

Twynstra Gudde



# Spelen met weerbarstigheid

Dit boekje is bedoeld voor veranderaars binnen de politie. Het biedt hen handvatten voor het doorzien en doorbreken van weerbarstigheid in veranderprocessen in en rondom het politiewerk.

Wouter Landman, Roderik Kouwenhoven, Mirjam Brussen

# Inhoudsopgave

Een uitnodiging alledaagse complexiteit tot je domein verklaren	4
Spelen met weerbarstigheid een bril om mee te kijken en ideeën om uit te proberen	6
Hardnekkige beelden opvattingen die een eigen leven leiden	10
Twijfel zaaien opvattingen van hun voetstuk brengen	12
Eenzijdige perspectieven manieren van kijken die domineren	14
Meervoudigheid introduceren oprekken van manieren van kijken	16
Vermijden van gedoe de collectieve neiging om conflicten te voorkomen	18
Gedoe op tafel leggen het bespreken van gedoe in teams	20
Disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering een machtsspel op de werkvloer	22
Vestigen van leiderschap: verbinden en begrenzen op operationeel niveau	24

<b>Vrijblijvend delen van ervaringen</b> routines die verspreiden en verstevigen	26
<b>Cirkel rondmaken</b> trekken van lessen op basis van ervaringen	28
<b>Over de aanpak heen stappen vanuit de 'soll'</b> ideaalsituaties nastreven met weinig aanpak	30
<b>Stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de 'ist'</b> substantiële winst boeken in het hier en nu	32
<b>Meer van hetzelfde</b> steeds meer ervaring op doen met wat vertrouwd is	34
<b>Oprekken van het interventierepertoire</b> een aanpak kiezen die afwijkt van wat vertrouwd is	36
<b>Dun eigenaarschap</b> een gebrek aan deelnemers die participeren in ontwikkeling	38
<b>Invloed activeren</b> verantwoordelijkheid voor ontwikkeling stimuleren	40
<b>Wegglippende processen</b> ontwikkelingen die dood bloeden	42
<b>Ankeren op het vraagstuk</b> belang stellen in de ontwikkeling van het politievak	44
<b>Uitrolreflex</b> de neiging om succesvolle praktijken te kopiëren naar andere contexten	46
<b>Verspreiden via netwerken</b> het informele circuit voor besmetting benutten	48
<b>Wie pakt de bal op?</b> ga spelen met weerbaarheid	50

# Een uitnodiging

## Alledaagse complexiteit tot je domein verklaren

Iedereen die weleens verantwoordelijkheid heeft genomen voor het realiseren van veranderingen in en rondom het politiewerk heeft vermoedelijk de ervaring opgedaan dat dit een pittige opgave is. Deze ervaring wordt vaak uitgedrukt met de woorden 'het is weerbarstig'. Weerbarstigheid is een gevoelsterm die verwijst naar de collectieve patronen van denken, spreken en doen in het *dagelijks organisatieleven* die belemmerend werken als je verandering wilt realiseren. Deze patronen zorgen ervoor dat de organisatiebeelden op papier niet zomaar realiteit worden.

Als je verschil wilt maken in veranderprocessen in en rondom het politiewerk zul je de gedragspatronen in het dagelijks organisatieleven moeten *aanraken*. Eromheen lopen houdt de weerbarstigheid in stand en zorgt ervoor dat goedbedoelde veranderambities sneuvelen. De inzichten in dit boekje geven veranderaars binnen de politie – leidinggevend, medewerkers en adviseurs – houvast in het omgaan met de weerbarstigheid die zij in veranderprocessen ontmoeten. De kern van het boekje bestaat uit een beschrijving van tien patronen die verandering belemmeren en tien handelingsperspectieven om deze patronen te doorbreken. Dit is munitie om te spelen met weerbarstigheid.

Veel van wat niet vanzelf gaat,  
is de moeite waard.

---

De inzichten die in dit boekje zijn opgenomen, zijn gebaseerd op een actieonderzoek naar het realiseren van veranderingen in het leidinggeven aan en uitvoeren van het politiewerk. Dit actieonderzoek is mogelijk gemaakt door financiering vanuit Politie & Wetenschap, drie politieteams en Twynstra Gudde. We hebben ieder ongeveer vijftig dagen doorgebracht op de werkvloer van een basisteam gedurende een periode van ruim anderhalf jaar. We zijn in het dagelijks organisatieleven van de basisteams gaan staan en hebben geprobeerd bij te dragen aan betekenisvolle veranderingen in en rondom het politiewerk. Dit ging niet zonder moeite en was tevens de moeite waard. Wij denken dat beide betekenissen van 'moeite' *met elkaar verband houden*. Veel van wat niet vanzelf gaat, is de moeite waard. Wij hebben ervaren dat de moeite die het kost het best speels kan worden benaderd.

Wij nodigen je uit om de inzichten uit dit boekje te vertalen naar jouw eigen praktijk en te gaan *spelen* met weerbaarheid!

Wouter, Roderik & Mirjam

# Spelen met weerbarstigheid

Een bril om mee te kijken en ideeën om uit te proberen

*Spelen met weerbarstigheid* is een gedachtegoed dat veranderaars binnen de politie kan helpen bij het realiseren van veranderingen in en rondom het politiewerk. Het gedachtegoed bestaat uit een *bril* om te kijken naar weerbarstigheid en uit *handelingsperspectief* om weerbarstigheid te doorbreken.

