doen meestal aan lastige regeltjes uit Den Haag.

De beperkingen van cultuurverandering

Voordat de ontwikkelsuggesties worden gepresenteerd, wordt ingegaan op de mogelijkheid en de onmogelijkheid van cultuurverandering. Organisatiecultuur is diep geworteld in collectief handelen, routines, taalgebruik, humor, etc. Allemaal dingen die niet zomaar veranderd worden. Daarnaast spelen drijfveren van individuen en groepen een rol, zoals beelden over wat bijvoorbeeld collegiaal gedrag is of wanneer het werk goed gedaan wordt. Deze zijn heel stabiel. Pogingen om organisatiecultuur te veranderen zijn doorgaans gericht op 'wie we willen zijn'. De spanning tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we nu zijn' wordt daardoor alleen maar groter. In de praktijk leidt dit er niet altijd toe dat 'wie we nu zijn' wordt aangepast aan 'wie we willen zijn'. Integendeel, deze spanning kan tot defensief gedrag leiden.

Daar komt bij dat cultuur niet op zichzelf staat in een organisatie. Cultuur wordt geuit in tastbare zaken zoals logo's, briefpapier en kleding. De cultuur is verbonden met de wijze waarop de organisatie is ingericht en met de systemen die in het werk gebruikt worden.

Ook is cultuurverandering iets wat per definitie iedereen raakt. Dan is het verleidelijk om een programma voor iedereen te formuleren. Dit is echter voor de meeste mensen een 'ver van mijn bed show', te algemeen en te makkelijk om te 'ontduiken'. Juist in de politieorganisatie zijn er altijd goede redenen om even iets anders te doen, er is altijd wel een prioriteit.

POLITIECULTUUR

Twee gevonden cultuurthema's van de Nationale Politie overlappen met thema's uit politiecultuur in de literatuur: Familie past bij wat in de literatuur onder 'saamhorigheid' wordt genoemd. Initiatief past bij wat in de literatuur 'actiegerichtheid' wordt genoemd. Deze onderdelen van de cultuur zijn zo verweven met de aard van het werk, dat verandering waarschijnlijk onwenselijk is, als het al mogelijk zou zijn. Het is eerder andersom: initiatieven worden krachtig door gebruik te maken van de sterke kanten van deze cultuurthema's.

Saamhorigheid

Saamhorigheid sluit aan op het cultuurthema Familie en wordt versterkt door drie mechanismes. De buitenwereld is spannend, dit leidt tot sterk groepsgevoel, saamhorigheid en solidariteit. Intern speelt ook druk van leidinggevenden. En extern het vergrootglas van de media.

Incidentgedreven

Het cultuurthema Initiatief geeft het beeld van de Nationale Politie als een op incidenten gerichte organisatie. Gericht op incidenten is nog wat breder dan actiegerichtheid zoals in de literatuur wordt benoemd. Incidenten, ook welke geen link hebben met criminaliteitsbestrijding, leiden tot beweging. Een nadeel van deze focus op incidenten kan wel zijn dat er minder belang gehecht wordt aan zaken die niet zo urgent zijn, er is altijd wel een incident waar je je door kan laten afleiden.

Er zijn dus grenzen aan de mogelijkheid van cultuurverandering. De ontwikkelsuggesties spelen zich dan ook af binnen deze beperkingen en laten zich samenvatten als 'kleine stapjes waar nuttig en mogelijk'. Hoe dat kan werken is uitgewerkt in de volgende paragraaf.

Ontwikkelsuggesties

Ontwikkelsuggesties om de politiecultuur in beweging te krijgen voldoen zoveel mogelijk aan de volgende voorwaarden:

1. De ontwikkelsuggestie biedt wat te leren voor de betrokken medewerkers. Zonder leren geen verandering. Bij mensen ontstaat de 'wil tot leren' wanneer de omgeving veilig is. Overigens geeft ook een té veilige omgeving geen aanleiding tot leren. Er moet wel iets te verbeteren zijn.

2. De ontwikkelsuggestie is gebaseerd op iets wat al bestaat in het gedrag van mensen in de organisatie en het maakt gebruik van de kwaliteiten van de politie. Ontwikkelsuggesties sluiten aan bij bestaande woorden en beelden in de organisatie.
3. De ontwikkelsuggestie is concreet genoeg zodat iedereen het kan begrijpen. Maar ze is ook passend geformuleerd zodat alle betrokkenen het herkennen en kunnen meedoen. Alle betrokkenen zijn in de gelegenheid zich het onderwerp eigen te maken.
4. De ontwikkelsuggestie heeft impact op minimaal één van de zeven cultuurthema's.
5. De ontwikkelsuggestie bestaat uit een aantal kleine acties die op elkaar voortborduren en waarin van elkaar geleerd wordt.
6. De ontwikkelsuggestie maakt gebruik van robuuste kenmerken van de organisatiecultuur, Saamhorigheid en Incidentgedreven. Saamhorigheid betekent dan concreet dat iedereen betrokken wordt die met de verandering te maken heeft. Aansluiten op incidentgedreven betekent dat aanpakken met beperkte inspanning snel tot zichtbaar resultaat moeten leiden.

Figuur 1 geeft een overzicht van onderstaande ontwikkelsuggesties en hoe deze bij de cultuurthema's passen.

GEEF MEDEWERKERS MET EXPERTISE EEN ROL NAAST FORMEEL LEIDINGGEVENDEN

Leidinggevenden zullen ruimte moeten laten aan medewerkers op basis van hun expertise en aangetoonde professionaliteit. Dat vereist wel dat leidinggevenden en medewerkers samen spreken over wat professionaliteit betekent. En over welke expertisegebieden belangrijk zijn om te ontwikkelen.

STIMULEER ALS OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE INITIATIEF BIJ JE MEDEWERKERS

De operationeel leidinggevende is degene die cruciaal is in het stimuleren, of het remmen, van initiatief bij de medewerkers. Gesuggereerd wordt om het adagium 'liever sorry zeggen achteraf dan goedkeuring vragen vooraf' te omarmen. En om medewerkers er iedere keer weer op te wijzen dat ze zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen. Niet overnemen dus, mensen stimuleren het zelf te doen. Als leidinggevende zo nu en dan op je handen zitten en eigen initiatief coachen.

HELP DE OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE BELEID TE VERTALEN NAAR DE WERKVLOER

Doelen vanuit de leiding en de politiek zijn voor medewerkers op de werkvloer vaak niet direct toepasbaar. Dit betekent dat er een vertaalslag gemaakt moet worden. De suggesties is om operationeel leidinggevenden hierbij te helpen door bijvoorbeeld bijsluiters bij nieuw beleid te maken met taal die ze op de werkvloer kennen.

MEER EN BETERE GESPREKKEN BINNEN DE HELE ORGANISATIE

Mogelijkheden om meer en betere gesprekken te voeren in de hele organisatie zijn:

- Stel een aantal onderwerpen centraal binnen de hele politieorganisatie. Zorg ervoor dat deze in kleine, vaak ongeplande gesprekken aan de orde komen. Bijvoorbeeld over 'Wat betekent Professionele ruimte eigenlijk?'
- Verbeter gesprekstechnieken. Bijvoorbeeld door gesprekken een meer divers karakter te geven door het concept van 'denkhoeden' toe te passen.
- Besteed aandacht aan het geven en ontvangen van feedback.
- Scheid het persoonlijke 'hoe is het nu met jou?' van de inhoud 'hoe had je dit beter kunnen doen?'

EVALUEER OOK ZAKEN DIE GOED ZIJN GEGAAN

Als er aandacht is voor succesvolle afwijkingen van de regels, leidt dat tot nieuwsgierigheid naar elkaar. Medewerkers krijgen dan waardering voor werk dat goed gedaan is en het is een voorbeeld voor anderen. Het nemen van initiatief of het gebruiken van professionele ruimte is dan niet meer een risico maar ook een kans om iets goed te doen en daarvoor beloond te worden. Als er vaker over succesvolle situaties gesproken wordt, kan het makkelijker worden om te praten over situaties waarin je twijfelde of misschien zelfs fouten hebt gemaakt.

EXPERIMENTEER MET LOKALE REGELRUIMTE

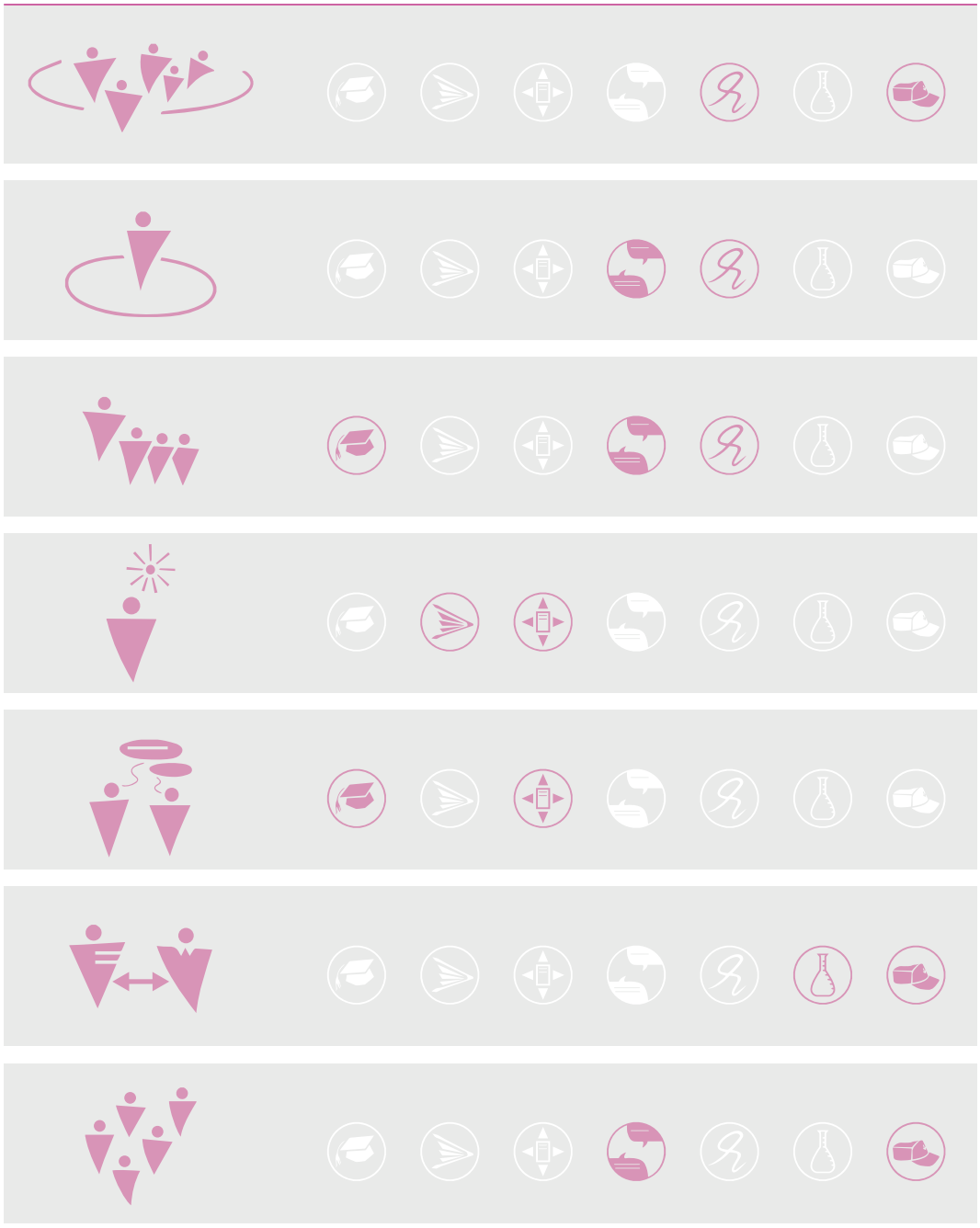
Voorbeelden van lokale regelruimte zijn zelfstandig een lamp van een auto te kunnen vervangen, eigen bloemetjes te kunnen kopen wanneer dat nodig is en reparaties aan een koppel te kunnen doen. Het gaat hier niet om het beschikbaar maken van budget. De ontwikkelsuggesties gaat over de ruimte om zelfstandig te handelen. Concreet is het advies om een reeks van kleine experimenten te doen. Ga hiervoor op zoek naar situaties waar lokale regelruimte bestaat en herhaal deze op andere plekken.

‘COLLEGA’, MAAK MEER GEBRUIK VAN HET BREED GEDEELDE POLITIEGEVOEL

De suggestie is om meer medewerkers meer met elkaar in contact te brengen, dit kan bijvoorbeeld zo:

. Laat mensen uit de ondersteuning tijdelijk meedraaien in de praktijk op straat.
. Laat executieve collega’s meedraaien in het PDC.
. Organiseer voor nieuwe medewerkers na een aantal maanden een kennismakingsronde door de organisatie.
. Laat mensen die vanuit een executieve functie opschuiven naar de ondersteuning of het leidinggevend domein, hierover in de oude werkomgeving vertellen.

Figuur 1, overzicht cultuurkenmerken en ontwikkelsuggesties



"Tijdens het onderzoek is met 118 medewerkers van de Nationale Politie gesproken. In deze gesprekken stonden concrete verhalen en anekdotes centraal"

INLEIDING 1

§ 1.1 Aanleiding en vraagstelling

Voor u ligt de rapportage van een kwalitatief onderzoek naar de organisatiecultuur van de politie. Eind 2014 heeft de minister van Veiligheid en Justitie, op verzoek van de politiebonden, dit onderzoek aan de Tweede Kamer toegezegd. Het directoraat Politie van het ministerie heeft het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van dat ministerie gevraagd dit onderzoek uit te (laten) voeren. Het WODC heeft vervolgens opdracht gegeven tot het onderhavige onderzoek. De volgende vragen zijn het startpunt voor het onderzoek:

"Hoe is de politiecultuur in verschillende delen van de politieorganisatie te kenschetsen? Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?"

Op deze vragen geeft dit rapport een antwoord. Tijdens het onderzoek dat in 2015 is uitgevoerd, is met 118 medewerkers van de Nationale Politie gesproken, in interviews en workshops. In deze gesprekken stonden concrete verhalen en anekdotes centraal. Verhalen en anekdotes die een beeld geven van hoe het werk verloopt en waarin de cultuur zichtbaar wordt. Er is met mensen dwars door de organisatie gesproken: agenten, opsporingsteams, ondersteuning, bijzondere afdelingen en de leiding. Daarnaast is het realisatieplan[1] van de Nationale Politie en wetenschappelijke politieliteratuur onderzocht. In deze bronnen zijn, in vier onderzoeksfases, antwoorden gezocht op vier vragen:

1. Wie willen we zijn?
2. Wie zijn we nu?
3. Hoe kunnen we verschillen hierin verklaren?
4. Hoe kunnen we hier beweging in krijgen?

Deze vier vragen sluiten aan bij de gehanteerde definitie van politiecultuur (zie §2.1):
"Gemeenschappelijk en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep, en subgroepen daarbinnen, in de loop van haar bestaan heeft geleerd."

In de opdracht voor het onderzoek staat dat 'het vooralsnog niet moet gaan om meten van cultuur(veranderingen), maar in eerste instantie vooral om het ontwikkelen daarvan'. Dit betekent twee dingen voor het onderzoek. Ten eerste is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Hoewel een objectieve meting van cultuur ook mogelijk zou zijn, blijkt in de praktijk dat dit soort metingen kan leiden tot abstracte uitkomsten die voor de organisatie moeilijk herkenbaar zijn. Dit onderzoek is dicht bij de beleving op de werkvloer gebleven. De verhalen en anekdotes zijn geanalyseerd, waarbij is gezocht naar terugkerende thema's. Vier van die thema's sluiten direct aan bij wat in het realisatieplan van de Nationale Politie over cultuur staat. Daarnaast zijn drie andere thema's naar voren gekomen. Deze zeven thema's vormen samen de beschrijving van de politiecultuur. Hierin zijn resultaten uit de interviews en workshops waar mogelijk gerelateerd aan de onderzochte literatuur. Tenslotte zijn ontwikkelsuggesties benoemd die door de praktijk worden herkend. De eerste drie fasen van het onderzoek geven een beeld van de politiecultuur. Dit beeld dient als startpunt voor het formuleren van een aantal ontwikkelsuggesties in fase 4. Deze ontwikkelsuggesties zijn bedoeld om concreet mee aan de slag te gaan door de Nationale Politie.

De onderzoekers willen alle mensen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek hartelijk danken. Dit geldt voor de mensen die in de interviews en workshops hebben deelgenomen maar ook voor de mensen die geholpen hebben de workshops in de agenda en roosters te krijgen. De begeleidingscommissie (zie bijlage 14) bestond uit drie personen uit de wetenschap en vier deelnemers vanuit de Nationale Politie, het ministerie en de bonden.

We kijken met plezier terug op de bijeenkomsten die we met de commissie hebben gehad. De discussies in deze commissie hebben voor een belangrijk deel bijgedragen aan het resultaat wat er nu ligt waarin een methodologisch verantwoorde aanpak en een voor betrokkenen herkenbaar resultaat samenkomen.

Leeswijzer

Achtereenvolgens wordt in dit rapport ingegaan op de onderzoeksmethode, op de politiecultuur in zeven thema's en op de ontwikkelsuggesties. In

[1] Het realisatieplan (2012) is het plan waarin de totstandkoming van de Nationale Politie is beschreven.

de bijlagen zijn al deze onderwerpen nog eens in meer detail beschreven. De lezer die meer wil weten van de zeven cultuurthema's wordt aangeraden deze bijlagen te lezen.

Hoofdstuk 2 Methode geeft weer hoe het onderzoek is uitgevoerd. Een meer uitgebreide versie van dat hoofdstuk is te vinden in de bijlagen 1, 2, 4, 7, 9 en 11. Hoofdstukken 3 tot en met 10 geven een beschouwing van de cultuur van de politie in zeven cultuurthema's. Dit is natuurlijk niet alles wat er te zeggen is over de cultuur van de politie; meer detail en andere kenmerken die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn terug te vinden in de bijlagen 3, 5, 6 en 8. Hoofdstuk 11 tenslotte geeft antwoord op de vraag hoe er beweging in de cultuur kan komen. Eerst wordt ingegaan op de moeilijkheid van het gericht veranderen van organisatiecultuur. Daarna worden zeven ontwikkelsuggesties voorgesteld waarmee dat toch beoogd wordt. In bijlage 10 staat het materiaal dat hierbij in workshops is opgehaald. Gedurende het onderzoek is de verbinding gezocht met eerder onderzoek naar politiecultuur, in Nederland en daarbuiten. Deze verbinding is in de zojuist benoemde hoofdstukken verwerkt. Het resultaat van de literatuurstudie in zijn geheel, staat in bijlage 12.

Van dit rapport is ook een medewerkersversie gemaakt, gericht op de medewerkers van de Nationale Politie, waarin de belangrijkste resultaten in beknopte vorm toegankelijk zijn gemaakt.

"Cultuur bestaat uit
de gemeenschappelijk
en als vanzelfsprekend
ervaren veronderstellingen
die een groep,
en subgroepen daarbinnen,
in de loop van haar
bestaan heeft geleerd"

METHODE 2

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksmethode. Eerst volgt een beschrijving van het onderzoek op hoofdlijnen, inclusief definities, doelstelling en onderzoeksvragen. Daarna volgt een uitwerking van de vier onderzoeksfasen en de (beperkte) literatuurstudie die is verricht.

§ 2.1 *Onderzoek op hoofdlijnen*

DEFINITIE POLITIECULTUUR IN DE LITERATUUR

Loftus (2009) geeft een overzicht van veelgebruikte definities van het begrip politiecultuur. De meeste definities benadrukken de rol van normen en waarden die functioneren als ongeschreven regels en op die manier beïnvloeden wat wordt gezien als goed politiewerk. Chan (1996: 110) omschrijft politiecultuur bijvoorbeeld als 'the informal occupational norms and values operating under the apparently rigid hierarchical structure of police organisations'. Loftus (2009) stelt dat er een aanname ten grondslag ligt aan de meeste definities van het begrip politiecultuur, namelijk dat het mogelijk is om te spreken van een stabiele, homogene cultuur binnen de politie. Bovengenoemde aanname wordt door verschillende onderzoekers, waaronder Chan (1997) en Loftus zelf, bekritiseerd. Deze onderzoekers wijzen erop dat er variatie is tussen politiekorpsen, dat er binnen politiekorpsen subculturen bestaan en dat niet iedere agent conform de heersende normen en waarden handelt.

Met betrekking tot de verschillen tussen politiekorpsen stelt Reiner (2010) dat niet ieder politiekorps dezelfde stijl heeft. Sommige korpsen richten zich met name op ordehandhaving, waar anderen meer servicegericht zijn. Loftus (2009) vond verder dat de cultuur binnen stedelijke politiekorpsen verschilt van die van korpsen in meer landelijke gebieden. Wat betreft subculturen beweert Paoline (2003) dat straatagenten andere normen en waarden hanteren dan management cops. Tenslotte valt het te betwijfelen of individuele agenten zich altijd aanpassen aan de dominante cultuur (Reiner 2010, Loftus 2009). Of, zoals Terpstra en Schaap het formuleren: er is 'vaak onvoldoende aandacht voor de actieve rol van politiemensen in de (re)productie van politiecultuur' (Terpstra en Schaap 2011: 185).

Ondanks deze verschillen hebben onderzoekers die gedurende een langere periode onderzoek hebben gedaan bij de politie gemeenschappelijke elementen onderscheiden. Loftus (2009, 2010) vindt dat onderzoekers die zich te zeer richten op de verschillen in cultuur tussen en binnen politiekorpsen over het hoofd zien dat politiecultuur opmerkelijk stabiel is. Volgens hem zijn het juist de stabiele gedragingen, normen en waarden die duiden op de aanwezigheid van een homogene cultuur. Wat het punt van Loftus nog extra benadrukt, is dat onderzoeken naar politiecultuur in het Verenigd Koninkrijk (Loftus 2009,2010), Nederland (Terpstra en Schaap 2011) en Australië (Chan 1996, 1997) in grote lijnen dezelfde cultuurdimensies hebben beschreven.

DEFINITIE POLITIECULTUUR IN DIT ONDERZOEK

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, staan normen en waarden en ongeschreven regels centraal in politiecultuur. Hierop aansluitend is voor het begrip cultuur in dit onderzoek uitgegaan van de definitie (Schein, 2000, p.37): 'alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd'. De kern van organisatiecultuur ligt daarmee op het derde van de drie niveaus van organisatiecultuur die Schein (2000, p.26) onderscheidt:

- artefacten - zichtbare organisatiestructuren en processen;
- beleden waarden - strategieën, doelstellingen en filosofieën;
- onderliggende veronderstellingen - vaak onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachtes en gevoelens.

Deze gelaagdheid van cultuur is ook door anderen vastgesteld (Hofstede et al., 1990). De verhalen en anekdotes van medewerkers die een belangrijke rol spelen in dit onderzoek, geven ook inzicht in cultuurkenmerken op de eerste twee niveaus. In de genoemde literatuur wordt de aanname

bekritiseerd dat het mogelijk is om te spreken van een stabiele, homogene cultuur binnen de politie. Er wordt op gewezen dat er variatie is tussen politiekorpsen, dat er binnen politiekorpsen subculturen bestaan en dat niet iedere agent conform de heersende normen en waarden handelt. In dit onderzoek wordt hierbij aangesloten door de definitie als volgt aan te scherpen:
"Gemeenschappelijk en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep, en subgroepen daarbinnen, in de loop van haar bestaan heeft geleerd."

Tenslotte wordt in de genoemde literatuur een aantal opmerkelijk stabiele cultuurkenmerken waargenomen. Deze kunnen relevant zijn voor het formuleren van aanbevelingen, maar het is ook interessant om te onderzoeken of deze kenmerken ook relevant zijn voor de Nederlandse politie.

Gebruikte termen
De termen 'cultuur' en 'organisatiecultuur van de politie' en 'politiecultuur' worden in dit onderzoek door elkaar gebruikt. 'Cultuurverandering' is gedefinieerd als de beweging van de huidige cultuur naar een andere cultuur. De gewenste cultuurverandering is de beweging naar de gewenste cultuur. In de onderzoeksvraag wordt gesproken over 'delen van de politieorganisatie'. Hiermee worden organisatieonderdelen bedoeld, zoals een districtsrecherche of een basisteam.

DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De doelstelling van het onderzoek is om ontwikkelsuggesties ten aanzien van de politiecultuur te genereren. Het doel is dus niet het 'meten' van de cultuur, maar vooral het ontwikkelen daarvan. Er zijn in de literatuur benaderingen van organisatieculturen te vinden (Cameron en Quinn, 2005) en ook schalen voor het meten van culturen (zie bijvoorbeeld Gordon en DiTomaso, 1992). Deze benaderingen maken het mogelijk om op reproduceerbare wijze cultuur in kaart te brengen. De resultaten zijn echter ook in algemene termen geformuleerd en worden daarmee lastig in de praktijk herkend. Daarmee is hun bruikbaarheid voor het ontwikkelen van organisatiecultuur beperkt. In plaats van het gebruik van bestaande theoretische concepten om de cultuur te duiden, worden in dit onderzoek cultuurthema's gedefinieerd vanuit de praktijk van de Nationale Politie. Hierbij zijn wetenschappelijke criteria als traceerbaarheid en gebruik van diverse bronnen toegepast. Er is echter naar gestreefd om de resultaten zodanig op te schrijven dat deze in de prak-

Tabel 2, resultaten uit de workshops

	OPDRACHT	RESULTAAT
1	Deelnemers is gevraagd woorden op te schrijven die kenmerkend zijn voor de cultuur zoals zij deze ervaren	Associaties en karakteriseringen van de cultuur
2	Deelnemers is gevraagd gezamenlijk de woorden uit stap 1. te clusteren	Clusters van cultuurkenmerken
3	Deelnemers is vooraf gevraagd een anekdote of verhaal te schrijven dat een voorbeeld is van wat zij karakteristiek vinden van hun cultuur	Verhalen en anekdotes
4	Deelnemers is in groepjes gevraagd de vooraf geschreven verhalen (stap 3.) toe te wijzen aan één of meer van de clusters uit stap 2	Verhalen die een voorbeeld zijn van één of meer cultuurkenmerken
5	Deelnemers is gevraagd een tekening te maken van iets in de cultuur dat nog niet (voldoende) aan de orde is gekomen in de workshop	Verhalen en anekdotes, de zogenaamde 'tekenverhalen'
6	Na iedere workshop hebben de onderzoekers een aantal observaties vastgelegd	Observaties

tijk worden herkend, zodat aan de doelstelling van het onderzoek kan worden voldaan.

De vraagstelling van het onderzoek.
"Hoe is de politiecultuur in verschillende delen van de politieorganisatie te kenschetsen? Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?"

FASERING VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek bestaat uit drie delen, zoals weergegeven in Figuur 2:

- Een verkennend deel, dat inzicht geeft in de huidige en gewenste cultuur van de Nationale Politie (fase 1 en 2).
- Een duidend deel, waarin plausibele verklaringen voor het verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur worden voorgesteld (fase 3).
- Een waarderend deel, waarin ontwikkelsuggesties worden gedaan, gebaseerd op kwaliteiten die aanwezig zijn in de organisatie (fase 4).

De vier onderzoeksfasen worden hieronder kort toegelicht aan de hand van de volgende methodische aspecten:

- onderzoeksvraag;
- methode van dataverzameling;
- analysemethode.

Een uitgebreide beschrijving van de methode staat in de bijlagen waarnaar per fase verwezen wordt.

Figuur 2, fasering van het onderzoek

Tenslotte is een (beperkte) literatuurstudie verricht, met het doel na te gaan in hoeverre de gevonden onderzoeksresultaten overeenkomen met inzichten hierover in de literatuur. Deze literatuurstudie wordt aan het slot van dit hoofdstuk toegelicht.

Fase 1 - Wie willen we zijn? *§ 2.2*

ONDERZOEKSVRAAG FASE 1

In fase 1 is onderzocht wat de gewenste cultuur van de Nationale Politie is aan de hand van de volgende vraag: Welke cultuur en cultuurveranderingen worden binnen de politie beoogd volgens het realisatieplan (Nationale Politie, 2012)?

METHODE VOOR DATAVERZAMELING FASE 1

In fase 1 is het realisatieplan geanalyseerd en zijn acht interviews met negen personen gehouden die betrokken zijn geweest bij het opstellen van dit realisatieplan. De eerste drie interviews hadden een open karakter waarbij de onderwerpen cultuur, vorming Nationale Politie en de persoonlijke rol en beelden daarbij aan de orde zijn geweest. In de laatste vijf interviews is gesproken over de cultuurthema's die tot dan toe naar voren kwamen. In bijlage 2 wordt dit nader toegelicht.

ANALYSEMETHODE FASE 1

Stap 1. Het onderkennen van cultuurthema's
Uit het realisatieplan en de interviewverslagen zijn teksten geselecteerd die betekenis hebben voor de organisatiecultuur. Dit zijn teksten die iets zeggen over hoe de Nationale Politie wil zijn op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap . Aan deze teksten zijn labels gehangen (bijv. 'autoriteit' of 'resultaatgerichtheid'). Soortgelijke labels zijn vergeleken met elkaar en met de bestaande vijf cultuurthema's uit het realisatieplan. Uit dit proces kwam een aantal aanvullende thema's naar voren. In totaal zijn in deze fase acht cultuurthema's benoemd en beschreven.

Stap 2. De beschrijving van de gewenste cultuur
De gewenste cultuur is beschreven door teksten uit het realisatieplan te combineren met teksten uit de interviews voor ieder van de cultuurthema's. Een nadere beschrijving van de analysemethode staat in bijlage 2.

§ 2.3 Fase 2 - Wie zijn we nu?

ONDERZOEKSVRAAG FASE 2

In fase 2 is onderzocht hoe de organisatiecultuur van de Nationale Politie is te typeren aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: Hoe is de politiecultuur in delen van de politieorganisatie te kenschetsen?

METHODE VOOR DATAVERZAMELING FASE 2

In fase 2 zijn negen workshops gehouden met vertegenwoordigers uit tien organisatieonderdelen. Voor iedere workshop zijn willekeurig vijftien mensen uit het organisatieonderdeel uitgenodigd. De selectie van de organisatieonderdelen was erop gericht een zo divers mogelijk beeld te krijgen. De organisatieonderdelen zijn benaderd via de leden van het coördinatoren-overleg van het team onderzoek binnen de Staf Korpsleiding. Met behulp van een lijst met open vragen zijn de eerste beelden opgehaald die leven bij de cultuurthema's zoals die in fase 1 naar voren zijn gekomen. Het doel van de workshop zelf is om verhalen, anekdotes en uitspraken op te halen die een rijk beeld opleveren van 'wie we zijn' voor het specifieke organisatieonderdeel. In de workshops is ook door de deelnemers een eerste verwerkingsslag gemaakt, zie stappen 2 en 4 in tabel 2 op pagina 18. Hierin staat welk resultaat aan het eind van de workshops beschikbaar was en de opdracht in de workshop waarmee tot dit resultaat is gekomen. In bijlage 4 wordt de wijze van dataverzameling nader toegelicht.

ANALYSEMETHODE FASE 2

Het materiaal is op een aantal manieren geanalyseerd. Dit is onder te verdelen in top-down analyses en bottom-up analyses. In de top-down analyse is onderzocht in welke mate het materiaal van de workshops past bij de cultuurthema's die gevonden zijn in fase 1. In de bottom-up analyse is in het materiaal op zoek gegaan naar cultuurthema's zonder ex ante idee welke dat zouden kunnen zijn. De reden om dit te doen is dat dit kan leiden tot de vondst van geheel nieuwe cultuurthema's. Zie bijlage 4 voor een beschrijving van deze analyses.

§ 2.4 Fase 3 – Hoe duiden we het verschil?

ONDERZOEKSVRAAG FASE 3

Het doel van fase 3 is om verklaringen te geven voor verschillen tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn'. In deze fase is de volgende vraag beantwoord: Welke onderliggende basisveronderstellingen zijn relevant?

METHODE VOOR DATAVERZAMELING FASE 3

Met een groep van zes mensen met brede ervaring binnen de politie, is gezocht naar mogelijke verklaringen voor de geobserveerde cultuurkenmerken. In twee workshops van een halve dag heeft deze groep mensen het materiaal over politiecultuur bestudeerd en gebrainstormd over mogelijke verklaringen voor het verschil tussen de gewenste cultuur en wat spreekt uit de verhalen en anekdotes. Tenslotte hebben de onderzoekers en de deelnemers de resultaten van de brainstorm geordend. Zie bijlage 7 voor de nadere beschrijving van deze aanpak.

ANALYSEMETHODE FASE 3

Zoals gezegd heeft fase 3 tot doel een aantal verklaringen te vinden voor verschillen tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn'. Daarnaast is in fase 3 de keuze gemaakt welke cultuurthema's centraal staan in de beschrijving van de politiecultuur.

Analyse van de verklaringen

Tijdens de workshops zijn de resultaten geordend. Dit is beschreven in bijlage 8. In de hoofdstukken 4 tot en met 10 waarin de cultuurthema's zijn uitgewerkt zijn deze verklaringen beschreven onder het derde kopje: 'Wat zit er achter'.

Keuze cultuurthema's

Na fase 2 van het onderzoek waren 20 cultuurkenmerken van de Nationale Politie in beeld gekomen. De keuze voor de zeven cultuurthema's die centraal staan in de beschrijving van de politiecultuur is gemaakt aan de hand van de volgende criteria:

1. het thema past binnen de definitie van politiecultuur, zie §2.1 en;
2. het thema is breed zichtbaar binnen de organisatie. Dit betekent dat er meerdere verhalen over het thema gaan en deze verhalen bij meer dan één organisatieonderdeel aan de orde zijn gekomen en;
3. het thema sluit aan bij één van de cultuurthema's uit fase 1 of;
4. in fase 3 van het onderzoek zijn verklaringen benoemd die passen bij het thema.

De resterende thema's voldeden niet aan deze criteria en zijn daarom niet verder uitgewerkt.

§ 2.5 Fase 4 – Hoe kunnen we het verschil verkleinen?

ONDERZOEKSVRAAG FASE 4

De laatste fase van het onderzoek is gericht op mogelijkheden om de cultuur binnen de Nationale Politie te ontwikkelen aan de hand van de volgende vraag: Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?

METHODE VOOR DATAVERZAMELING FASE 4

In drie workshops van een dag zijn met dertien medewerkers voorstellen en ideeën verzameld. In iedere workshop zijn twee of drie cultuurthema's aan de orde gekomen. Daarbij is gebrainstormd over mogelijkheden om de cultuur in beweging te krijgen. Daarna is gesproken over de vragen die bij de verklaringen bij de cultuurthema's benoemd zijn. De aanpak van deze workshops is beschreven in bijlage 9.

ANALYSEMETHODE FASE 4

Het materiaal is verwerkt tot ontwikkelsuggesties waarbij gebruik is gemaakt van literatuur op het gebied van veranderkunde en politiecultuur. Eerst is vanuit de literatuur een aantal criteria opgesteld die kansrijke ontwikkelsuggesties kenmerken. Daarna zijn de ideeën uit de workshops geclusterd en zodanig geherformuleerd en uitgebreid dat ze aan de genoemde criteria voldoen. In bijlage 9 wordt dit nader toegelicht.

Literatuur-review § 2.6

Aanvullend op de vier fases is een literatuur-review rond het onderwerp politiecultuur gedaan.

VRAAGSTELLING LITERATUUR-REVIEW

Hoe verhouden de resultaten van dit onderzoek zich tot uit de literatuur bekende thema's in politiecultuur?

METHODE LITERATUUR-REVIEW

Een beknopt aantal bronnen is gereviewd.
De thema's uit de literatuur zijn vergeleken met de resultaten van dit onderzoek. De bevindingen uit de literatuur zijn terug te vinden in:

a. de definitie van politiecultuur in §2.1;
b. de verklaringen bij de cultuurthema's zoals die in fase 3 zijn benoemd, in hoofdstukken 4 tot en met 10;
c. de veranderkundige beschouwing van politiecultuur in hoofdstuk 11.

Een nadere toelichting op de literatuurreview staat in bijlage 11.

“Zeven thema’s die samen een beeld geven van de cultuur van de Nationale Politie”

CULTUUR VAN DE POLITIE BESCHOUWD

3

De komende zeven hoofdstukken bevatten de belangrijkste resultaten van het onderzoek: zeven thema's die samen een beeld geven van de cultuur van de Nationale Politie, zie tabel 3. Vier van deze thema's zijn herkenbaar vanuit de cultuurambities van de Nationale Politie. Drie andere thema's zijn naar voren gekomen tijdens het onderzoek.
In figuur 3 is weergegeven hoe gedurende de fasen van het onderzoek de cultuurthema's zich ontwikkeld hebben. In fase 1 en 2 is het aantal thema's uitgebreid. In fase 3 is de keuze gemaakt voor de zeven cultuurthema's die centraal staan in dit rapport.