De bril is opgebouwd uit tien patronen die in politieteams aanwezig zijn en blijvende veranderingen in het politiewerk belemmeren. Deze patronen zijn in het dagelijks organisatieleven vaak heel functioneel, omdat ze zorgen voor stabiliteit. Het is daarmee ook niet verwonderlijk dat dezelfde patronen tegenwerken als verandering het streven is. De belemmerende patronen geven veranderaars houvast bij het begrijpen van blokkades in veranderprocessen.

Het handelingsperspectief biedt manieren van doen – houding, activiteiten, taal – die de belemmerende patronen kunnen doorbreken. Hiermee kunnen veranderaars weerbarstigheid hanteerbaar maken en de weg vrij maken voor betekenisvolle veranderingen in het politiewerk. Het zijn geen kant-en-klare oplossingen om tot verandering te komen, maar eerder ideeën om in de eigen verandercontext *uit te proberen*. De uitnodiging is om vanuit een *onderzoekende houding* in het dagelijks organisatieleven te gaan staan en te spelen met wat je tegenkomt.

De patronen en handelingsperspectieven zijn geordend langs vier dimensies.



### Opvattingen

Opvattingen hebben betrekking op de denkbeelden die politiemensen hebben over wat er in het werk en (de omgeving van) de organisatie gebeurt. Dominante denkbeelden kunnen veranderingen belemmeren. Dan helpt het om als veranderaar de dominante opvattingen te relativieren en denkruimte te hernemen.



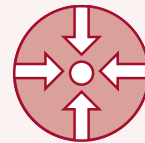
### Interacties

Interacties gaan over de wijze waarop politiemensen met elkaar omgaan. De wijze waarop politiemensen met elkaar omgaan, kan verandering in en rondom het politiewerk belemmeren. Dan helpt het om als veranderaar te interveniëren in het interactiesysteem en blokkades te doorbreken.



### Veranderaanpak

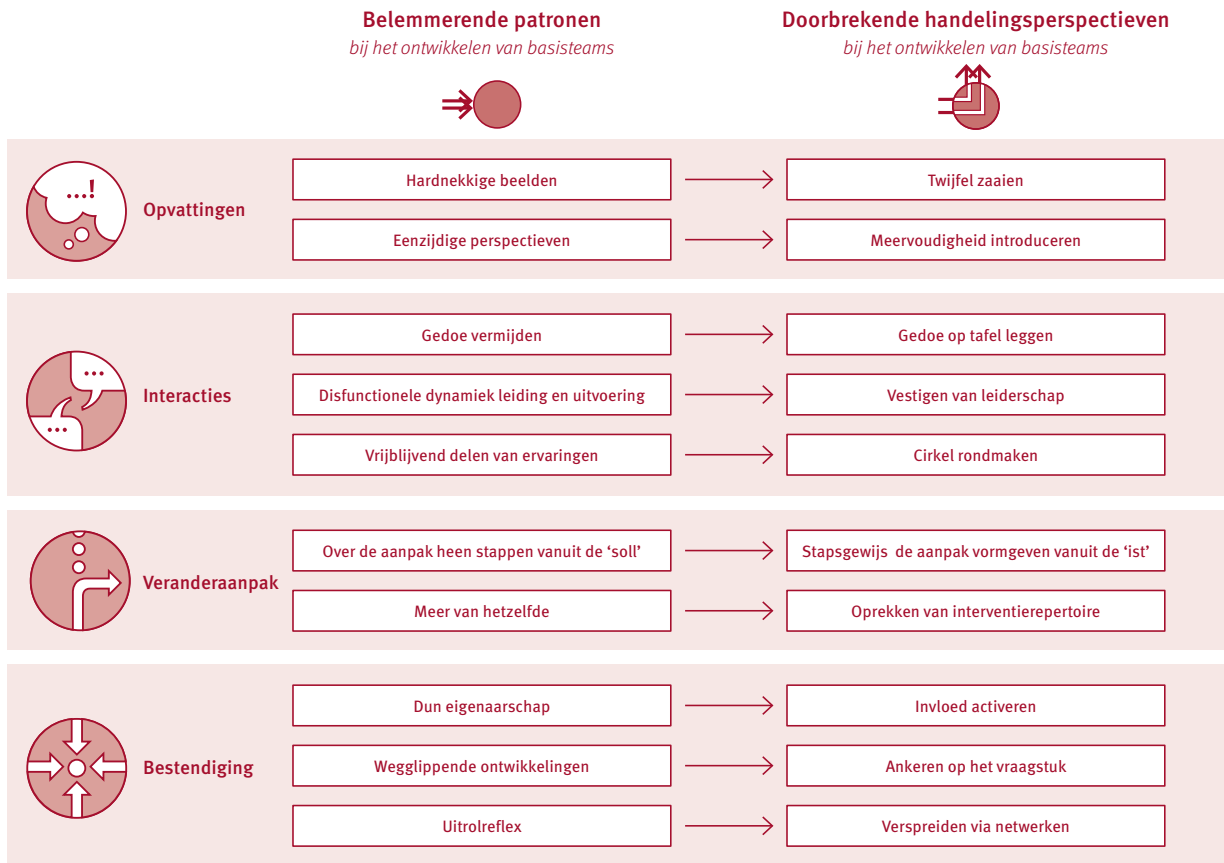
Veranderaanpak heeft betrekking op de manier waarop interventies worden gekozen, georganiseerd en uitgevoerd gericht op veranderingen in en rondom het politiewerk. De manier waarop veranderingen worden aangepakt, kan de weerbaarheid verder vastzetten. Dan helpt het om de bestaande aanpak ter discussie te stellen en vernieuwing te introduceren.