Ieder thema wordt in een paar pagina's toegelicht. In iedere beschrijving van een thema komen steeds dezelfde ingrediënten terug. Eerst wordt er iets gezegd over hoe de Nationale Politie graag wil zijn. Vaak wordt dit geïllustreerd door tekstfragmenten uit het realisatieplan en uit interviews met de leiding. Daarna wordt een beeld gegeven van hoe medewerkers naar het thema kijken, ook dit wordt geïllustreerd met verschillende tekstfragmenten. Daarna volgen verklaringen voor waarom deze situatie kan blijven bestaan. Deze verklaringen zijn tot stand gekomen met medewerkers van de politie. Bij een aantal thema's raken de verklaringen aan wat er in literatuur over politiecultuur geschreven is. Waar dat zo is, wordt er verwezen naar die literatuur. Tenslotte horen bij ieder thema enkele vragen, zogenaamde 'trage vragen': vragen die bedoeld zijn om je aan het denken te zetten en het gesprek opgang te brengen. Alle thema's kunnen los van elkaar gelezen worden.

Deze indeling van de beschrijvingen is een directe weerslag van de resultaten van de eerste drie fases van het onderzoek: 'wie we willen zijn', 'wie we zijn', 'wat daarachter zit'. Alle tekstfragmenten, verwijzingen en observaties zijn herkenbaar in een

Tabel 3, omschrijving cultuurthema's

HFST	CULTUURTHEMA	OMSCHRIJVING
4	Familie	Het thema Familie gaat over de saamhorigheid binnen de politie en de loyaliteit naar de organisatie.
5	Professionele ruimte	Professionele ruimte gaat over de mogelijkheden die medewerkers hebben en voelen om zelfstandig op te treden.
6	Hiërarchische verhoudingen	Dit cultuurthema gaat over de manier waarop leidinggevenden en ondergeschikten binnen de politie met elkaar omgaan.
7	Initiatief	Het cultuurthema Initiatief gaat over wanneer mensen in beweging komen.
8	Operationeel leiderschap	Dit cultuurthema gaat in op de positie en rol van de operationeel leidinggevende en hoe die beleefd worden.
9	Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Hierbij gaat het om de verhoudingen die bestaan binnen de executieve delen van de politie en de ondersteunende diensten.
10	Eenheid in denken en doen	Het laatste cultuurthema gaat over het doel van de reorganisatie: meer eenheid in denken en doen binnen de ondersteunende diensten en tussen de verschillende eenheden, afdelingen en teams.

ander lettertype in de tekst opgenomen, soms als zin in de lopende tekst, meestal als aparte alinea. Wanneer er aanhalingstekens om deze tekst staan, zijn dit letterlijk teksten zoals ze door medewerkers zelf zijn opgeschreven. Daarnaast is door de onderzoekers een aantal anekdotes tijdens de workshops opgeschreven, deze zijn zonder aanhalingstekens weergegeven. Dat geldt ook voor de fragmenten uit het realisatieplan. Wanneer tenslotte de onderzoekers eigen observaties weergeven, is dit aan het begin van de tekst weergegeven. Waar het woord 'we' gebruikt wordt, verwijst dit ofwel naar de titels van de fases van het onderzoek, zoals in 'wie we willen zijn' of het komt uit een fragment en dan verwijst het naar 'medewerkers van de politie'. In tabel 3 worden de cultuurthema's kort omschreven.

Figuur 3, ontwikkeling cultuurthema's gedurende het onderzoek

REALISATIEPLAN	INTERVIEWS FASE 1
Eenheid in denken	Eenheid in denken en doen
Meer ruimte voor de politieprofessional	Professionele ruimte
Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen	
Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap	Operationeel leiderschap
Betere verbinding tussen Bedrijfsvoering en de Operatiën	Verbinding bedrijfsvoering en operatie
	Gezaghebbend en doortastend
	Effectgericht
	Lokaal geworteld
	Familie

RESULTATEN FASE 2	SELECTIE CULTUURTHEMA'S IN FASE 3
	Eenheid in denken en doen
	Professionele ruimte
	Operationeel leiderschap
	Verbinding bedrijfsvoering en operatie
	Familie
Relativeren	
Direct/open	
Inefficiënt	
Behoudend	
Reorganisatie	
Hiërarchische verhoudingen	Hiërarchische verhoudingen
Initiatief	Initiatief
Het goede gesprek komt niet op gang	
Relatie met de buitenwereld	
Behoefte aan waardering	
Loyaal aan de organisatie	
Werkdruk	

“De loyaliteit en saamhorigheid in de organisatie zien we als een kracht. We willen echter ook dat de keerzijdes van deze familiecultuur niet de overhand krijgen”

FAMILIE

4

WIE WE WILLEN ZIJN

Het eerste cultuurthema Familie, wordt door vrijwel iedereen in de organisatie herkend. De saamhorigheid en de loyaliteit in de organisatie wordt als een kracht gezien. Uit het realisatieplan en interviews met betrokkenen komt de volgende tekst naar voren:

Als organisatie onderkennen we het unieke karakter van het werk en het soms besloten familiegevoel dat daarbij hoort. De loyaliteit en saamhorigheid in de organisatie zien we als een kracht. We willen echter ook dat de keerzijdes van deze familiecultuur niet de overhand krijgen. De kracht van een familiecultuur, mag directheid naar elkaar en onafhankelijkheid niet in de weg zitten. We willen ook een organisatie zijn waarin ruimte is voor een ander soort mensen: minderheden van welk type dan ook. We willen meer collega's kunnen vertrouwen dan de collega's die we kennen. We willen open en eerlijk naar elkaar kunnen zijn.

Het thema Familie wordt herkend op verschillende werkvloeren. Dit blijkt wanneer je groepen medewerkers vraagt zichzelf te karakteriseren. Dan wordt door iedereen wel een of meerdere woorden genoemd die bij dit thema passen. Het sterke groepsgevoel en de solidariteit die daarbij hoort, komt ook in de literatuur vaak terug. Onder meer in Reiner (2010) die het gevoel van gevaar op straat, lange diensten en het feit dat je als agenten elkaar 'morgen weer nodig hebt', als oorzaak voor dit gevoel aangeeft. De keerzijde zoals die hierboven wordt beschreven, komt ook in de meeste studies naar voren, waaronder Chan (1996) en Terpstra en Schaap (2011). Hierin wordt gesproken over het geïsoleerde karakter van het werk en het wij-zij gevoel dat daaruit ontstaat.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

In de verhalen is het cultuurthema Familie het sterkst vertegenwoordigd. Alle organisatieonderdelen noemen cultuuraspecten die met Familie te maken hebben. Denk aan: 'samen', 'betrokkenheid' en 'loyaal'. Uit de verhalen komt een beeld naar voren dat overwegend positief is. Politiemensen komen voor elkaar op, zijn betrokken op elkaar en helpen elkaar. Het is fijn om elkaar te helpen en problemen samen op te lossen. Er worden voorbeelden gegeven van mensen die hun rol pakken in de groep op basis van expertise of doordat ze gewoon doen wat nodig is. Regelmatig wordt duidelijk dat medewerkers geloven dat hun betrokkenheid, saamhorigheid en loyaliteit de belangrijkste reden is dat het werk van de politie gedaan wordt. Er bestaat een angst voor het verlies van dit familiegevoel. Als gevolg van de reorganisatie wordt genoemd dat de organisatie 'verzakelijkt' en wanneer eigen mensen worden gepasseerd voor buitenstaanders dan leidt dit tot frustratie.

Er wordt ook gesproken over keerzijdes. Voor zij-instromers is het niet makkelijk om een plek te verwerven. Dit varieert van een soort ontgroening aan het begin tot langdurig het gevoel houden er niet echt bij te horen. Ook is voor elkaar opkomen een dusdanig sterke reflex dat het soms kritiekloos wordt. Tenslotte blijkt ook dat het sterke saamhorigheidsgevoel openheid van spreken in de weg kan staan. In de literatuur schrijft Loftus (2010) ook over het feit dat agenten de neiging hebben elkaar te beschermen. Onderstaand fragment laat duidelijk de spanning zien tussen weliswaar iets aan de kaak stellen maar tegelijkertijd niemand willen afvallen.

"Een medewerker meldt bij mij (leidinggevende) dat hij heeft gezien hoe een jonge collega wordt gepest. Hij wilde niet zeggen wie de pester was en wie gepest werd. Met hem gesproken waarom dat zo moeilijk is. Waarom hij het bij mij meldt zonder dat ik iets kan doen? Hij vond dat niet zijn verantwoordelijkheid. Ik moest me daar mee redden. Ik heb het teruggelegd bij hem: hij is degene die dit bespreekbaar kan maken met betrokkenen of met mij maar dan wel openheid van zaken geven."

Ook veel van de verhalen die tijdens de workshops zijn verteld, hebben betrekking op het cultuurthema Familie. Ook in deze verhalen wordt 'samen', 'betrokkenheid' en 'loyaal' hoog gewaardeerd. Vergeleken met de vooraf geschreven verhalen is de toon hier nog positiever. Veruit de meeste verhalen gaan over dingen samen doen. Er worden slechts twee kanttekeningen gemaakt. Ten eerste heb je je als buitenstaander (hbo'er) te bewijzen en ten tweede wordt gezegd dat de politie niet altijd meer een life time job is en dat voelt een beetje als een bedreiging van het familiegevoel.

Een tekening van mensen rond de tafel en schouder aan schouder met de tekst: saamhorigheid!! Goede en slechte tijden. We zijn erg sociaal. Dat heb ik symbolisch weergegeven door samen koffie drinken en samen op straat.

Het gezamenlijke in de cultuur van de politie komt zeer duidelijk naar voren in alle organisatieonderdelen. De gewenste situatie hierbij is dat de saamhorigheid en loyaliteit niet ten koste gaan van directheid en onafhankelijkheid en dat er ruimte is voor diversiteit. In veel verhalen komt dit beeld terug: overwegend positief over het sociale en saamhorige met hier en daar een kritische noot. Ook wanneer al het materiaal nog eens bekeken wordt, komen de positieve verhalen ruimschoots aan bod, een paar voorbeelden:

Elkaar steunen na een heftige gebeurtenis
"In de briefing vertelde een collega wat hij die nacht voor melding had gekregen. Hierbij werd hij emotioneel. Een collega die te gast was bij ons maakte dit 'belachelijk'. Dit werd door de rest niet geaccepteerd en hem werd gezegd dat hij de volgende keer niet langer welkom zou zijn bij onze briefing."

Elkaar helpen en ondersteunen in de dagelijkse praktijk
Begrip voor ieders thuissituatie: als er op onze afdeling iets gaande is in iemands privé situatie, dan wordt daar zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Bijv. een zieke partner, ziek kind, vakantie/eerder weg willen van werk etc.

Eropaf vliegen
Het motto is: dit is mijn collega, daar blijf je vanaf - 'Assistentie collega' is de rode knop, daar komt iedereen op af.

De relatie tussen collega's wordt als bijzonder ervaren
"We moeten het samen doen, wij moeten elkaar in de gaten houden, je bent op elkaar aangewezen en [mede daardoor] op elkaar gesteld. De relaties met politie-collega's zijn bijzonder, anders dan wat je elders [zakelijk en privé] treft. Als er iets gebeurt dan krijg je enorm veel van je collega's. Dat is reden waarom ik hier wil blijven."

Daar staat tegenover dat naast het eerder (bij de verhalen) genoemde fragment over een pest-situatie, er tijdens bijeenkomsten ook opvallend veel wordt gerelativeerd en de mensen in de groep het bijna altijd met elkaar eens zijn.
[observatie] Ook in deze groep bevragen deelnemers elkaar nauwelijks. Uitspraken worden niet in de groep bekritiseerd. Kritiek is altijd gericht op mensen buiten deze ruimte en meestal op leidinggevenden.

En er is een aantal voorbeelden gegeven van situaties waarin de onderlinge steun tekort schiet:
"Ondanks dat er meer gesproken wordt over hoe we ons voelen naar aanleiding van een melding, zijn er toch nog genoeg collega's die niet snel zullen zeggen dat ze ergens tegenop zien of dat een melding ze toch wel wat gedaan heeft."

"Je plaats in de groep speelt hier een rol, als je niet heel stevig in de groep zit is het lastig om trouw aan jezelf te blijven. Wij kunnen namelijk ook heel goed uitsluiten."

WAT ZIT ER ACHTER

Herkenbaar en logisch, dat is een voor de hand liggende reactie op wat hierboven staat. En toch is het verschil tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn' groot bij dit thema. Aan de ene kant wordt de positieve kant van Familie erg gewaardeerd, aan de andere kant zijn uitsluiting en minder openheid de keerzijde waar vrijwel iedereen minder van wil. Hieronder staan drie verklaringen waarom deze twee kanten zo sterk met elkaar verbonden zijn. Deze verklaringen geven inzicht en bieden een startpunt om over ontwikkeling van de politiecultuur na te denken. Daarom eindigen de meeste verklaringen met een vraag. Met het nadenken over deze vragen en het erover in gesprek gaan, begint de ontwikkeling van de gewenste cultuur.

Veiligheid
De eerste verklaring is de behoefte aan veiligheid. Deel uitmaken van een groep biedt veiligheid. De buitenwereld wordt zeker door operationele medewerkers nog wel eens als onveilig ervaren. Een logische reactie is om naar elkaar toe te trekken.
Een politiemedewerker maakte bijvoorbeeld een schets van vijf mensen die elkaars hand vasthouden, met de uitleg: "we moeten het samen doen, wij moeten elkaar in de gaten houden, je bent op elkaar aangewezen en mede daardoor op elkaar gesteld."

In de literatuur (onder andere Reiner 2010) komt het idee dat groepsgevoel ontstaat door een gevoel van onveiligheid herhaaldelijk naar voren. Paoline (2003) stelt dat stress en onzekerheid niet alleen veroorzaakt wordt door de buitenwereld maar ook interne oorzaken heeft, zoals de druk van procedures en rolonduidelijkheid die ontstaat doordat de maatschappij verandert en de politie daarop dient aan te sluiten.
De zekerheid van de groep is prettig. De keerzijde is de houding die de mening van de groep bij anderen op kan roepen: afzondering, op-

standigheid en passieve gehoorzaamheid. Dit gaat ten koste van de kracht en het initiatief dat in alle medewerkers zit, binnen en buiten de groep. Deze verklaring leidt tot de volgende vraag: *Wanneer voel je je vrij beslissingen buiten de groep te nemen?*

Snel oordeel
De tweede verklaring is dat het vellen van een oordeel een sterk ontwikkelde kwaliteit is binnen de politie. Misschien wel omdat van politiemensen tijdens het werk voortdurend een snel oordeel wordt gevraagd. 'Er iets van vinden' gebeurt bij de politie sneller dan 'een nieuwsgierig gesprek voeren'. De reactie op iets nieuws is vaak: eerst argwaan en daarna, als het in orde lijkt, acceptatie van het nieuwe. Deze acceptatie wordt echter snel gevolgd door ongeduld: "heeft het al wat opgeleverd?" In de literatuur ziet Chan (1996) argwaan als het resultaat van de geïsoleerde positie die de politie heeft. De vraag hierbij is:
Hoe kunnen we meer nieuwsgierig naar elkaar zijn?

Insluiten en uitsluiten
De derde verklaring: groepsvorming heeft altijd positieve en negatieve kanten. Je hoort erbij of je hoort er niet bij. Je voelt je meer thuis in de groep dan daarbuiten. Doordat je onderdeel van een groep bent, wordt je relatie met de rest anders en minder sterk.
De vraag is dan ook:
Hoe kunnen we gastvrij zijn als familie?

“Professionele ruimte
betekent voor de leiding
dat het werk
ook in uitzonderlijke
situaties goed
wordt uitgevoerd.
Voor de medewerkers
betekent het vooral
dat ze de ruimte krijgen”

PROFESSIONELE RUIMTE

5

WIE WE WILLEN ZIJN

Medewerkers van de Nationale Politie willen graag hun vakkennis en professionaliteit inzetten om Nederland veiliger te maken. Uit het realisatieplan en interviews met betrokkenen daarbij komt de volgende tekst naar voren:

We willen een organisatie zijn van professionals. Professionals die gebruik maken van gestolde kennis in de vorm van protocollen als dat kan en waar dat moet de vakkennis en durf hebben om naar 'bevind van zaken' te handelen. In deze bijzondere situaties wordt creatief gehandeld en kunnen dus ook fouten gemaakt worden. Over deze keuzes kan de professional zich achteraf verantwoorden. Om van te leren, als individu en als organisatie. Dit vraagt dat iedereen weet wat hij of zij aan het doen is.

De term Professionele ruimte spreekt veel medewerkers aan: de vrijheid tijdens het werk op straat wordt gewaardeerd en de mogelijkheid als medewerker van bijvoorbeeld ICT je specialistische kennis in te zetten voor de veiligheid van Nederland ook.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

Een aanzienlijk deel van de verhalen gaat over het werk, over specialismen, over de ruimte die mensen krijgen en nemen om hun werk te doen. De term professionele ruimte wordt breed herkend. Er worden positieve verhalen verteld over samen omgaan met emoties in het werk en over goede gesprekken onderling over bijvoorbeeld het belang om burgers te betrekken bij de resultaten die geboekt worden.

Aan de andere kant zijn er ook drie categorieën van kritiek. De eerste kritiek gaat over leidinggevenden die 'het overnemen': het werk wordt aan de medewerker, de professional, overgelaten, totdat het niet opschiet en dan grijpt een leidinggevende doortastend in. De goede bedoeling hiervan wordt in de verhalen wel gezien maar het is toch frustrerend voor de medewerker. In de literatuur wordt het onderscheid tussen management agenten en straatagenten gemaakt (Loftus 2009). De daarbij genoemde stelling dat agenten vinden dat leidinggevenden te ver van de dagelijkse realiteit verwijderd zijn, komt regelmatig terug in de verhalen. Het tweede kritiekpunt gaat over het onderkennen en gebruik maken van expertise. Versterkt door veranderingen als gevolg van de reorganisatie, voelen bijvoorbeeld experts in de opsporing zich niet meer gekend. Ineens moeten ze hun eigen werk ergens centraal laten uitvoeren. Uit de ICT komen ook dergelijke verhalen waarin ineens door een (blauwe) leidinggevende een besluit genomen wordt dat veel kost en niet goed past. Het laatste punt waar mogelijkheden tot verbetering worden gezien, heeft te maken met het goede gesprek over het werk. Medewerkers klagen over het gebrek aan een goed gesprek met de leiding. "Verzoeken worden afgewezen en het gesprek daarover is slecht mogelijk." De leiding vraagt zich af of de medewerkers zich wel altijd met de juiste dingen bezighouden. "Vaak wordt er gezegd, laat dat werk maar liggen, nu gaan we dit doen." En onderling wordt weliswaar veel gesproken over de situaties die zich voordoen maar of hier ook samen van geleerd wordt, is niet zeker. Gesprekken vinden nu vooral plaats na heftige incidenten of na fouten, en dan ook lang niet altijd. Het masculiene karakter van de politie (Reiner 2010) speelt hierbij wellicht een rol. De beleving uit de verhalen is dat er best meer mag worden geëvalueerd, ook als iets goed is gegaan en dat je niet alleen kan leren van je fouten maar ook van wat goed gaat.

Laatst was een collega erg trots op het feit dat hij met enkele collega's veel woninginbraken had opgelost. Hij kwam mij dat vertellen. Ik complimenteerde hem en vroeg vervolgens: "Heb je al contact gehad met de slachtoffers om deze resultaten te delen?" Vervolgens werd het stil... Hierna ontstond overigens een mooi gesprek tussen mij en die collega.

Aan het beeld dat uit de verhalen naar voren komt rond Professionele ruimte, worden in de verhalen die tijdens de workshops zijn verteld, twee punten van zorg toegevoegd. Ten eerste wordt er gesproken over dat je geen fouten mag maken. Dit sluit aan bij het beeld dat er eigenlijk alleen wordt geëvalueerd wanneer er iets niet goed gaat. Fouten krijgen meer aandacht dan wanneer het goed gaat. Daarnaast is er het beeld van teveel vrijheid. Hier wordt een aantal voorbeelden van gegeven. Het gevoel aan je lot te zijn over gelaten, bijvoorbeeld

wat betreft persoonlijke ontwikkeling. Mensen zijn met zichzelf bezig, wachten af, worden niet gestuurd en hebben het gevoel dat ze op zoek moeten naar iets te doen.

Oud werk is weggehaald, nu op zich allemaal leuke klusjes maar het is zoeken naar iets belangrijks. Ik ervaar teveel vrijheid, wordt aan mijn lot overgelaten.

WAT ZIT ER ACHTER

De vrijheid in handelen voor de medewerkers en samen leren van het werk zijn de gewenste effecten van Professionele ruimte. In de praktijk is er kritiek op deze vrijheid en komt het gesprek over het werk lang niet altijd op gang. Hoe komt het dat we met z'n allen het ene willen en het andere doen? Drie verklaringen:

Meerdere betekenissen

Professionele ruimte wordt op verschillende plaatsen in de organisatie op verschillende manieren gebruikt. De leiding, in 'wie we willen zijn', spreekt over professionele ruimte als het 'creatief gebruik van vakmanschap in situaties waar protocollen tekort schieten' en 'optreden wordt achteraf verantwoord'. Professionele ruimte wordt in de basispolitiezorg gezien als 'geef me de ruimte om mijn werk te doen'. Professionele ruimte betekent voor de leiding dat het werk ook in uitzonderlijke situaties goed wordt uitgevoerd. Voor de medewerkers betekent het vooral dat ze de ruimte krijgen.

Deze onduidelijkheid lijkt op wat Paoline (2003) beschrijft als de rolonduidelijkheid die bestaat binnen de politie als gevolg van de veranderende maatschappij en de veranderende opdrachten die op de politie afkomen.

De volgende vraag past hierbij:

Wat levert jouw professionele ruimte voor de Nationale Politie?

Spreken over twijfel

Binnen de politie wordt veel gesproken over het werk (op straat). Daar staat tegenover dat mensen terughoudend zijn hun twijfels en misschien wel zwaktes te laten zien. Intern is dat al moeilijk maar medewerkers hebben ook het gevoel dat de politie onder een vergrootglas ligt. Een gevoel dat in de literatuur door Loftus (2010) wordt omschreven als de toenemende kritiek vanuit de overheid en de media op het functioneren van de politie. Een ander aanspreken op wat je ziet is al helemaal spannend, ook omdat je op straat op elkaar bent aangewezen. Er wordt veel gepraat maar de echte zorgen worden niet veel besproken, zeker niet met leidinggevenden erbij. Meer in het algemeen wordt er weinig gesproken over het vak.

Wie weet nou precies wat 'politiewerk' is, anno 2015? Welke operationele doelen zijn er en welke zijn belangrijk? Welke prioriteiten zijn er en welke zijn het hoogst? Regelmatig zijn er incidenten en "is het even anders". Dit gedrag heeft twee oorzaken. Ten eerste wordt feedback op een collega snel gezien als het geven van een oordeel. Daarnaast heeft een gesprek met een leidinggevende ook snel een lading.

"Het leek bijna alsof ze vonden dat ik dan niet meer bij de groep hoorde, maar deed aan onderonsjes met de leiding. Ik had het in het begin totaal niet in de gaten, omdat ik niet besefte dat je bij de politie niet zomaar bij een chef langsgaat."

Hoe kunnen we spreken over onze zorgen en twijfels op een manier dat we er samen van leren?

Rolonduidelijk

Er is verwarring bij leidinggevenden: is mijn taak beheersmatig of wordt van mij verwacht de operatie aan te sturen? Ook hier speelt rolonduidelijkheid (Paoline 2003). Het gevolg is dat de operationele aansturing op dit moment voor veel medewerkers en leidinggevenden niet op een heldere plek ligt. Dat zorgt ervoor dat veel medewerkers én leidinggevenden iedere dag vooral doen wat ze zelf denken dat goed is. Maar ook dat het niet duidelijk is met welke leidinggevende je eigenlijk het gesprek voert over ervaringen op straat waar je samen van kunt leren.

Hoe draagt jouw leidinggevende bij aan leren van wat je doet?

"Waarom blijft
dit zo als er bij veel mensen
de behoefte bestaat
op een meer gelijkwaardige
en volwassen manier
met elkaar te spreken
en te werken?"

HIËRARCHISCHE VERHOUDINGEN

6

WIE WE WILLEN ZIJN

Het cultuurthema Hiërarchische verhoudingen is naar voren gekomen in fase 2 van het onderzoek. Daarom is er geen beschrijving vanuit het realisatieplan of de interviews in fase 1, over 'wie we willen zijn'. 'Wie we willen zijn' blijkt, net als 'wie we zijn', uit de verhalen.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

De politieorganisatie wordt vaak aangeduid als hiërarchisch. Wanneer het gaat over het gewenste operationeel leiderschap wordt er gezegd:

We willen leidinggevenden die kunnen omgaan met meedenken en tegenspraak waarbij op gelijkwaardige wijze gesproken wordt over het werk.

In de praktijk loopt het anders: medewerkers in de basispolitiezorg zijn gewend vaak eerst de chef van dienst te bellen. In groepen wordt naar de meest senior aanwezige gekeken om 'te zeggen dat het goed is'. Uit de analyse van het materiaal komen twee thema's naar boven die hierop aansluiten: verhalen over macht en de observatie dat politiemedewerkers zich aan hun opdracht houden. Verhalen over macht hebben twee kanten. Enerzijds wordt verteld over situaties waarin leidinggevenden uit de lijn een besluit in de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld ICT, overnemen. Hierbij wordt geen tegenspraak geduld. De andere kant komt naar voren in de operatie, in onderstaand voorbeeld uit een opsporingsteam.

"Wie het langst zit heeft gelijk: Bij een onderzoek van een poging overval op een geldwagen zijn geen beelden. Ik stel voor aan de coördinator om een compositie tekening te laten maken, want we hebben een goede getuige. Antwoord was nee dat soort dingen doen wij niet op deze afdeling. Er valt ook niet meer over te praten hij zegt nee dus het gebeurd niet."

Hierbij wordt de positie gebruikt om een besluit te nemen zonder dit toe te lichten en voor discussie open te staan. Dit gebruik van macht wordt zowel door de leidinggevenden als door de medewerkers mogelijk gemaakt. Gedurende het onderzoek is bijvoorbeeld regelmatig zichtbaar geworden dat medewerkers van de politie zich in principe aan de opdracht houden. Een enkele keer is gevraagd waarom mensen deelnemen aan bijeenkomsten en dan wordt gezegd: ik ben ingepland. Maar ook op andere momenten komt naar boven dat doen wat je gezegd wordt de norm is.

WAT ZIT ER ACHTER

De politieorganisatie wordt vaak aangeduid als hiërarchisch. Dat betekent dat er een duidelijke rolverdeling is tussen leidinggevenden en ondergeschikten. Deze rolverdeling is niet altijd constructief. Waarom blijft dit zo als er bij veel mensen de behoefte bestaat op een meer gelijkwaardige en volwassen manier met elkaar te spreken en te werken? De volgende twee verklaringen spelen een rol.

Wederzijdse verwachtingen

Wanneer medewerkers onzeker zijn wordt er snel omhoog gekeken voor richting en besluiten. Dit roept bij de leidinggevenden het gevoel op dat er iets van ze verwacht wordt en aangezien dat gevoel past bij hoe leidinggevenden hun rol zien, blijven ze hetzelfde doen: richting geven en besluiten. Dit roept bij medewerker weer het gevoel op dat ze niet verantwoordelijk zijn voor richting en besluiten. Dit houdt zichzelf in stand. De stijl- en taalverschillen die in de literatuur door Paoline (2003) benoemd worden tussen management agenten en straatagenten, komen in het onderzoek ook naar voren en dragen nog eens bij aan het in stand houden van dit systeem. Soms is het prima zo maar soms leidt het bij leidinggevenden tot een gevoel van overbelasting en bij medewerkers tot opstandige of afkeurende beelden ten opzichte van de leiding. Ook biedt dit mechanisme weinig ruimte voor informele leiders; mensen die door hun senioriteit of expertise anderen kunnen en willen leiden maar waar dat niet officieel bij hun functie hoort.

De volgende vraag kan hierbij gesteld worden: *Hoe kan ik vaker meedenken en beslissen met leidinggevenden?*

Verhalen over macht

Binnen de politie gaan verhalen de ronde over macht. Verhalen waarin ineens iemand zich met de situatie bemoeit en het wel even regelt.

"Leidinggevende was op bezoek bij Flevoland, daar moest een arrestant opgehaald worden uit Amsterdam maar Amsterdam had niemand beschikbaar in verband met een volle planning. Leidinggevende belt korpschef A'dam, zegt "met mij" en het is geregeld."

In een ander voorbeeld wordt duidelijk gesteld dat de knoop doorgehakt is en dat het nu tijd is om gewoon uit te voeren. Dit soort verhalen brengt onzekerheid met zich mee; ineens kan iemand binnen komen en dwingend vertellen hoe het moet, zonder tegenspraak. Sommige van deze verhalen krijgen zelfs een dreigend karakter; tegen sommige leidinggevenden kan je maar beter niet ingaan. Dit zijn tekenende voorbeelden van het cynisme naar superieuren dat Loftus (2009) beschrijft. Hogere leidinggevenden worden als te ver van de operatie en de dagelijkse realiteit gezien.
Enerzijds zijn dit soort verhalen te verklaren vanuit gewoontes en routines van leidinggevenden die al lang in de organisatie werken. Aan de andere kant heeft dit soort verhalen de neiging groter te worden dan ze eigenlijk waren. De vraag is daarom:
Kunnen deze verhalen ook verteld worden zonder groter te worden dan ze eigenlijk zijn?

“Dingen doen
die belangrijk zijn
maar niet per se nu
hoeven te gebeuren.
Denk aan samenwerking
met partners
in de veiligheidsketen of
werken aan je ontwikkeling”

INITIATIEF

7

WIE WE WILLEN ZIJN

Het cultuurthema Initiatief is naar voren gekomen in fase 2 van het onderzoek. Daarom is er geen beschrijving vanuit het realisatieplan of de interviews in fase 1, over 'wie we willen zijn'. 'Wie we willen zijn' blijkt, net als 'wie we zijn', uit de verhalen.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

Initiatief nemen betekent dat je iets doet zonder dat daar een directe opdracht aan vooraf gaat. Een groot aantal verhalen binnen dit thema gaat over het wel nemen van en ook over het niet nemen van initiatief. Er wordt een aantal situaties beschreven waarin mensen individueel of met hun team 'er iets van willen maken'. De aanleiding hiervoor is meestal niet alleen maar positief. Er wordt namelijk ook gezegd:

Het is voor mij gewoon een baan en ik wil toekomstperspectief.

Een team dat zich de afgelopen jaren sterk heeft ontwikkeld zegt:

In 2013 zijn we wakker geschud. Toen hebben we ons goed afgevraagd wat we eigenlijk doen, waarom en voor wie.

Hierbij wordt opgemerkt dat er best veel mogelijk is in opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit past bij wat in het realisatieplan staat:

We sturen op de kernwaarden. Binnen deze grenzen kunnen de medewerkers creatief zijn, handelen, leren en ook fouten maken.

Een keerzijde is de ervaring dat initiatief niet altijd gestimuleerd wordt. Denk bijvoorbeeld aan leidinggevenden die, als het spannend wordt, de leiding even overnemen. Daarnaast bestaat het gevoel dat in de opsporing expertisegebieden meer centraal zijn belegd. De experts in de districten voelen dit als een beperking van hun eigen vrijheid en mogelijkheden om het goede te doen en initiatief te tonen. Leidinggevenden stimuleren eigen initiatief ook lang niet altijd:

Inbreng geven is wel vaak gewenst maar alleen als de leiding erom vraagt.

Maar ook bij de medewerkers zelf ligt het nemen van initiatief lang niet altijd voor de hand. Verschillende verhalen illustreren verschillende vormen van niet in actie komen.

Gelatenheid als reactie op reorganisatie-gedoe

"Zie wel hoe het afloopt: Veel collegae berusten erin wat er nu allemaal speelt. Ik zie wel hoe het afloopt, we hebben er toch geen invloed op. Dit speelt een rol samen met de motivatie want die neemt wel af bij deze mensen. Ze zien wel en zetten meteen een paar stappen minder."

Afwachtend gedrag

Vroeger had je dienstsport, toen was alles beter. De baas wil toch dat ik fit ben, dus dan moet hij mij ook maar faciliteren.

Blijven praten

[observatie] Er worden ook veel anekdotes verteld tijdens het clusteren, het clusteren zelf lijkt secundair, lang nadenken en praten lijkt belangrijker dan het resultaat. Steeds weer vragen om door te praten: "wat betekent verantwoordelijkheid eigenlijk?", "wat versta jij eigenlijk onder politiek?"

Aan de positieve kant tenslotte spreekt uit een aantal verhalen behulpzaamheid richting collega's en burgers als bron van initiatief. Verschillende agenten geven aan dat ze "het helpen dat de politie doet, leuk en niet leuk" een belangrijk en waardevol onderdeel van hun werk vinden.

WAT ZIT ER ACHTER

Hoe blijft in een organisatie waarin op alle niveaus wordt uitgesproken dat initiatief gewenst is, het eigen initiatief toch achter? De volgende verklaringen dienen zich aan.

Actiegericht

Bij het werk van de politie wordt al snel gesproken over "vooruit stappen, waar anderen een stap achteruit doen" en "zo nodig naar bevind van zaken handelen". Deze gerichtheid op actie wordt in de literatuur onder meer genoemd door Terpstra en Schaap (2011). Dit zijn schijnbaar situaties waarin de politie initiatief neemt. Dit is echter niet alles. Een andere kant van initiatief is dingen doen die belangrijk zijn maar niet per se nu hoeven te gebeuren. Denk aan samenwerking met partners in de veiligheidsketen of werken aan je ontwikkeling als medewerker: belangrijke maar

niet altijd urgente zaken. Om bij dit soort onderwerpen in beweging te komen, zit actiegerichtheid eerder in de weg; er is altijd wel een incident waar je je door kunt laten afleiden.
Hoe wordt de Nationale Politie ook actief bij belangrijke maar niet urgente zaken?

Snel oordeel
Een tweede verklaring sluit aan bij wat in het hoofdstuk 4 'Familie' is beschreven: mensen van de politie 'vinden er snel iets van'. En staan niet meteen positief tegenover wat andere mensen bedenken. Deze in de literatuur ook wel 'onsympathieke argwaan' genoemde houding (Loftus 2009), komt dan wel voort uit argwaan naar de buitenwereld maar wordt ook intern gezien. Daar komt bij dat gelijkheid een belangrijke waarde is binnen de politie, zo blijkt uit de manier waarop medewerkers de organisatie omschrijven. Het nemen van initiatief is daardoor spannend omdat je je onderscheidt van de rest. Er snel iets van vinden of snel een oordeel hebben over collega's die zich onderscheiden, werkt als een rem op mensen. Een andere mogelijkheid is juist om geïnteresseerd te reageren op mensen de het anders doen.
Hoe kunnen we meer nieuwsgierig naar elkaar zijn?

Hiërarchische verhoudingen
Aansluitend bij het hoofdstuk 6 kan een gebrek aan initiatief ook verklaard worden uit het feit dat het nemen van initiatief door medewerkers, de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers verandert. Een ondernemende of initiatiefrijke medewerker zit niet te wachten op de goedkeuring vooraf van de baas. De gedachte om plannen vooraf even met de baas te checken, ligt voor de hand en lijkt onschuldig maar werpt toch een drempel op voor eigen initiatief van medewerkers.
Hoe kan ik als leidinggevende initiatief stimuleren in plaats van remmen?

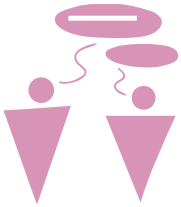
Behoudend
Tenslotte zijn veel medewerkers van de politie behoudend. Hiermee wordt bedoeld dat ze gericht zijn op het opmerken, en kritisch beoordelen, van alles wat anders is dan normaal. Dat is tenslotte onderdeel van het werk. Ook in de literatuur wordt conservatief gedrag genoemd als kenmerk van de politie. De reorganisatie en onzekerheid versterken deze behoudende reflex.
"Een collega uit een van mijn teams stelt mij regelmatig de vraag of hij zijn werk nog wel houdt omdat ik als teamchef een andere visie op het werk heb. In dat team hebben mensen jarenlang eigen koninkrijkjes kunnen creëren door gebrek aan visie en sturing. Mensen hebben nu dus veel onzekerheid en zijn bang om te moeten veranderen en zaken los te laten."

Daar staat tegenover dat vanuit de politiek, de maatschappij en de leiding allerlei doelen op de politieorganisatie afkomen. Zo'n situatie met veel veranderopgaven en een behoudende houding kan leiden tot afwachtend gedrag terwijl er juist beweging en ontwikkeling gewenst is. En het kan leiden tot 'cover your ass' gedrag dat Paoline (2003) noemt.
Hoe worden organisatiedoelen de start van initiatief van medewerkers?

“We willen intensief persoonlijk contact tussen medewerkers en leidinggevenden waarbij op gelijkwaardige wijze gesproken wordt over het werk”

OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

8



WIE WE WILLEN ZIJN

Operationeel leiderschap is de naam van een van de cultuurambities van de Nationale Politie zoals die in het realisatieplan staan. Uit het realisatieplan en interviews met betrokkenen daarbij komt de volgende tekst naar voren:

We willen dat de organisatie en in de eerste plaats de (direct) leidinggevenden het professionele gedrag van de medewerkers ondersteunen. Dit begint ermee dat de organisatie haar medewerkers vertrouwt. Het betekent ook dat leidinggevenden mee kunnen praten over de inhoud en zelfs in staat zijn het werk zelf te doen, zonder het werk van de medewerker over te nemen. Het betekent dat de leidinggevenden veiligheid bieden in lastige situaties waarin fouten gemaakt kunnen worden; fysieke en mentale veiligheid. We willen vakmanschap erkennen en mensen vanuit de werkvloer laten meedenken. Iedereen is operationeel leider. Dit vraagt van leidinggevenden dat ze kunnen omgaan met meedenken en tegenspraak. We willen intensief persoonlijk contact tussen medewerkers en leidinggevenden waarbij op gelijkwaardige wijze gesproken wordt over het werk, over de ontwikkeling en over het contact met de buitenwereld. Daarom willen we ons met een menselijke maat organiseren.

Vanuit de literatuur over politiecultuur is er overigens een vraag te stellen bij deze gewenste cultuur. De gedachte hier is dat leidinggevenden veiligheid bieden in lastige situaties. Terwijl deze veiligheid volgens de literatuur gezocht wordt in solidariteit binnen de groep (Reiner 2010). De leidinggevenden worden juist gezien als een bron van stress (Paoline 2003) omdat zij de controle uitvoeren op het goede gebruik van procedures.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

In een groot deel van de verhalen speelt leiderschap een rol. De term 'operationeel leiderschap' wordt hierin niet vaak gebruikt maar vaak gaat het wel over de direct leidinggevende. Daarnaast wordt gesproken over de centrale leiding, leiding in het algemeen en over 'blauwe leidinggevenden' vanuit het perspectief van ondersteunende diensten. In de verhalen wordt de rol van de leidinggevenden vaak negatief beschreven. Dit wil overigens niet zeggen dat de overwegende beeldvorming rond leidinggevenden negatief is: in de workshops wordt vaak positief over de eigen chef gesproken. Maar als medewerkers gevraagd wordt karakteristieke verhalen op te schrijven gaat dat regelmatig over situaties waarin er geen goed gesprek is tussen de leidinggevende en de schrijver van het verhaal. Zowel vanuit de hogere leiding als in de relatie tussen blauwe leidinggevenden en ondersteunende diensten wordt een aantal voorbeelden gegeven waarin de leidinggevende iets afkondigt of op z'n strepen gaat staan. Zo wordt er bijvoorbeeld van hogerhand ingegrepen op de operationele planning.

"Er is een 'instap' voorbereid. RC erbij, hulpofficier geregeld. Iedereen is er klaar voor. Het gaat om een drugsgerelateerd verhaal. En dan wordt het 's ochtends vroeg afgeblazen i.v.m. personele bezetting."

Ook in de verhalen die tijdens de workshops zijn verteld, komt een beeld naar voren van leidinggevenden die het niet altijd goed doen. Leidinggevenden staan te ver van de werkvloer. Dat geldt niet alleen voor de hogere leiding maar ook voor de teamchefs die in de reorganisatie verder weg zijn komen te staan. Er is begrip voor de positie van de operationeel leidinggevenden, of dit nu de teamchefs zijn of de operationeel experts; zij moeten met weinig informatie in een veranderende omgeving het ook maar zien te regelen. Wel wordt daarbij soms opgemerkt dat leidinggevenden teveel bezig zijn met hun eigen positie en "deze managers hebben ook nog eens een permanente informatiebehoefte." Net als bij de verhalen is het beeld vrij negatief terwijl in de bijeenkomsten de toon ten opzichte van de eigen leidinggevende meestal positief is, ze staan wel wat te ver van de praktijk:

Vanaf de teamchefs en hoger… die zitten toch boven. Wat daar gebeurt, maakt effectief in je werk toch niet zoveel uit en de trap op is best ver weg.

Het cynisme naar superieuren is herkenbaar in de literatuur, bijvoorbeeld in Loftus (2009) die spreekt over leidinggevenden die te ver van de dagelijkse praktijk afstaan. Het wensbeeld van de operationeel leider zoals dat in het realisatieplan staat, is positief: ondersteunende leidinggevenden, die gelijkwaardig communiceren en veiligheid bieden.

De verhalen schetsen een ander beeld: de bijdrage van managers en leidinggevenden wordt gebagatelliseerd. In de praktijk worden problemen die voortkomen uit de voor medewerkers onduidelijke positie van operationeel leidinggevenden, natuurlijk wel opgelost en er wordt veel onderling geregeld. Dit is echter niet georganiseerd operationeel leiderschap waar medewerkers van op aan kunnen en de organisatie van kan leren. De analyse van al het materiaal over leidinggevenden is vaak negatief van toon, er is veel scepsis naar de leiding. Toch spreekt ook hier een behoefte uit: 'ben er voor ons' en 'vertel ons wat te doen'. Hieronder enkele fragmenten die dit illustreren.

Aansturing zonder communicatie

"[het is op zich niet erg dat er mensen afgaan] dat heeft vast een goede reden en we redden ons wel. Het gaat om de communicatie. Als op deze manier naar beneden wordt gecommuniceerd dan is dat enorm frustrerend."

Op jezelf aangewezen

"Je weet dus niet waar we naartoe gaan. Nu komen er ineens aanpassingen aan het realisatieplan, terwijl twee jaar van alles is doorgeduwd. We zijn stuurloos. We zijn afhankelijk [van de hogere leiding] maar krijgen onvoldoende informatie en onvoldoende duidelijkheid over doelen. We worden er gelaten van."

"Ergens zal er toch een soort van groepschef-achtige moeten zijn, maar officieel bestaat hij niet meer. […] lastig want er wordt toch iets van je verwacht, maar niemand kan precies vertellen wat."

Sceptisch naar de leiding

"Vraag is, waar gaan we eigenlijk heen met deze organisatie? We willen wel, maar we doen het niet: verantwoordelijkheid laag in de organisatie roepen we, maar doen we niet. De leiding zoekt naar de juiste weg, maar lijkt enkel te leiden tot een afrekencultuur, niet tot wat we zeggen dat we willen. Voorbeeld, je mag geen fouten meer maken."

"In de afgelopen jaren is er door diverse chefs voorgesorteerd op afdelingen met volgens mij in het achterhoofd... verzamel zoveel mogelijk mensen waarover je leiding krijgt en ik ben belangrijk bij het verdelen van de banen."

WAT ZIT ER ACHTER

Veel van de onvrede die uit de verhalen over 'de leiding' blijkt, lijkt het gevolg van de positie die de operationeel leidinggevende in de nieuwe organisatie heeft gekregen. Daarnaast is 'de leiding' in alle organisaties een favoriet doelwit om over te klagen. Wat bijzonder is voor het politiewerk zijn twee rollen van de operationeel leider:

Informele leiders

In de dagelijkse praktijk en bij incidenten is er altijd wel iemand die de leiding pakt. Dit past bij het actiegerichte karakter van de politiecultuur (Terpstra en Schaap 2011).

[…] Er komen steeds meer collega's bij. Na enige tijd ook een leidinggevende maar die hoeft eigenlijk niks te doen. Iemand ontfermt zich over de meisjes. En ander zet de omgeving af. Een tijdje laten roept iemand dat ie het slecht nieuws gesprek wel gaat doen. daar heeft niemand zin in. Een collega gaat ongevraagd mee.

Hierdoor valt het gebrek aan formeel operationeel leiderschap in de praktijk niet direct op. Daarnaast spelen informele leiders allerlei rollen: bieden van inhoudelijke expertise bij specialistische onderwerpen, vraagbaak voor dagelijkse kwesties, een schouder wanneer de emoties oplopen, etc. *Hoe waarderen we de prestaties van informele leiders?*

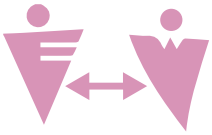
Doelen praktisch bruikbaar maken

Landelijke doelen zijn vaak onbekend, zijn niet vertaald naar wat ze betekenen in de praktijk en worden niet begrepen op de plek waar ze gerealiseerd moeten worden. Of ze worden gezien als hinderlijk bij het uitvoeren van de werkzaamheden: "dan moeten we dit jaar nog twee extremisme zaken doen." Andersom is het ook zo dat veel werk wel degelijk bijdraagt aan het realiseren van de doelen maar dat dit niet altijd wordt gezien door medewerkers die nieuwe servers aan het uitrollen zijn, die gewoon doorwerken aan een langlopend onderzoek en die aan "hun taakaccent gaan werken vanmiddag." Er bestaat dus een gat tussen de doelen van de politie enerzijds en de dagelijkse praktijk anderzijds: de managementtaal van de doelen moet concreet worden gemaakt. *Hoe vertalen we doelen naar de praktijk?*

“Welke irritaties kunnen met een kleine ingreep verholpen worden?”

VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

9



WIE WE WILLEN ZIJN

De vorming van de Nationale Politie bestaat, onder meer, uit het centraliseren van de bedrijfsvoering. Om dit te laten werken is echter ook iets in de cultuur nodig. Dit wordt in het realisatieplan en door betrokkenen daarbij als volgt omschreven:
We willen een organisatie zijn waarin de bedrijfsvoering (wit) en de executieve collega's (blauw) samen presteren. Hiervoor is het nodig dat alle medewerkers zich bewust zijn van het bijzondere karakter van de politie. De uitvoerende organisatie respecteert de expertise van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering probeert de uitvoerende organisatie zoveel mogelijk te ontzorgen en goed te luisteren naar de wensen van de uitvoerende organisatie. We willen een houding ten opzichte van elkaar waarbij zowel blauw als wit nadenken over wat het effect is van hun eigen handelen op de ander.

Paoline (2003) constateert dat er verschillen zijn in de cultuur van de management-agent en de straatagent. Dit komt door de verschillen in werkzaamheden tussen deze groepen. Aangezien de werkzaamheden van de bedrijfsvoering ook sterk afwijken van die van executieve medewerkers, kan verondersteld worden dat ook hier duidelijke verschillen in de cultuur zijn. Dat maakt de gevraagde onderlinge verbinding moeilijk.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

Waar de vooraf geschreven verhalen geen beeld gaven van het thema Verbinding bedrijfsvoering en operatie, doen de verhalen die tijdens de workshops zijn verteld dat wel. Dit beeld heeft twee duidelijk te onderscheiden kanten. Het zal geen toeval zijn dat deze kanten overeenkomen met de scheiding tussen operatie enerzijds en bedrijfsvoering anderzijds.
Het beeld dat de bedrijfsvoering geeft, is dat ze graag willen helpen, dat ze hun best doen om zo goed mogelijk naar de klant (de operatie) te luisteren, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van systemen. De verhalen uit de operatie spreken over dat het werk moeilijk gemaakt wordt door nieuwe ICT, dat er teveel randzaken zijn die je van het echte werk afhouden. Het gevoel bestaat dat de ondersteuning leidend is, bijvoorbeeld bij aanbestedingen van auto's, terwijl de operatie dat toch zou moeten zijn.
Het vangen van boeven is toch waar we het voor doen. Bijna iedereen is altijd bereid om aan acties mee te doen. Daar staat tegenover dat de boekhouder en de fleet manager niet altijd behulpzaam zijn. Die moeten zich aan regels houden, zoals Europese aanbestedingen, die niet altijd stroken met wat op de vloer nodig is. De ondersteuning moet niet leidend zijn.

Uit de verhalen die tijdens de workshops zijn verteld, blijkt dat de bedrijfsvoering zich zeer bewust is van de specifieke taak van de politie. En dat medewerkers van bedrijfsvoering ook graag willen bijdragen aan het werk op straat. Het invoeren van MEOS (het programma Mobiel Effectiever Op Straat) is genoemd als een succesverhaal in de samenwerking tussen operatie en bedrijfsvoering. Daar staat tegenover dat veel mensen binnen de Nationale Politie de ondersteunende diensten als chaotisch en traag ervaren. Dit gevoel is niet beperkt tot de operationele medewerkers.
Ik heb zelf een aanvraag ingediend bij een loket. Na ongeveer een week kreeg ik het verzoek of ik een ander formulier wilde invullen dan ik had gebruikt omdat het andere alweer verouderd was. Vervolgens heb ik het nieuwe formulier opnieuw ingediend. Vervolgens hoor ik een hele tijd niets. Als ik informeer naar de status van de aanvraag krijg ik te horen dat de persoon bij wie het in behandeling is op vakantie is geweest en het is blijven liggen. Enzovoorts. Uiteindelijk heeft het drie maanden geduurd voordat de aanvraag door er helemaal doorheen was. Echter de uitslag werd mij mondeling meegedeeld. Het besluit daar wacht ik nog op.

"Chaos. Tijdens mijn vakantie werd vier nieuwe collega's aangenomen. Ik ontving een mail dat ik ze in You Force mocht opnemen. Dit was mail 522. Bij het beantwoorden en uitzoeken bleek dat deze collega's al op school zaten, twee maanden geen salaris hadden gekregen en niet in het systeem waren opgenomen. Dan voel ik plaatsvervangende schaamte voor onze organisatie."

De situatie is dat niet alleen de systemen en de werkwijzen van de bedrijfsvoering gecentraliseerd en uniform worden, maar dat tegelijkertijd ook de communicatie tussen de operatie en de bedrijfsvoering veel moeilijker en onpersoonlijk lijkt geworden. Mensen hebben het gevoel niet meer te weten wie erover gaat.

"Ik mis het contact met degene 'die erover gaat' - je kunt tegenwoordig niet meer even bellen of langslopen want je weet niet eens waar je moet zijn."

Tenslotte gaan een paar verhalen over de rol van leidinggevenden in de afstemming tussen bedrijfsvoering en operatie. Deze verhalen zijn negatief gekleurd.
"Regelmatig ervaar ik dat leidinggevenden geen verstand hebben van bedrijfsvoering. Ook eenheidsleidingen. Maar wel een bedrijf moeten runnen. De core business (het blauwe proces) moet beter lopen. Maar als dat niet inherent is aan de bedrijfsvoering (vooruit denken en plannen maken voor een aantal jaren), loop je tegen een ad hoc proces aan. Aangezien het ad hoc is, is er geen rekening gehouden met budgetten, landelijke aanbestedingen, etc."

WAT ZIT ER ACHTER

Onvoldoende regelruimte

De eerste verklaring waarom er onvrede is over de gecentraliseerde diensten is dat de operatie het niet meer snapt en het moeilijk uit te leggen is. Dit is een goed voorbeeld van de rolonduidelijkheid als gevolg van een veranderende (vraag uit de) samenleving die Paoline (2003) beschrijft. Centralisatie is een begrijpelijk en nuttig streven. Dat dit wennen is op plaatsen waar voorheen mensen zaken meer zelf konden regelen, is ook te begrijpen maar geen reden om dan maar niet te centraliseren. Leidinggevenden kunnen in dit soort situaties de rol spelen om het nut van soms lastige procedures uit te leggen. Dit is echter voor de leidinggevenden lastig geworden door de toegenomen afstand tussen operatie en de bedrijfsvoering en de afstand tussen de medewerkers en de teamchefs. Soms hebben echter kleine onderwerpen veel effect op het beeld dat bestaat.
De vraag is dan ook:
Welke irritaties kunnen met een kleine ingreep verholpen worden?

Minder persoonlijk contact

De tweede verklaring heeft te maken met het gebrek aan persoonlijk contact en daardoor het gebrek aan dialoog. Het contact tussen de operatie en de bedrijfsvoering is moeilijker geworden. Zo voelt het in elk geval. Iedereen heeft te maken met het systeem van Click-Call-Face, waarin persoonlijk contact pas als laatste een plaats heeft. Terwijl juist in de nieuwe situatie wederzijdse verwachtingen opnieuw helder moeten worden. Ook zijn er in deze situatie tegenstrijdige belangen die soms tot conflict leiden. Dialoog is de manier om dit op te lossen, liever eerder dan later, wanneer de emoties hoog kunnen oplopen.
Hoe kunnen we sneller persoonlijk contact maken?

“Er bestaat
wel het gevoel
dat er veel collega’s zijn
die goed werk doen,
maar je hebt er
vanuit je eigen team
zo weinig zicht op”

EENHEID IN DENKEN EN DOEN 10

WIE WE WILLEN ZIJN

De vorming van de Nationale Politie heeft geleid tot elf eenheden die meer volgens uniforme werkwijzen werken. Dit wordt in het realisatieplan en door betrokkenen daarbij als volgt omschreven:
We willen een organisatie zijn waarin eenheid, samenhang en samenwerking de maat zijn. We willen elkaar makkelijk kunnen vinden, door het hele korps. Samenwerking is minder vrijblijvend dan vroeger. Het is vanzelfsprekend dat kwaliteit en capaciteit flexibel door het korps kan worden ingezet. Dit opschalen werkt omdat politiemedewerkers doordrongen zijn van het besef van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid. Naar buiten toe willen we een eenduidige dienstverlening, de houding en het gedrag van alle medewerkers onder alle omstandigheden zijn daarin doorslaggevend.
Intern zijn politiemedewerkers in staat om over de grenzen van de eigen taken en werkprocessen heen te kijken. We willen dat mensen 'hun eigen manier soms loslaten' als ze zich afvragen 'wat bijdraagt en wat niet'. Succes van het eigen onderdeel gaat niet ten koste van andere onderdelen. We realiseren ons dat er een verschil is tussen de 'centrale werkelijkheid' en 'lokale werkelijkheden', deze willen we dichter bij elkaar brengen.

WAT BLIJKT UIT DE VERHALEN

'Eenheid in denken en doen' komt in de verhalen naar voren als het meer centraal en hoger in de organisatie regelen van zaken. Er worden voorbeelden aangehaald van bedrijfsvoerings-processen en voorbeelden uit de operatie. Over het algemeen is de stemming in deze verhalen niet goed. Wat betreft de bedrijfsvoering bestaat het gevoel dat alles trager gaat dan vroeger. En er wordt geklaagd over kleinigheden:
"Bloemetjes voor op de balie worden centraal ingekocht, dus komt de bloemist uit Hoogeveen de plantjes water geven hier in Emmen."

In de operatie bestaat het beeld dat de lokale dienders hun eigen lokale kennis meebrengen en dat centrale sturing daarop niet nodig is.
Daarnaast wordt in de operatie geklaagd over de druk op de roosters die ontstaat door 'verplichte leveringen' en dat er bijvoorbeeld mensen uit je teams worden gehaald vlak voor een evenement of een actie. Dit sluit aan bij de in de literatuur beschreven cynische kijk op de rol van superieuren binnen de politie (Loftus 2009).
De rol van de reorganisatie wordt besproken als iets dat de onzekerheid vergroot waardoor mensen zich terugtrekken en richten op het eigen team. De eigen ruimte wordt in verhalen belangrijker gevonden dan de centrale aandachtspunten.
"Eigen keuzes. Sommige medewerkers kunnen zich niet vinden in de landelijke afspraken en lijnen en geven ook gewoon aan dat zij niet van plan zijn om zo te werken en vragen ook aan mij als hun leidinggevende. Als wij het er niet mee eens zijn, dan doen we het toch gewoon niet?"

Uit de verhalen die tijdens de workshops zijn verteld, komt een gevoel naar boven dat mede-werkers graag meer eenheid zouden willen hebben, meer samenwerken. Dit sluit mooi aan op het wensbeeld dat uit het realisatieplan spreekt: samenhang, politiegevoel en eenheid wat onder meer flexibele inzet van mensen mogelijk maakt. Als de organisatie toch eens soepel zou lopen, dat zou het leven makkelijk maken. Vervolgens is het oordeel vaak dat er best veel goed gaat maar dat er toch nog teveel verschillen zijn, bijvoorbeeld in personeelsregelingen. Er bestaat wel het gevoel dat er veel collega's zijn die goed werk doen, maar je hebt er vanuit je eigen team zo weinig zicht op. En er wordt ook niet echt over gecommuniceerd. Je bent al snel vooral met je eigen team en je eigen werk bezig en de reorganisatie versterkt dat. Een illustratief beeld is:
Een bureau met een berg werk - Hé, er gebeurt wat. Op alle niveaus is iedereen druk bezig - Het is verbazingwekkend hoe slecht dingen doorsijpelen. Hoe beperkt de activiteit op andere plekken gezien wordt.

In het materiaal zijn veel voorbeelden te vinden van een negatieve kijk op de centralisatie. Een ander thema is 'eilandjes en hokjesdenken'. Hieronder volgt een aantal quotes dat deze thema's illustreert.

Negatief beeld van centralisatie
Beelden die hierbij horen zijn: 'we kunnen het zelf', 'Den Haag weet niet hoe het hier werkt' en 'lokale kennis is belangrijk'.

[observatie] Tussen de regels door, voel ik 'wij zitten hier samen best lekker op afstand van de rest van het land (Den Haag)' Het is een licht of vrolijk gevoel: wij hebben het hier samen gewoon best goed voor elkaar, laat ze in Den Haag maar van alles verzinnen. Er worden niet veel negatieve opmerkingen over de vorming van de Nationale Politie gemaakt want lokaal (op eenheidsniveau) kan men redelijk autonoom een aantal dingen bepalen.

Al die plannen zijn gebaseerd op de randstad - Op het Binnenhof, dat is, hoeveel, 500 m²? Weet je hoeveel eenheden ze daar hebben rondrijden? 10! Dat is net zoveel als wij aan noodhulpauto's in Drenthe hebben - nee hoor, we hebben er elf. In principe. Precies: in principe - zij kijken alleen naar de financiële kant - ze weten niet wat er speelt.

Eilandjes en hokjesdenken
'Eilandjes' en 'hokjesdenken' wordt door verschillende organisatieonderdelen vaak genoemd. Het is een oordeel en een wens ineen: het is zo, en dat is jammer. Wij-zij gevoel wordt ook veel genoemd in de literatuur over politiecultuur, onder meer in Chan (1996), als gevolg van het geïsoleerde karakter van de politieorganisatie en haar unieke taak. Uit de teksten komt echter wel een duidelijke reden naar voren waarom er zoveel eilandjes en hokjes kunnen ontstaan. De politie is een zeer diverse organisatie waarin er vele redenen zijn om je van de ander te onderscheiden. Om een paar voorbeelden te geven:

"Verschillende reiskostenvergoedingen, verschillende studieregelingen, verschillende verblijfskosten, … Dit raakt mensen, het is niet het belangrijkste maar het raakt wel. Misschien wel omdat gelijkheid een belangrijke ervaren waarde is binnen de politie."

"Je wordt als hbo'er aangekondigd als iemand die alles weet. De heersende mening is 'als je maar een hbo'er op je onderzoek hebt, dan komt het goed'. Vervolgens moet je je bewijzen én initiatief tonen. Je moet je aanpassen aan de cultuur om geaccepteerd te worden maar ook laten zien dat je je bijzondere positie waard bent."

"Het leek bijna alsof ze vonden dat ik dan niet meer bij de groep hoorde, maar deed aan onderonsjes met de leiding. Ik had het in het begin totaal niet in de gaten, omdat ik niet besefte dat je bij de politie niet zomaar bij een chef langsgaat."

"Rotterdammers zijn in het algemeen heel direct en (vrij) eerlijk. Dit kan ook voor veel mensen/collega's soms provocerend en/of moeilijk te handelen zijn."

WAT ZIT ER ACHTER

De volgende twee verklaringen maken dat deze negatieve kijk op de organisatie blijft bestaan:

Meerdere betekenissen
Eenheid in denken en doen wordt door de leiding aan de ene kant en operationele medewerkers aan de andere kant, verschillend gezien. Voor de leiding gaat het over het gelijke doelen voor de hele organisatie en makkelijk kunnen samenwerken. Agenten denken meestal aan lastige regeltjes uit Den Haag. Ook wordt er niet veel verandering ervaren in de samenwerking met andere delen van de organisatie. En het contact met de ondersteunende diensten is juist verslechterd. Er bestaat veel onbegrip tussen de in de literatuur ook wel onderscheiden (Paoline 2003) groepen: management-agenten, inclusief de ondersteunende diensten enerzijds en de executieve medewerkers aan de andere kant.
Kunnen we eenheid en denken en doen vervangen door iets dat iedereen begrijpt?

Het politiegevoel
Er is al veel eenheid in denken en doen binnen de politie. Groepen hebben doorgaans een sterk familiegevoel en als er een nieuwe groep gevormd wordt, ontstaat dit gevoel heel snel. Dat is niet alleen nu bij de Nationale Politie zo maar dit is een breed zichtbaar kenmerk van politiecultuur in de literatuur (o.a. Reiner 2010). Dit gevoel wordt veroorzaakt door het unieke karakter van het werk, lange diensten, op elkaar moeten kunnen bouwen en het gevoel van gevaar in de buitenwereld. Politiemensen moeten elkaar wel even 'in de ogen kunnen kijken', persoonlijk contact maken om dit gevoel te laten ontstaan. Als dat nog niet gebeurd is, worden anderen eerder met argwaan bekeken. Misschien kan dit anders.
Is het 'politiegevoel' niet ook van toepassing op collega's die je nog niet persoonlijk kent?

“Kleine stapjes waar nuttig en mogelijk”

ONTWIKKELSUGGESTIES EN AANBEVELINGEN 11

§ 11.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal ontwikkelsuggesties geschetst voor de ontwikkeling van de cultuur van de Nationale Politie:

- Geef medewerkers met expertise een rol naast formeel leidinggevenden.
- Stimuleer als operationeel leidinggevende initiatief bij je medewerkers.
- Help de operationeel leidinggevende beleid te vertalen naar de werkvloer.
- Meer en betere gesprekken binnen de hele organisatie.
- Evalueer ook zaken die goed zijn gegaan.
- Experimenteer met lokale regelruimte.
- 'Collega', maak meer gebruik van het breed gedeelde politiegevoel.

Voordat deze ontwikkelsuggesties worden uitgewerkt, wordt ingegaan op de (on)mogelijkheid van cultuurverandering. In het algemeen is organisatiecultuur diep geworteld en daardoor moeilijk te bewerken. Daarnaast heeft de cultuur van de Nationale Politie een aantal specifieke robuuste kenmerken die als onveranderbaar kunnen worden gezien. Resterende mogelijkheden voor cultuurverandering hebben te maken met leren. Als medewerkers samen anders tegen de wereld aankijken en andere vaardigheden opdoen, heeft dat effect op de cultuur. Na de aandacht voor de moeilijkheid van cultuurverandering worden de mogelijkheden die er wél zijn besproken. Tenslotte volgen de ontwikkelsuggesties.

§ 11.2 De onmogelijkheden van cultuurverandering

DE BEPERKINGEN VAN CULTUURVERANDERING IN HET ALGEMEEN

Cultuur heeft diepe wortels

Organisatiecultuur is diep geworteld. De definitie van organisatiecultuur die in dit onderzoek gevolgd wordt (zie §2.1) sluit aan bij het derde niveau van Schein (2000): 'vaak onbewuste en als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachtes en gevoelens'. Deze drijfveren en overtuigingen van mensen zijn heel stabiel, net als beelden over wat bijvoorbeeld collegiaal gedrag is of wanneer het werk goed gedaan wordt. Gerichte pogingen om organisatiecultuur te veranderen worden doorgaans gericht op 'wie we willen zijn'. De spanning tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we nu zijn' wordt daardoor groter. In de praktijk leidt dit er vaak niet toe dat 'wie we nu zijn' wordt aangepast aan 'wie we willen zijn'. In de praktijk leidt deze spanning vaak tot defensief gedrag (Argyris 1992, p.113) en wordt de spanning op een andere manier opgelost (Festinger, 1957).

Structuur, systemen, context

Daar komt bij dat cultuur niet op zichzelf staat in een organisatie. Cultuur wordt geuit in tastbare zaken zoals logo's, briefpapier en kleding. De cultuur is verbonden met de wijze waarop de organisatie is ingericht en met de systemen die in het werk gebruikt worden. Initiatieven gericht op cultuur alleen zijn daardoor beperkt succesvol. Een voorbeeld: de wens is dat medewerkers meer tegenspraak bieden aan leidinggevenden maar in de praktijk wordt het gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden alleen gevoerd als er iets mis is gegaan. In deze situatie zal het gedrag van medewerkers eerder voorzichtig worden dan openhartig. Een ander voorbeeld: de wens is dat medewerkers hun werk zelfstandig doen maar de praktijk is dat voor simpele bijzaken bureaucratische procedures bestaan. Dit zal eerder leiden tot afwachtend gedrag dan tot initiatief.

Cultuurinitiatieven (gesprekken, trainingen, goede voorbeelden, verhalen, etc.) hebben tot doel een groep mensen tot nieuw gedrag aan te zetten. Zeker waar het cultuurverandering betreft, iets wat 'ons allemaal' raakt, is het verleidelijk om een programma voor iedereen te formuleren. Dit soort programma's zijn echter voor de meeste mensen een 'ver van mijn bed show', te algemeen geformuleerd om echt op aan te sluiten en het is te makkelijk om 'te duiken' en niet mee te doen. Juist in de politieorganisatie zijn er altijd goede redenen om even iets anders te doen, er is altijd wel een prioriteit. De conclusie van het bovenstaande is dat in algemene zin geen wonderen van cultuurinitiatieven verwachten kunnen worden.

ONVERANDERBAARHEID VAN POLITIECULTUUR

Allereerst blijkt uit de literatuur dat het mogelijk is te spreken van een stabiele, homogene cultuur binnen de politie (Loftus 2009). Hoewel er duidelijk ook kritiek is op deze aanname is een verklaring voor deze robuustheid dat de heersende cultuur zodanig goed aansluit bij de aard van het politiewerk, dat veranderingen in de kiem worden gesmoord. Daarnaast komt uit de literatuur naar voren dat ongewenst gedrag niet altijd voorkomt uit de politiecultuur, maar uit een breder maatschappelijk probleem (Chan 1996 en Reinier 2010). Dit betekent dat als bijvoorbeeld discriminatie een onderwerp van aandacht is binnen de politie, dit het gevolg kan zijn van een maatschappelijk probleem en niet aan te pakken is door met de politiecultuur aan de slag te gaan. Tenslotte zijn er binnen de politiecultuur een aantal zeer robuuste kenmerken. Dit onderzoek heeft in ieder geval twee cultuurthema's van de Nationale Politie laten zien die overlappen met terugkerende thema's uit politiecultuur in de literatuur: Familie past bij wat in de literatuur onder 'saamhorigheid' wordt genoemd. Initiatief past bij wat in de literatuur 'actiegerichtheid' wordt genoemd. De overlappende thema's zijn kennelijk niet alleen binnen de Nationale Politie onderdeel van de toch al moeilijk veranderbare organisatiecultuur maar ook daarbuiten zichtbaar en deze spelen vaak al (tientallen) jaren. De conclusie is dat juist deze thema's als onveranderbaar moeten worden gezien. Initiatieven zouden er dan ook niet op gericht moeten zijn de cultuur rond deze thema's te veranderen. Deze onderdelen van de cultuur zijn zo verweven met de aard van het werk, dat verandering waarschijnlijk onwenselijk is, als het al mogelijk zou zijn. Het is eerder andersom: initiatieven worden krachtig door gebruik te maken van de sterke kanten van deze cultuurthema's: saamhorigheid en incidentgedreven.

Saamhorigheid

Saamhorigheid sluit aan op het cultuurthema Familie en wordt versterkt door drie mechanismes:

. De buitenwereld is spannend. Dit leidt tot sterk groepsgevoel, saamhorigheid en solidariteit. Dat gevoel lijkt los te staan van de daadwerkelijk ervaren spanning of druk of gevaar. Het is nu eenmaal zo en ook bij afdelingen die nooit gevaar lopen is 'het politiegevoel' nog steeds sterk.
. Intern speelt ook druk van leidinggevenden. Wat leidt tot niet teveel zeggen en saamhorig zijn. Wij-zijgevoel uit zich in cynisme naar leidinggevenden en is zichtbaar in een ander taalgebruik tussen leiding en werkvloer.
. Het vergrootglas van de media. Kritiek uit de maatschappij is zeker aan de orde in Nederland. Dit leidt tot rolonduidelijkheid zegt de literatuur. In dit onderzoek lijkt het vooral te leiden tot voorzichtigheid.

Incidentgedreven

Het onderzoek geeft het beeld van een op incidenten gerichte organisatie. Een focus op incidenten is een vorm van actiegerichtheid, maar is niet hetzelfde. De literatuur bedoelt met actie vooral activiteiten die direct gerelateerd zijn aan criminaliteitsbestrijding. In dit onderzoek komt een breder beeld van actie naar voren. Hoewel er ook in Nederland natuurlijk politiemensen zijn die niets liever willen dan boeven vangen, worden ook bijvoorbeeld incidenten in de wijk die geen link hebben met criminaliteitsbestrijding aangegrepen om in beweging te komen. Het gevolg van deze focus op incidenten is wel hetzelfde als hetgeen beschreven wordt in de literatuur: er wordt minder belang gehecht aan zaken die niet zo urgent zijn, zoals samenwerking met partners in de veiligheidsketen of het bijwonen van vergaderingen. Daarnaast kan het incidentgedreven karakter van de Nationale Politie een belemmering zijn voor het ontwikkelen van initiatief, er is altijd wel een incident waar je je door kan laten afleiden.

Samenvattend kan politiecultuur als homogeen gezien worden. Daarnaast is het ingebed in de maatschappij en kent het een aantal robuuste eigenschappen. Dat stelt duidelijk grenzen aan de mogelijkheid van cultuurverandering. De ontwikkelsuggesties spelen zich dan ook af binnen deze beperkingen en laten zich samenvatten als 'kleine stapjes waar nuttig en mogelijk'. Hoe dat kan werken is uitgewerkt in de volgende paragraaf.

§ 11.3 *Veranderbaarheid van politiecultuur*

De vraag is of de andere onderkende cultuurthema's wel te veranderen zijn. Anders gezegd: is het mogelijk om 'wie we zijn' dichter bij 'wie we willen zijn' te brengen? Dit is met name een vraagstuk wanneer rekening gehouden wordt met de verklaringen die voor het verschil benoemd zijn. Het antwoord op deze vraag bestaat uit twee delen. Eerst wordt een aantal overwegingen uit de veranderkundige literatuur samengevat en waar mogelijk specifiek gemaakt voor de politie. Dit resulteert in een aantal criteria voor kansrijke ontwikkelsuggesties. Het tweede deel van het antwoord bestaat uit zeven ontwikkelsuggesties. Deze worden beschreven en verbonden met de cultuurthema's.

Kleine stapjes waar nuttig en mogelijk
Binnen de gegeven beperkingen zijn er mogelijkheden. Er is altijd ruimte voor leren. Daarbij helpt het te zoeken naar diepgang en ontwikkelend gebruik te maken van de onveranderbare kwaliteiten van de Nationale Politie. Deze drie punten worden hieronder uitgewerkt.

FOCUS OP AANLEREN VAN GEDRAG
Het is mogelijk om individueel en collectief gedrag van mensen te beïnvloeden, bijvoorbeeld door middel van training. Dit is gerelateerd aan veranderingen in organisatiecultuur: cultuurverandering vereist collectief leren. Dit geldt ook andersom: collectief leren leidt tot cultuurverandering. Het betreft hier dan wel vaak aanleren van nieuw gedrag dat conflicteert met bestaande gebruiken en ideeën, dit wordt ook wel transformerend leren genoemd. Schein (1992) benoemt een aantal aspecten van dit soort leren:

Psychologische veiligheid creëren
Het mag bekend zijn dat voor leren een veilige omgeving gewenst is. Dit is echter maar één kant van het verhaal. Wanneer er teveel veiligheid is worden zaken worden vergoelijkt en gerelativeerd. Dat geeft geen aanleiding om het eigen gedrag onder de loep te nemen; er is geen aanleiding om 'op leren uit te gaan'. Als er echter onvoldoende veiligheid is, kan de drijfveer om te leren omslaan in 'defensive accomodation' (Illeris 2002, p.82). In dat geval wordt alles wat aanleiding tot nieuw gedrag kan zijn, kost wat kost ingepast in binnen de huidige manier van doen.

Cognitieve herdefiniëring
Voordat mensen nieuw gedrag vertonen, wordt gesteld dat het nodig is om de betekenis van in het werk belangrijke concepten te herzien. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat er bijvoorbeeld voor termen als 'professionele ruimte' en 'eenheid in denken en doen' meerdere betekenissen bestaan binnen de politie. De gedachte is dat wanneer bijvoorbeeld mensen 'professionele ruimte' meer associëren met 'leren van wat je doet' in plaats van 'geef me de ruimte', er ander gedrag ontstaat.

Leiders gaan voor
Degenen die leiding geven aan transformerend leren, zullen zelf ook moeten leren. Om realistische mogelijkheden voor cultuurverandering in de eigen organisatie te kunnen zien en uitdragen is het voor leiders en managers noodzakelijk hun eigen rol hierin te zien. En om nieuwe ideeën in de buitenwereld op te doen. Dit is meteen het voorbeeldgedrag dat medewerkers nodig hebben om over de drempel van het uitproberen van nieuw gedrag heen te stappen.

ZOEK NAAR DIEPGANG, NIET NAAR BREEDTE
Collectief leren is complex. Verschillende mensen uit verschillende team en achtergronden ontwikkelen samen in een bepaalde richting. De drie overwegingen die hier toegelicht worden hebben allemaal betrekking op het voor zoveel mensen mogelijk maken om 'aan te haken'.

Voorkeur voor meerdere kleine initiatieven
Meerdere kleine initiatieven, voor kleine groepen mensen met een duidelijk doel en diepgang hebben meer effect (Vermaak 2009, p. 369). De inhoud van het initiatief kan specifieker passen bij de mensen die betrokken zijn en de mogelijkheid om 'even niet mee te doen' is minder aanwezig. Misschien nog wel belangrijker is dat door de inzet van initiatieven met een korte duur die meerdere malen herhaald worden in de organisatie, de mogelijkheid ontstaat om te leren van ervaring.