### Bestendinging

Bestendinging gaat over of ontwikkeling in een team landt en beklijft en veranderingen in en rondom het politiewerk een duurzaam karakter krijgen en zich verspreiden. Bestendinging is in het dagelijks organisatieleven van een team geen vanzelfsprekendheid. Er moet vaak gericht worden gewerkt aan het laten landen en beklijven van veranderingen.

In onderstaande figuur worden de patronen en handelingsperspectieven weergegeven:



In de volgende hoofdstukken doen we de inhoud van dit model uit de doeken. We besteden een hoofdstuk aan ieder patroon of handelingsperspectief. We beperken ons hierbij tot de essenties. Wie interesse heeft in een uitgebreide uitwerking kan het boek uit de reeks Politiewetenschap lezen.





# Hardnekkige beelden

## Opvattingen die een eigen leven leiden



### Belemmerend patroon

In het dagelijks organisatieleven van een politieteam gaat het *vinden dat* geregeld vooraf aan het *weten dat*. Er circuleren allerlei stevige opvattingen die niet of nauwelijks zijn gebaseerd op eigen ervaringen of kennis. Deze opvattingen sturen hoe politiemensen gebeurtenissen in en rondom het team waarnemen en interpreteren. De eigen werkelijkheid wordt bevestigd en er wordt daardoor nog maar weinig geleerd. Hardnekkige beelden kunnen daarmee een belemmering zijn voor de ontwikkeling van mensen en teams.

### *Losse koppeling tussen opvattingen en ervaringen*

Hardnekkige beelden hebben in een politieteam vaak betrekking op chefs, de organisatie, partners en burgers. Voorbeelden zijn 'chefs gebruiken informatie tegen je' of 'we worden door het Openbaar Ministerie onvoldoende gesteund in onze oordelen'. Dergelijke opvattingen worden vaak op een stellige manier gebracht. Er is *weinig twijfel*. Deze stelligheid neemt niet weg dat de opvattingen vaker niet dan wel zijn gebaseerd op eigen ervaringen. Politiemensen doen allerlei uitspraken over praktijken waarop zij geen direct zicht op en ervaring mee hebben.

De opvattingen die politiemensen hebben, zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de verhalen van anderen. Het gaat dan vooral om de collega's met wie zij veel contact hebben. Daarnaast worden incidenten gemakkelijk gegeneraliseerd naar algemeen geldende waarheden. Doordat opvattingen en ervaringen zich losjes tot elkaar verhouden, ontstaat er *hardnekkigheid*. Opvattingen worden niet of nauwelijks bijgestuurd door ervaringen. Ze leiden een eigen leven. Het is dan ook niet verwonderlijk dat politiemensen *moeilijk loskomen* van de eigen opvattingen.

### *Cirkels van zelfbevestiging*

De opvattingen van politiemensen zijn van invloed op hoe zij hun omgeving waarnemen en welke interpretaties zij daaraan verbinden. In wat zich in en rondom het team afspeelt, zien zij de *bevestiging* van wat zij toch al vonden.

Zo ontstaan cirkels van zelfbevestiging. Deze cirkels zorgen ervoor dat politiemensen de werkelijkheid voortdurend op ongeveer dezelfde wijze zien en definiëren. Hun beschrijvingen van de werkelijkheid hebben met elkaar gemeen dat ze overwegend *negatief en ongenueanceerd zijn*.

De overtuiging van politiemensen dat zij het bij het rechte eind hebben, vloeit vooral voort uit de constatering dat degenen met wie zij veel contact hebben er net zo over denken. En laat de overeenkomst in opvattingen nu net een van de redenen zijn dat ze veel contact hebben. Politiemensen zitten hierdoor *gevangen in de lokale interacties* en de beelden die daarin tot stand komen en worden onderhouden. In dat opzicht is een team een gesloten systeem.

Opvattingen zijn losgekoppeld van ervaringen. Ze leiden een eigen leven.

---

“

Ik draai een dienst mee met een noodhulpkoppel. Hans vertelt dat hij altijd op zijn hoede is als er leidinggeevenden bij zijn. Informatie wordt door leidinggeevenden op een later moment tegen je gebruikt, geeft hij aan. Ze onthouden bepaalde dingen, wat overigens ook geldt voor sommige collega's. Dat is ook de reden dat je niet iedereen direct aanspreekt. Je kunt er later last van krijgen in gesprek met leidinggeevenden of ten aanzien van je eigen veiligheid, aldus Hans. 'Leidinggeevenden hebben invloed op je carrière.' Ik vraag naar een recent voorbeeld dat hij heeft meegemaakt. Het blijft stil.



# Twijfel zaaien

## Opvattingen van hun voetstuk brengen



### Doorbrekend handelingsperspectief

Hardnekkige beelden kunnen worden doorbroken door twijfel te zaaien. Twijfel zaaien is erop gericht om opvattingen, die een eigen en stabiel bestaan leiden, van hun voetstuk te brengen. Dan ontstaat ruimte voor een onderzoekende houding vanuit het uitgangspunt dat het best *anders kan zijn*. Twijfel zaaien is een handelingsperspectief van lange adem, omdat mensen hun opvattingen niet zomaar terzijde schuiven. Er zijn drie manieren om twijfel te zaaien.

#### *Onderzoeken van ervaringen*

Het onderzoeken van ervaringen betekent dat je waarnemingen als vertrekpunt neemt in plaats van meningen. Door ervaringen te onderzoeken, wordt een koppeling gelegd tussen wat politiemensen ervaren en vinden. Je onderzoekt (samen) of de opvattingen op basis van opgedane ervaringen gerechtvaardigd zijn of dat er misschien ook *hele andere denkbeelden mogelijk zijn*. Dit stelt allerlei onomstreden gewoonten of denkbeelden ter discussie. Je gooit bommetjes op allerlei ideeën die politiemensen in hun groef houden, zoals de gedachte dat burgers tegen hen zijn.

Je bent niet jouw opvatting. Je hoeft jouw eigen gedachten niet te geloven. Zeker niet als je er eigenlijk geen verhaal bij hebt.

---

### *Vragen naar redeneringen*

Het vragen naar redeneringen is gebaseerd op het uitgangspunt dat opvattingen houdbaar zijn zolang je er een verhaal bij hebt. Je verplaatst de aandacht van de stevigheid waarmee de opvatting wordt geuit naar *de stevigheid van de onderbouwing*. Als veranderaar haal je deze onderbouwing naar de oppervlakte. Dit kan simpelweg door aan degene met de opvatting de vraag te stellen hoe hij of zij eigenlijk weet dat deze opvatting waar is. Door steeds door te vragen, bereik je het punt dat de betrokkene het niet meer weet. Dan is er ruimte voor een ander verhaal.

### *Spiegelen door hetzelfde omgekeerd te doen*

Een derde mogelijkheid is het omdraaien van een opvatting en deze vervolgens met dezelfde stelligheid terugleggen. Politie mensen ervaren hoe onplezierig stelligheid is als ze er zelf mee worden geconfronteerd. Door openlijk *mee te spelen* met het ‘probleemgedrag’ maak je gevoelens en consequenties daarvan zichtbaar. Neem als voorbeeld de opvatting dat politie mensen taakvolwassen zijn en geen sturing nodig hebben. Het spiegelen van de opvatting – sturing is hard nodig omdat politie mensen de kantjes ervan aflopen – wordt al snel ervaren als een ongenueanceerde uitspraak. Dat kan toch nooit voor iedereen gelden? Dit gevoel is het aangrijpingspunt om het gesprek naar het eigen gedrag te brengen: ‘Daar zit wel wat in, maar hoe zit dat voor jouw stelling, dat politie mensen geen sturing nodig hebben?’

“

Ik draai een dienst mee met Frans en Marjan. Op een gegeven moment zegt Frans dat sommige collega's nooit een dienst hoeven te draaien bij de recherche van het team (VVC), omdat ze bevriend zijn met de leiding. Ik: 'Goh, dat is interessant. Hoe weet je dat dit waar is?' Frans: 'Dat wat waar is?' Ik: 'Dat sommigen nooit naar de VVC hoeven en dat dit komt doordat ze goed bevriend zijn met de leiding.' Hij denkt na. Dan geeft Frans aan dat hij dit niet weet, maar invult. Ik vraag hem of dat helpt, het invullen. Nu geeft hij aan dat het ook andere redenen kan hebben.



# Eenzijdige perspectieven

## Manieren van kijken die domineren



### Belemmerend patroon

Bepaalde manieren van kijken naar het (leren van) politiewerk zijn in een team dominant en andere invalshoeken *zijn onderbelicht*. Er is sprake van eenzijdigheid. Deze eenzijdigheid werkt door de bank genomen prima, behalve als verandering wenselijk is en daar andere perspectieven voor nodig zijn.

#### *Intern werkperspectief*

De manier van kijken naar het politiewerk is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Zo beschouwen politiemensen *boeven vangen* als hun belangrijkste taak. Op andere onderdelen van het politiewerk – zoals hulpverlening of verkeershandhaving – wordt veel minder nadruk gelegd. De nadruk op boeven vangen, werkt door in hoe politiemensen de straat op gaan. Zij bezoeken vooral plaatsen waar mogelijk boeven kunnen worden gevangen en zijn sterk gericht op het selecteren van boeven uit het straatbeeld.

In de basispolitiezorg is naast een oriëntatie op boeven een *incidentoriëntatie* dominant. Er wordt meer nadruk gelegd op het afhandelen van incidenten dan op het aanpakken van achterliggende problemen. Ingewikkelde problemen worden in het interne systeem van de politie vrijwel altijd gereduceerd tot de vraag 'moeten wij hier een autootje op afsturen of niet?' De manier waarop politiemensen naar het politiewerk kijken, *reduceert de complexiteit* die met hun maatschappelijke opdracht gepaard gaat, zodat het mogelijk wordt om het werk met het dominante handelingsrepertoire uit te voeren.

### *Praktisch leerperspectief*

De manier waarop politiemensen naar het leren van politiewerk kijken, heeft een praktische inslag. De meest dominante opvatting is dat het politiewerk op straat wordt geleerd en *nergens anders*. De kennis die door middel van ervaring wordt opgedaan, is superieur ten opzichte van andere kennisbronnen, zoals kennis die van buiten wordt aangedragen. Politiemensen zijn er ook veelal van overtuigd dat meer ervaring leidt tot effectiever optreden. Deze oriëntatie op leren zorgt ervoor dat er weinig nadruk ligt op andere manieren van leren (zoals kennis verwerven) en andere kennisbronnen (zoals onderzoek). Ook is er weinig besef dat ervaring kan leiden tot het ontwikkelen van routines waarin men vast komt te zitten en ervaring effectief handelen dus ook *kan beperken*.