The whole system in the room
Een ander idee, uit de systeembenadering van verandering (Checkland 1990), om met de complexiteit van collectief leren om te gaan, is dat iedereen die een rol speelt in de cultuur ook betrokken wordt in de verandering ervan. Concreet betekent dat, wanneer er bijvoorbeeld ander gedrag gewenst is op de as van zelfstandig gedrag versus hiërarchisch gedrag, niet alleen medewerkers bij interventies betrokken moeten zijn maar ook de leidinggevenden. Gedrag van de ene groep roept namelijk altijd gedrag op bij de andere groep.

Passend aanspreken
In het realisatieplan wordt geadviseerd cultuurverandering klein en concreet te maken. Dat sluit goed aan bij de eerste overweging die hiervoor genoemd is. Uit het onderzoek blijkt dat vooral operationele medewerkers weinig in abstracte termen over het werk praten. Concreet formuleren van wat er te doen is, past daarbij. De tweede overweging betekent echter ook dat alle hogere echelons van de politie bij cultuurverandering betrokken moeten zijn. In documenten en gesprekken op dit niveau, en overigens ook binnen de ondersteunende diensten, wordt veel gebruik gemaakt van abstracte termen om de cultuur te beschrijven, zoals: 'in control' of 'zij-sturing'. Het lijkt dus wenselijk om verschillende groepen op een bij hen passende manier aan te spreken:

- Voor de werkvloer geldt dat de veranderingen het best klein en concreet zijn.
- Op plaatsen waar abstract en modelmatig wordt gedacht over de organisatie, is het passend als daar ook cultuurverandering op die manier wordt geduid.

Hiermee wordt een interventie onderdeel van wat de politie te doen heeft: elkaar leren verstaan door de organisatie heen.

WERK MET DE ROBUUSTE CULTUURKENMERKEN, NIET ERTEGEN

De derde groep overwegingen heeft te maken met voortbouwen op wat er is. Veel veranderplannen spreken over 'van a naar b', 'van ist naar soll'. Daarbij is er veel aandacht voor waar het heen moet en weinig aandacht voor de huidige situatie. Terwijl de huidige situatie doorgaans om hele goede redenen is zoals deze is. Misschien past het niet meer op wat de buitenwereld vraagt, maar toch. Een manier om voort te bouwen op de huidige situatie is om een ontwikkelbenadering te kiezen in plaats van een ontwerpbenadering. Een specifieke ontwikkelbenadering is waarderend onderzoeken, waarbij nadrukkelijk de kwaliteiten van de huidige mensen en de huidige organisatie gecombineerd met de verlangens die op dit moment bestaan voor de toekomst, de basis vormen voor de verandering.
Diverse onderzoeken geven aan (Boonstra 2000, Cooperrider 2005) dat het helpt om bij cultuurverandering niet iets geheel nieuws te willen ontwikkelen maar door te ontwikkelen op basis van het bestaande.

Ontwikkelbenadering
Bij een ontwerpaanpak wordt eerst bedacht hoe de gewenste wereld eruit ziet en wordt daar naartoe gewerkt. Het is een rationeel proces waarbij medewerkers natuurlijk betrokken moeten worden. Er wordt eerst, vaak lang, nagedacht en pas daarna gedaan. Een ontwikkelbenadering gaat ervan uit dat het maakbaar werken naar een gewenste situatie in complexe situaties waar mensen een belangrijke rol spelen, vrijwel nooit tot het gewenste resultaat leidt. Juist waar mensen een belangrijke rol spelen in de verandering maakt een ontwikkelbenadering daar gebruik van door de oplossing samen met de betrokken mensen te zoeken. Het is een leerproces waarin mensen niet achteraf geïnformeerd en betrokken hoeven te worden maar waar mensen vanaf het eerste moment mee vormgeven aan de nieuwe situatie.

Waarderende aanpak
Waarderend onderzoeken geeft richting aan wat kansrijke ideeën en interventies zijn. Ontwikkelacties zijn kansrijk wanneer ze voortbouwen op de kwaliteiten in de organisatie en haar mensen. Niet de kwaliteiten die mensen zouden moeten hebben maar gewoon de dingen die vandaag moeiteloos en goed gaan. Ontwikkelacties zijn ook kansrijk wanneer deze gericht zijn op verlangens van de medewerkers. In het onderzoek is een aantal kwaliteiten van de politie duidelijk naar voren gekomen, denk aan flexibiliteit en veerkracht. Of denk aan de motivatie van de medewerkers en aan sensitiviteit voor de situatie. De robuuste cultuurkenmerken van de politie zijn een bijzonder soort kwaliteiten. Deze kwaliteiten, Saamhorig en Incidentgedreven, moeten eigenlijk wel onderdeel uitmaken van de ontwikkelaanpak. Fase 4 van dit onderzoek is gebaseerd op deze waarderende aanpak. Daarin is overigens wel gebleken dat het niet makkelijk is een dergelijke aanpak die normaal gesproken uit een aantal onlosmakelijke stappen bestaat, in het kort-cyclische politiewerk in te passen.

SAMENVATTEND: BEOORDEEL INGREPEN OP EEN AANTAL CRITERIA

Het bovenstaande biedt een aantal handvatten om ontwikkelsuggesties vorm te geven. Hiermee kunnen zoals gezegd 'kleine stapjes waar nuttig en nodig' worden gemaakt. Onderstaande criteria voor kansrijke ontwikkelsuggesties voor de politiecultuur geven deze handvatten beknopt weer:

1. De ontwikkelsuggestie biedt wat te leren voor de betrokken medewerkers. Zonder leren geen verandering. Bij mensen ontstaat de 'wil tot leren' wanneer de omgeving veilig is. Overigens geeft ook een té veilige omgeving geen

aanleiding tot leren. Er moet wel iets te verbeteren zijn.
2. De ontwikkelsuggestie is gebaseerd op iets wat al bestaat in het gedrag van mensen in de organisatie en het maakt gebruik van de kwaliteiten van de politie. Ontwikkelsuggesties sluiten aan bij bestaande woorden en beelden in de organisatie.
3. De ontwikkelsuggestie is concreet genoeg zodat iedereen het kan begrijpen. Maar ze is ook passend geformuleerd zodat alle betrokkenen het herkennen en kunnen meedoen. Alle betrokkenen zijn in de gelegenheid zich het onderwerp eigen te maken.
4. De ontwikkelsuggestie heeft impact op minimaal één van de zeven cultuurthema's.
5. De ontwikkelsuggestie bestaat uit een aantal kleine acties die op elkaar voortborduren en waarin van elkaar geleerd wordt.
6. De ontwikkelsuggestie maakt gebruik van robuuste kenmerken van de organisatiecultuur, Saamhorigheid en Incidentgedreven. Saamhorigheid betekent dan concreet dat iedereen betrokken wordt die met de verandering te maken heeft. Aansluiten op Incidentgedreven betekent dat aanpakken met beperkte inspanning snel tot zichtbaar resultaat moeten leiden.

In fase 4 is door medewerkers een aantal suggesties gedaan om de cultuurthema's aan te pakken (zie bijlage 10). De meeste zijn geworteld in goede persoonlijke ervaringen met initiatieven en er spreekt ook vaak een duidelijk verlangen uit. De zeven ontwikkelsuggesties die hieronder beschreven worden, bouwen voort op deze ideeën uit de organisatie en geven invulling aan de criteria. Uit bovenstaande criteria blijkt dat het nadrukkelijk de bedoeling is dat de ontwikkelsuggesties aansluiten op de bestaande realiteit. Wellicht zijn de ontwikkelsuggesties ergens in de organisatie al uitgeprobeerd, des te beter. Ook zijn de ontwikkelsuggesties bedoeld om klein en behapbaar te blijven. De bedoeling is dat er veel mensen mee aan de slag gaan, niet dat een kleine groep hele grote en bijzondere stappen maakt.

§ 11.4 *De ontwikkelsuggesties*

GEEF MEDEWERKERS MET EXPERTISE EEN ROL NAAST FORMEEL LEIDINGGEVENDEN

Eerder is al opgemerkt dat in de praktijk de leiding in situaties gewoon genomen wordt, ook door mensen die niet officieel leidinggevend zijn. Maar informeel leiderschap gaat verder dan dat. Het gaat ook om leiderschap op basis van verdienste, van expertise of van aangetoonde professionaliteit. Door medewerkers van de politie is gesuggereerd om de strepen maar van de mouw te halen en er een P van professional op te plakken als je het verdiend hebt.
Dit betekent voor formeel leidinggevenden dat ze ruimte zullen moeten laten aan medewerkers op basis van hun expertise, opleidingsniveau en aangetoonde professionaliteit. Dit vereist natuurlijk wel dat leidinggevenden en medewerkers samen spreken over wat professionaliteit betekent. En spreken over welke expertisegebieden belangrijk zijn om te ontwikkelen en hoe vooropleiding hierin een rol speelt.

STIMULEER ALS OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE INITIATIEF BIJ JE MEDEWERKERS

De operationeel leidinggevende is degene die cruciaal is in het stimuleren, of het remmen, van initiatief bij de medewerkers. Stimuleren van initiatief kan door het adagium "liever sorry zeggen achteraf dan goedkeuring vragen vooraf" te omarmen. En om medewerkers er iedere keer weer op te wijzen dat ze zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen.
Als medewerkers bellen met de operationeel leidinggevende met een inhoudelijke vraag is dat natuurlijk prima. Maar als er gebeld wordt om 'het even zeker te weten' of 'om de verantwoordelijkheid af te geven' dan is de suggestie om gewoon maar te vragen "waarom vraag je dit nu?" Niet overnemen dus, mensen stimuleren het zelf te doen. Als leidinggevende zo nu en dan op je handen zitten. Bij het coachen van eigen initiatief door de leidinggevende is het zaak aandacht te hebben voor de risico's die de medewerkers hierbij ervaren zoals de kans om fouten te maken of iets te doen dat in het team niet gebruikelijk is.

HELP DE OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE BELEID TE VERTALEN NAAR DE WERKVLOER

Doelen vanuit de leiding en de politiek zijn voor medewerkers op de werkvloer vaak niet direct toepasbaar. Dit betekent dat er een vertaalslag gemaakt moet worden. De operationeel leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. In de ideale situatie begrijpt de operationeel leidinggevende beide werelden en spreekt beide talen. Het advies is om operationeel leidinggevenden hierbij te helpen door bijvoorbeeld bijsluiters bij nieuw beleid te maken met taal die ze op de werkvloer kennen.

MEER EN BETERE GESPREKKEN BINNEN DE HELE ORGANISATIE

De behoefte om het gesprek te voeren met collega's uit andere teams in de organisatie wordt meerdere malen benoemd. Daar staat tegenover dat er ook wordt gezegd dat deze gesprekken niet vaak gevoerd worden (bijvoorbeeld tussen recherche en Basis Politie Zorg binnen basisteams), dat er weinig tijd voor wordt gemaakt en dat deze gesprekken niet altijd op een gestructureerde manier worden gevoerd (bijvoorbeeld over taakaccenten als Outlaw Motor Gangs). Mogelijkheden om meer en betere gesprekken te voeren in de hele organisatie zijn:

- Stel een aantal onderwerpen centraal binnen de hele politieorganisatie. Zorg ervoor dat deze in kleine, vaak ongeplande gesprekken aan de orde komen. Twee mogelijke onderwerpen zijn: 'Wat betekent Professionele ruimte eigenlijk?' en 'Wat is Eenheid in denken en doen?'
- Gesuggereerd is om 'meer informele momenten te organiseren' of 'het spannende gesprek te initiëren'. Dit kan door groepschefs gedaan worden of door 'buddy's' zoals in sommige teams al gebeurt.
- Verbeter gesprekstechnieken. Bijvoorbeeld door gesprekken een meer divers karakter te geven door het concept van 'denkhoeden' (De Bono, 1997) toe te passen waarbij deelnemers op heel verschillende manieren aan het gesprek meedoen.
- Besteed aandacht aan het geven en ontvangen van feedback.
- Scheid het persoonlijke "hoe is het nu met jou?" van de inhoud "hoe had je dit beter kunnen doen?"
- Organiseer bewust gesprekken tussen groepen die in de huidige praktijk niet met elkaar in contact komen.

EVALUEER OOK ZAKEN DIE GOED ZIJN GEGAAN

Het idee achter deze ontwikkelsuggesties is dat het zinvol is om te leren van succesvolle situaties. Wanneer er afgeweken wordt van het protocol of van de regels, wordt in de huidige praktijk geëvalueerd en gedebrieft wanneer dit niet goed uitpakt. Daarmee worden dit soort gesprekken spannend voor de betrokkenen.
Als er echter aandacht is voor succesvolle afwijkingen van de regels, leidt dat tot nieuwsgierigheid naar elkaar. Medewerkers krijgen dan waardering voor werk dat goed gedaan is en het is een voorbeeld voor anderen. Het nemen van initiatief of het gebruiken van professionele ruimte is dan niet meer een risico maar ook een kans om iets goed te doen en daarvoor beloond te worden.
Als er tenslotte vaker over succesvolle situaties gesproken wordt, kan het makkelijker worden om het over situaties te hebben waarin je twijfelde of misschien zelfs fouten hebt gemaakt.
Een operationeel leidinggevende helpt medewerkers te leren. Dit doen ze ook door incidenten niet voorbij te laten gaan maar tot onderwerp van gesprek te maken, bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg. Bij deze bespreking is het belangrijk enerzijds een gevoel van veiligheid te geven. Dat betekent dat medewerkers er niet op worden afgerekend als ze open en eerlijk zijn over hun rol in het incident. Aan de andere kant is het belangrijk om fouten die gemaakt zijn, aandacht te geven. En dus niet aan leerzame fouten voorbij te gaan 'omdat het incident al vervelend genoeg is voor de betrokken medewerker'.

EXPERIMENTEER MET LOKALE REGELRUIMTE

In hoofdstuk 10 is geconstateerd dat 'Eenheid in denken en doen' lokaal vaak geïnterpreteerd wordt als dat 'Den Haag' bepaalt hoe het moet. Ook de verbinding tussen bedrijfsvoering en de operatie wordt door de operatie geregeld ervaren als op afstand en bureaucratisch. Er lijkt minder ruimte voor initiatief om dingen zelf te regelen of even af te stemmen met 'degene die erover gaat'.
Deze ontwikkelsuggestie is erop gericht om dit in beweging te krijgen. Voorbeelden van lokale regelruimte zijn zelfstandig een lamp van een auto te kunnen vervangen, eigen bloemetjes te kunnen kopen wanneer dat nodig is en reparaties aan een koppel te kunnen doen. Maar ook het zelf kunnen bepalen hoe een onopvallende surveillance auto eruit ziet.
Het gaat hier niet om het beschikbaar maken van budget. Dat wordt te makkelijk op een andere manier gebruikt dan bedoeld. De ontwikkelsuggesties gaat over de ruimte om zelfstandig te handelen. Concreet is het advies om een reeks van kleine experimenten te doen. Ga hiervoor op zoek naar situaties waar lokale regelruimte bestaat en herhaal deze op andere plekken.

'COLLEGA', MAAK MEER GEBRUIK VAN HET BREED GEDEELDE POLITIEGEVOEL

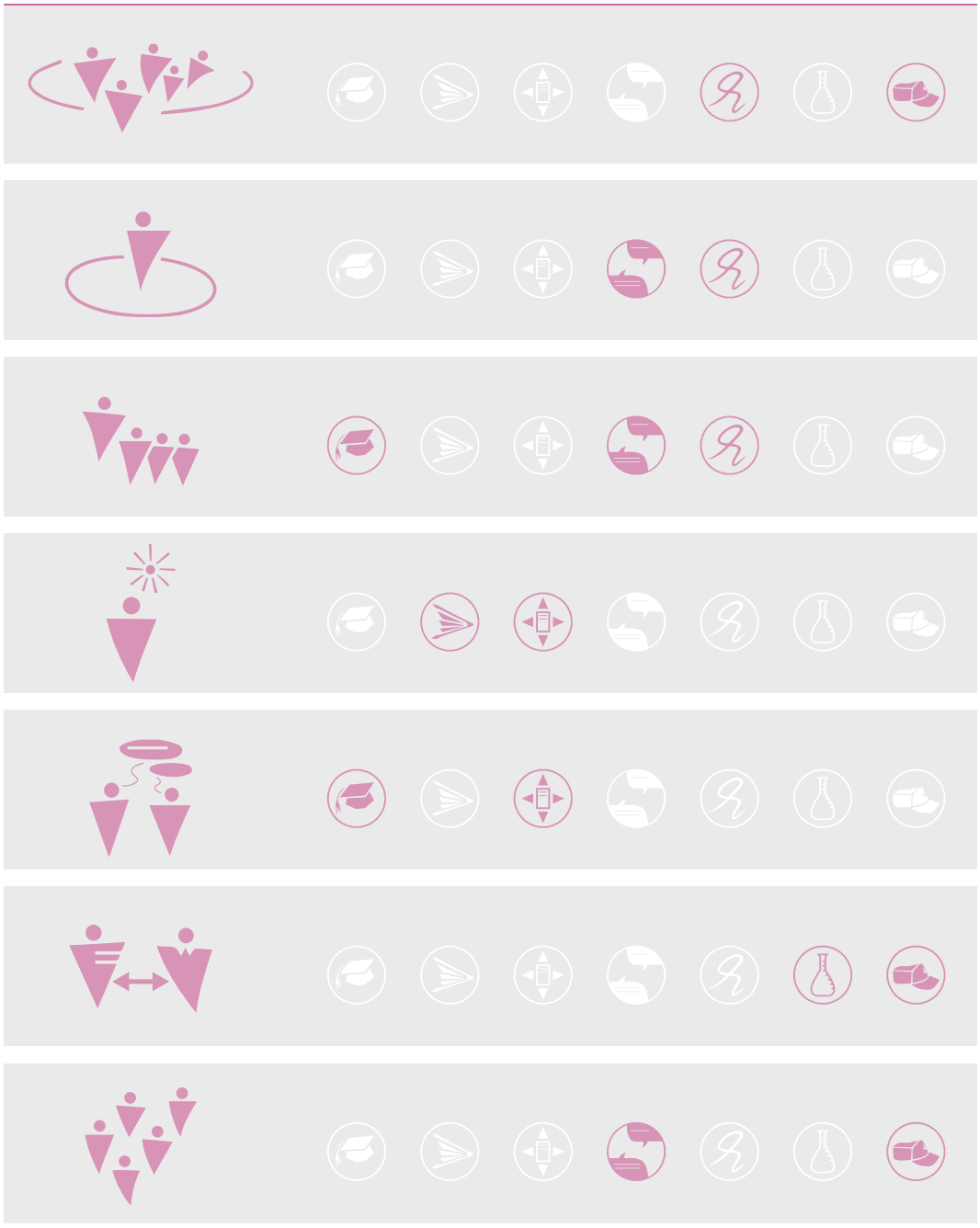
De Nationale Politie is een enorme en enorm diverse organisatie. Bij het cultuurthema Familie is gesproken over meer gastvrij zijn naar collega's buiten de directe omgeving. Voor de ontwikkeling van de professionaliteit, in de zin van leren van elkaar, is het ook wenselijk om in een goede collegiale relatie te zijn met elkaar. Nog een andere kant is dat het negatieve gevoel dat bestaat rond 'Een-

heid in denken en doen' en in de 'Verbinding tussen bedrijfsvoering en operatie', onbekend ook onbemind lijkt te maken. Kortom: hoe beter collega's elkaar kennen en accepteren, hoe beter. Het advies is om een meer medewerkers meer met elkaar in contact te brengen, dit kan bijvoorbeeld zo:

. Laat mensen uit de ondersteuning tijdelijk meedraaien in de praktijk op straat.
. Laat executieve collega's meedraaien in het PDC.
. Organiseer voor nieuwe medewerkers na een aantal maanden een kennismakingsronde door de organisatie.
. Laat mensen die vanuit een executieve functie opschuiven naar de ondersteuning of het leidinggevend domein, hierover in de oude werkomgeving vertellen.

In figuur 4 is weergegeven welke ontwikkelsuggesties aangrijpen op welke van de zeven cultuurthema's.

Figuur 4, overzicht cultuurkenmerken en ontwikkelsuggesties



LITERATUUR

Argyris, C. (1992). *Leren in en door organisaties.* Scriptum Books, Schiedam.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren.* Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* John Wiley & Sons.

Chan, J.B.L. (1996). *'Changing police culture', British Journal of Criminology,* 36 (1): 109-134.

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

Checkland, P & Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action.* Wiley, Chichester.

Cooperrider, D.L. and Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry, A Positive Revolution in Change.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

De Bono, E. (1997). *De Zes Denkende Hoofddeksels.* Uitgeverij Contact, Amsterdam/ Antwerpen.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review,* 14(4), 532-550.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance.* Stanford University Press.

Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies,* 29(6), 783-798.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly,* 286-316.

Illeris, K. (2002). *The three Dimensions of Learning.* Roskilde University Press.

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

Loftus, B. (2010). 'Police occupational culture: Classic themes, altered times', *Policing & Society,* 20 (1): 1-20.

Paoline III, E.W. (2003). 'Taking stock: Toward a richer understanding of police culture', *Journal of Criminal Justice,* 31 (3): 199-214.

Realisatieplan Nationale Politie, versie 3.0, december 2012. https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2012/12/07/realisatieplan-nationale-politie

Reiner, R. (2000). *The politics of the police* (4de druk). Oxford: Oxford University Press.

Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership.* San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1992). *How can organisations learn faster?* MIT Sloan School of Management.

Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, Zin en onzin over cultuurverandering.* Schiedam: Scriptum.

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

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken.* Kluwer, Deventer.

"How can the organisational culture of the Dutch police be described, in different parts of the organisation? In which way can this organisational culture be developed?"

SUMMARY

Questions and research methods

This report is the result of a qualitative study into the organisational culture of the Dutch National Police. By the end of 2014, the minister of Security and Justice requested for this study. This request came forth out of an appeal the Police unions and the 'Tweede Kamer' made: to pay attention to behaviour and culture in the context of the reorganisation. The following questions were the starting point for this study:

"How can the organisational culture of the Dutch police be described, in different parts of the organisation? In which way can this organisational culture be developed, according to the realisatieplan[1]?

These questions are answered in this report. During this study that was conducted in 2015, the researchers spoke to 118 employees of the Dutch National Police in interviews and workshops. Key to these talks were concrete stories and anecdotes. Stories and anecdotes that paint a picture of how police work goes and in which the organisational culture becomes visible. The interviews and workshops took place in a variety of parts of the organisation: executive teams, criminal investigation teams, support teams and management. Furthermore the *realisatieplan* and scientific literature on Police culture were studied. From these sources answers have been derived, in four stages, to four questions:

1. Who do we want to be?
2. Who are we now?
3. How can the difference be explained?
4. Can we change this?

The study kept close to the way employees appreciate their work. This does not mean that employees were asked directly to describe what they think their organisational culture is. The stories and anecdotes have been analysed, by both the researchers and the participants in the workshops, searching for recurrent themes. Four of the themes found resemble culture themes from the *realisatieplan*. The other three themes are new. Together, these seven themes form the description of the organisational culture of the Dutch National Police. Where possible, the studied literature is related to the results from the interviews and workshops.

The first three stages of the study resulted in the description of the organisational culture. This was the starting point for creating a number of development proposals in stage four. These development proposals are intended to stimulate action within the Dutch National Police.

Organisational culture of the Dutch National Police

This study aims to give insight into the tension between 'who we want to be' and 'who we are now'. This tension is described in the seven culture themes. Table 4 gives an overview of the seven culture themes found in this study.

[1] The realisatieplan is a change plan for the creation of the Dutch National Police.

FAMILY

Being part of a big family is a widespread feeling within the police organisation. Top management refers to unity, connection and collaboration. Worker stories often refer to collaboration, solidarity and loyalty. This is valued highly and police people want more of this.

On the other side people talk about parochialism and island mentality. Solidarity and loyalty seem to be under pressure. The strength of the family culture should not interfere with openness and direct communication. In practice this is not always possible.

Being part of a group necessarily implies that others are not. The connection with those colleagues weakens. Still, being within the safety of a group is a strong driver in a world with a lot of uncertainty on the street, pressure from management and today's societal criticism. This means that within a strong family culture, effort is needed to safeguard curiosity, independence and hospitality.

PROFESSIONAL FREEDOM

Employees need to be able to deviate in special situations from the established protocols. So states the *realisatieplan*. This professional freedom is meant to stimulate creative craftsmanship and to

promote learning on the job. In practice professional freedom is seen by executive employees as 'leave me alone to do my work'. Also learning on the job happens not as often as possible because police employees seem to be reluctant to show their doubts and weaknesses.

HIERARCHICAL RELATIONS

Another aspect of the relation between employees and the organisation is that it is often hierarchical. The Dutch National Police states: we need managers that can handle employees that think along and talk back. This leads to a balanced dialogue about the work at hand. Practice is different: executive employees tend to call their boss before taking action. This interaction between managers and employees and their mutual expectations enforce each other. The hierarchical sensitivity in the organisation is also reflected in stories that are told recurrently about use of power.

INITIATIVE

On all levels of the organisation the idea of people taking initiative is valued. Still, most people don't take as much initiative as everyone would like. A typical way of looking at police work is 'stepping forward where all others step back'. But another important form of initiative is taking action on topics that are important but do not necessarily need to be handled right away. This holds for instance for collaboration with partner organisations concerning national security or for professional development of workers, important but not always urgent matters.

OPERATIONAL LEADERSHIP

The feeling exists that operational leadership is missing. In day-to-day practice, taking care of things with direct colleagues circumvents much of this omission. This, however, is not the organised operational leadership on which employees can fall back and that stimulates organisational learning. Also the need is felt to translate organisational and national targets with priorities and activities on the local level.

CONNECTION BETWEEN SUPPORT AND OPERATION

Police people are motivated to perform for and in their direct environment. This work nowadays needs to be done within an organisation with national scope and a centralized support organisation. From an organisational point of view, this is completely reasonable. In practice, workers feel they don't know where to go with questions for support. From a culture perspective

Table 4, concise description of the culture themes

CULTURE THEME	DESCRIPTION
Family	The culture theme Family is about solidarity with colleagues and loyalty to the organisation.
Professional freedom	Professional freedom is about the extend to which employees are free and feel free to act independently.
Hierarchical relations	This culture thema is about the way in which managers and employees interact
Initiative	The culture thema Initiative is about when and why people take action.
Operational leadership	This culture theme is about the position and the role of the operational leader within the organisation and the way that role is perceived
Connection between support and operation	This is about the relation between the executive parts of the organisation and the support departments.
Unity in thought and action	The last culture thema is also a major goal of the reorganisation: Unity in thought and actions within support departments and between operational units, departments and teams.

this calls for an empathic stance from everyone involved: both executive and support employees need to think what their actions imply for the other. This is hampered by lack of personal contact, the support organisation is not only centralised but also communicates mainly via digital means. This makes it difficult to have meaningful dialogue.

UNITY IN THOUGHT AND ACTION

Also the idea of 'Unity in thought and action' is reasonable and defendable. Top management indicates that this culture theme is developing well. In practice this is perceived more negatively. People complain about full schedules and about minor issues. Management and executive employees interpret 'Unity in thought and action' differently: management talks and thinks about joint goals and easy collaboration throughout the whole organisation; executive employees relate 'Unity in thought and action' to red tape from The Hague.

Limits to cultural change

Before presenting the development proposals, some limits to the possibilities of cultural change are discussed. Organisational culture is deeply rooted in collective routines and habits, manners of speech, humour, etc. These are matters that are not changed easily. Also individual and group drivers and motivation are important, which for instance shows itself in ideas about collegiality and good policing. These drivers and motivations are very stable. A third issue is that efforts to change organisational culture are often aimed at 'who we want to be'. These efforts only increase the gap between 'who we want to be' and 'who we are now'. In practice this often does not lead to closing that gap. On the contrary, a gap that is perceived as to big to close can lead to defensive behaviour.

Another aspect is that organisational culture is not a stand-alone thing. Organisational culture shows in tangible things as logo's, stationary and clothing. Organisational culture is also connected to the organisational structure and to the systems people use in their work.
To conclude with, changing organisational culture by definition affects everyone within the organisation. This makes it tempting to create a program for everyone. For most people however, such a program is too abstract and too easy to not take part in. Especially within the police organisation good reasons to focus on something else are abundant, there is always another priority.

POLICE CULTURE

Two of the culture themes found in this study overlap with themes from scientific literature: Family is related to what is called 'sense of solidarity' and Initiative is related to the strong 'sense of mission' that is seen in other studies. These aspects of the organisational culture are so interwoven with and a result of the essence of police work that changing these is probably detrimental if at all possible. On the contrary, development proposals gain strength when they are based on these robust aspects of police culture.

Solidarity

Solidarity connects to the culture thema Family and is reinforced by three factors: perceived danger on the street, pressure from management and today's societal and media criticism on policing.

Incident driven

The culture theme Initiative sketches an organisation that focuses on incidents. This focus is somewhat broader that the sense of mission from literature. In the Dutch National Police also incidents other that crime fighting are a trigger to take action. A result of this focus on incidents however, can also be less focus on non-urgent matters; there is always something that distracts.

Possibilities for cultural change must thus be seen as limited. The development proposals operate within these limitations and can be characterised as 'small steps when possible and valuable'. The next paragraph shows how this can work.

Development proposals

Favourable development proposals for influencing police culture meet as much as possible these six requirements:

1. The development proposal offers learning possibilities for those involved. Without learning there can be no change. People develop the drive to learn when the context feels safe. However, a context too safe also does not stimulate learning by not revealing areas for improvement.
2. The development proposal is based on existing behaviour in the organisation and uses developed qualities in teams and individuals. Development proposals are phrased in existing language and metaphors.
3. The development proposal is sufficiently concrete for everyone to understand but also formulated in a way that all involved can relate

to and participate in. All people involved are encouraged to take the proposal at heart.
4. The development proposal impact at least one of the seven culture themes.
5. The development proposal consists of multiple small increments that elaborate on each other and that allow incremental learning.
6. The development proposal uses the robust cultural themes: 'sense of solidarity' and 'incident driven'. Solidarity in this respect could mean that everyone involved in the change is also allowed to participate. In an incident driven approach limited effort might lead to some quick results.

Figure 5 gives an overview over the development proposals that are described below and how these relate to the culture themes.

ALLOW EXPERTS TO FUNCTION ALONGSIDE MANAGERS

Managers need to allow space to those who have shown expertise and proven professional behaviour. This requires managers and employees to engage in dialogue about what professional behaviour means and entails. And dialogue about which areas of expertise are the most important to develop.

OPERATIONAL LEADERS STIMULATE INITIATIVE

Operational managers are crucial in stimulating or discouraging employees' initiative. The suggestion is to embrace the motto 'rather apologise after than ask for permission prior to the action'. And to point out to employees where they can take responsibility. Don't take over but stimulate people to act themselves. Sit still and coach initiative.

HELP OPERATIONAL LEADERS TO TRANSLATE POLICIES FOR THEIR EMPLOYEES

Political and top management goals and policies often are not actionable for executive employees. That implies that these goals and policies need to be translated. It is suggested to help operational leaders with that translation by providing information leaflets together with top-down plans in language that is familiar to executive employees.

MORE AND BETTER DIALOGUE THROUGHOUT THE ORGANISATION

Options to improve dialogue throughout the organisation are:
. Focus on a number of topics throughout the whole police organisation and make sure that these are addressed in local, often unplanned conversations. For instance around the question: 'What does professional freedom actually means?'
. Improve dialogue techniques. For instance by increasing the diversity in conversational roles with the concept of 'Thinking hats'.
. Pay attention to giving and receiving feedback.
. Separate the personal "how is this for you?" from the content matter "how could you have done this better?"

ALSO EVALUATE CASES THAT WENT WELL

Giving attention to successful deviations from the rules, leads to curiosity. It also appreciates employees' successes that can be an example for others. In this way, taking initiative and using your professional freedom is no longer just a risk but also offers chances to do well and get rewarded. More dialogue on successful situations also creates comfort to discuss situations in which you are in doubt or where you even made errors.

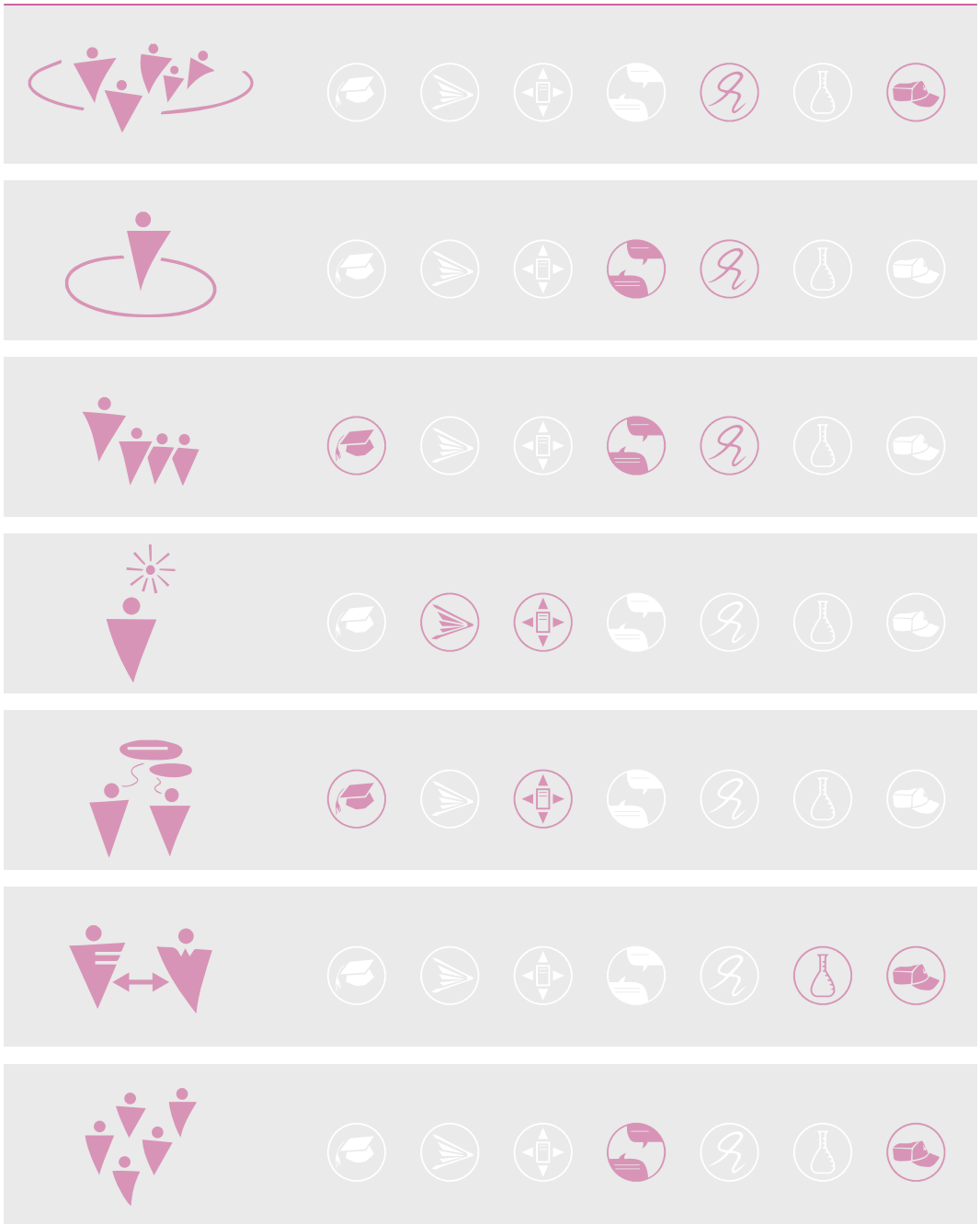
EXPERIMENT WITH LOCAL AUTONOMY

Examples of local autonomy are being able to change a car's headlight, being able to buy somebody flowers when needed and being able to make small repairs to your equipment belt. This suggestion is not about the availability of budget. The suggestion is to do a series of experiments: search for existing examples of local autonomy and repeat this in other places.

'COLLEAGUE', MAKE MORE USE OF THE POLICE-FEELING

The suggestion is to create more contact between employees. This can be done by:
. Let support staff temporarily take part in the work on the street.
. Let executive colleagues take shifts in the support organisation.
. Organise an introduction tour through the organisation for new colleagues after a few months employment.
. When colleagues from the executive domain move to a support or management job, let them tell about their experiences on both sides.

Figure 5, culture themes and related development proposals



BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Onderzoeksmethode

Deze bijlage beschrijft het onderzoek op hoofdlijnen inclusief doelstelling en onderzoeksvragen. De uitwerking van de vier onderzoeksfasen en de (beperkte) literatuurstudie die is verricht, volgt apart (bijlagen 2, 4, 7 en 9) voorafgaand aan de resultaten van die fasen. Tenslotte is de methode voor de literatuur review in bijlage 11 uitgewerkt.