Het problematische karakter van het eenzijdige werk- en leerperspectief neemt toe wanneer een meer fundamentele verandering in het politiewerk het streven is.

---

Het praktische leerperspectief speelt het interne werkperspectief in de kaart: de eigen kring is de bron van kennis voor het politiewerk en dus domineren interne perspectieven op het politiewerk. Omdat de kring relatief gesloten is, worden de eenzijdige perspectieven *nauwelijks opgerekt*. Wie nieuw binnenkomt, doet in de regel zijn of haar best om snel tot die kring te behoren. Het snel overnemen van de dominante manieren van kijken helpt daarbij. Het staat verandering in politieteams in de weg.

“

Ik loop met een wijkagent door de wijk. Hij wil informatie halen bij een Antilliaanse mevrouw die vorige week is overvallen. Als we weer buiten zijn, kijken we samen naar de manier waarop hij probeert informatie te krijgen en wat daarin wel of niet werkt. Ik vraag hoe hij dit geleerd heeft. 'Tja, gewoon door ervaring.' Hij vertelt dat je tegenwoordig ook kennis over de aanpak van doelgroepen via intranet kunt krijgen. Dat heeft hij niet nodig. Hij doet het werk al zeven jaar en weet wel hoe het werkt.



# Meervoudigheid introduceren

## Oprekken van manieren van kijken



### Doorbrekend handelingsperspectief

Eenzijdige perspectieven ontstaan niet door een absoluut gebrek aan alternatieve perspectieven. Deze perspectieven zijn er namelijk wel, maar zijn alleen *niet bekend en niet gebruikelijk* onder de betrokkenen in een team. De manieren van kijken van politiemensen kunnen worden opgerekt door niet zozeer hun eigen werkelijkheid ter discussie te stellen, maar door er werkelijkheden *naast te zetten*. Het introduceren van meervoudigheid is een waarderende manier om andere manieren van kijken in een team te brengen. Hoe doe je dat?

#### *Bevorderen van diversiteit in teamsamenstelling*

Een manier om andere perspectieven in een team in te brengen, is door mensen met andere zienswijzen binnen te halen (sociale dimensie). Zij brengen andere manieren van kijken in die de bestaande manieren van kijken kunnen oprekken. Meervoudigheid ontstaat niet vanzelf, want bestaande routines *duwen terug*. Het is daarom in de eerste plaats van belang dat de instroom van nieuwe mensen met een andere bagage enige *massa heeft*. Daarnaast is het raadzaam om de andere bagage van nieuwkomers als aanvullend in plaats van als vervangend te definiëren.

Het is de opgave om het vakmanschap aan te vullen met ander handelingsperspectief. Er komt iets bij, er gaat niets af.

---

Tot slot kan worden opgemerkt dat mensen met een andere bagage juist in de uitvoering terecht moeten komen om de eenzijdigheid in die uitvoering te kunnen beïnvloeden.

### *Perspectief verruimen met behulp van vensters*

Er kan naast de sociale dimensie ook direct op de cognitieve dimensie worden geïntervenieerd. Dan is de opgave om het perspectief van de betrokkenen te verruimen door hen te confronteren met andere manieren van kijken. Een venster kan hierbij behulpzaam zijn. Een venster is een vorm van kennis waarin verschillende manieren van kijken naar 'iets', zoals het beïnvloeden van partners, centraal staat. Door een venster komt de eigen manier van kijken in een *breder kader* te staan. Hierdoor wordt duidelijk dat er meer manieren van kijken zijn dan de eigen dominante manier van kijken. Als die andere manieren van kijken worden geaccepteerd, kan het eigen perspectief worden verruimd. Dit levert ideeën op om *anders te gaan handelen*. Vensters kunnen worden gebruikt in onderzoekende gesprekken waarin ruimte ontstaat om los te komen van het eigen (dominante) perspectief. Om die ruimte te creëren, is het geregeld nodig om iemand te confronteren met de effecten van de eenzijdigheid van het eigen perspectief, zodat een cognitief conflict ontstaat.

“

Wij hebben gemerkt dat politiemensen soms stevig kunnen vasthouden aan hun opvattingen. De kunst is dan om hen mee te nemen in een onderzoekende houding. Dat kan door vragen te stellen als: 'Zit er dan helemaal niets in wat ik zeg?' Geef nog eens voorbeelden waarom jij denkt dat jouw manier van kijken altijd opgaat? Soms kan het ook helpen, wanneer betrokkenen niet bereid zijn om te erkennen dat hun manier van kijken ook beperkingen heeft, een meer normatieve houding aan te nemen. De boodschap is dan: 'Leuk dat je dat vindt, maar het werkt blijkbaar niet, dus zou je niet eens wat breder kijken?'





# Vermijden van gedoe

## De collectieve neiging om conflicten te voorkomen



### Belemmerend patroon

Een politieteam heeft *familiaire kenmerken*. Dit wil onder andere zeggen dat er in de regel sprake is van vergaande onderlinge loyaliteit en solidariteit. De onderlinge loyaliteit en solidariteit leiden er toe dat politiemensen er veelal op zijn gericht om conflicten met elkaar *te voorkomen*. Het voorkomen van conflicten is een kwaliteit die onbewust en automatisch wordt ingezet. Dit heeft als gevolg dat men zacht is met – en hard is over elkaar en gevoelige onderwerpen niet openlijk en in het collectief worden besproken.

#### *Zacht met en hard over elkaar*

Politiemensen bemoeien zich niet of nauwelijks met het optreden van elkaar. Zij zien elkaar optreden, nemen ook verschillen waar, maar er worden geen vragen gesteld of openlijk oordelen gegeven. Wie probeert om bij politiemensen de redenen hiervoor te achterhalen, stuit op allerlei argumenten *waarmee het wordt goed gepraat*, zoals:

- Het schaadt de onderlinge relaties en dat is onwenselijk, want je bent op elkaar aangewezen als het spannend wordt.
- De persoonlijke eigenschappen werken nu eenmaal door in het optreden, dus iedereen heeft recht op een eigen stijl.
- Mijn collega staat er niet voor open en zo vaak werken we niet samen, dus waarom zou ik er dan in investeren?

Onze observaties maken duidelijk dat *er een verschil is tussen de praat en daad* van politiemensen: in de afwezigheid van de ander wordt er wel degelijk over zijn of haar optreden geoordeeld. In daad blijkt het recht op eigen stijl dan helemaal niet zo belangrijk te zijn.

Er lijken onderliggende oorzaken te zijn die maken dat het optreden niet met elkaar wordt besproken, zoals de stilzwijgende afspraak 'als jij je niet bemoeit met mijn werk, bemoei ik me niet met jouw werk' en een onvermogen om elkaar in neutrale termen feedback te geven of vragen te stellen.

### *Vermijden van gevoelige onderwerpen*

Een tweede variant van het vermijden van gedoe doet zich voor rondom onderwerpen die vrijwel iedereen bezighouden, maar waarover in het collectief niet of nauwelijks wordt gesproken. Hierbij kan worden gedacht aan het beoordelen van het functioneren of onvrede over de manier waarop

leiding wordt gegeven. Het gesprek hierover gaat vaak *ondergronds*; naar de wandelgangen. In de onderstroom vindt *emotionele bestemming* plaats en hierdoor wordt gedoe gemakkelijk een collectief verschijnsel.

Het bespreken van dit soort onderwerpen wordt door medewerkers gezien als een taak van leidinggevenden. Leidinggevenden vinden dit vaak te spannend. Men houdt zich daarom vast aan de gedachte dat het zo erg niet is en vanzelf wel overwaait. Gedoe verdwijnt echter niet door het te negeren.

Politiemensen willen het liever niet over 'goed' werk hebben en verklaren het daarom tot het persoonlijke domein.

---

“

Herman vertelt dat hij direct is. Hij noemt als voorbeeld dat tijdens het eten een collega aangaf nooit bonnen te schrijven. Herman vond dit niet kunnen. 'Als monteur kun je toch ook niet zeggen, ik doe geen ketels? Het hoort bij je werk.' Herman begreep later dat collega's waren geschrokken van zijn reactie. Dat was voor hem een les, dat hij soms wat voorzichtiger moet zijn in zijn uitspraken. Ik suggereer dat het kan helpen om een vraag te stellen: 'Waarom schrijf je nooit bonnen?'



# Gedoe op tafel leggen

## Het bespreken van gedoe in teams



### Doorbrekend handelingsperspectief

Groepen kunnen prima leven met een bepaalde mate van ondergronds gedoe. Het wordt pas belemmerend als het voor de ontwikkeling van het team gewenst is dat het optreden van elkaar en de onderlinge relaties *onderwerp van gesprek worden*. Dan moeten conflicten worden gehanteerd en zit de competentie om gedoe te vermijden in de weg. Het gedoe moet dan op tafel komen.

#### *Positief herwaarderen van conflicten*

De eerste opgave is om conflicten te herwaarderen. Conflicten hebben voor politiemensen een negatieve associatie. Het herwaarderen betekent dat conflicten niet alleen worden gezien als een onvermijdelijk onderdeel van het samenwerken, maar ook als iets dat *een functie heeft* bij het leren van ervaringen, het doorgronden van vraagstukken en het gezond houden van onderlinge relaties. Als het politiewerk belangrijk genoeg is, zijn die strubbelingen ook wel de moeite waard. De negatieve betekenis die aan conflicten wordt toegekend, wordt omgedraaid tot iets wat het basisteam *kan helpen* bij de uitvoering van het politiewerk. Een veranderaar stuurt op een optimaal conflictniveau. Het helpt hierbij om conflicten zoveel mogelijk te hanteren op het niveau van de taak (inhoud of proces) in plaats van de relatie (eigenschappen van de persoon), dit om te voorkomen dat het functionele en het persoonlijke met elkaar verbonden raken.

### *Bevorderen van directe communicatie*

De neiging om meer over dan met de ander te praten over het optreden, kan worden doorbroken door voortdurend directe communicatie te bevorderen.

Het spreken met in – plaats van over elkaar. Een veranderaar kan directe

communicatie bevorderen door indirecte communicatie *bespreekbaar te maken* op de momenten dat het zich voordoet. Het onderlinge uitgangspunt is simpel: bij een volwassen omgang met elkaar hoort directe communicatie. In essentie gaat het om het herdefiniëren van loyaliteit: van ‘de ander niet afvallen’ naar ‘je bemoeien met de ander vanuit een positieve intentie’.

Omdat we verschillend kunnen denken over goed politiewerk, moeten we het er juist over hebben.