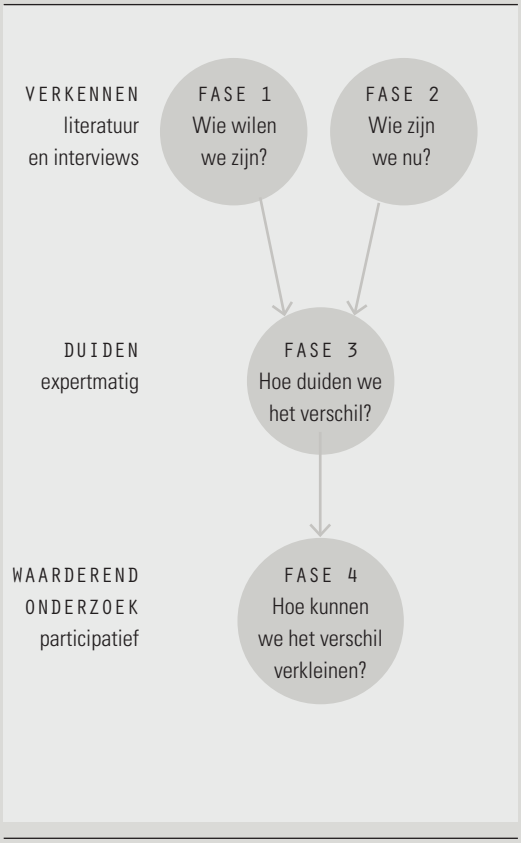
De vraagstelling van het onderzoek is:
"Hoe is de politiecultuur in verschillende delen van de politieorganisatie te kenschetsen? Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?"

Fasering van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit drie delen, zoals weergegeven in figuur 6:

- Een *verkennend* deel, dat inzicht geeft in de huidige en gewenste cultuur van de Nationale Politie (fase 1 en 2).
- Een *duidend* deel, waarin plausibele verklaringen voor het verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur worden voorgesteld (fase 3).
- Een *waarderend* deel, waarin ontwikkelsuggesties worden gedaan, gebaseerd op kwaliteiten die aanwezig zijn in de organisatie (fase 4).

Figuur 6, fasering van het onderzoek



2 BIJLAGE

Onderzoeksmethode fase 1 – Wie willen we zijn?

In fase 1 is het realisatieplan geanalyseerd en zijn interviews gehouden met mensen die bij de totstandkoming van het realisatieplan betrokken zijn geweest. Het resultaat van deze fase is een aantal cultuurthema's aan de hand waarvan de gewenste politiecultuur wordt beschreven. Voor ieder van die thema's is beschreven 'wie we willen zijn'.

Onderzoeksvraag en deelvragen fase 1

Welke cultuur en cultuurveranderingen worden binnen de politie beoogd volgens het realisatieplan (Nationale Politie, 2012)?

Deelvragen bij deze onderzoeksvraag:

. Welke onderwerpen zijn in het realisatieplan genoemd als zijnde onderdeel van de cultuur?
. Welke andere onderwerpen komen naar voren in het realisatieplan die iets zeggen over de cultuur?
. Wat wordt er m.b.t. de benoemde onderwerpen in het realisatieplan gezegd over de huidige cultuur?
. Wat wordt er m.b.t. de benoemde onderwerpen in het realisatieplan gezegd over de gewenste cultuur?

Methode voor dataverzameling fase 1

In fase 1 zijn twee databronnen gebruikt:

. Het realisatieplan Nationale Politie.
. Interviews met schrijvers van en betrokkenen bij de totstandkoming van het realisatieplan Nationale Politie.

Het realisatieplan is gelezen en teksten die een betekenis hebben voor de gewenste cultuur van de Nationale Politie zijn geselecteerd. Deze teksten waren door het hele realisatieplan te vinden maar vooral in hoofdstuk 3 'Cultuur, gedrag en Leiderschap' en de operationele doelen in bijlage 4.

Er zijn acht interviews gehouden met in totaal negen personen (zie bijlage 13). De eerste drie interviews hadden een open karakter waarbij de onderwerpen cultuur, vorming Nationale Politie en de persoonlijke rol aan de orde zijn geweest. De laatste vijf interviews zijn gevoerd aan de hand van de volgende agenda:

. Inleiding, voorstellen, doel van het onderzoek, doel van dit interview, opvolging.
. Betrokkenheid bij het realisatieplan.
. Kijk op achtergrond en doelstellingen van de vorming van de Nationale Politie.
. Kijk op cultuurthema's uit het realisatieplan.
. Reflectie op aanvullende cultuurthema's.

Van alle interviews zijn gespreksverslagen gemaakt. Dit zijn niet-woordelijke verslagen. Deze zijn aan de geïnterviewden toegestuurd. In twee gevallen is daar een reactie op gekomen. Deze reacties zijn verwerkt in het gespreksverslag.

Analysemethode fase 1

Het onderkennen van cultuurthema's

De lijst cultuurthema's is in de volgende stappen tot stand gekomen:

. Het startpunt was het vijftal cultuurthema's dat op pagina 18 van het realisatieplan staat, namelijk:
   1. Eenheid in denken en doen.
   2. Meer ruimte voor de politieprofessional.
   3. Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen.
   4. Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap.
   5. Betere verbinding tussen Bedrijfsvoering en de Operatiën.
. Uit het realisatieplan en de interviewverslagen zijn teksten geselecteerd die betekenis hebben voor de organisatiecultuur. Dit zijn teksten die iets zeggen over hoe de Nationale Politie wil zijn op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap[1]. Aan deze teksten zijn labels gehangen (bijv. 'autoriteit' of 'resultaatgerichtheid').
. Soortgelijke labels zijn met elkaar vergeleken en vergeleken met de bestaande vijf cultuurthema's uit het realisatieplan. Uit dit proces kwam een aantal aanvullende thema's naar voren. In totaal zijn in deze fase acht cultuurthema's benoemd en beschreven.

De beschrijving van de gewenste cultuur

Om tot een leesbare beschrijving van de gewenste cultuur te komen is voor ieder van de cultuurthema's een aantal stappen genomen:

. De teksten uit het realisatieplan en de interviewverslagen zijn onder elkaar gezet.
. Overlappende teksten zijn samengevoegd.
. De teksten zijn tot lopende zinnen samengevoegd en indien nodig geherformuleerd.

[1] In het realisatieplan worden cultuur, gedrag en leiderschap vrijwel altijd samen genoemd.

3 BIJLAGE

Resultaten fase 1 – Wie willen we zijn?

In deze bijlage zijn de acht cultuurthema's die in fase 1 onderkend zijn, beschreven met het wensbeeld dat bij ieder van deze thema's bestaat. De eerste vier cultuurthema's zijn in het realisatieplan in het hoofdstuk over cultuur benoemd. De laatste vier komen voort uit het analyseren van de operationele doelen en de interviewverslagen. Deze teksten zijn een compilatie van tekstfragmenten uit het realisatieplan en fragmenten uit de interviewverslagen uit fase 1.

EENHEID IN DENKEN EN DOEN

We willen een organisatie zijn waarin eenheid, samenhang en samenwerking de maat zijn. We willen elkaar makkelijk kunnen vinden, door het hele korps. Samenwerking is minder vrijblijvend dan vroeger. Het is vanzelfsprekend dat kwaliteit en capaciteit flexibel door het korps kan worden ingezet. Dit opschalen werkt omdat politiemedewerkers doordrongen zijn van het besef van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid. Naar buiten toe willen we een eenduidige dienstverlening, de houding en het gedrag van alle medewerkers onder alle omstandigheden zijn daarin doorslaggevend.
Intern zijn politiemedewerkers in staat om over de grenzen van de eigen taken en werkprocessen heen te kijken. We willen dat mensen 'hun eigen manier soms loslaten' als ze zich afvragen 'wat bijdraagt en wat niet'. Succes van het eigen onderdeel gaat niet ten koste van andere onderdelen. We realiseren ons dat er een verschil is tussen de 'centrale werkelijkheid' en 'lokale werkelijkheden', deze willen we dichter bij elkaar brengen.

PROFESSIONELE RUIMTE

We willen een organisatie zijn van professionals. Professionals die gebruik maken van gestolde kennis in de vorm van protocollen e.d. als dat kan en waar dat moet de vakkennis en durf hebben om naar 'bevind van zaken' te handelen. In deze bijzondere situaties wordt creatief gehandeld en kunnen dus ook fouten gemaakt worden. Over deze keuzes kan de professional zich achteraf verantwoorden. Om van te leren, als individu en als organisatie. Dit vraagt dat iedereen weet wat hij of zij aan het doen is.

OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

We willen dat de organisatie en in de eerste plaats de direct leidinggevenden het professionele gedrag van de medewerkers ondersteunen. Dat begint ermee dat de organisatie haar medewerkers vertrouwt. Het betekent ook dat leidinggevenden mee kunnen praten over de inhoud en zelfs in staat zijn het werk zelf te doen, zonder het werk van de medewerker over te nemen. Het betekent dat de leidinggevenden veiligheid bieden in lastige situaties waarin fouten gemaakt kunnen worden, fysieke en mentale veiligheid. We willen vakmanschap erkennen en mensen vanuit de werkvloer laten meedenken. Iedereen is operationeel leider. Dat vraagt van leidinggevenden dat ze kunnen omgaan met meedenken en tegenspraak. We willen intensief persoonlijk contact tussen medewerkers en leidinggevenden waarbij op gelijkwaardige wijze gesproken wordt over het werk, over de ontwikkeling en over het contact met de buitenwereld. Daarom willen we ons met een menselijke maat organiseren.

VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

We willen een organisatie zijn waarin de bedrijfsvoering (wit) en de executieve collega's (blauw) samen presteren. Hiervoor is het nodig dat alle medewerkers zich bewust zijn van het bijzondere karakter van de politie. De uitvoerende organisatie respecteert de expertise van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering probeert de uitvoerende organisatie zoveel mogelijk te ontzorgen en goed te luisteren naar de wensen van de uitvoerende organisatie. We willen een houding ten opzichte van elkaar waarbij zowel blauw als wit nadenken over wat het effect is van hun eigen handelen op de ander.

GEZAGHEBBEND EN DOORTASTEND

We willen een organisatie zijn waarin alle medewerkers de durf hebben om te doen wat nodig is. Gezaghebbend betekent dat we in situaties snel situationeel overwicht creëren. We willen stellig en stevig kunnen zijn en autoriteit claimen. Daarvoor willen we dat onze mensen individueel en in groepen weerbaar zijn. Wanneer het nodig is, pakt de politie door: agenten, hoofdagenten en

brigadiers treden op maat, resoluut en adequaat op, zonder te wachten of terughoudend te zijn. We willen een organisatie zijn die professioneel omgaat met de fouten die onlosmakelijk verbonden zijn met deze manier van optreden.

EFFECTGERICHT

We willen een organisatie zijn van mensen die, naast direct handelen in concrete situaties, oog heeft voor de maatschappelijke lange termijn opdracht van de politie: het structureel verbeteren van de veiligheid. Hierbij zijn twee zaken cruciaal: samenwerken en gericht zijn op informatie. In de samenwerking willen we in dialoog zijn met onze partners, op alle niveaus in de organisatie. We willen niet alles op de politie-manier aanpakken en een betrouwbare samenwerkpartner zijn. We delen informatie en maken gebruik van de informatie van anderen. We willen dat iedereen ervan doordrongen is dat de politie vrijwel niets alleen kan doen en afhankelijk is van anderen om resultaten te behalen. Voor het oplossen van veiligheidsproblemen op de langere termijn, is informatie het belangrijkste wat er is.

LOKAAL GEWORTELD

We willen een sterk lokaal verankerde organisatie zijn van mensen die in normale omstandigheden voor burgers niet bedreigend is en in verbinding staat met burgers, instellingen en bedrijven. We willen dat politiemensen in de haarvaten van de maatschappij zitten en dat burgers, lokale bedrijven en instellingen de ogen en oren van de politie zijn. We willen dat onze mensen hier binnen en buiten werktijd voor open staan. En we willen medewerkers die de verkregen informatie in de organisatie verder verspreiden. Als we dat doen, wordt de 'lokale werkelijkheid' zichtbaar in de organisatie. Zonder daarbij de landelijke en internationale scope uit het oog te verliezen. We willen dat onze politiemensen verbonden zijn met de burger en de bijdrage van de burger ook actief stimuleert. Door inzicht te geven in lokale veiligheidsvraagstukken, door bereikbaar te zijn, door goede verwachtingen te creëren, door informatie te geven en door het een burger die wil bijdragen makkelijk te maken.

FAMILIE

Als organisatie onderkennen we het unieke karakter van het werk en het soms besloten familiegevoel dat daarbij hoort. De loyaliteit en saamhorigheid in de organisatie zien we als een kracht. We willen echter ook dat de keerzijdes van deze familiecultuur niet de overhand krijgen. De kracht van een familiecultuur, mag directheid naar elkaar en onafhankelijkheid niet in de weg zitten. We willen ook een organisatie zijn waarin ruimte is voor een ander soort mensen: minderheden van welk type dan ook. We willen meer collega's kunnen vertrouwen dan de collega's die we kennen. We willen open en eerlijk naar elkaar kunnen zijn.

4 BIJLAGE

Onderzoeksmethode fase 2 – Wie zijn we nu?

In fase 2 is onderzocht hoe de organisatiecultuur in de Nationale Politie in de praktijk is te typeren. Kenmerkende eigenschappen van de cultuur zijn in kaart gebracht door middel van verhalen en anekdotes die in een aantal interviews en workshops zijn verkregen. Deze verhalen en anekdotes zijn op gestructureerde wijze herleid tot de cultuurthema's.

Onderzoeksvraag en deelvragen fase 2

Hoe is de politiecultuur in delen van de politieorganisatie te kenschetsen?

DEELVRAGEN

. Welke voorbeelden, associaties en verhalen hebben vertegenwoordigers van delen van de politieorganisatie wanneer ze de cultuur van hun organisatie beschouwen?
. Hoe interpreteren vertegenwoordigers van delen van de politieorganisatie hun eigen voorbeelden, associaties en verhalen?
. Welke interpretaties van de verzamelde voorbeelden, associaties en verhalen, kunnen op basis van concepten uit de organisatiekunde worden gedaan?
. Welke observaties van externe onderzoekers onderbouwen of illustreren deze interpretaties?

RESULTAAT

Het antwoord op deze onderzoeksvraag bestaat uit:

. voorbeelden, associaties en verhalen;
. interpretaties van deze voorbeelden door medewerkers van de politieorganisatie;
. beschrijvingen van observaties die de cultuur kenschetsen.

Methode voor dataverzameling fase 2

In fase 2 zijn twee databronnen gebruikt:

. Negen workshops met twaalf tot vijftien vertegenwoordigers van organisatieonderdelen dwars door de Nationale Politie.
. Een digitale vragenlijst die afgenomen is bij de deelnemers aan de workshops.

SELECTIE ORGANISATIEONDERDELEN

Fase 2 heeft tot doel een zo breed mogelijk beeld te krijgen van hoe de organisatiecultuur beleefd wordt. Daarom is een zo gevarieerd mogelijke verzameling van organisatieonderdelen betrokken. Binnen ieder organisatieonderdeel heeft een groep van ongeveer vijftien personen (medewerkers en teamleiders) deelgenomen aan de workshop. Met de volgende organisatieonderdelen is een workshop gehouden:

. Twee recherche teams (een regionaal team en een districtsteam).
. Drie basisteams (een stadsteam, een landelijk team en een gemengd team).
. Drie ondersteunende diensten (een groep gecombineerd uit de dienst IV en de dienst ICT en een groep uit de dienst HR).
. Een specifiek team (DLIO).
. Een team leidinggevenden (de eenheidsleiding Noord-Nederland).

De aantallen deelnemers staan in bijlage 13.

BENADEREN VAN DE ORGANISATIEONDERDELEN

De teams zijn benaderd via de leden van het coördinatoren-overleg van het team onderzoek binnen de Staf Korpsleiding. Deze hebben een contactpersoon binnen de beoogde eenheid benaderd waarmee de onderzoekers contact hebben gezocht. Twee van de eenheden waar een groep mensen uit een basisteam was gevraagd om deel te nemen, hebben de deelname geweigerd. Bij beide werd drukte en belasting door andere onderzoeken als reden genoemd. In plaats hiervan is met één groep uit een basisteam van een andere eenheid gesproken. Het plannen van de workshops had een doorlooptijd van tussen de twee en acht weken. In enkele gevallen was akkoord van de eenheidsleiding nodig.

Met betrekking tot de samenstelling van de groepen is geprobeerd een divers gezelschap te krijgen in termen van leeftijd, opleidingsniveau en verdeling man/vrouw. Vertegenwoordigers uit etnische minderheden zijn niet apart benaderd.

DE VRAGENLIJST

Met behulp van een lijst met open vragen zijn de eerste beelden opgehaald die leven bij de cultuurthema's zoals die in fase 1 naar voren zijn gekomen. Daarnaast is het doel van de vragenlijst om het denken over deze cultuurthema's op gang te brengen, als voorbereiding op de groepsgesprekken. De vragenlijst staat in bijlage 13.

DE WORKSHOP

Het doel van de workshop is om verhalen, anekdotes en uitspraken op te halen die een rijk beeld opleveren van 'wie we zijn', voor het specifieke organisatieonderdeel. In de workshops is ook door de deelnemers een eerste verwerkingsslag gemaakt, zie stappen 2 en 4 in tabel 5.
Van de workshops is een verslag gemaakt van wat de deelnemers zeiden en zijn observaties van de onderzoekers apart vastgelegd. Dit laatste is van belang om de input van de deelnemers te helpen duiden. Zonder deze observaties ontbreekt bijvoorbeeld de sfeer waarin een opmerking wordt gemaakt of blijven non-verbale uitingen buiten het onderzoek. De observaties zijn door de onderzoekers apart van elkaar gemaakt.

Tabel 5 geeft aan welke resultaat aan het eind van de workshops beschikbaar was en de opdracht in de workshop waarmee tot dit resultaat is gekomen.

Het materiaal is op een aantal manieren geanalyseerd. Dit is onder te verdelen in top-down analyses en bottom-up analyses. In de top-down analyse is onderzocht in welke mate het materiaal van de workshops past bij de cultuurthema's die gevonden zijn in fase 1. In de bottom-up analyse is in het materiaal op zoek gegaan naar cultuurthema's zonder ex ante idee welke dat zouden kunnen zijn. De reden om dit te doen is dat dit kan leiden tot de vondst van geheel nieuwe cultuurthema's.

TOP-DOWN ANALYSE

Het doel van de top-down analyses is dus om inzicht te krijgen in welke mate de thema's uit fase 1 van het onderzoek terugkomen in het materiaal van de workshops. Dit geeft inzicht in de vraag of en in welke mate de gewenste cultuur al is ingevuld. Deze top-down analyse bestaat uit de volgende stappen:

1. *Top-down vooraf geschreven verhalen*
   De workshopdeelnemers hebben hun eigen verhalen aan de door henzelf benoemde clusters toegewezen (zie tabel 5, stap 4). Tijdens de analyse hebben de onderzoekers deze cultuuraspecten op hun beurt weer toegewezen

Tabel 5, resultaten uit de workshops

	OPDRACHT	RESULTAAT
1	Deelnemers is gevraagd woorden op te schrijven die kenmerkend zijn voor de cultuur zoals zij deze ervaren	Associaties en karakteriseringen van de cultuur
2	Deelnemers is gevraagd gezamenlijk de woorden uit stap 1. te clusteren	Clusters van cultuurkenmerken
3	Deelnemers is vooraf gevraagd een anekdote of verhaal te schrijven dat een voorbeeld is van wat zij karakteristiek vinden van hun cultuur	Verhalen en anekdotes
4	Deelnemers is in groepjes gevraagd de vooraf geschreven verhalen (stap 3.) toe te wijzen aan één of meer van de clusters uit stap 2	Verhalen die een voorbeeld zijn van één of meer cultuurkenmerken
5	Deelnemers is gevraagd een tekening te maken van iets in de cultuur dat nog niet (voldoende) aan de orde is gekomen in de workshop	Verhalen en anekdotes, de zogenaamde 'tekenverhalen'
6	Na iedere workshop hebben de onderzoekers een aantal observaties vastgelegd	Observaties

aan maximaal één van de cultuurthema's uit fase 1 (zie tabel 6 in bijlage 5).

2. *Top-down tekenverhalen uit de workshops*
   De 'tekenverhalen' en de niet door de deelnemers toegewezen verhalen zijn waar mogelijk door de onderzoekers toegewezen aan maximaal één van de cultuurthema's uit fase 1. (zie tabel 9 in bijlage 5).

De top-down analyse heeft de volgende resultaten opgeleverd:

a. Het aantal clusters (zie tabel 7 in bijlage 5) dat past bij ieder van de cultuurthema's uit fase 1, geeft een indruk van de mate waarin de woorden die gebruikt worden om de cultuur te karakteriseren op de werkvloer passen bij de cultuurthema's die beschrijven 'hoe we willen zijn'. Dit is per organisatieonderdeel inzichtelijk gemaakt.
b. Het aantal verhalen per cultuurthema uit fase 1 (zie tabel 8 in bijlage 5) geeft een indruk van de mate waarin dit cultuurthema leeft op de werkvloer. Dit is per organisatieonderdeel inzichtelijk gemaakt.
c. De inhoud van de verhalen per cultuurthema geven een beeld van de bestaande cultuur zoals die beleefd wordt door de medewerkers (zie bijlage 5).

BOTTOM-UP ANALYSE

Het doel van de *bottom-up* analyse is om zicht te krijgen op kanten van de politiecultuur die niet bij de in fase 1 benoemde cultuurthema's passen.
De bottom-up analyse bestaat uit twee delen met ieder twee stappen:

Deel 1 – Bottom-up analyse van de vooraf geschreven verhalen

1. De cultuuraspecten uit de workshops (zie tabel 5, stap 2) die niet bij één van de cultuurthema's uit fase 1 onder zijn gebracht, zijn geclusterd tot vijf aanvullende cultuurthema's (zie tabel 10 in bijlage 6).
2. De workshopdeelnemers hebben hun eigen verhalen aan de door henzelf benoemde clusters toegewezen (zie tabel 5, stap 4). Daarmee is duidelijk hoeveel en welke verhalen bij welke van de nieuwe thema's uit de vorige stap passen.

Deel 2 – Bottom-up analyse van al het materiaal door de onderzoekers

3. Alle verhalen zijn door de onderzoekers gelabeld (bijv. 'familiegevoel' of 'passief personeel'). Soortgelijke labels worden met elkaar vergeleken en zo nodig gereduceerd of samengevoegd[1].
4. De labels uit de vorige stap zijn:
   a. waar mogelijk toegewezen aan één van de cultuurthema's uit fase 1;
   b. waar dat niet mogelijk was, op zichzelf uitgewerkt. Dit zijn dus nieuw ontdekte cultuurthema's.

De bottom-up analyse heeft de volgende resultaten opgeleverd:

a. Het aantal cultuuraspecten (zie tabel 5, stap 2) dat past bij ieder van de vijf nieuwe cultuurthema's, geeft een indruk van de woorden die gebruikt worden om de cultuur te karakteriseren op de werkvloer. Dit is per organisatieonderdeel inzichtelijk gemaakt (zie tabel 11 in bijlage 6).
b. Het aantal verhalen per nieuw cultuurthema geeft een indruk van de mate waarin dit cultuurthema leeft op de werkvloer. Dit is per organisatieonderdeel inzichtelijk gemaakt(zie tabel 12 in bijlage 6).
c. De inhoud van de verhalen per nieuw cultuurthema geven een beeld van de bestaande cultuur zoals die beleefd wordt door de medewerkers.
d. De verhalen die via de *bottom-up* labels (stap 4a hierboven) bij de cultuurthema's uit fase 1 terecht zijn gekomen, geven een aanvullend beeld van hoe dat cultuurthema in de praktijk wordt beleefd.
e. De nieuwe cultuurthema's die onderkend zijn in stap 4b hierboven geven een beeld van hoe de cultuur beleefd wordt op de werkvloer.

Al deze resultaten zijn opgenomen in bijlage 6.

[1] In de methodologie staat dit bekent als open en vervolgens axiaal coderen. Vervolgens zijn deze labels zolang vergeleken en gecombineerd, dat er geen verbetering meer mogelijk was. Er is 'verzadiging' bereikt (Eisenhardt, 1989).

BIJLAGE 5

Resultaten fase 2 – Top-down wie we nu zijn

In negen workshops met organisatieonderdelen dwars door de politieorganisatie zijn verhalen opgehaald die een beeld geven van de huidige werkpraktijk. Deels zijn deze verhalen vooraf opgeschreven door de deelnemers aan de workshops. Daarnaast zijn in de workshops verhalen verteld die door de onderzoekers zijn vastgelegd, de zogenaamde 'tekenverhalen'. Tenslotte is door de deelnemers over de verhalen gesproken en hebben de onderzoekers hun observaties tijdens de workshops vastgelegd.
Dit materiaal geeft een beeld van de huidige cultuur van de Nationale Politie, ofwel een beeld van 'wie we nu zijn'. In deze bijlage worden eerst de verhalen bekeken die aansluiten bij de acht cultuurthema's uit fase 1, dit is de top-down analyse.

Top-down analyse van de vooraf geschreven verhalen

In de vragenlijst die de deelnemers voorafgaand aan de workshop hebben gekregen is eerst deze vraag gesteld: Waar denkt u aan als we spreken over de cultuur van de Nationale Politie? Geef in maximaal 5 woorden of korte zinnen aan hoe u de cultuur anno nu zou typeren.

Tabel 6, cultuuraspecten uit de workshops per top-down cultuurthema

EENHEID IN DENKEN EN DOEN	PROFESSIONELE RUIMTE	OPERATIONEEL LEIDERSCHAP	VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE
Eilandjes	Zelfreflectie	Bureaucratisch/leiding	Log
Subculturen/afstand	Onduidelijkheid	Informeel	Drijfveer
Eilanden (proces)	Onvolwassen	Sturing	Stroop
Eigenbelang	Professioneel	Sturing	Middelen
	Kennis	Leiderschap	
	Passie voor het vak	Indirect	
	Gedreven	Wantrouwen	
	Zelfredzaam / ondernemend	In control (macht, hiërarchie)	
GEZAGHEBBEND EN DOORTASTEND	**EFFECTGERICHT**	**LOKAAL GEWORTELD**	**FAMILIE**
Daadkracht	Samen(werken)	Extern betrokken	Sociaal betrokken
Actief!		Helpend (intern / buiten)	Betrokkenheid
Doeners! (gaan)			Loyaal
Doen! (in werk)			Samen
Vooral doen			Wij samen
			Samen
			Hokjesgeest
			Werkvloer
			Zakelijk (negatieve connotatie)
			Samen
			Zelfbewust, identiteit
			Samen(werk)
			Samen

Deze vraag is bedoeld om het denken over wat de deelnemers verstaan onder cultuur op gang te brengen en als opmaat naar de tweede vraag: Beschrijf kort een anekdote [max. 200 woorden] waar jezelf onderdeel van was en die volgens jou een voorbeeld geeft van dit bij vraag 1 ingevuld cultuurthema.

Deze verhalen zijn in de workshop gebruikt om een beeld te krijgen van de huidige praktijk rond de acht cultuurthema's. Hiertoe is in de workshop de eerste vraag nog eens herhaald. De antwoorden hierop zijn tijdens de workshop door de deelnemers geclusterd tot een aantal cultuuraspecten. Dit clusteren was klaar wanneer de deelnemers het samen eens waren dat deze cultuuraspecten een goed beeld geven van hun lokale organisatiecultuur. Daarna zijn de vooraf beschreven verhalen besproken en hebben de deelnemers zelf aangegeven van welk van de cultuuraspecten hun verhaal een uiting is. Tenslotte hebben de onderzoekers de cultuuraspecten zo mogelijk ondergebracht bij één van de acht cultuurthema's. Het resultaat van deze laatste stap is hieronder weergegeven in tabel 6. In deze tabel zijn alle genoemde cultuuraspecten opgesomd, ook als deze door verschillende groepen meermalen zijn genoemd, vandaar dat sommige woorden dubbel voorkomen.

Uit de tabel blijkt dat de cultuurthema's Professionele ruimte, Operationeel leiderschap en Familie het meest overeenkomen met de woorden die medewerkers gebruiken om hun cultuur te karakteriseren. Verschillende groepen medewerkers noemen verschillende cultuuraspecten. In tabel 7 hieronder is weergegeven hoeveel van de woorden in bovenstaande tabel 6 zijn genoemd door de verschillende organisatieonderdelen. Wat opvalt is dat alle organisatieonderdelen zich uitlaten in termen die gerelateerd zijn aan het cultuurthema Familie. Daarnaast blijkt dat mensen uit de basispolitiezorg en voor een deel ook uit de opsporing zichzelf niet karakteriseren in termen die te maken hebben met Eenheid in denken en doen, Professionele ruimte en Operationeel leiderschap. Later, in de bottom-up analyse van de vooraf geschreven verhalen, zal blijken hoe deze groepen zichzelf wel omschrijven en dat in de verhalen een verschil zichtbaar is tussen de taal die de verschillende groepen hanteren. De organisatieonderdelen waaraan in tabel 7 en 8 wordt gerefereerd met 'leiding',

Tabel 7, het aantal cultuuraspecten uit de workshops per cultuurthema per organisatieonderdeel

	Eenheid in denken en doen	Professionele ruimte	Operationeel leiderschap	Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Gezaghebbend en doortastend	Effectgericht	Lokaal geworteld	Familie
LEIDING	1	3	1					1
KANTOOR	1	2	1					1
	1		1	1	1			1
		1	1	2	1			1
RECHERCHE			1	1	1			2
		2	2			1		1
BASISTEAMS					1		1	2
					1			3
	1		1					1

Tabel 8, het aantal vooraf geschreven verhalen per cultuurthema per organisatieonderdeel

	Eenheid in denken en doen	Professionele ruimte	Operationeel leiderschap	Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Gezaghebbend en doortastend	Effectgericht	Lokaal geworteld	Familie
LEIDING	3	6	1					5
KANTOOR	1	8	5					2
	3		4		1	1		1
			2	1	1			3
RECHERCHE				1	1			7
		5	4					3
BASISTEAMS					4		4	4
								8
	3		2					2

'kantoor', 'recherche' en 'basisteams', zijn benoemd in bijlage 13.

Tabel 8 geeft de aantallen geschreven verhalen weer die bij de verschillende cultuurthema's terecht zijn gekomen.

De inhoud van deze verhalen geeft een beeld van de betekenis van de cultuurthema's. Hieronder wordt deze betekenis van de cultuurthema's op de werkvloer toegelicht.

EENHEID IN DENKEN EN DOEN

Eenheid in denken en doen komt in de verhalen naar voren als het meer centraal en hoger in de organisatie regelen van zaken. Er worden voorbeelden aangehaald van bedrijfsvoeringsprocessen en voorbeelden uit de operatie. Over het algemeen is de stemming in deze verhalen niet goed. Wat betreft de bedrijfsvoering bestaat het gevoel dat alles trager gaat dan vroeger. Waar het de operatie aangaat bestaat het beeld dat de lokale dienders hun eigen lokale kennis meebrengen en dat centrale sturing daarop niet nodig is. Daarnaast wordt in de operatie geklaagd over de druk op de roosters die ontstaat door 'verplichte leveringen' en dat er bijvoorbeeld mensen uit je teams worden gehaald vlak voor een evenement of een actie. De rol van de reorganisatie wordt besproken als iets dat de onzekerheid vergroot waardoor mensen zich terugtrekken en richten op het eigen team. De eigen ruimte wordt in verhalen belangrijker gevonden dan de centrale aandachtspunten.

"Eigen keuzes. Sommige medewerkers kunnen zich niet vinden in de landelijke afspraken en lijnen en geven ook gewoon aan dat zij niet van plan zijn om zo te werken en vragen ook aan mij als hun leidinggevende. Als wij het er niet mee eens zijn, dan doen we het toch gewoon niet?"

PROFESSIONELE RUIMTE

Een aanzienlijk deel van de verhalen gaat over het werk, over specialismen, over de ruimte die mensen krijgen en nemen om hun werk te doen. De term professionele ruimte wordt breed herkend. Er worden positieve verhalen verteld over samen omgaan met emoties in het werk en over goede gesprekken onderling over bijvoorbeeld het belang om burgers te betrekken bij de resultaten die geboekt worden. Aan de andere kant zijn er ook drie categorieën van kritiek. De eerste kritiek gaat over leidinggevenden die 'het overnemen': het werk wordt aan de medewerker, de professional, overgelaten, totdat het niet opschiet en dan grijpt een leidinggevende doortastend in. De goede bedoeling hiervan wordt in de verhalen wel gezien maar het is toch frustrerend voor de medewerker.

Het tweede kritiekpunt gaat over het onderkennen en gebruik maken van expertise. Versterkt door veranderingen als gevolg van de reorganisatie, voelen bijvoorbeeld in de opsporing experts zich niet meer gekend. Ineens moeten ze hun eigen werk ergens centraal laten uitvoeren. Uit de ICT komen ook dergelijke verhalen, dan wordt er ineens door een (blauwe) leidinggevende een besluit genomen dat veel kost en niet goed past.
Het laatste punt waar mogelijkheden tot verbetering worden gezien, heeft te maken met het goede gesprek over het werk. Nu vindt dat gesprek vooral plaats na heftige incidenten of na fouten en dat gebeurt ook lang niet altijd. De beleving uit de verhalen is dat dit best meer mag: ook evalueren als iets goed is gegaan en dat je niet alleen kan leren van je fouten maar ook van wat goed gaat.

"Laatst was een collega erg trots op het feit dat hij met enkele collega's veel woninginbraken had opgelost. Hij kwam mij dat vertellen. Ik complimenteerde hem en vroeg vervolgens: "Heb je al contact gehad met de slachtoffers om deze resultaten te delen?" Vervolgens werd het stil... Hierna ontstond overigens een mooi gesprek tussen mij en die collega."

OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

In een vrij groot deel van de verhalen speelt leiderschap een rol. De term 'operationeel leiderschap' wordt hierin niet vaak gebruikt maar vaak gaat het wel over de direct leidinggevende. Daarnaast wordt gesproken over de centrale leiding, leiding in het algemeen en 'blauwe leidinggevenden' vanuit het perspectief van ondersteunende diensten. In de verhalen wordt de rol van de leidinggevenden vaak negatief beschreven. Dit wil overigens niet zeggen dat de beeldvorming rond leidinggevenden overwegend negatief is. In de workshops wordt vaak positief over de eigen chef gesproken maar als medewerkers gevraagd wordt karakteristieke verhalen op te schrijven gaat dat regelmatig over situaties waarin er geen goed gesprek is tussen de leidinggevende en de schrijver van het verhaal. Zowel vanuit de hogere leiding als in de relatie tussen blauwe leidinggevenden en ondersteunende diensten wordt een aantal voorbeelden gegeven waarin de leidinggevende iets afkondigt of op z'n strepen gaat staan. Zo wordt er bijvoorbeeld van hogerhand ingegrepen op de operationele planning of krijgt een ICT'er te horen dat "de financiën niet leidend zijn voor de operatie".

"Er is een 'instap' voorbereid. RC erbij, hulpofficier geregeld. Iedereen is er klaar voor. Het gaat om een drugsgerelateerd verhaal. En dan wordt het 's ochtend vroeg afgeblazen i.v.m. personele bezetting."

VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

In de *top-down* analyse zijn twee verhalen toegewezen aan het cultuurthema Verbinding bedrijfsvoering en operatie. Uit deze verhalen komt geen duidelijk beeld naar voren van hoe deze verbinding wordt ervaren.

GEZAGHEBBEND EN DOORTASTEND

De verhalen die betrekking hebben op dit cultuurthema komen allemaal voort uit de operatie. Gezaghebbend en doortastend wordt geassocieerd met politiemensen die 'niets liever willen dan boeven vangen'. De verhalen gaan over bijzondere acties. Acties waar bijvoorbeeld veel media-aandacht voor is of acties waarbij escalatie op de loer ligt. In al deze verhalen doen de agenten het samen: je helpt elkaar en komt voor elkaar op. De nadruk ligt meer op doortastend dan op gezaghebbend, de verhalen geven geen beeld van hoe de buitenwereld het optreden van de politie ervaart. Tussen de regels door lees je duidelijk ook de spanning die bij bijzondere acties speelt:

Tijdens een aanhouding liep het uit de hand. Ik riep de term 'postje erbij'. Hierop kwamen een hoop collega's naar mij toe. Overal vanuit het bureau. Als er een van ons problemen heeft, knallen we er met zijn allen op af. Ik was helemaal niet in paniek hoor trouwens.

EFFECTGERICHT

Het cultuurthema Effectgericht gaat over samenwerking en over aandacht voor de politie als informatieverwerkende organisatie. Er is één verhaal onder dit cultuurthema terecht gekomen. In dit verhaal komen beide aspecten samen: het uitwisselen van informatie met andere instanties. In de beeldvorming en de wetgeving is hier aandacht voor, zo vertelt het verhaal maar in de praktijk is het nog erg moeilijk.

"Gelukkig zie ik dat steeds meer gebeuren: eindelijk onderkent de politie dat integraal aanpak van veiligheidsproblemen noodzakelijk is. Nu nog beter gaan beoordelen waar de politie in specifieke veiligheidssituaties het meeste rendement kan geven. Dat kan per incident of veiligheidsprobleem erg verschillen. We moeten als politie veel meer probleemgericht zijn op basis van goede analyses"

LOKAAL GEWORTELD

Alle verhalen over lokale wortels komen uit een basisteam. Hier wordt over situaties gesproken waarbij de lokale kennis van de agenten cruciaal is voor het tot een goed eind brengen ervan. In je eigen omgeving ken je de gevoeligheden, ken je groepen mensen en terugkerende overlastveroorzakers. Dit maakt het mogelijk passend op te treden maar maakt het soms ook moeilijk, als bijvoorbeeld een 'gestoorde vrouw' voor de zoveelste keer problemen veroorzaakt en niemand het oppakt en het dus bij de politie blijft liggen. De beleving is dat hier niet vanuit landelijke sturing op wordt ingegrepen maar dat er wel tijd weggetrokken wordt door bijvoorbeeld surveilleren op stations en het rijden van bewakingsroutes langs risico-objecten.