---

### *Uitpraten van gedoe*

Wanneer onderwerpen worden vermeden en ondergronds gaan, is het handelingsperspectief om *ze op tafel te krijgen*: het uitpraten van gedoe met degenen die erbij betrokken zijn. Hoe sneller, hoe beter, maar simpel is het allerminst. Uitpraten veronderstelt dat je bespreekt van welk gedrag je last hebt, wat voor gevoelens dit oproept en tot welke reactie dat leidt. Vervolgens probeert de ander zijn eigen gedrag te verklaren. Al doende wordt voor allen duidelijk hoe de keten van actie en reactie in elkaar zit.

“

Als actieonderzoeker was ik bij de rondvraag van de briefing toen een medewerker zijn verbazing en onvrede uitsprak over een aanhouding. Iemand werd door hem verdacht van het stelen van regenpijpen. In zijn beleving waren er genoeg bewijzen om te kunnen spreken van ‘een redelijk vermoeden van schuld’. De dienstdoende hulpofficier van justitie wilde er niets mee. Onbegrijpelijk, aldus de medewerker. De aanwezige teamchef vroeg aan de medewerker of hij dit met de betreffende hulpofficier had besproken. De medewerker bloosde en antwoordde ontkennend. De teamchef adviseerde dit te doen. ‘Dat werkt beter dan het hier in de briefing neer te leggen’. Iedereen voelde dat dit een ongemakkelijk moment was en hopelijk zette het aan tot interne reflectie: hoe doe ik dat eigenlijk zelf?



# Disfunctionele dynamiek tussen leiding en uitvoering

Een machtsspel op de werkvloer



## Belemmerend patroon

Binnen de politie is er sprake van een kloof tussen leiding (schaal 9 en hoger). Deze kloof is een uitvloeisel van de *ingebakken ongelijkwaardigheid* in de hiërarchie. Die ongelijkwaardigheid is voeding voor een 'oerconflict' tussen beide groepen. In een team kan dit conflict dusdanig heftig zijn, dat het systeem er in gevangen zit. Er is dan sprake van een *machtsspel* waarin de vraag 'wie het voor het zeggen heeft' centraal staat. Dit machtsspel voorkomt machtsconcentratie bij een van de partijen en geeft structuur aan de onderlinge relaties. Wanneer de machtsdynamiek hevig is, ontstaat er een proces waarin de ene groep bij de andere groep steeds meer negatief gedrag oproept en vice versa.

### *Medewerkers leggen leidinggevenden onder een vergrootglas*

De positie van chef heeft in een politieteam geen eigen legitimiteit. Deze positie moet worden gelegitimeerd en dat gebeurt vooral door medewerkers. Medewerkers leggen het handelen van hun chefs *onder een vergrootglas*.

Hierbij zijn zij alert op situaties die hen iets vertellen over de steun die chefs hen geven, de mate waarin zij serieus worden genomen door chefs en de mate waarin er sprake is van gelijkwaardigheid tussen beide groepen. In algemene zin wordt dit soort situaties niet in het voordeel van chefs uitgelegd. Er wordt

**Chefs die zich laten wegvagen en duiken, dragen eraan bij dat ontwikkelingsprocessen in basisteams stagneren en in een negatieve spiraal terechtkomen.**

---

veel over chefs geroddeld en chefs worden soms openlijk 'aangevallen' door vooral informele leiders. Hiermee wordt geprobeerd om de positie van een chef *te ondermijnen*.

### *Leidinggevenden vechten of vluchten*

Dynamiek ontstaat door actie en reactie. Niet alleen medewerkers spelen het spel, hun bazen doen ook mee. Chefs hanteren verschillende strategieën in het omgaan met de pogingen van sommige medewerkers om hun positie te ondermijnen. Deze komen vaak neer op *vechten of vluchten*. Vechten vindt vooral plaats door bepaalde medewerkers te isoleren: invloed neutraliseren door de verbinding met de anderen te verzwakken. Het vluchten van chefs komt tot uiting in het negeren van de ondermijnende pogingen die worden ondernomen. Dit ondermijnt het eigen leiderschap en laat een *negatieve groepsdynamiek voortbestaan*. Een derde strategie is onderhandelen vanuit de gedachte dat je tot elkaar bent veroordeeld en probeert om toch vooruit te komen.

### *Verwaarlozing als onderliggende angel*

De disfunctionele (machts)dynamiek tussen leiding en uitvoering is naar onze indruk verbonden met een bepaalde mate van *verwaarlozing* die in politieteams aanwezig is. Er is een gebrek aan wederkerige interacties tussen leidinggevenden en uitvoerende medewerkers. Er kan onbedoeld veel aandacht uitgaan naar het disfunctionele patroon waarin men gevangen zit. Dit kan de ontwikkeling van een team vergaand belemmeren.

“

Eén van de informele leiders werkt in de beleving van een chef een ontwikkelproces tegen. De onderzoeker gaat binnenkort met pensioen. De chef gaat het gesprek aan. Zij gunt de medewerker een leuk laatste jaar, zonder gedoe. De chef eist wel dat de onderzoeker stopt met het negatief beïnvloeden van anderen. Wanneer hij zijn positie als informele leider gebruikt om het proces te dwarsbomen, zal het laatste jaar niet zonder gedoe eindigen. De onderzoeker belooft zijn houding aan te passen.