GGZ wil haar niet hebben omdat ze daar pas net is geweest. Is suïcidaal en onberekenbaar. Nadat dit herhaaldelijk is doorgegeven blijft men weigeren. Hierop weggegaan om één uur later terug te worden gestuurd. Weer GGZ gebeld en weer een weigering. Oftewel, politie los het op!

FAMILIE

In de verhalen is het cultuurthema Familie het sterkst vertegenwoordigd. Alle organisatieonderdelen noemen cultuuraspecten die met Familie te maken hebben. Denk aan: 'samen', 'betrokkenheid' en 'loyaal'. Uit de verhalen komt een beeld naar voren dat overwegend positief is. Politiemensen komen voor elkaar op, zijn betrokken op elkaar en helpen elkaar. Het is fijn om elkaar te helpen en problemen samen op te lossen. Er worden voorbeelden gegeven van mensen die hun rol pakken in de groep op basis van expertise of doordat ze gewoon doen wat nodig is. Regelmatig wordt duidelijk dat medewerkers geloven dat hun betrokkenheid, saamhorigheid en loyaliteit de belangrijkste reden is dat het werk van de politie gedaan wordt. Er bestaat een angst voor het verlies van dit familiegevoel. Als gevolg van de reorganisatie wordt er 'verzakelijking' gezien en als eigen mensen worden gepasseerd voor buitenstaanders dan leidt dit tot frustratie.

Er wordt ook gesproken over keerzijdes. Voor zij-instromers is het niet makkelijk om een plek te verwerven. Dit varieert van een soort ontgroening aan het begin tot langdurig er niet echt bij horen. Ook is voor elkaar opkomen een dusdanig sterke reflex dat het soms kritiekloos wordt. Tenslotte blijkt ook dat het sterke saamhorigheidsgevoel openheid van spreken in de weg kan staan. Zoals blijkt uit onderstaande fragment wat duidelijk de spanning laat zien tussen weliswaar iets aan de kaak stellen maar tegelijkertijd niemand te willen afvallen.

"Een medewerker meldt bij mij (leidinggevende) dat hij heeft gezien hoe een jonge collega wordt gepest. Hij wilde niet zeggen wie de pester was en wie gepest werd. Met hem gesproken waarom dat zo moeilijk is. waarom hij het bij mij meldt zonder dat ik iets kan doen? Hij vond dat niet zijn verantwoordelijkheid. Ik moest me daar mee redden. Ik heb het teruggelegd bij hem: hij is degene die dit bespreekbaar kan maken met betrokkenen of met mij maar dan wel openheid van zaken geven."

Top-down analyse van de tekenverhalen uit de workshops

Naast de vooraf geschreven verhalen, zijn tijdens de workshops zogenaamde tekenverhalen verteld en vastgelegd (zie tabel 5, stap 5 in bijlage 4). Deze zijn door de onderzoekers waar passend toegewezen aan de cultuurthema's. In onderstaande tabel 9 is de verdeling van deze verhalen over de verschillende cultuurthema's te zien. Daarna volgt een inhoudelijke beschouwing op deze verhalen. De organisatieonderdelen waaraan in tabel 9 wordt gerefereerd met 'leiding', 'kantoor', 'recherche' en 'basisteams', zijn benoemd in bijlage 13.

EENHEID IN DENKEN EN DOEN

Uit de tekenverhalen uit de workshops komt een gevoel naar voren dat medewerkers graag meer eenheid zouden willen hebben, meer samenwerken. Als de organisatie toch eens soepel zou lopen, dat zou het leven makkelijk maken. Vervolgens is het oordeel vaak dat er best veel goed gaat maar dat er toch nog teveel verschillen zijn, bijvoorbeeld in personeelsregelingen. Er bestaat wel het gevoel dat er veel collega's zijn die goed werk doen maar je hebt er vanuit je eigen team zo weinig zicht op. En er wordt ook niet echt over gecommuniceerd. Je bent al snel vooral met je eigen team en je eigen werk bezig en de reorganisatie versterkt dat. Een illustratief beeld is:

Een bureau met een berg werk - Hé, er gebeurt wat. Op alle niveaus is iedereen druk bezig - Het is verbazingwekkend hoe slecht dingen doorsijpelen. Hoe beperkt de activiteit op andere plekken gezien wordt

Tabel 9, het aantal tekenverhalen per cultuurthema per organisatieonderdeel

	Eenheid in denken en doen	Professionele ruimte	Operationeel leiderschap	Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Gezaghebbend en doortastend	Effectgericht	Lokaal geworteld	Familie
LEIDING	2		1					2
KANTOOR	1	2		3				1
	2		2					1
	1							
RECHERCHE	6	1	3	1				3
				1		2		
BASISTEAMS	1	1	1					4
	1		2					2
				1				2

PROFESSIONELE RUIMTE

Aan het beeld dat uit de verhalen naar voren komt rond Professionele ruimte, worden in de tekenverhalen twee punten van zorg toegevoegd. Ten eerste wordt er gesproken over dat je geen fouten mag maken. Dit sluit aan bij het beeld dat er eigenlijk alleen wordt geëvalueerd wanneer er iets niet goed gaat. Fouten krijgen meer aandacht dan wanneer het goed gaat. Daarnaast is er het beeld van teveel vrijheid. Hier wordt een aantal voorbeelden van gegeven. Het gevoel aan je lot te zijn over gelaten, bijvoorbeeld wat betreft persoonlijke ontwikkeling. Mensen zijn met zichzelf bezig, wachten af, worden niet gestuurd en hebben het gevoel dat ze op zoek moeten naar iets te doen.

Oud werk is weggehaald, nu op zich allemaal leuke klusjes maar het is zoeken naar iets belangrijks. Ik ervaar teveel vrijheid, wordt aan mijn lot overgelaten.

OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

Ook in de tekenverhalen komt een beeld naar voren van leidinggevenden die het niet altijd goed doen. Leidinggevenden staan te ver van de werkvloer. Dat geldt niet alleen voor de hogere leiding maar ook voor de teamchefs die in de reorganisatie verder weg zijn komen te staan. Er is begrip voor de positie van de operationeel leidinggevenden, of dit nu de teamchefs zijn of de operationeel experts; zij moeten met weinig informatie in een veranderende omgeving het ook maar zien te regelen. Wel wordt daarbij soms opgemerkt dat leidinggevenden teveel bezig zijn met hun eigen positie, wat leidt tot meer leidinggevenden, die ook weer allemaal behoefte hebben aan informatie. Net als bij de verhalen is het beeld vrij negatief terwijl in de bijeenkomsten de toon ten opzichte van de eigen leidinggevende meestal positief is, ze staan wel wat te ver van de praktijk:

Vanaf de teamchefs en hoger, 'die zitten toch boven'. Wat daar gebeurt maakt effectief in je werk toch niet zoveel uit en de trap op is best ver weg.

VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

Waar de vooraf geschreven verhalen geen beeld gaven van het thema Verbinding bedrijfsvoering en operatie, doen de tekenverhalen dat wel. Dit beeld heeft twee duidelijk te onderscheiden

kanten. Het zal geen toeval zijn dat deze kanten overeenkomen met de scheiding tussen operatie enerzijds en bedrijfsvoering anderzijds.
Het beeld dat de bedrijfsvoering geeft is dat ze graag willen helpen, dat ze hun best doen om zo goed mogelijk naar de klant (de operatie) te luisteren, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van nieuwe systemen. De verhalen uit de operatie spreken over dat het werk moeilijk gemaakt wordt door nieuwe ICT, dat er teveel randzaken zijn die je van het echte werk afhouden. Het gevoel bestaat dat de ondersteuning leidend is, bijvoorbeeld bij aanbestedingen van auto's, terwijl de operatie dat toch zou moeten zijn.
Het vangen van boeven is toch waar we het voor doen. Bijna iedereen is altijd bereid om aan acties mee te doen. Daar staat tegenover dat de boekhouder en de fleet manager niet altijd behulpzaam zijn. Die moeten zich aan regels houden, zoals Europese aanbestedingen, die niet altijd stroken met wat op de vloer nodig is. 'De ondersteuning moet niet leidend zijn'.

GEZAGHEBBEND EN DOORTASTEND

Geen van de tekenverhalen is een illustratie van het cultuurthema Gezaghebbend en doortastend.

EFFECTGERICHT

In enkele tekenverhalen komt het cultuurthema Effectgericht aan de orde. Hieruit spreekt dat zowel samenwerken als informatie-uitwisseling, onderwerpen zijn die tijd kosten en pas op de langere termijn effect opleveren. Daar staat tegenover dat de actie- en incidentgedreven politie veel tijd besteed aan zaken die nu moeten gebeuren.
We rennen en vliegen en regelen dingen maar we borgen vervolgens niks. Ook niet in rustiger tijden. Heel veel van het werk speelt zich af in het 'nu'. Hierdoor blijf je improviseren en blijft het dus ook nodig om veel te rennen en te vliegen.

LOKAAL GEWORTELD

Geen van de tekenverhalen is een illustratie van het cultuurthema Lokaal geworteld.

FAMILIE

Ook veel tekenverhalen hebben betrekking op het cultuurthema Familie. Ook in deze verhalen wordt 'samen', 'betrokkenheid' en 'loyaal' hoog gewaardeerd. Vergeleken met de vooraf geschreven verhalen is de toon hier nog positiever. Veruit de meeste tekenverhalen gaan over dingen samen doen. Er worden slechts twee kanttekeningen gemaakt. Ten eerste heb je je als buitenstaander (HBO'er) te bewijzen en ten tweede wordt gezegd dat de politie niet altijd meer een life time job is en dat voelt een beetje als een bedreiging van het familiegevoel.

Een tekening van mensen rond de tafel en schouder aan schouder met de tekst: saamhorigheid!! Goede en slechte tijden. We zijn erg sociaal. Dat heb ik symbolisch weergegeven door samen koffie drinken en samen op straat.

Resultaten fase 2 – Bottom-up wie we nu zijn

Naast de verhalen die invulling geven aan de cultuurthema's zoals die in fase 1 zijn onderkend, zijn er ook verhalen die een ander, aanvullend beeld geven. Deze worden bekeken in de bottom-up analyse.

Bottom-up analyse van de vooraf geschreven verhalen

Zoals beschreven bij in bijlage 4, tabel 5, stap 2, is door de deelnemers aan de workshops een aantal cultuuraspecten geïnventariseerd. Een aantal daarvan is in de top-down analyse toegewezen aan één van de cultuurthema's uit fase 1. In de bottom-up analyse is de rest van deze cultuuraspecten geclusterd in vijf clusters. Deze zijn weergegeven in tabel 10 hieronder.

Tabel 11 geeft weer hoe deze cultuuraspecten verdeeld zijn over de verschillende deelnemende organisatieonderdelen. Hieruit blijkt dat Inefficiënt een karakterisering is die breed binnen de organisatie wordt genoemd. De thema's Relativeren en Direct/open worden vooral in de opsporing en de operationele teams genoemd. Behoudend is een thema dat door de leiding, kantoormedewerkers en de recherche wordt genoemd. De organisatie-onderdelen waaraan in tabel 11 en 12 wordt gerefereerd met 'leiding', 'kantoor', 'recherche' en 'basisteams', zijn benoemd in bijlage 13.

Het aantal verhalen dat aan ieder van deze bottom-up thema's is toegewezen is vergelijkbaar met de aantallen bij de top-down cultuurthema's. Zie onderstaande tabel 12.

Wat betekenen deze aanvullende thema's? Het zijn onderwerpen die door medewerkers gezien worden als karakteristiek voor de organisatie en het werk. Hieronder worden ze achtereenvolgens toegelicht.

RELATIVEREN

Het aantal verhalen bij dit thema is beperkt (drie). Desalniettemin is het een thema dat op verschillende manieren terugkomt. De verhalen gaan over het soms zware karakter van het werk: springers, slecht nieuws gesprekken, heftige situaties en in de schijnwerper staan. Deze emoties moeten tussen de collega's kunnen worden besproken. Harde grappen maken is een manier die vaak wordt benoemd om dat te doen.

Tabel 10, benoemde cultuuraspecten uit de workshops die tot nieuwe cultuurthema's leidden

RELATIVEREN	DIRECT, OPEN	INEFFICIËNT	BEHOUDEND	REORGANISATIE
Relativeren	Trots	Intern gericht	Vasthouden aan het oude	Reorganisatie-gedoe
Humor	Direct/open	Geen focus	Behoudend	Reorganisatie
Relax	Direct	Operatie/tactiek	Negatieve emoties	
	Openheid	Compenseren	(In)formeel regelen	
	Transparant	Versnipperd		
		Verwachtingen / nee zeggen		
		Waan van de dag		

"Met zijn laatste kracht heeft de man het been van de collega vastgepakt. Een behoorlijk aangrijpende situatie. De collega's aan wie hij het verhaal verteld zie je vervolgens allerlei scenario's bedenken over hoe ze zelf de hand van die man los hadden gekregen. Hierbij worden de gekste dingen verzonnen. Uiteindelijk begint de collega die het verhaal in eerste aanleg serieus vertelt, ook te lachen en je ziet hem denken: jullie zijn echt gek."

Overigens valt het relativerende gedrag op in de workshops. Niet alleen wanneer het over dit soort situaties uit het werk op straat gaat. Regelmatig wanneer een onderwerp wat te zwaar of negatief wordt in het gesprek, wordt er een relativerende opmerking gemaakt.

DIRECT/OPEN

Ook dit thema wordt voornamelijk gevoed vanuit de operationele bedrijfsonderdelen. De verhalen beschrijven situaties waarin op de werkvloer er behoefte is om open met elkaar te spreken. Dit is een behoefte die bestaat, ondanks dat uit de verhalen ook blijkt dat het niet altijd lukt. Soms wordt de humor niet begrepen en soms gedraagt een collega zich zo anders dan dat je zelf zou doen, dat je er maar niks van zegt. Van emoties wordt gezegd dat deze tegenwoordig makkelijker bespreekbaar zijn maar nog niet in alle gevallen. Direct kan ook gezien worden als een vorm van openheid, in de zin van direct taalgebruik. In de basisteams is dit ook te ervaren, daar wordt doorgaans niet om de zaken heen gedraaid. Veel verhalen die hieraan zijn toegewezen gaan echter over direct handelen. Niet treuzelen: als er iets is, oplossen.

Op een vrijdagavond rij ik door de wijk op mijn bike. Ik zie de naam van de buurtregisseur op een muur met daarbij in rood een Kalasjnikov en een Turks woord voor homo. Ik neem contact op met de beslisser van dienst en we besluiten direct een spuitauto te laten komen.

INEFFICIËNT

Diverse verhalen geven het beeld van een inefficiënte organisatie. Verhalen gaan over toegenomen reistijd, over interne focus, over niet implementeren van een visie op de Nationale Politie. De meest genoemde bronnen van inefficiëntie zijn 'ingrepen in de operatie door de leiding' en de 'waan van de dag'.

Na Antwerpen en versterkt door Parijs is er een continu rooster ingevoerd voor een bewakingsroute langs een aantal

Tabel 11, het aantal cultuuraspecten uit de workshops per cultuurthema per organisatieonderdeel

	TOP-DOWN								BOTTOM-UP				
	Eenheid in denken en doen	Professionele ruimte	Operationeel leiderschap	Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Gezaghebbend en doortastend	Effectgericht	Lokaal gevorteld	Familie	Relativeren	Direct/open	Inefficiënt	Behoudend	Reorganisatie
LEIDING	1	3	1					1			1	1	
KANTOOR	1	2	1					1				1	1
	1		1	1	1			1		1	2	1	1
		1	1	2	1			1			2		
RECHERCHE			1	1	1			2	1	2		1	
		2	2			1		1					
BASISTEAMS					1		1	2	1	1	1		
					1			3	1	1			
	1		1					1			1		

Joodse objecten. Dit werd eerst uitgevoerd met normale pitauto's. Je ziet steeds meer zware wapens, dus een pit-auto voelt onveilig. Terwijl er speciale voertuigen zijn. Dat moet je zelf uitzoeken, welke route we rijden, ook zelf uitzoeken.

BEHOUDEND

Behoudend gedrag in de zin dat veranderingen niet of te langzaam tot stand komen. Hierover is een aantal verhalen geschreven. Leidinggevenden zien dat hun mensen niet altijd zin hebben in centrale regels of aanwijzingen en ervaren dat medewerkers vasthouden aan lokale werkwijzen. Andersom zitten leidinggevenden ook in een loyaliteitsconflict hierdoor. Samen met de onduidelijkheid door de personele reorganisatie en de grotere afstand van de ondersteunende diensten, leidt dit bij leidinggevenden tot 'ik regel het wel even'-gedrag. Zo wordt het in elk geval gezien door medewerkers, vooral in de ondersteunende diensten. Dit lijkt daadkrachtig en tot snel resultaat te leiden maar op de lange termijn vertraagt het de daadkracht van bijvoorbeeld de dienst ICT.

"Trots vertelt me een manager dat ik net als hij meer buiten de lijntjes moet kleuren want dan gaat het zoveel sneller (waarbij hij het organisatie onderdeel links laat liggen en daardoor een niet rechtsgeldige situatie creëert). Korte termijn succes, lange termijn veel extra werk"

REORGANISATIE

Door veel mensen wordt tijdens het onderzoek gevraagd of de cultuur van de Nationale Politie wel zichtbaar is in deze tijd van reorganisatie. Twee organisatieonderdelen noemen de reorganisatie als aspect van hun cultuur. Nu geldt voor deze organisatieonderdelen dat de huidige reorganisatie niet de eerste is waar ze in de afgelopen jaren mee te maken hebben gekregen. De aanname in dit onderzoek is dat cultuurkenmerken niet ontstaan door de reorganisatie maar wel beïnvloed kunnen worden door bijvoorbeeld de onzekerheid die door de reorganisatie wordt veroorzaakt. De drie verhalen die bij dit thema terecht zijn gekomen illustreren dit. Eén verhaal spreekt over "God voor ons allen en ieder voor zich", hierin wordt gesteld dat de saamhorigheid van de politie door de reorganisatie onder druk staat. En ander verhaal schetst dat de persoonlijke betrokkenheid en actiegerichtheid afneemt en tenslotte gaat de reorganisatie ten koste van het vertrouwen dat

Tabel 12, het aantal vooraf geschreven verhalen per cultuurthema per organisatieonderdeel

	TOP-DOWN								BOTTOM-UP				
	Eenheid in denken en doen	Professionele ruimte	Operationeel leiderschap	Verbinding bedrijfsvoering en operatie	Gezaghebbend en doortastend	Effectgericht	Lokaal geworteld	Familie	Relativeren	Direct/open	Inefficiënt	Behoudend	Reorganisatie
LEIDING	3	6	1					5			2	3	
KANTOOR	1	8	5					2				4	
	3		4		1	1		1		1	6	2	3
			2	1	1			3			3		
RECHERCHE				1	1			7	2	1		2	
		5	4					3					
BASISTEAMS					4		4	4	1	2	1		
								8		2			
	3		2					2			3		

normaal uit het familiegevoel voortkomt.
"Ik kan per direct met een geambieerde functie beginnen, maar moet het PAC besluit afwachten, wat niet eerder zal komen dan [datum]. En als functievolger is dit nog uiterst onzeker (terwijl ik reeds een positieve gesprekken hierover heb gevoerd met diverse leidinggevenden)."

Bottom-up analyse van al het materiaal door de onderzoekers

Als laatste analysestap hebben de onderzoekers via open en axiale analyse al het materiaal nog eens doorlopen. Hierbij zijn 34 labels benoemd. Deze zijn in drie delen uitgewerkt:

1. *Thema's aansluitend bij fase 1*
   Een aantal van de labels past bij de acht cultuurthema's uit fase 1. Hiermee wordt aanvullend betekenis gegeven aan deze thema's. Aanvullend op wat uit de top-down analyse naar voren kwam.
2. *Nieuwe thema's*
   Een aantal labels is geclusterd in drie thema's: twee nieuwe cultuurthema's en één thema dat in de ontwikkelsuggesties terugkomt. Hier geeft de bottom-up analyse dus een breder beeld van de cultuur dan de top-down analyse. Deze thema's voldoen aan de eisen voor een nieuw cultuurthema zoals die in de methode van fase 3 (zie bijlage 7) zijn beschreven.
3. *Niet in detail uitgewerkte thema's*
   De overblijvende labels zijn kort benoemd en niet verder uitgewerkt. Deze labels voldoen niet aan de genoemde eisen voor een nieuw cultuurthema.

Thema's aansluitend bij fase 1

EENHEID IN DENKEN EN DOEN

Uit de analyse van de tekenverhalen komt een beeld naar voren van hoe medewerkers zouden willen dat de politieorganisatie werkt: meer eenheid en meer samenwerken. Dit sluit mooi aan op het wensbeeld dat uit het realisatieplan spreekt: samenhang, politiegevoel en eenheid wat onder meer flexibele inzet van mensen mogelijk maakt. Ondanks deze overeenstemming, spreekt uit de verhalen en de tekenverhalen een negatief beeld: lokale kennis wordt onvoldoende gewaardeerd, we hebben het te druk en de centralisatie van de bedrijfsvoering leidt tot onnodige bureaucratie. De analyse van het materiaal door de bril van eenheid in denken en doen ondersteunt enerzijds het negatieve beeld dat bestaat bij centralisatie, zowel in de operatie als in de bedrijfsvoering. Een andere thema dat zichtbaar is in het materiaal is 'eilandjes en hokjesdenken'. Hieronder volgt een aantal tekstfragmenten dat deze thema's illustreert.

Negatief beeld van centralisatie
De labels die hierbij horen zijn: 'we kunnen het zelf', 'Den Haag weet niet hoe het hier werkt' en 'lokale kennis'.
[observatie] Tussen de regels door, voel ik 'wij zitten hier samen best lekker op afstand van de rest van het land (Den Haag)'. Het is een licht of vrolijk gevoel: wij hebben het hier samen gewoon best goed voor elkaar, laat ze in Den Haag maar van alles verzinnen. Er worden niet veel negatieve opmerkingen over de vorming van de Nationale Politie gemaakt want lokaal (op eenheidsniveau) kan men redelijk autonoom een aantal dingen bepalen.

Al die plannen zijn gebaseerd op de randstad - Op het binnenhof, dat is, hoeveel, 500m2? weet je hoeveel eenheden ze daar hebben rondrijden? 10! Dat is net zoveel als wij aan noodhulpauto's in Drenthe hebben. - nee hoor, we hebben er 11. In principe. - Precies: in principe - zij kijken alleen naar de financiële kant - ze weten niet wat er speelt.

Kennis van het gebied noodzakelijk is om dit soort situaties zo op te lossen. Je weet wie het is, je weet waar ie uit kan hangen. Zo vind je hem.

Eilandjes en hokjesdenken
'Eilandjes en hokjesdenken' wordt door verschillende organisatieonderdelen vaak genoemd. Het is een oordeel en een wens ineen: het is zo, en dat is jammer. Uit de teksten komt echter wel een duidelijke reden naar voren waarom er zoveel eilandjes en hokjes kunnen ontstaan De politie is een zeer diverse organisatie waarin er vele redenen zijn om je van de ander te onderscheiden, om een paar voorbeelden te geven:

Nog weinig eenheid in regelingen
"Verschillende reiskostenvergoedingen, verschillende studieregelingen, verschillende verblijfskosten, … Dit raakt mensen, het is niet het belangrijkste maar het raakt wel. Misschien wel omdat gelijkheid een belangrijke ervaren waarde is binnen de politie."

Hbo'ers
"Je wordt als hbo'er aangekondigd als iemand die alles weet. De heersende mening is 'als je maar een hbo'er op je onderzoek hebt, dan komt het goed'. Vervolgens moet je je bewijzen én initiatief tonen. Je moet je aanpassen aan de cultuur om geaccepteerd te worden maar ook laten zien dat je je bijzondere positie waard bent."

Chefs en medewerkers
"Het leek bijna alsof ze vonden dat ik dan niet meer bij de groep hoorde, maar deed aan onderonsjes met de leiding. Ik

had het in het begin totaal niet in de gaten, omdat ik niet besefte dat je bij de politie niet zomaar bij een chef langsgaat."

Regio's
"Rotterdammers zijn in het algemeen heel direct en (vrij) eerlijk. Dit kan ook voor veel mensen/collega's soms provocerend en/of moeilijk te handelen zijn."

Blauw – wit
[observatie] Een voorbeeld uit een van de verhalen is de aanleg van een 100 Mbit verbinding. Dit is heel duur en verdient dus zorgvuldige afweging. De blauwe leidinggevenden lijken zich hier in de ogen van de IT'ers niet mee te moeten bemoeien.

OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

Het wensbeeld van de operationeel leider zoals dat in het realisatieplan staat, is positief: ondersteunende leidinggevenden, die gelijkwaardig communiceren en veiligheid bieden. De verhalen en de tekenverhalen schetsen een ander beeld: de eigen chef wordt doorgaans positief gezien maar hogere leidinggevenden en uit andere organisatieonderdelen worden met scepsis bekeken.

De analyse van al het materiaal over leidinggevenden is vaak negatief van toon, er is veel scepsis naar de leiding. Toch spreekt ook hier een behoefte uit: 'ben er voor ons' en 'vertel ons wat te doen'. Hieronder enkele fragmenten die dit illustreren.

Aansturing zonder communicatie
"[het is op zich niet erg dat er mensen afgaan] dat heeft vast een goede reden en we redden ons wel. Het gaat om de communicatie. Als op deze manier naar beneden wordt gecommuniceerd dan is dat enorm frustrerend."

Op jezelf aangewezen
"Je weet dus niet waar we naartoe gaan. Nu komen er ineens aanpassingen aan het realisatieplan, terwijl 2 jaar van alles is doorgeduwd. We zijn stuurloos. We zijn afhankelijk [van de hogere leiding] maar krijgen onvoldoende informatie en onvoldoende duidelijkheid over doelen. We worden er gelaten van."

Sceptisch naar de leiding
"Vraag is, waar gaan we eigenlijk heen met deze organisatie? We willen wel, maar we doen het niet: verantwoordelijkheid laag in de organisatie roepen we, maar doen we niet. De leiding zoekt naar de juiste weg, maar lijkt enkel te leiden tot een afrekencultuur, niet tot wat we zeggen dat we willen. Voorbeeld, je mag geen fouten meer maken."

"In de afgelopen jaren is er door diverse chefs voorgesorteerd op afdelingen met volgens mij in het achterhoofd... verzamel zoveel mogelijk mensen waarover je leiding krijgt en ik ben belangrijk bij het verdelen van de banen."

VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

Uit de tekenverhalen blijkt dat de bedrijfsvoering zich zeer bewust is van de specifieke taak van de politie. En dat medewerkers van bedrijfsvoering ook graag willen bijdragen aan het werk op straat. Het invoeren van MEOS (het programma Mobiel Effectiever Op Straat) is genoemd als een succesverhaal in de samenwerking tussen operatie en bedrijfsvoering. Daar staat tegenover dat veel mensen binnen de Nationale Politie de ondersteunende diensten als chaotisch en traag ervaren. Dit gevoel is niet beperkt tot de operationele medewerkers.
Ik heb zelf een aanvraag ingediend bij een loket. Na ongeveer een week kreeg ik het verzoek of ik een ander formulier wilde invullen dan ik had gebruikt omdat de andere alweer verouderd was. Vervolgens heb ik het nieuwe formulier opnieuw ingediend. Vervolgens hoor ik een hele tijd niets. Als ik informeer naar de status van de aanvraag krijg ik te horen dat de persoon bij wie het in behandeling is op vakantie is geweest en het is blijven liggen. Enzovoorts. Uiteindelijk heeft het drie maanden geduurd voordat de aanvraag door er helemaal doorheen was. Echter de uitslag werd mij mondeling meegedeeld. Het besluit daar wacht ik nog op.

"Chaos. Tijdens mijn vakantie werd vier nieuwe collega's aangenomen. Ik ontving een mail dat ik ze in Youp Force op mocht nemen. Dit was mail 522. Bij het beantwoorden en uitzoeken bleek dat deze collega's al op school zaten, twee maanden geen salaris hadden gekregen en niet in het systeem waren opgenomen. Dan voel ik plaatsvervangende schaamte voor onze organisatie."

Tenslotte gaat een paar verhalen over de rol van leidinggevenden in de afstemming tussen bedrijfsvoering en operatie. Deze verhalen zijn negatief gekleurd.
"Regelmatig ervaar ik dat leidinggevenden geen verstand hebben van bedrijfsvoering. Ook eenheidsleidingen. Maar wel een bedrijf moeten runnen. De core business (het blauwe proces) moet beter lopen. Maar als dat niet inherent is aan de bedrijfsvoering (vooruit denken en plannen maken voor een aantal jaren), loop je tegen een ad hoc proces aan. Aangezien het ad hoc is, is er geen rekening mee gehouden met budgetten, landelijke aanbestedingen, etc."

FAMILIE

Het gezamenlijke in de cultuur van de politie komt zeer duidelijk naar voren in alle organisatieonderdelen. De gewenste situatie hierbij is dat de saamhorigheid en loyaliteit niet ten koste gaan van directheid en onafhankelijkheid en dat er ruimte is voor diversiteit. Zowel in de verhalen als de teken-

verhalen komt dit beeld terug: overwegend positief over het sociale en saamhorige met hier en daar een kritische noot. Ook wanneer al het materiaal nog eens bekeken wordt, komen de positieve verhalen ruimschoots aan bod, een paar voorbeelden:

Elkaar steunen na een heftige gebeurtenis
"In de briefing vertelde een collega wat hij die nacht voor melding had gekregen. Hierbij werd hij emotioneel. Een collega die te gast was bij ons maakte dit 'belachelijk' dit werd door de rest niet geaccepteerd en heb werd aangezegd dat bij de volgende keer hij niet langer welkom zou zijn bij onze briefing."

Elkaar helpen en ondersteunen in de dagelijkse praktijk
"Begrip voor ieders thuissituatie: als er op onze afdeling iets gaande is in iemands privé situatie, dan wordt daar zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Bijv. een zieke partner, ziek kind, vakantie/eerder weg willen van werk etc."

Eropaf vliegen
Het motto is: dit is mijn collega, daar blijf je vanaf - 'Assistentie collega' is de rode knop, daar komt iedereen op af.

De relatie tussen collega's wordt als bijzonder ervaren
"We moeten het samen doen, wij moeten elkaar in de gaten houden, je bent op elkaar aangewezen en [mede daardoor] op elkaar gesteld. De relaties met politie-collega's zijn bijzonder, anders dan wat je elders [zakelijk en privé] treft. Als er iets gebeurt dan krijg je enorm veel van je collega's. Dat is reden waarom ik hier wil blijven."

Daar staat tegenover dat naast het eerder (bij de verhalen) genoemde fragment over een pest-situatie, er tijdens bijeenkomsten ook opvallend veel wordt gerelativeerd en de mensen in de groep het bijna altijd met elkaar eens zijn.
[observatie] Ook in deze groep bevragen deelnemers elkaar nauwelijks. Uitspraken worden niet in de groep bekritiseerd. Kritiek is altijd gericht op mensen buiten deze ruimte, en meestal leidinggevenden.

En er is een aantal voorbeelden gegeven van situaties waarin de onderlinge steun tekort schiet:
"Ondanks dat er meer gesproken wordt over hoe we ons voelen na een melding, zijn er toch nog genoeg collega's die niet snel zullen zeggen dat ze ergens tegenop zien of dit een melding ze toch wel wat gedaan hebben."

"Je plaats in de groep speelt hier een rol, als je niet heel stevig in de groep zit is het lastig om trouw aan jezelf te blijven. Wij kunnen namelijk ook heel goed uitsluiten."

Nieuwe thema's

HIËRARCHISCHE VERHOUDINGEN

De politieorganisatie wordt vaak aangeduid als hiërarchisch. Wanneer het gaat over het gewenste operationeel leiderschap wordt er gezegd: We willen leidinggevenden die kunnen omgaan met meedenken en tegenspraak waarbij op gelijkwaardige wijze gesproken wordt over het werk.
In de praktijk loopt het anders: medewerkers in de basispolitiezorg zijn gewend vaak eerst de chef van dienst te bellen. In groepen wordt naar de meest senior aanwezige gekeken om 'te zeggen dat het goed is'. Uit de analyse van het materiaal komen twee thema's naar boven die hierbij aansluiten: verhalen over macht en de observatie dat politiemedewerkers zich aan hun opdracht houden.

Verhalen over macht hebben twee kanten, enerzijds wordt verteld over situaties waarin leidinggevenden uit de lijn een besluit in de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld ICT, overnemen. Hierbij wordt geen tegenspraak geduld. De andere kant komt uit de operatie, in onderstaand voorbeeld uit een opsporingsteam.
"Wie het langst zit heeft gelijk: Bij een onderzoek van een poging overval op een geldwagen zijn geen beelden. Ik stel voor aan de coördinator om een compositie tekening te laten maken, want we hebben een goede getuige. Antwoord was nee dat soort dingen doen wij niet op deze afdeling. Er valt ook niet meer over te praten hij zegt nee dus het gebeurd niet."

Dergelijk gebruik van macht wordt zowel door de leidinggevenden als door de medewerkers mogelijk gemaakt. Gedurende het onderzoek is regelmatig zichtbaar dat medewerkers van de politie zich in principe aan de opdracht houden. Een enkele keer is gevraagd waarom mensen deelnemen aan bijeenkomsten en dan wordt gezegd: ik ben ingepland. Maar ook op andere momenten komt naar boven dat doen wat je gezegd wordt de norm is.
[observatie] De situatie wordt op geen enkele manier aangegrepen om deze bijeenkomst dan maar af te lasten of de vorm ervan ter discussie te stellen (zegt iets over hun praktijk, ondanks alles maken we er wat van?) Dit lijkt op de situatie in een andere eenheid. Daar was een zeer lage opkomst ook geen reden om te overwegen het dan maar af te lassen.

INITIATIEF

Initiatief nemen betekent dat je iets doet zonder dat daar een directe opdracht aan vooraf gaat. Een groot aantal verhalen binnen dit thema, gaat over het nemen van en het niet nemen van initiatief. Allereerst wordt een aantal situaties beschreven waarin mensen individueel of met hun team 'er

iets van willen maken'. De aanleiding hiervoor is meestal niet alleen maar positief. Individueel wordt gezegd: het is voor mij gewoon een baan en ik wil toekomstperspectief. Een team dat zich de afgelopen jaren sterk heeft ontwikkeld zegt: in 2013 zijn we wakker geschud. Toen hebben we ons goed afgevraagd wat we eigenlijk doen, waarom en voor wie. Hierbij wordt opgemerkt dat er best veel mogelijk is in opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden: als je zelf iets bedenkt, dan kan alles. Een keerzijde is de ervaring dat initiatief niet altijd gestimuleerd wordt. Denk bijvoorbeeld aan leidinggevenden die, als het spannend wordt, de leiding even overnemen. Daarnaast bestaat het gevoel dat in de opsporing expertisegebieden meer centraal zijn belegd. De experts in de districten voelen dit als een beperking van hun eigen vrijheid en mogelijkheden om het goede te doen en initiatief te tonen. Maar ook bij de medewerkers zelf ligt het nemen van initiatief lang niet altijd voor de hand. Verschillende verhalen illustreren verschillende vormen van niet in actie komen

Gelatenheid als reactie op reorganisatie-gedoe
"Zie wel hoe het afloopt: Veel collegae berusten erin wat er nu allemaal speelt. Ik zie wel hoe het afloopt, we hebben er toch geen invloed op. Dit speelt een rol samen met de motivatie want die neemt wel af bij deze mensen. Ze zien wel en zetten meteen een paar stappen minder."

Afwachtend gedrag
Vroeger had je dienstsport, toen was alles beter. De baas wil toch dat ik fit ben, dus dan moet hij mij ook maar faciliteren.

Blijven praten
[observatie] Er worden ook veel anekdotes verteld tijdens het clusteren, het clusteren zelf lijkt secundair, lang nadenken en praten is belangrijker dan het resultaat, lijkt het dominante idee. Steeds weer vragen om door te praten: "wat betekent verantwoordelijkheid eigenlijk?", "wat versta jij eigenlijk onder politiek?"

Aan de positieve kant tenslotte spreekt uit een aantal verhalen behulpzaamheid richting collega's en burgers als bron van initiatief. Er wordt gezegd: de auto staat voor het helpen dat de politie doet, leuk en niet leuk.

HET GOEDE GESPREK KOMT NIET OP GANG

Binnen de politieorganisatie wordt veel gesproken en worden veel verhalen verteld. Toch blijkt uit de verhalen en anekdotes dat deze gesprekken soms indirect zijn en maar over een deel van het werk gaan. De vraag: 'Waar staan we samen voor?' is lastig te beantwoorden.
Er is veel indirecte communicatie binnen de politie. De sterke loyaliteit en het groepsgevoel maken het voor mensen moeilijk om hun collega's direct aan te spreken. De vele eilandjes zorgen ervoor dat medewerkers van elkaar niet goed weten wat ze doen. In onze ervaring tijdens het onderzoek is er sprake van voorzichtigheid bij het plannen van bijeenkomsten. Soms moet de instemming van hogerhand worden gevraagd of mogen deelnemers niet het gevoel krijgen dat deelname opgelegd is. En wanneer een onderwerp scherp op tafel komt, wordt dit snel gerelativeerd.
"Lef en moed ontbreekt om aan te spreken" - "We willen elkaar niet afvallen" - "We hebben niet de cultuur om zelfselectie te doen op afwijkend gedrag" - Als blijkt dat iemand bij het VIK terecht komt, wordt vaak achteraf gezegd: "Ja, dat deed ie altijd al" of "Ja, maar dit hebben we wel gezien…"

Een aantal verhalen gaat over de aard van het werk. 'Boeven vangen' is een veel gehoorde uitspraak maar het is duidelijk dat het politiewerk daar niet toe beperkt is. De verbinding met en de bejegening van burgers komt een aantal keer naar voren, bijvoorbeeld:
"Je hoeft het niet altijd op te lossen maar je moet wel goed luisteren" - "We realiseren ons niet meer precies wat de impact is [van bijvoorbeeld woninginbraak]. We zijn afgevlakt"

Maar ook het geweldsmonopolie van de politie wordt niet door iedereen hetzelfde ervaren:
We lopen steeds meer met het dienstwapen rond, op straat snap ik dat maar dat we het ook steeds binnen dragen vind ik een enge ontwikkeling. Ik heb 'm liever in mijn kluisje liggen dan dat ik 'm draag.

En tenslotte kan het onduidelijk zijn waar de politie nu eigenlijk voor staat en mee bezig is:
"Altijd teveel prioriteiten" – "Dat is kenmerk van politiewerk, er is altijd meer te doen" - "Op ieder niveau prioriteert iedereen dus zelf ook nog eens" - "Dat willen we ook" - "Maar het leidt ook tot ongewenste situaties."

Niet in detail uitgewerkte thema's

Naast de hierboven beschreven cultuurthema's is een aantal andere thema's naar voren gekomen in het materiaal. Deze zijn hier niet nader uitgewerkt omdat deze niet voldoen aan de criteria voor een nieuw cultuurthema zoals die in de methode van fase 3 (zie bijlage 7) zijn beschreven.

RELATIE MET DE BUITENWERELD

Dit gaat over de sterke interne focus van de politie en de wisselende beelden die medewerkers hebben over de wijze waarop de burger bejegend dient te worden.

BEHOEFTE AAN WAARDERING

De beleving dat het werk moeilijker wordt en dat de politie onder een vergrootglas ligt. Dit voelt als lastig terwijl er behoefte is aan waardering, complimenten en erkenning.

LOYAAL AAN DE ORGANISATIE

Politiemedewerkers zijn niet alleen erg saamhorig maar ook erg loyaal aan de organisatie. Zeer regelmatig wordt gezegd dat het deze saamhorigheid en loyaliteit is, die de boel draaiend houdt. Er is zorg dat dit minder wordt en ook wel de kritische reflectie dat dit eigen gedrag ook wel situaties waarover geklaagd wordt, in stand houdt.

GEZAGHEBBEND EN DOORTASTEND

Wellicht past bij dit cultuurthema een aantal anekdotes over stoer gedrag.

RELATIVEREN

Twee houdingaspecten die vaak zichtbaar worden is relativering als gesprekken wat scherp worden en optimisme: het komt wel goed en iedereen vindt wel een plekje.

BEHOUDEND

De politie wordt wel als behoudend gekarakteriseerd. Dit blijkt niet uit veel verhalen maar er is wel een aantal verhalen met een klagende toon waar de boodschap is: vroeger was het beter.

REORGANISATIE

Over de reorganisatie wordt veel geklaagd, vooral over de lange duur van de personele reorganisatie. Dit leidt tot interne gerichtheid en onzekerheid. Daarnaast worden er de nodige cynische verhalen over de organisatie verteld. Voorbeelden van oneerlijkheid, gebrek aan interesse (van de organisatie) voor de inhoud, het 'echte werk'. Vermoedens van vriendjespolitiek, leidinggevenden die uit de wind worden gehouden en successen claimen.

WERKDRUK

Dit is een breed genoemd thema. Medewerkers voelen dat ze moeten meepraten en meepauzeren, ook als ze het druk hebben. De planning loopt snel vol met verplichte leveringen, verlofdagen, diensten van 9 uur, etc. Aan de andere kant valt op dat wanneer een groep eenmaal zit er bijna altijd veel rust en tijd is.

BIJLAGE 7

Onderzoeksmethode fase 3 – Hoe duiden we het verschil?

Het doel van fase 3 is om verklaringen te geven voor verschillen tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn'. Met een kleine groep ervaren medewerkers zijn de resultaten van fase 1 en 2 geduid. Het resultaat is een aantal veronderstelde gedeelde aannames en veronderstellingen die plausibele verklaringen geven voor het verschil tussen de beoogde cultuur en de huidige cultuur.

Onderzoeksvraag fase 3

Welke onderliggende basisveronderstellingen zijn relevant?

Hierbij is de visie van een aantal ervaren medewerkers gecombineerd met de kijk vanuit de onderzoekers en de literatuur. Er is gezocht naar verklaringen die zowel begrijpelijk als breed toepasbaar zijn binnen de politieorganisatie.

Methode voor dataverzameling fase 3

De data voor deze fase zijn verzameld in twee workshops van een halve dag. Met een groep van zes personen is gezocht naar mogelijke verklaringen voor de geobserveerde cultuurkenmerken.

SELECTIE DEELNEMERS

De mensen die zijn gevraagd om deel te nemen aan de twee workshops zijn tijdens de interviews in fase 1 en de workshops in fase 2 bij het onderzoek betrokken geraakt. Daarnaast zijn enkele namen aangereikt vanuit de korpsleiding. Criteria op basis waarvan mensen zijn uitgenodigd zijn de volgende:

. Ruime ervaring en brede kennis van de politieorganisatie.
. Mensen die in eerder contact hebben laten zien dat ze het boeiend vinden om verklaringen te vinden voor "waarom het gaat zoals het gaat".

De deelnemers aan de workshops staan in bijlage 13.

WERKWIJZE IN WORKSHOPS:

In beide workshops is de volgende aanpak gehanteerd:

. *Lezen door deelnemers van materiaal*
In beide workshops kregen de deelnemers met betrekking tot vier van de cultuurthema's een document te lezen. Dit document begint met de beschrijving van de gewenste cultuur, zoals die in fase 1 is geformuleerd. Daarna wordt in het document een deel van het ruwe materiaal opgesomd zoals dat in fase 2 is verzameld (verhalen en anekdotes) wat een relatie heeft met dit cultuurthema.
. *Gezamenlijke brainstorm*
Na het lezen van het materiaal is door de deelnemers gebrainstormd over mogelijke verklaringen voor het verschil tussen de gewenste cultuur en wat spreekt uit de verhalen en anekdotes. Hierbij is eerst een open aanpak gehanteerd, waarin iedereen alles kon zeggen. Daarna is op een aantal van de onderwerpen doorgevraagd door de onderzoekers.
. *Ordenen van de resultaten*
Tijdens de twee workshops is door de onderzoekers een clustering gemaakt in de verklaringen van de deelnemers. Deze clustering is direct met de deelnemers getoetst.

Analysemethode fase 3

Zoals gezegd heeft fase 3 tot doel een aantal verklaringen te vinden voor verschillen tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn'. Daarnaast is in fase 3 de keuze gemaakt welke cultuurthema's centraal staan in de beschrijving van de politiecultuur.

ANALYSE VAN DE VERKLARINGEN

Tijdens de workshops zijn de resultaten geordend. Na de workshops zijn de verschillende verklaringen door de onderzoekers toegewezen aan zeven cultuurthema's. In bijlage 8 is deze toewijzing te vinden. In de hoofdstukken 4 tot en met 10 waarin de cultuurthema's zijn uitgewerkt zijn deze verklaringen beschreven onder het derde kopje: 'Wat zit er achter'.

KEUZE CULTUURTHEMA'S

Gedurende het onderzoek zijn 20 cultuurkenmerken van de Nationale Politie in beeld gekomen. De keuze voor de zeven cultuurthema's die centraal staan in de beschrijving van de politiecultuur is

gemaakt aan de hand van de volgende criteria:

1. het thema past binnen de definitie van politiecultuur, zie §2.1 en;
2. het thema is breed zichtbaar binnen de organisatie. Dit betekent dat er meerdere verhalen over het thema gaan en deze verhalen bij meer dan één organisatieonderdeel aan de orde zijn gekomen en;
3. het thema sluit aan bij één van de cultuur-thema's uit fase 1 of;
4. in fase 3 van het onderzoek zijn verklaringen benoemd die passen bij het thema.

Het resultaat van deze selectie is weergegeven in figuur 3 in hoofdstuk 3.

BIJLAGE 8

Resultaten fase 3 - verklaringen voor politiecultuur

Fase 3 heeft geresulteerd in achttien verklaringen voor het verschil tussen 'wie we willen zijn' en 'wie we zijn'. Deze achttien verklaringen hebben betrekking op de zeven cultuurthema's (zie figuur 3 in hoofdstuk 3). Hieronder zijn de ruwe resultaten van de twee workshops van fase 3 weergegeven. De 18 verklaringen zijn te vinden bij de beschrijving van de cultuurthema's in de hoofdstukken 4 tot en met 10, onder het kopje 'wat zit er achter'.

THEMA FAMILIE

Positief en negatief

We willen een cultuur waarin we wel de positieve kanten (saamhorigheid en loyaliteit) van de familie hebben maar waarin de negatieve kanten (uitsluiting, geslotenheid) zo min mogelijk tot uiting komen, zodat diversiteit en openheid niet geschaad worden.

De verhalen schetsen een beeld waarin de schaduwkant van de familiecultuur duidelijk zichtbaar is. De (ervaren) bedreiging van buiten de groep, leidt tot loyaliteit en saamhorigheid in de groep én tot negatieve bijeffecten.

Wat zijn nu de onderliggende aannames en mechanismes die dit in stand houden?

. De positieve associatie met Familie, leidt ertoe dat de negatieve aspecten voor lief worden genomen.
. De gevolgen van de negatieve kanten binnen de groep minder ervaren dan buiten de groep (ook bij beleidsmakers).
. Het is een sterk mechanisme: (vermeende) onveiligheid buiten leidt tot familie binnen of in ieder geval tot zwijgzaamheid / niet aanspreken.
. De vraag van waaruit interne saamhorigheid wordt gevoed is aan het verschuiven (onderweg naar wie we willen zijn).

Oordelen

We constateren dat politiewerk 'buiten' veel gaat over oordelen. Deze cultuur is ook intern zichtbaar. We 'moeten er wel wat van vinden' (in plaats van nieuwsgierig te zijn naar waarom iemand iets zegt of doet). Er zijn dus veel oordelen en tegelijkertijd is er geen open gesprek binnen de 'familie', weinig tot geen feedback. Dit leidt tot een aantal 'ontluchtingsmechanismen' waarmee zaken toch aan de orde kunnen worden gebracht, zoals humor en verhalen over anderen vertellen.

Wat zijn nu de onderliggende aannames en mechanismes die dit in stand houden?

. Verschil tussen binnen en buiten. Veiligheid heeft buiten een andere betekenis dan binnen, die niet gezien wordt of expliciet geen betekenis aan wordt gegeven? Dat leidt intern tot vervormingen (als het niet willen zien van de negatieve kant van familie).

Vaderfiguur

Een van de oorzaken waardoor de familiecultuur zo sterk is en blijft en openheid tegengaat is het belang van de vaderfiguur in groepen. Er is een sterke behoefte aan veiligheid en de leiding / de vader dient deze te verzorgen. Het oordeel over wat waar of goed is wordt veel bij de leidinggevende / de vader neergelegd. De macht wordt vaak gelegitimeerd door de hiërarchie maar ook door (specialistische) kennis. Tussen de leider en de rest van de groep vinden weinig volwassen gesprekken plaats, de groep stelt zich daarmee kinderlijk op. Dit mechanisme blijft in stand doordat spreken over de macht taboe is. Degene die het heeft, doet alsof hij/zij net zo is als ieder ander. Wat zijn nu de onderliggende aannames en mechanismes die dit in stand houden?

. Macht vs. autoriteit. "wie we willen zijn" omschrijft een cultuur die veel meer gaat over horizontale autoriteit en veel minder over macht.
. Macht als taboe.

Tenslotte wordt de vraag gesteld wat er in de plaats kan komen voor een familiegevoel of een gevoel van eenheid? De volgende vier mogelijkheden worden genoemd:

. Een organisatie / groep waarin de diversiteit gewaardeerd wordt, waarin mensen de lol van de diversiteit ervaren.
. Een organisatie / groep waarin individuen kunnen en mogen uitblinken.
. Een organisatie / groep waarin de aandacht veel meer uitgaat naar externe zaken, of andersom, een sterke externe stimulans verminderd misschien de behoefte aan een familie of eenheid.

. Een organisatie waarin de rolverdeling tussen de hiërarchische niveaus helder is en ieder zijn/haar bijdrage levert die door de anderen gewaardeerd wordt.

THEMA PROFESSIONELE RUIMTE, VERTROUWEN EN OPERATIONEEL LEIDERSCHAP

Taboe

Er wordt weinig openlijk gesproken over het vak, over de professie en de werkdruk die daarbij hoort. Ook geven mensen weinig inkijk in hun eigen 'kennisbank' (veelal Outlook). Dit gebrek aan openheid, in combinatie met een 'loyale' houding van niet-aanspreken, leidt tot weinig ontwikkeling van professionaliteit, tot het 'bij de leidinggevende' leggen van problemen en tot het gevoel van hoge werkdruk. Wat zijn nu de onderliggende aannames en mechanismes die dit in stand houden?

. Je laten zien, je professie laten zien, is not done.
. Het niet of weinig spreken over waarom we op aard zijn, wat is onze waardecreatie?

Wat is ons werk?

Het werk is slecht gedefinieerd. De politie is reactief. Er zijn weinig doelen en veel prioriteiten. De professionaliteit van medewerkers en leidinggevenden is slecht gedefinieerd. Samenwerken en informatie verwerken wordt wel benoemd als belangrijk maar dit dringt niet echt door in de hele organisatie. Leidinggevenden worden niet altijd vertrouwd. Keuzes die elders of iemand anders maakt, staan ter discussie. Wat zijn nu de onderliggende aannames en mechanismes die dit in stand houden?

. Eigenlijk gaat het echte werk op straat goed, er is dus weinig reden om dit te veranderen.
. incident-driven zit in de genen en geeft weinig ruimte om in 'big rocks' te denken of te handelen. Urgentie gaat voor belangrijkheid.

Verwarring

Vooral bij leidinggevenden op verschillend niveau is er veel verwarring over wat hun taak is en hoe ze deze geacht worden in te vullen (beheersmatig of operationeel). Dit verlamt de organisatie. Wat zijn nu de onderliggende aannames en mechanismes die dit in stand houden?

. Als ik niet weet wat mijn taak is, doe ik wat mij goeddunkt, ik voel me daar niet heel goed bij dus ik hou een slag om de arm.
. Als mijn baas mij niet aanstuurt, heb ik alle ruimte om zelf te bepalen wat ik doe.

THEMA HIËRARCHIE

. Nadruk op de sterk hiërarchische organisatie die de politie is: 'ze zijn opgevoed altijd eerst de chef van dienst te bellen' [observatie: dit blijkt ook wel weer uit het voorbeeld dat er geen tekst op het intranet geplaatst kan worden zonder dat die inhoud met de korpsleiding is gedeeld].
. Gaat het om een vaderfiguur? Hoe zit het dan met de moederfiguur?
. De vaderfiguur: dominant, beslisser, structurerend.
. Informele leiders worden onvoldoende gezien en onvoldoende benut.

THEMA PROFESSIONALITEIT

. Er wordt wel geëvalueerd en zaken worden ook wel uitgesproken maar wel handelen er vervolgens niet naar.
. Daar is leiderschap voor nodig.
. Het mechanisme is dat mensen zaken oppakken die 'moeten'. Dingen die wel belangrijk zijn, maar 'mogen', komen niet 'vanzelf' tot stand.

THEMA EENHEID IN DENKEN EN DOEN

. Er zijn argusogen op vreemd/nieuw.
. Ziet behoudend gedrag.
. Buitenstaanders (zoals hbo' ers) worden in eerste instantie wel verwelkomd maar er wordt te snel resultaat verwacht. De organisatie is ongeduldig: "wat gaan we nu doen?"; "wie gaat het zeggen?"
. Het mechanisme lijkt te zijn dat er veel mensen zijn die snel van denken/observeren naar doen schakelen. Weinig mensen met een onderzoekende inslag.
. In de BPZ moet je een doener zijn maar op andere plekken zou dat best anders kunnen zijn.

We spreken niet altijd de goede taal. Met name naar de basisteams. "ik voel me vaak een vertaler". Communicatie ontbreekt, verhalen vanuit de leiding worden als wollig ervaren. Veel anekdotes gaan over: wie gaat er eigenlijk over? Over autonomie en over verantwoording. "Is het autonomie of is het rebellie?"

Eenheid in denken en doen lijkt in de basisteams vooral gezien te worden als verplichtingen uit Den Haag (overigens is dat iets dat niet veel anders is geworden sinds de invoering van de Nationale Politie) en als inkoop van bloemetjes ergens ver weg. De aanname is dat het de meeste agenten niet veel uitmaakt of een bepaalde prioriteit nu het gevolg van het lokale gezag, of het regionale gezag of voortkomt uit een nationale prioriteit. Bij de opsporing is daar meer aandacht voor,

bijvoorbeeld ten gevolge van aandacht voor Finec en digitale opsporing. De grote vraag hier is hoe we nieuwe instroom ook binnen kunnen houden. De waan van de dag leidt tot eigen improvisatie – veel inefficiënt handelen en ook weinig eenheid. Druk van de reorganisatie en de veranderingen leidt tot (meer) onzekerheid en dat leidt tot behoudend gedrag. Wens om eenheid in denken en doen te krijgen -> meer regels en centrale aansturing -> minder betrokkenheid op de werkvloer -> minder eenheid -> meer regels -> …

ZIJ-DISCUSSIE OVER DOELEN EN PRIORITEITEN

Operationele sturing vindt altijd plaats binnen de eenheden. Het gezag ligt niet in Den Haag maar op verschillende niveaus binnen de eenheden: vanuit de regioburgemeester en vanuit de burgemeesters.
Eenheden hebben wel last van de (politieke) doelen, bijvoorbeeld rond ontneming waarbij er een doelstelling is voor een bedrag wat de aandacht afleidt van eigen prioriteiten. Of wanneer er per se nog 2 jihad onderzoeken moeten worden gedaan dit jaar.

. Waar het om gaat dat dit niet duidelijk is, de communicatie gaat mis.
. In de operatie wordt het echt anders beleefd als bij de leiding.

THEMA VERBINDING BEDRIJFSVOERING EN OPERATIE

Als deze verbinding slecht is (en dat is zo gezien het, nog relatief kleine, aantal anekdotes) dan heeft de operatie daar meer last van dan de bedrijfsvoering. De operatie zou leidend moeten zijn maar bij gebrek aan kader heeft de operatie hier niet altijd de kennis en kunde voor in huis.
De afstand tussen blauw en wit is groot (en met de reorganisatie groter geworden). Hier speelt de snelle identificatie binnen de politie met het eigen team ook een rol. Vervolgens is de communicatie tussen blauw en wit sterk bureaucratisch vormgegeven over veel schijven.

ZIJ-DISCUSSIE OVER ‘HET GESPREK VOEREN’

Voor veel van de onderwerpen die aan de orde komen, lijkt ‘in gesprek zijn’ de oplossing. Ook in het realisatieplan wordt dit veelvuldig genoemd als middel om woorden betekenis te geven en veranderingen te implementeren (zo willen we dus echt zijn). In de praktijk is het echter heel moeilijk: er wordt te weinig tijd voor vrijgemaakt, er wordt met kleine groepjes koplopers of ambassadeurs gewerkt waarvan verwacht wordt dat zij het geleerde als vanzelf binnen het eigen team verspreiden en er wordt wel heel veel gepraat in het leidinggevende domein maar veel minder op operationeel niveau.
“Waarom hebben we toch zo’n maakbare en ongeduldige visie op veranderen?” Een open gesprek met leidinggevenden wordt ook regelmatig moeilijk gemaakt doordat leidinggevenden verwachten dat er van hun sturing en beslissingen worden verwacht en doordat medewerkers afgeschrikt worden door mythes over gebruik van macht.
Er wordt enorm veel vergaderd maar dit leidt niet tot veel actie. Vergaderen om te vergaderen. Enorm vrijblijvend, de helft blijft rustig weg. Iedereen praat met zijn eigen niveau. Bazen gaan zitten sturen in overleggen.

DISCUSSIE SCEPTISCH NAAR DE LEIDING

Er lijkt een groot gat te zijn tussen het operationele domein (tot en met de operationeel expert) en het leidinggevende domein. Dit uit zich in scepsis, slechte communicatie en het gevoel op jezelf aangewezen te zijn. Door de reorganisatie is dit reëel en gevoelsmatig erger geworden. De sturing ontbreekt formeel in het operationele domein en de communicatie met het leidinggevende domein is slecht. Zowel de teamchefs (ook operationeel leiding geven naast 150 HR gesprekken) als de operationeel experts -ik ben toch geen leidinggevende (meer)- zijn in de war over hun rol en positie.

INITIATIEF EN PERSOONLIJK HANDELEN

Alles is korte termijn: wel behulpzaam maar weinig ruimte voor structureel eigen initiatief.

9 BIJLAGE

Onderzoeksmethode fase 4 – Hoe kunnen we het verschil verkleinen?

De laatste fase van het onderzoek is gericht op mogelijkheden om de cultuur binnen de Nationale Politie te ontwikkelen. In workshops zijn met medewerkers ontwikkelsuggesties geformuleerd die impact hebben op de zeven cultuurthema's.

Onderzoeksvraag en deelvragen fase 4

Op welke wijze kan de politiecultuur (conform het realisatieplan) worden ontwikkeld?

Deelvragen bij deze onderzoeksvraag zijn:

. Welke positieve kwaliteiten in de huidige organisatie worden onderkend, die de basis kunnen vormen voor het ontwikkelen van de politiecultuur?
. Welke ontwikkelsuggesties zien vertegenwoordigers van de politieorganisatie die voldoen aan de volgende twee voorwaarden: de ontwikkelsuggesties zijn geworteld in de onderkende kwaliteiten; en de ontwikkelsuggesties zijn gericht op het in beweging brengen van de bij onderzoeksvraag 3 benoemde verklaringen?
. Hoe worden deze ontwikkelsuggesties geïnterpreteerd vanuit veranderkundige en organisatiekundige theorie?

DEFINITIES

Met 'positieve kwaliteiten' wordt gerefereerd aan kenmerken van de organisatie en de mensen in de organisatie, die bijdragen aan topprestaties. Dit is een vertaling van de term Positive Core zoals die in Appreciative Inquiry wordt gebruikt (Cooperrider en Whitney, 2005).

RESULTAAT

Het antwoord op deze onderzoeksvraag is een aantal ontwikkelsuggesties. Deze zijn zodanig beschreven, door medewerkers van de politieorganisatie, dat ze binnen de hele politieorganisatie begrepen en op waarde geschat kunnen worden.
Daarnaast zijn de ontwikkelsuggesties voorzien van een veranderkundige toelichting. Hiermee wordt bedoeld dat wordt aangegeven hoe deze ontwikkelsuggestie gebruikt kan worden en wat het te verwachten resultaat daarvan is.

Methode voor dataverzameling fase 4

WERKGROEPEN

In het onderzoeksplan is een aanpak voor fase 4 beschreven die uitgaat van twee groepen van 16 tot 24 personen. Met beide groepen zouden parallel vier workshops van een halve dag worden gedaan. In de praktijk is het niet gelukt deze aanpak te organiseren. Uit een groep van meer dan 60 personen die zich in de eerste drie fasen hebben gemeld als geïnteresseerd om mee te doen in fase 4, hebben zich uiteindelijk vijftien mensen ingeschreven waarvan enkele onder voorbehoud. Dit ondanks diverse uitnodigingen en pogingen mensen via-via te benaderen.
Er is gekozen om fase 4 in een nieuwe vorm te gieten waarin drie groepen één workshop van een dag bijwonen. In totaal hebben zich hier dertien mensen op ingeschreven, verdeeld over leiding, opsporing, ondersteuning, speciale teams en basisteams (zie bijlage 13).

DE WORKSHOP

Als voorbereiding hebben de drie groepen ieder een deel van de resultaten van fase 1, 2 en 3 te lezen gekregen. In de workshop is ter kennismaking met elkaar en het thema eerst een ronde gedaan waarbij iedereen een korte persoonlijke anekdote vertelt over een situatie waar hij of zij trots of tevreden over is, gerelateerd aan bovenstaande thema's. Op basis van deze verhalen zijn gezamenlijk kwaliteiten benoemd.
Vervolgens zijn de thema's behandeld. Hierbij zijn steeds twee stappen genomen:

1. Een brainstorm naar voorstellen en ideeën om deze thema's, de verklaringen en de bijbehorende vragen, in de organisatie onder de aandacht en 'aan de gang' te krijgen.
2. Een reflectie op de vragen die bij de verklaringen staan met als doel deze vragen zo te formuleren dat ze mensen aan het denken zetten.

Analysemethode fase 4

Het materiaal uit de workshop is in drie stappen verwerkt tot ontwikkelsuggesties:

Stap 1 - clusteren
De voorstellen en ideeën die in de workshops naar voren zijn gekomen, zijn geclusterd. In bijlage 10 zijn deze clusters met de bijbehorende ideeën opgesomd.

Stap 2 - formuleren criteria
Voordat de ontwikkelsuggesties zijn uitgewerkt is op basis van veranderkundige literatuur en politie-literatuur een zestal criteria geformuleerd voor kansrijke ontwikkelsuggesties, zoals: 'voor alle niveaus passend geformuleerd' en 'meerdere kleine acties'.

Stap 3 - formuleren ontwikkelsuggesties
De clusters van voorstellen en ideeën uit de workshops zijn samengenomen tot een tekst voor de ontwikkelsuggesties. Hierbij zijn door de onderzoekers aanvullingen gedaan die erop gericht zijn om zo goed mogelijk te voldoen aan de in stap 2 benoemde criteria.

10 BIJLAGE

Fase 4 - materiaal voor ontwikkelsuggesties

In deze bijlage staan de ideeën en suggesties zoals die in de drie workshops van fase 4 zijn benoemd. Deze zijn geordend naar de ontwikkelsuggesties zoals die in hoofdstuk 11 zijn beschreven.

EXPERIMENTEER MET LOKALE REGELRUIMTE

Dit is het onderwerp dat gaat over het lokaal mogelijk maken van indraaien van lampjes, reparaties aan koppels, etc.

. Kleine regelruimte bieden om 'koplampjes te vervangen'. Wel ervoor zorgen dat deze budgetten niet voor totaal iets anders gebruikt worden.
. Je wil dus wel de ruimte geven voor initiatieven, maar je wil ook ergens de grens bewaken.

GEEF MEDEWERKERS MET EXPERTISE EEN ROL NAAST FORMEEL LEIDINGGEVENDEN

Dit heeft te maken met het wel of niet afdoen van de strepen, het beoordelen van mensen op hun aangetoonde professionaliteit, hierover het gesprek hebben. Ligt het nu bij de teamchefs of bij de operationeel experts? Willen we informele leiders meer op een voetstuk?

De "P" op je mouw verdienen.

. Strepen eraf.
. Waarderen op wat je doet.

Ander type leiderschap stimuleren.

. Leidinggevende moet er in staan en niet er boven.
. Ruimte geven (niet vanuit hiërarchie).
. Schaf de blauwdruk af en maak leidinggevenden coaches.
. Nieuwe leidinggevenden. Schaf de oude meuk (oude cultuur) af.
. Frisse nieuwe mensen, combi's maken van oud-jong.
. Informele leiders inzetten.

HELP DE OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE BELEID TE VERTALEN NAAR DE WERKVLOER

. Het is veel te veel voor iedereen om alle stukken te lezen. De staf maakt een eerste vertaalslag en geeft die uit aan het sectorhoofd. Deze bespreekt het weer met de teamchefs.
. A4-tjes werkt en een heel draaiboek niet.
. Teamchefs moeten de vertaling maken van plannen naar actie en terug.

STIMULEER ALS OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE INITIATIEF BIJ JE MEDEWERKERS

. In het dagelijkse gesprek met je medewerkers je leiderschap vormgeven.
. "Liever sorry zeggen achteraf dan goedkeuring vragen vooraf".
. Spreek uit "waarom vraag je dat nou" als er gebeld wordt om de verantwoordelijkheid weg te leggen. Bellen met inhoudelijke vragen mag altijd.

Er loopt een programma 'Blauw Vakmanschap' dat hier ook aandacht aangeeft. Bijvoorbeeld binnen Drenthe in Meppel waar na het draaien van een dienst de ervaringen worden uitgewisseld.

HELP DE OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE BELEID TE VERTALEN NAAR DE WERKVLOER

Dit heeft te maken met dat er geen tijd wordt gemaakt voor gesprekken, dat regionale gesprekken over taakaccenten nog niet tot wasdom zijn gekomen, dat interessante gremia verwateren, dat er niet overal open over emoties wordt gesproken, dat er vooral gedebrieft wordt na een heftig incident en dat er vooral geëvalueerd wordt na een fout en niet als een afwijking van het protocol gewoon goed afloopt.

. Creëer informele momenten.
. Initiëren van het spannende gesprek door groepschef of Senior als mentor in te zetten of te werken met Buddy's (zie project in Amsterdam).
. Gesprekstechnieken verbeteren.
. Gesprekken een positievere en meervoudig karakter geven door denkhoeden toe te passen.
. Duidelijke agenda voor bijvoorbeeld regionale/landelijke taakaccent bijeenkomsten.

EVALUEER OOK ZAKEN DIE GOED ZIJN GEGAAN

. Goede afwijkingen belonen, niet alleen aandacht voor de afwijking van het protocol waarbij het mis gaat.
. Transparant zijn (over perceptie, verwachtingen) naar elkaar.
. Als je feedback krijgt, terug geven dat het goed is dat het gebeurt.
. Kwetsbaar opstellen en feedback vragen onder gelijken.
. Helder zijn over: Wat is mijn rol geweest in deze situatie? Wat heb ik goed gedaan? En wat had ik beter kunnen doen?
. Groei door waardering en ruimte voor opbouwende kritiek.
. Meer gelegenheden voor gesprekken creëren.
. Leermomenten opzoeken: audits maar ook aandacht voor bijna-incidenten.
. Intervisie en supervisie onderdeel maken van het werk; casussen voorbereiden en bespreken.
. Debriefing belangrijkers maken.
. Persoonlijker ook: hoe is het met jou?
. Ook debriefen na geslaagde acties.
. debriefings beter gebruiken: ook als dingen goed gaan.
. Als het slecht gaat, dan zijn we bereid om tijd te maken voor evaluatie en ervan te leren (en het de volgende keer te voorkomen). Als het goed gaat, dan zouden we ook de tijd moeten nemen om te evalueren waarom het goed ging en daarvan te leren.
. Incidenten gebruiken om van te leren.
. Reactie achteraf: betrokken, niet beoordelend, gericht op samen leren.

'COLLEGA', MAAK MEER GEBRUIK VAN HET BREED GEDEELDE POLITIEGEVOEL

Mensen willen elkaar beter leren kennen, er bestaat het gevoel dat samenwerken belangrijk is, dat het meer en beter kan. Een betere samenwerking tussen bedrijfsvoering en operatie komt tot stand als beide elkaar beter begrijpen, overdracht van blauw naar grijs ook. Begrip voor landelijke doelen heeft ook met inzicht in elkaar te maken.

. Sollicitatiegesprek bekijken, terughalen.
. 2 weken kennismaken met de praktijk, zitten ze niet op te wachten maar wordt achteraf erg gewaardeerd.
. Voorstel om nieuwe mensen van ondersteuning een keer te laten meelopen in de praktijk.
. En vice versa: beeldvorming tijdens de studie is te vroeg. Aan het eind van de opleiding (of na een paar maanden) een tour door de organisatie.
. Vooruitgeschoven posten: mensen die vanuit de praktijk non-executief worden en in de ondersteuning gaan werken.

11 BIJLAGE

Methode literatuuronderzoek

Aanvullend op de vier fases is een literatuurreview rond het onderwerp politiecultuur gedaan. Dit maakte geen onderdeel uit van het oorspronkelijke plan maar is toegevoegd aan het onderzoek omdat de bevindingen duidelijk raken aan thema's die in de literatuur beschreven zijn. De eerste reden voor dit literatuuronderzoek is dat het bijdraagt aan een validatie van de bevindingen. Door de uitkomsten van de wetenschappelijke literatuur te vergelijken met dit onderzoek kan overlap worden vastgesteld, maar kunnen ook verklaringen worden gevonden waarom bepaalde bevindingen anders zijn. Een tweede reden voor het literatuuronderzoek is dat het veranderkundige inzichten kan opleveren. Wellicht zijn er bepaalde kenmerken van politiecultuur die zo stabiel zijn, dat deze als een gegeven moeten worden beschouwd. Het is dan weinig zinvol acties te ontwikkelen om die kenmerken te veranderen.

VRAAGSTELLING LITERATUUR-REVIEW

Hoe verhouden de resultaten van dit onderzoek zich tot uit de literatuur bekende thema's in politiecultuur?

METHODE LITERATUUR-REVIEW

De literatuurlijst is door de begeleidingscommissie vastgesteld. Vervolgens zijn deze en een aantal andere bronnen gelezen die gedurende het onderzoek naar boven zijn gekomen. Hierover is een thematische review geschreven. Tenslotte heeft een confrontatie plaatsgevonden van deze thematische review met de resultaten van het onderzoek. De bevindingen uit de literatuur is terug te vinden in:

- de definitie van politiecultuur in §2.1;
- de verklaringen bij de cultuurthema's in fase 3, in hoofdstukken 4 tot en met 10;
- de veranderkundige beschouwing van politiecultuur in hoofdstuk 11.

Deze literatuurstudie is gebaseerd op het werk van Chan (1996, 1997), Loftus (2009, 2010), Paoline (2003), Reiner (2000) en Terpstra en Schaap (2011). Chans boek (1997) en artikel (1996) zijn gebaseerd op een case studie van de politie in New South Wales, Australië. Gedurende het jaar dat ze onderzoek deed bij dit politiekorps, heeft Chan enquêtes uitgevoerd, interviews afgenomen, en documenten geanalyseerd. Het boek (2009) en het artikel (2010) van Loftus zijn geschreven naar aanleiding van een etnografische onderzoek (600 uur aan observaties) bij de politie in Northshire, Engeland. Reiners boek (2000) bespreekt eveneens de situatie in Engeland. Terpstra en Schaap (2011) hebben een enquête uitgevoerd in Nederland, onder agenten werkzaam bij het korps Gelderland-Zuid. Paoline (2003) heeft zijn model over de relatie tussen de kenmerken van politiewerk en de politiecultuur ontwikkeld naar aanleiding van een literatuurstudie.

BIJLAGE 12

Politiecultuur in de literatuur

Deze bijlage geeft een overzicht van wetenschappelijk onderzoek naar politiecultuur. In de eerste paragraaf word het begrip gedefinieerd en aangeven in hoeverre het mogelijk is om te spreken over de politiecultuur. Met andere woorden, is de cultuur in ieder politiekorps hetzelfde, en draagt iedere agent deze cultuur uit, of is er variatie te onderscheiden? Op basis van de literatuur is geconcludeerd dat er, ondanks de verschillen, enkele gemeenschappelijke cultuurkenmerken zijn die terug te vinden zijn bij een groot deel van de politiekorpsen. Het tweede deel van deze bijlage gaat over welke factoren ervoor zorgen dat politiekorpsen in verschillende regio's een vergelijkbare cultuur hebben. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de kenmerken van de politiecultuur: welke specifieke gedragingen, normen en waarden zijn te onderscheiden binnen de politie? Tenslotte wordt besproken hoe de politiecultuur zich verhoudt tot maatschappelijke ontwikkelingen en aandacht besteed aan de volgende vraag: is het waarschijnlijk dat de cultuur binnen de politie zal veranderen?

Politiecultuur: definitie en variatie

Loftus (2009) geeft een overzicht van veelgebruikte definities van het begrip politiecultuur. De meeste definities benadrukken de rol van normen en waarden die functioneren als ongeschreven regels, en op die manier beïnvloeden wat wordt gezien als goed politiewerk. Chan (1996: 110) omschrijft politiecultuur bijvoorbeeld als *'the informal occupational norms and values operating under the apparently rigid hierarchical structure of police organisations'*. Loftus (2009) stelt dat er een aanname ten grondslag ligt aan de meeste definities van het begrip politiecultuur, namelijk dat het mogelijk is om te spreken van een stabiele, homogene cultuur binnen de politie. Bovengenoemde aanname wordt door verschillende onderzoekers, waaronder Chan (1997) en Loftus zelf, bekritiseerd. Deze onderzoekers wijzen erop dat er variatie is tussen politiekorpsen, dat er binnen politiekorpsen subculturen bestaan, en dat niet iedere agent conform de heersende normen en waarden handelt.

Met betrekking tot de verschillen tussen politiekorpsen stelt Reiner (2010) dat niet ieder politiekorps dezelfde stijl heeft. Sommige korpsen richten zich met name op ordehandhaving, waar anderen meer servicegericht zijn. De laatsten zijn daardoor eerder geneigd wetsovertreders te waarschuwen, terwijl korpsen die zijn gericht op ordehandhaving sneller zullen overgaan tot strafrechtelijke vervolging. Loftus (2009) vond verder dat de cultuur binnen stedelijke politiekorpsen verschilt van die van korpsen in meer landelijke gebieden. Dit verschil wordt veroorzaakt door de andere aard van de problemen waar korpsen in stedelijke en landelijke regio's zich voor gesteld zien. Wat betreft subculturen beweert Paoline (2003) dat straatagenten andere normen en waarden hanteren dan management cops. Ook dit komt door verschillen in de werkzaamheden; management cops hebben andere taken dan straatagenten, waardoor er ook een ander type gedrag en andere normen en waarden te zien is bij dit type agent. Tenslotte valt het te betwijfelen of iedere agent zich aanpast aan de dominante cultuur. Agenten zijn individuen, en in staat om voor zichzelf te bepalen of de normen en waarden binnen de politie aansluiten bij hun eigen referentiekader (Reiner 2010, Loftus 2009). Of, zoals Terpstra en Schaap het formuleren: er is 'vaak onvoldoende aandacht voor de actieve rol van politiemensen in de (re)productie van politiecultuur' (Terpstra en Schaap 2011: 185).

Ondanks deze verschillen hebben onderzoekers die gedurende een langere periode onderzoek hebben gedaan bij de politie gemeenschappelijke elementen onderscheiden. Loftus (2009, 2010) vindt dat onderzoekers die zich te zeer richten op de verschillen in cultuur tussen en binnen politiekorpsen over het hoofd zien dat politiecultuur opmerkelijk stabiel is. Volgens hem zijn het juist de stabiele gedragingen, normen en waarden die duiden op de aanwezigheid van een homogene cultuur. Wat het punt van Loftus nog extra benadrukt, is dat onderzoeken naar politiecultuur in het Verenigd Koninkrijk (Loftus 2009,2010), Nederland (Terpstra en Schaap 2011) en Australië (Chan 1996, 1997) in grote lijnen dezelfde cultuurdimensies hebben beschreven. In de volgende

paragraaf zal beschreven worden waarom de politie een sterke eigen cultuur heeft, die duidelijk verschilt van de cultuur binnen andere organisaties.

Kenmerken van politiewerk die stress en onzekerheid veroorzaken

Verschillende onderzoekers stellen dat politiewerk wordt gekenmerkt door een hoge mate van stress en onzekerheid. Volgens Paoline (2003) worden deze stress en onzekerheid veroorzaakt door beroepsmatige factoren en organisatiefactoren. Deze factoren worden vaak door andere wetenschappers onderschreven. Wat betreft de beroepsmatige factoren stelt Paoline (2003) dat politiewerk wordt gekenmerkt door gevaar en autoriteit. Agenten ervaren hun werkomgeving als zijnde omgeven door risico's. Dit continu ervaren gevaar heeft effect op de manier waarop zij zich verhouden tot elkaar en tot buitenstaanders (Chan 1996). De tweede beroepsmatige factor die bijdraagt aan de stress die agenten ervaren is de autoriteit en het gezag dat de politie uitstraalt. Doordat de politie wettelijk gezien het recht heeft om geweld te gebruiken, en daar ook deels haar autoriteit aan ontleent, zijn er mensen die recalcitrant worden en de autoriteit van de politie op een gewelddadige manier betwisten (Reiner 2010). Op deze manier draagt autoriteit bij aan een versterkt gevoel van gevaar (Paoline 2003).

Naast de twee bovengenoemde beroepsmatige factoren, noemt Paoline (2003) twee bronnen van stress en onzekerheid die voortkomen uit de organisatie. De eerste is de nadruk die wordt gelegd op procedures. De politie wordt geacht de wet te handhaven, maar het is daarbij niet toegestaan om zelf van de wetgeving af te wijken. Dit kan voor druk en onzekerheid zorgen. Hier komt nog bij dat er een toenemende verwachting is dat de politie haar werkzaamheden zo efficiënt mogelijk verricht (Loftus 2009). De tweede stressfactor die Paoline (2003) noemt is rolonduidelijkheid. Agenten werken in een omgeving die aan verandering onderhevig is. De politie wordt steeds kritischer gevolgd door burgers en de media (Loftus 2010, Reiner 2010) die verlangen dat de politie meer doet dan alleen ordehandhaving. Hierdoor ontstaat er binnen het korps ambiguïteit over wat nu precies de rol van de politie is binnen de maatschappij (Paoline 2003).

Om stress en onzekerheid te reduceren, hebben agenten een aantal coping mechanismes ontwikkeld (Paoline 2003). Deze gedragingen worden in veel studies omschreven als de belangrijkste kenmerken van de politiecultuur. De politiecultuur biedt dus een antwoord op de spanningen die agenten ervaren in hun werk (Chan 1997). In de volgende paragraaf zal dieper ingegaan worden op die eigenschappen.

Eigenschappen van de politiecultuur

Het beeld van politiecultuur dat ontstaat vanuit eerder wetenschappelijk onderzoek is tamelijk uniform. De meeste politieonderzoekers stellen dat de cultuur bijdraagt aan de socialisatie van nieuwkomers (Paoline 2003) en zorgt voor een gevoel van solidariteit (Chan 1996). Echter, de eigenschappen die het vaakst genoemd en het meest gedetailleerd besproken worden, zijn niet altijd positief te noemen. De meeste studies naar politiecultuur benadrukken dat agenten, als gevolg van het gevaar waaraan ze blootstaan, gericht zijn op actie. Verder beschouwen ze zichzelf als geïsoleerd van de rest van de maatschappij, waardoor ze een argwanende en cynische blik ontwikkelen. Dit kan ervoor zorgen dat agenten op basis van stereotypen gaan handelen en een sterke wij-zij mentaliteit ontwikkelen. In het vervolg van deze paragraaf worden bovengenoemde eigenschappen van de politiecultuur in meer detail besproken.

GEFOCUST OP ACTIE

De meeste auteurs waarvan het werk is geraadpleegd voor deze literatuurstudie geven aan veel agenten hun rol in eerste instantie omschrijven als het beschermen van de maatschappij door middel van criminaliteitsbestrijding (Chan 1997; Loftus 2009). Dit zelfbeeld oftewel deze *sense of mission* wordt beschouwd als de basis van politiewerk (Chan 1996). Hiermee gepaard gaat een voorkeur voor actie (Terpstra en Schaap 2011); bij het bestrijden van criminaliteit wordt vooral gedacht aan directe confrontaties met gevaarlijke criminelen. In tegenstelling tot het invullen van papierwerk of *community policing* wordt dit gezien als het echte politiewerk (Loftus 2010).

Deze voorkeur voor directe actie, die dus vooral voortkomt uit de *sense of mission* die agent ervaren, wordt versterkt door twee andere factoren. Ten eerste worden politiekorpsen traditioneel gedomineerd door mannen. Dit kan leiden tot een masculiene sfeer (Reiner 2010), waarin avontuurlijke en gevaarlijk confrontaties worden verheerlijkt en de softere aspecten van het politiewerk, zoals *community policing* of kwesties rondom

huiselijk geweld, niet als volwaardig worden beschouwd (Loftus 2010). Een tweede factor die de focus op actie versterkt is het feit dat criminaliteitsbestrijding traditioneel gezien de meest prominente taak van agenten is. Tegenwoordig worden er steeds vaker andere werkzaamheden aan de politie gegeven. Dit zorgt voor rolonduidelijkheid, die agenten geneigd zijn op te lossen door de voorkeur te geven aan taken die het dichtst bij het historisch mandaat van de politie liggen (Paoline 2003).

ARGWAAN EN STEREOTYPERINGEN

Uit de enquête die Terpstra en Schaap (2011) verspreidden onder Nederlandse agenten komt een sterk gevoel 'dat in de buitenwereld altijd gevaar of risico dreigt' (Ibid.: 194) naar voren. Dit gevoel van gevaar, dat inherent is aan politiewerk en zoals eerder gesteld ook aantrekkingskracht uitoefent, zorgt ervoor dat agenten continu alert zijn op verdachte gedragingen (Loftus 2009). Argwaan is dus een coping mechanisme, omdat het agenten in staat stelt om het gevaar waar ze beroepsmatig mee geconfronteerd worden onder controle te hebben (Paoline 2003, Reiner 2010).

Na verloop van tijd is argwaan een onderdeel geworden van de blik waarmee agent de wereld beschouwen (Reiner 2010). Deze blik wordt vaak niet gestuurd door abstracte, academische kennis (Terpstra en Schaap 2011), maar is ontstaan uit ervaring. Agenten moeten vaak in korte tijd actie ondernemen in complexe en ambigue situaties (Chan 1997) en hebben daardoor vaak een heel eigen beeld ontwikkeld van de omgeving en de mensen waar ze mee geconfronteerd worden. Dit beeld bepaalt grotendeels wat ze als verdacht beschouwen. Voorbeelden van gedrag dat vaak als verdacht wordt gezien zijn het vermijden van oogcontact, of nerveus gedrag (Loftus 2010). Deze *street wise* vuistregels leiden tot een snelle identificatie van verdachten (Loftus 2009).

Echter, er kleven ook risico's aan de pragmatische houding van agenten met betrekking tot het type gedrag dat argwaan wekt. Beslissingen die op deze manier worden genomen zijn namelijk vaak gebaseerd op stereotypen die agenten hebben over bepaalde groepen en situaties (Loftus 2009). Zulke stereotypen kunnen tot onbegrip leiden bij de mensen die het betreft, zoals het geval is bij stereotypen die te maken hebben met ras of etniciteit (Chan 1996, 1997). De reden hiervoor is dat stereotypering kan leiden tot *self-fulfilling prophecies:* mensen die aan het beeld voldoen dat argwaan opwekt, worden vaak buitenproportioneel vaak opgepakt. Reiner (2010) stelt daarom dat erop gelet moet worden of de stereotypen die inherent zijn aan politiewerk vanwege het wantrouwen dat dit werk oproept gebaseerd zijn op de realiteit, of dat ze vooroordelen of discriminatie in de hand werken.

CYNISME

Verschillende politieonderzoekers stellen dat de politiecultuur wordt gekenmerkt door een zekere mate van cynisme of scepsis. Agenten verwachten, met andere woorden, weinig positiefs van andere mensen (Loftus 2009) en geloven ook niet dat deze situatie op een positieve manier veranderd kan worden (Reiner 2010). Het gevolg hiervan is dat ze hetgeen ze te horen krijgen van burgers niet vertrouwen, en ze zich soms afstandelijk en onsympathiek gedragen tijdens gesprekken (Loftus 2009).

Eén van de redenen voor het pessimistische wereldbeeld dat agenten hebben is de aard van hun dagelijkse werkzaamheden. In tegenstelling tot het beeld dat veel mensen hebben van politiewerk, is er niet dagelijks sprake van directe actie. Hoewel agenten zelf sterk worden aangetrokken tot actie, is hun werk in de praktijk vaak monotoon (Loftus 2010). Reiner (2010) omschrijft dit als volgt: *'the mundane reality of everyday policing (…) is often boring, messy, petty, trivial, and venal'* (Ibid.: 120).

Agenten raken ook verbitterd door hun regelmatige contact met mensen die een achtergestelde positie in de maatschappij bekleden. Dit is niet alleen negatief voor het imago van agenten – politiewerk wordt vaak gezien als *dirty work* – maar betekent ook dat ze vaak worden voorgelogen en de schuld krijgen toegeschoven (Loftus 2009).

AGENTEN VERSUS DE REST VAN DE MAATSCHAPPIJ

Het gevaar waaraan de politie worden blootgesteld zorgt ervoor dat ze een sterk groepsgevoel ontwikkelen (Reiner 2010). Deze gemeenschapszin wordt nog eens versterkt door de vaak lange diensten die agenten in elkaars gezelschap doorbrengen en de moeite die het kost om werk en thuissituatie te scheiden (Loftus 2009). Dit groepsgevoel heeft positieve effecten, aangezien het in gevaarlijk situaties van groot belang is om blind op collega's te kunnen vertrouwen (Loftus 2009, Reiner 2010). Agenten ervaren dit zelf ook zo. Degenen die de enquête van Terpstra en Schaap (2011) invulden, benadrukten 'de noodzaak van onderlinge solidariteit onder collega's' (Ibid.: 194).

Een neveneffect van het sterke groepsgevoel binnen de politie is dat agenten zich geïsoleerd voelen van de buitenwereld (Loftus 2009). Als uitdragers van het gezag van de overheid die gevaar lopen zijn ze duidelijk anders dan niet-agenten (Paoline 2003). Van dit verschil zijn agenten zich terdege bewust (Loftus 2010). Hoewel agenten zelf aangeven dat de kans klein is (Terpstra en Schaap 2011), kan de isolatie ertoe leiden dat ze zichzelf gaan afschermen van de buitenwereld. Ze beschermen dan bijvoorbeeld collega's die de regels en procedures niet volgen (Loftus 2010) door hun gedrag niet te rapporteren of onderzoek ernaar te blokkeren (Chan 1996; Paoline 2003). Op deze manier kunnen de geïsoleerde positie en de wij-versus-zij mentaliteit het groepsgevoel verder versterken (Paoline 2003).

STRAATAGENTEN VERSUS MANAGEMENT COPS

Ondanks het gevoel geïsoleerd te zijn van de rest van de maatschappij en de sterk ontwikkelde solidariteit is er sprake van onenigheid binnen de politie. Vaak spelen deze conflicten tussen straatagenten en politiemensen die meer tijd achter hun bureau doorbrengen (Reiner 2010). Het cynische wereldbeeld van agenten richt zich dus niet alleen op de buitenwereld, maar strekt zich ook intern uit (Loftus 2009).

De reden voor het cynisme onder straatagenten ten opzichte van hun superieuren is dat die mede verantwoordelijk zijn voor het vergrootglas waaronder agenten in toenemende mate komen te liggen. Eén van de meest gehoorde klachten is dat bureau-agenten te ver verwijderd zijn geraakt van de dagelijkse realiteit van het politiewerk (Loftus 2009). Er wordt door het management bijvoorbeeld steeds meer nadruk gelegd op preventie van het schenden van de procedures. Hierdoor krijgen straatagenten de neiging om gedrag te vermijden dat de aandacht op ze kan vestigen. Dit staat ook wel bekend als een cover *your ass attitude* (Paoline 2003).

Politie als onderdeel van de maatschappij

Wetenschappelijk onderzoek naar politiecultuur benadrukt dat, ondanks de wat geïsoleerde positie die ze inneemt in de maatschappij, de politie niet losstaat van maatschappelijke ontwikkelingen (Chan 1996). De volgende drie ontwikkelingen worden met name vaak genoemd: *'the cultural, ethnic and gender diversification of police organisations, influence of operational changes such as community policing, and official critiques of the police'* (Loftus 2010: 16). Elk van deze ontwikkelingen oefent druk uit op de heersende cultuur binnen de politie en kan tot verandering leiden.

INVLOEDRIJKE MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Eén van de maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de politiecultuur is de toenemende kritiek vanuit de overheid en de media op het functioneren van de politie. Dit kan ervoor zorgen dat agenten hun gedrag aanpassen (Loftus 2010). Chan (1996) beschrijft bijvoorbeeld hoe de uitzending van een televisieprogramma in Australië, *Cop It Sweet*, leidde tot protesten en grote maatschappelijk druk om de politie verder te hervormen.

Het wrange aan de ophef was dat de Australische politie al enkele jaren bezig was met reorganiseren. Net als politiekorpsen in de rest van de wereld, streefde men er in Australië naar om diverser te worden, bijvoorbeeld op het gebied van etniciteit (Chan 1996). Politieonderzoekers vinden dat meer en meer mensen uit voorheen ondervertegenwoordigde groepen tegenwoordig een baan bij de politie vinden (Loftus 2009). Ook vrouwen en homoseksuelen worden vaker aangenomen als politieagent (Loftus 2010). Politiekorpsen worden daardoor niet meer zo gedomineerd door blanke, heteroseksuele mannen als vroeger (Loftus 2009).

De derde maatschappelijke ontwikkeling die regelmatig door politieonderzoekers wordt beschreven is het zogeheten *community policing*. Dit houdt in dat de politie probeert meer aan te sluiten bij de gevoelens van de gemeenschap, burgers te betrekken bij politiewerk, en corruptie te beperken (Chan 1996, 1997). Op deze manier focust de politie zich niet langer puur op criminaliteitsbestrijding, maar doet ook aan criminaliteitspreventie, doordat de oorzaken van criminaliteit worden aangepakt (Loftus 2010). De traditionele rol van de politie wordt dus uitgebreid met softere aspecten (Paoline 2003).

VERANDERT DE POLITIECULTUUR?

De eerder genoemde maatschappelijke ontwikkelingen hebben tot veranderingen geleid, maar politieonderzoekers beweren dat de onderliggende politiecultuur niet drastisch is veranderd. Loftus (2009) stelt bijvoorbeeld dat, ook al is de diversiteit van het personeelsbestand van de politie toegenomen, veel agenten van de oude stempel geen positief beeld hebben van het nieuwe diversiteits-

beleid. En ook *community policing* wordt, hoewel het inmiddels in veel korpsen is ingevoerd, niet per definitie als een positieve ontwikkeling gezien; veel agenten zien dit niet als het echte politiewerk. Loftus (2009, 2010) concludeert dan ook dat de politiecultuur ondanks alle veranderingen en hervormingsinitiatieven opmerkelijk stabiel is te noemen. Hij verklaart dit door te stellen dat de heersende cultuur zodanig goed aansluit bij de aard van het politiewerk, dat veranderingen in de kiem worden gesmoord.

De sterke politiecultuur is niet de enige reden waarom het lastig is om het gedrag van politiemensen te veranderen. Chan (1996) en Reiner (2010) stellen dat ongewenst gedrag niet altijd voortkomt uit de politiecultuur. Reiner (2010) geeft het voorbeeld van discriminatie en stereotypering. Deze verschijnselen kunnen niet simpelweg voorkomen worden door toenemende diversiteit in het personeelsbestand. Racisme is een diepgeworteld maatschappelijk probleem. Etnische minderheden verkeren vaker in een achtergestelde positie dan de dominante etnische groep en komen daarom vaker in aanraking met criminaliteit. Het bestrijden van racisme vereist daarom een overkoepelende aanpak. Ook Chan (1997) stelt dat verbeterde training of een ander aannamebeleid niet voldoende zijn. Ze bepleit brede veranderingen in de sociale, economische, juridische en politieke context waarin politiewerk wordt gedaan, en trekt een vergelijking met de sport om haar argument te illustreren: *'if the rules of a game or the physical markings on the field have been changed, an experienced player may be able to adjust quickly to the new rules and hence shows no sign of changing his/her performance. Conversely, changes to habitus (e.g. in the objectives of policing) also affect practice, but unless the field is changed in a way that reinforces the new habitus, habitus itself may revert to its old dispositions'* (Chan 1996: 131).

Onderzoeksresultaten in relatie tot literatuur

In deze paragraaf zullen de bevindingen van het in dit rapport beschreven onderzoek worden vergeleken met de in deze bijlage besproken wetenschappelijke literatuur.

KENMERKEN VAN POLITIEWERK

Verschillende politiewetenschappers stellen dat de cultuur binnen veel politiekorpsen wordt gekenmerkt door gedrag dat een coping mechanisme is voor de spanningen waar politiemensen in hun werk mee te maken hebben. Die spanningen kunnen worden onderverdeeld in beroepsmatige factoren en organisatiefactoren. Beide factoren komen ook in dit onderzoek terug. Agenten gaven bijvoorbeeld aan de buitenwereld als onveilig te zien, en dat het snel kunnen vellen van een oordeel een belangrijke kwaliteit is voor agenten (beroepsmatige factoren). Verder werd er regelmatig verwezen naar organisatiefactoren. Zo wordt de reorganisatie ervaren als een bedreiging voor de bestaande familiecultuur, en is er sprake van onduidelijkheid rondom de rol die de politie in de maatschappij inneemt.

EIGENSCHAPPEN VAN DE POLITIECULTUUR

De beroepsmatige en omgevingsfactoren die door de agenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt zijn genoemd, komen aardig overeen met de factoren die door eerder wetenschappelijk onderzoek zijn geïdentificeerd. Wat betreft de daadwerkelijke kenmerken van de politiecultuur zijn er meer verschillen. Waar de geraadpleegde literatuur bijvoorbeeld stelt dat agenten actiegericht zijn, geeft dit onderzoek eerder het beeld van een op incidenten gerichte organisatie. Een focus op incidenten is een vorm van actiegerichtheid, maar is niet hetzelfde. De literatuur bedoelt met actie vooral activiteiten die direct gerelateerd zijn aan criminaliteitsbestrijding. In het in dit rapport beschreven onderzoek komt een breder beeld van actie naar voren. Hoewel er ook hier politiemensen zijn die niets liever willen dan boeven vangen, worden ook incidenten die geen link hebben met criminaliteitsbestrijding aangegrepen om in beweging te komen. Het gevolg van deze focus op incidenten is wel hetzelfde als hetgeen beschreven wordt in de literatuur: er wordt minder belang gehecht aan zaken die niet zo urgent zijn, zoals samenwerking met partners in de veiligheidsketen of het bijwonen van vergaderingen.

Het gevoel van solidariteit dat in de wetenschappelijke literatuur wordt genoemd als één van de belangrijkste kenmerken van de politiecultuur komt ook in dit onderzoek naar voren. Het cultuurthema familie werd door bijna iedereen binnen de organisatie herkend. In verhalen werd veelvuldig verwezen naar samenwerking, saamhorigheid en loyaliteit. Verschillende onderzoekers wijzen erop dat dit familiegevoel kan leiden tot een wij-versus-zij mentaliteit. Wetenschappelijke studies geven aan dat deze mentaliteit ertoe kan leiden dat politiemensen het idee hebben dat ze geïsoleerd zijn van de maatschappij. Dat beeld komt uit dit onderzoek minder sterk naar voren. De wij-versus-zij mentaliteit die politiemensen die mee-

werkten ervoeren had vooral betrekking op het verschil tussen straatagenten en *management cops*. Medewerkers klaagden vaak over de leiding en verweten leidinggevenden ervan te ver van de werkvloer af te staan. Deze kloof tussen operationele medewerkers en leidinggevenden leidt tot problemen met betrekking tot de cultuurthema's operationeel leiderschap en professionele ruimte. Een andere bevinding is dat het saamhorigheids- of familiegevoel kan leiden tot het ontstaan van een hokjesgeest en eilandjes, wat leidt tot een gebrekkige communicatie en samenwerking met andere teams en ketenpartners.

Een aantal kenmerken dat vaak wordt genoemd in wetenschappelijk onderzoek naar de cultuur binnen politieorganisaties komt in dit onderzoek niet sterk naar voren. Het gaat dan met name over het pessimistische beeld dat agenten hebben van de wereld, en de stereotyperende manier waarop ze gedrag als verdacht aanmerken. De verhalen die politiemensen voor dit onderzoek aandroegen hadden in een veel hogere mate betrekking op de eigen organisatie. Onderwerpen als professionele ruimte en operationeel leiderschap werden vaak naar voren gebracht. Deze onderwerpen zijn minder sterk aanwezig in de literatuur. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan zijn dat de geraadpleegde wetenschappelijke studies vooral politiemensen met operationele taken hebben bestudeerd, en in dit onderzoek ook de verhalen die leidinggevenden en kantoormedewerkers vertellen aan bod zijn gekomen.

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN EN VERANDERBEREIDHEID

Over de drie maatschappelijke ontwikkelingen die volgens de literatuur invloed hebben op de politiecultuur (kritiek vanuit de maatschappij, toenemende diversiteit, en *community policing*) zijn niet veel verhalen aangedragen. Desalniettemin kan gesteld worden dat community policing, een activiteit die door de agenten die meewerkten aan eerder wetenschappelijk onderzoek vaak niet als kerntaak van de politie werd gezien, in Nederland geaccepteerd lijkt. Er worden positieve verhalen verteld over het belang om burgers te betrekken bij de resultaten die door de politie geboekt worden. Verder benadrukken politiemensen, met name de basisteams, het belang van lokale wortels. Een gedegen kennis van de omgeving draagt eraan bij dat problematische situaties beter kunnen worden opgelost. Een mogelijke verklaring voor dit verschil tussen de literatuur en het onderzoek is de context van het onderzoek. Een aantal wetenschappelijke studies hebben de situatie in Engeland en Australië bestudeerd. Terpstra en Schaap (2011) concludeerden op basis van hun onderzoek al dat de situatie in Nederland niet altijd overeenkomt met de resultaten van internationale studies.

Uit het onderzoek bleek verder dat politiemensen over het algemeen behoudend zijn. Vanwege de aard van hun werkzaamheden, zijn ze sterk gericht op het opmerken en kritisch beoordelen van alles wat anders is dan normaal. Conservatief gedrag wordt door wetenschappelijke studies ook genoemd, en regelmatig betiteld als één van de oorzaken van de moeite die het vaak kost om veranderingen aan te brengen in de politiecultuur. Verhalen die zijn gedeeld door leidinggevenden die meewerkten aan dit onderzoek ondersteunen dit punt. Zij zien dat veranderingen niet, of slechts langzaam, tot stand komen en dat medewerkers liever vasthouden aan lokale werkwijzen dan centrale regels of aanwijzingen opvolgen.

BIJLAGE 13

Interviews en workshops

FASE 1 – WIE WILLEN WE ZIJN

Er zijn acht interviews gehouden met in totaal 9 personen, in chronologische volgorde:

. Medewerker van staf Nationale Politie, medeschrijver en redacteur van het realisatieplan.
. Medewerker van staf Nationale Politie, medeschrijver en redacteur van het realisatieplan.
. Extern adviseur, onderdeel van de kwartiermakersorganisatie en redacteur van het realisatieplan.
. Eenheidschef, onderdeel van de kwartiermakersorganisatie.
. Hoofd staf regionale eenheid Rotterdam, onderdeel van de kwartiermakersorganisatie, nu tevens hoofd regieteam Rotterdam.
. Teamchef analyse en onderzoek, eenheid Noord-Holland, onderdeel van de kwartiermakersorganisatie.
. Sectorhoofd eenheidsstaf Oost Brabant en hoofd regieteam.
. Vervangend korpschef Nationale Politie en de persoonlijk assistent daarvan.

FASE 2 – WIE ZIJN WE NU

Ronde tafel gesprekken

De indeling in leiding, kantoor, recherche en basisteams verwijst onder meer naar tabellen 7 en 8 in bijlage 5.

Leiding

. Leidinggevenden Noord Nederland Drachten (11 juni 2015) 12 deelnemers

Kantoor

. DLIO Zoetermeer (19 mei 2015) 13 deelnemers
. HR Nieuwegein (9 juni 2015) 4 deelnemers
. DICT en DIM (25 juni 2015) 9 deelnemers

Recherche

. DRR Rotterdam (12 mei 2015) 15 deelnemers
. Recherche Noord-Holland Alkmaar (16 juni 2015) 13 deelnemers

Basisteams

. BT Midden Nederland De Meern (4 juni 2015) 11 deelnemers
. Basisteam Amsterdam Wijkteam IJburg (18 juni 2015) 9 deelnemers
. Basisteam Drenthe Emmen (30 juni 2015) 6 deelnemers

Aanvullende interviews

Drie interviews met:

. Medewerker korpsleiding
. Medewerker eenheid Rotterdam, commissielid de Hark Voorbij
. Voorzitter Jong BLAUW Nederland

Vragenlijst fase 2

Doel
Middels een vragenlijst worden de eerste beelden opgehaald die leven bij de onderwerpen zoals die in fase 1 naar voren zijn gekomen. Naast dit doel is een belangrijk doel het op gang brengen van het denken over de cultuurthema's als voorbereiding op de groepsgesprekken.

Vorm en werkwijze
Elke medewerker die wordt uitgenodigd voor de groepsgesprekken en de uitnodiging accepteert, krijgt een link naar de vragenlijst. De vragenlijst wordt online aangeboden (via www.surveymonkey.com). De resultaten worden niet gepubliceerd en enkel gebruikt door de onderzoekers ter ondersteuning van de groepsgesprekken.

De vragenlijst
Welkom en dank voor de deelname aan deze vragenlijst. De vragenlijst is een voorbereiding op de groepsgesprekken in het kader van het cultuuronderzoek 'Nationale Politie in beweging' waar u aan zal deelnemen. Resultaten worden niet gepubliceerd en worden enkel gezien door de onderzoekers. Daar waar dit zinvol is, worden resultaten van de vragenlijst anoniem gebruikt tijdens de groepsgesprekken.

De vragenlijst bestaat uit drie vragen en wij schatten in dat het invullen maximaal 30 minuten van uw tijd in beslag zal nemen.

Vraag 1
Waar denkt u aan als we spreken over de cultuur van de Nationale Politie? Geef in maximaal vijf woorden of korte zinnen aan hoe u de cultuur anno nu zou typeren.

Vraag 2
Kies een of meerdere van de thema's uit vraag 1. Beschrijf kort een anekdote (max. 200 woorden) waar jezelf onderdeel van was en die volgens jou een voorbeeld geeft van dit bij vraag 1 ingevuld cultuurthema.

Vraag 3
Onderstaand zijn een aantal quotes terug te vinden. Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in welke mate u de uitspraak heel herkenbaar vindt (5) of totaal niet herkenbaar (1) voor uw persoonlijke werksituatie.

1. "Doordat we nu één organisatie zijn is samenwerken normaal geworden."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

2. "Politiemedewerkers zijn in staat om in bijzondere situaties af te kunnen wijken van protocollen."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

3. "Zowel uitvoerende collega's als collega's in de bedrijfsvoering staan stil bij wat het effect is van hun eigen handelen op de ander."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

4. "De politie treedt zo nodig resoluut op, want de samenleving rekent op gezaghebbend, zichtbaar en doortastend optreden van de politie."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

5. "De politie is een informatieverwerkende organisatie."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

6. "We willen een politie die niet bedreigend is, in verbinding staat met de wijk en in de haarvaten zit."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

7. "Politie is voor het leven, we zijn één familie, dat is de kracht van onze organisatie."
   Niet herkenbaar (1)...(2,3,4)...(5). heel herkenbaar

Dank
Dank voor uw medewerking en tot ziens bij het groepsgesprek!

Workshop-opzet ronde tafel gesprekken fase 2

Opening
We heten iedereen welkom. We stellen ons zelf kort voor door onze naam te noemen, maar we gaan geen voorstelrondje doen. Al doende leren we elkaar kennen. We nemen ze kort mee door de werkvormen die we de komende 4 uur met elkaar gaan doen.

Veel gebruikte woorden
Uitleg: De taal die jullie veelvuldig gebruiken, jargon, geeft ook een beeld van de huidige cultuur. We willen je vragen vanmiddag woorden en korte zinnen te verzamelen die je in de dagdagelijkse praktijk ook veel hoort langskomen. Gebruik daarvoor de roze 'geeltjes' die hier liggen. Schrijf het woord of zinnetje op en verzamel ze voor jezelf (dit om ook de dubbel gebruikte woorden te gaan zien). Dat mag op elk moment in deze vier uur, maar na elke opdracht zullen we ook even kort tijd geven om stil te staan bij deze vraag. Hou de woorden voor jezelf. Schrijf als start allemaal een of een paar woorden op die nu in je op komen.

Associëren op cultuur
Volgend op de eerste vraag uit de vragenlijst: waar denk je aan, welke woorden schieten door je hoofd als we het hebben over de huidige cultuur, over 'wie we zijn'? Schrijf op een geeltje de woorden of korte zinnen die je te binnen schieten bij 'huidige cultuur van de politie'. Neem daar even 5-10 minuten voor. Er is geen limiet.

We hangen de geeltjes op en gaan met elkaar de geeltjes clusteren tot een aantal thema's. De groep loopt even langs de muur, maar wij nemen het initiatief tot clusteren en toetsen steeds bij de groep.

Rond het haardvuur: verhalen analyse
Uit de vragenlijst
Uit de vragenlijst halen we verhalen waarvan we er 6-8 selecteren. We gebruiken alleen de verhalen die uit deze groep komen. We verdelen de groep in drie of vier groepen van 3-4 medewerkers. Elk krijgen ze twee verhalen. Vragen per verhaal schrijf op een flipover:

. Waar gaat dit verhaal over? Vat het verhaal samen in 2-3 zinnen, het plot.
. Bij welk thema of thema's uit onze eerdere opdracht hoort dit verhaal?
. Bedenk een passende titel bij dit verhaal.

We maken een kort rondje langs de groepen

Nieuwe verhalen
We verdelen de club in twee groepen en nemen elk een groep. Doel is vooral om tot recente verhalen te komen. Hulpvragen die we aan de groep stellen:

. "als je de verhalen uit de vorige oefening zo hoort…roept dat vast ook nog andere verhalen op?
. "zijn dit de oude verhalen die je altijd hoort? En wat gebeurde er nou gisteren of vanochtend?
. teken eens wat jij symbolisch vindt voor de cultuur. We leggen de tekeningen op de vloer: wat zie je? Wat is bedoeld door de tekenaar en welk verhaal hoort daarbij?

FASE 3 – HOE VERKLAREN WE HET VERSCHIL

In fase 3 zijn twee workshops gehouden met mensen met de volgende functies:

. Programmamanager van DLIO
. Voormalig programmadirecteur
. Senior adviseur eenheidsleiding / transitiemanagement
. Project manager bij het Ministerie van V&J
. Lector en strategisch adviseur bij de politieacademie
. Hoofdagent Eenheid Amsterdam
. Verandercoach Eenheid Rotterdam

In bijlage 7 is de werkwijze in deze workshops beschreven.

FASE 4 – HOE KUNNEN WE HET VERSCHIL VERKLEINEN

In fase 4 zijn drie workshops gehouden met een groep medewerkers:

. 3 medewerkers uit Basisteams
. 2 mensen uit eenheidsleiding
. 2 personen uit een speciale teams
. 1 medewerker uit de opsporing
. 5 medewerkers uit ondersteunende diensten

In bijlage 9 is werkwijze in deze workshops beschreven.

14 BIJLAGE

Samenstelling van de begeleidingscommissie

VOORZITTER	
prof. dr. mr. J.M. (Hans) Nelen	Maastricht University- Faculteit der Rechtsgeleerdheid
LEDEN	
dr. H.J. (Hubert-Jan) Albert	Ministerie van Veiligheid en Justitie – Directoraat Generaal Politie
drs. E.M.H. (Essy) van Dijk	Ministerie van Veiligheid en Justitie – WODC
drs. N.E. (Nathalie) Smeets MMO	Nationale Politie - Korpsstaf
dr. M.J. (Merlijn) van Hulst	Tilburg University - Tilburg Law School
S. (Sanna) Eichhorn	VMHP
dr. J.A. (Bram) Neuijen	Rijksuniversiteit Groningen - Faculteit Economie en Bedrijfskunde

POLITIE CULTUUR IN BEWEGING

Actiegericht onderzoek naar de cultuur van de Nationale Politie

In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de organisatiecultuur van de politie. Het doel van het onderzoek is om de politiecultuur te kenschetsen en om ontwikkelsuggesties te formuleren waarmee de cultuur kan worden ontwikkeld. Tijdens het onderzoek zijn met medewerkers dwars door de organisatie verhalen en anekdotes verzameld die samen een beeld geven van de cultuur. Dit beeld is vergeleken met de gewenste cultuur zoals die onder meer in het realisatieplan Nationale Politie staat verwoord. Daarna zijn verklaringen benoemd voor verschillen tussen deze twee kanten van de cultuur. Tenslotte is met een groep medewerkers gewerkt aan mogelijkheden om de cultuur in beweging te krijgen.

Het rapport geeft een beeld van de cultuur in zeven thema's, zoals 'Familie', 'Professionele ruimte' en 'Eenheid in denken en doen'. Een aantal van de cultuurkenmerken zijn sterk verbonden met de aard van het werk en daarom waarschijnlijk niet te veranderen. Deze robuuste eigenschappen van de politie zijn echter in de praktijk wel bruikbaar om beweging te generen naar de gewenste cultuur. Andere cultuurthema's zijn veranderbaar, onder het motto 'kleine stapjes waar nuttig en mogelijk'. Dit leidt tot zeven ontwikkelsuggesties, zoals 'Evalueer ook zaken die goed zijn gegaan' en 'Help de operationeel leidinggevende beleid te vertalen naar de werkvloer'.

Drs. R. (Rogier) van Koetsveld MCM studeerde kunstmatige intelligentie en heeft zich daarna ontwikkeld tot adviseur en onderzoeker op het gebied van gedrag, organisatiecultuur en verandering. Hij werkt aan het creëren van situaties waarin mensen willen leren en durven veranderen.

Ir. R.G.H (Ruud) Hartmans MCM is van oorsprong bouwkundig ingenieur, heeft een master in veranderkunde en heeft een liefde voor filosofie. Vanuit zijn veranderkundig bureau Ideoloog begeleidt hij trajecten die zich kenmerken door een waarderende, actie onderzoekende werkwijze.

Prof. Dr. A.P. (Ard-Pieter) de Man is rector van Sioo, interuniversitair centrum voor verander- en organisatiekunde, en hoogleraar Management Studies aan de Vrije Universiteit. Hij is geïnteresseerd in nieuwe organisatievormen en organisatiekundige aspecten van verandering in organisaties en samenwerkingsverbanden.