# Vestigen van leiderschap

## Verbinden en begrenzen op operationeel niveau



### Doorbrekend handelingsperspectief

Degenen die *direct leiding geven* aan politiemensen kunnen een belangrijke rol spelen bij het doorbreken van de disfunctionele dynamiek. Teamchefs en operationeel experts kunnen hun invloed aanwenden als zij zich meer mengen in de leefwereld van medewerkers en vanuit deze positie eisen stellen en grenzen aangeven. Een *paradoxe opgave* van verbinden en begrenzen. Dit werkt echter alleen als zij leiderschap als een collectieve opgave zien en samen in staat zijn vol te houden als het lastig wordt.

#### *Verbinden en begrenzen als paradoxale opgave*

Verbinden is alleen mogelijk als direct leidinggevend fysiek en emotioneel beschikbaar zijn in het dagelijks organisatieleven. Medewerkers laten zien en voelen dat je er bent. Belangstelling tonen voor het werk en de mensen. Je *mengen in de interacties* waarin betekenissen tot stand komen. Het stellen van vragen om positieve relaties met politiemensen te krijgen. En door een kwetsbare opstelling te tonen. Als medewerkers ervaren dat chefs hun eigen handelen onderzoeken, het ook niet altijd weten en toegeven dat zij ook twijfelen en fouten maken, opent dit een weg naar een wederkerige relatie.

De gedachte dat de kloof tussen leiding en uitvoering kleiner kan worden gemaakt door te verbinden, is te eenzijdig. Er is ook *begrenzing* nodig. Begrenzen gaat over het inkaderen van het gedrag van politieagenten, zowel buiten als binnen. Hierbij is het van belang om consequenties te verbinden aan gedrag dat de grenzen overschrijdt. Handhaving is niet alleen van belang om medewerkers, die de afspraken schenden, te corrigeren, maar ook om diegenen die zich wel aan de afspraken houden, laten zien dat de afspraken serieus worden genomen.

### *Verbinden en begrenzen als collectieve opgave*

Verbinden en begrenzen werkt alleen als een groep leidinggevendenden dat samen doet. De focus op persoonlijk leiderschap is eenzijdig. Er is *collectief leiderschap* nodig. Zeker voor het begrenzen geldt dat enige eenduidigheid in het optreden van leidinggevendenden van belang is. Dit vraagt van chefs dat zij voortdurend met elkaar in gesprek zijn over hoe het in het team gaat, wat dat betekent en welk handelen van hen nodig is om de dynamiek positief te beïnvloeden. Een tweede stap is om ook medewerkers te betrekken in het beïnvloeden van de teamdynamiek. Als medewerkers elkaar begrenzen, heeft het meer effect dan wanneer dit uitsluitend wordt beschouwd als een taak van de leiding.

Door middel van het vestigen van leiderschap op operationeel niveau kan worden bijgedragen aan het *normaliseren* van het dagelijks organisatieleven in een politieteam. Dit is een proces van een lange adem dat noodzakelijk is om voldoende ruimte te creëren voor de ontwikkeling van een team.

Wie in de relatie met de ander iets van zichzelf durft te laten zien, merkt daar positieve effecten van.

---

“

In een basisteam hebben de operationele chefs de afgelopen periode de teugels wat aangetrokken. Tijdens het meedraaien met een dienst wordt dit duidelijk. Het is onderwerp van gesprek. Volgens sommigen zitten de chefs nu te dicht op de werkvloer. ‘Ze hebben het beeld dat ze tegenwoordig iedereen moeten aanspreken’. Er is ook een groep medewerkers die het positief vindt. Hoewel de gedragsnormen op papier als enigszins kinderachtig worden ervaren, vinden ze het goed dat het ‘lanterfanten’ van sommige collega’s wordt aangepakt. De vrees van deze groep medewerkers is vooral dat de chefs het niet volhouden.





# Vrijblijvend delen van ervaringen

## Routines die verspreiden en verstevigen



### Belemmerend patroon

In een politieteam worden veel ervaringen gedeeld. Ervaringen worden echter *niet of nauwelijks onderzocht* om er vervolgens lessen uit te trekken. Dit is geen belemmering voor de huidige manier van werken, maar wordt een belemmering als verandering van de manier van werken het streven is.

#### *Onderbenutting van verhalen*

Een politieteam is een narratieve gemeenschap: door middel van verhalen worden allerlei ervaringen met elkaar gedeeld. Het vertellen van verhalen wordt door politiemensen gezien als een leuke manier om met elkaar tijd door te brengen en als een manier om stoom af te blazen.

Dat is echter niet het enige. Door middel van het vertellen van verhalen wordt *onbewust en*

*impliciet veel geleerd*. In verhalen zit allerlei kennis verpakt over het werkgebied en daarnaast komt er in verhalen ook een perspectief op goed politiewerk mee. Ervaringskennis wordt op deze manier aan elkaar doorgegeven.

Het delen van ervaringen leidt niet zomaar tot nieuwe inzichten voor effectiever handelen. Er is

Wie het eigen handelen  
niet onderzoekt, zal niet  
snel iets afleren.

---

eerder sprake van routines die verspreiden en *verstevigen*. Dat geldt ook voor routines die minder goed lijken te werken en negatieve gevolgen kunnen hebben. Voor het ontwikkelen van het politievak is het delen van ervaringen dan ook niet genoeg. Het doorgeven van ervaringskennis leidt namelijk niet tot nieuwe inzichten voor effectiever handelen. Er wordt daarmee *minder*

*geogst* uit ervaringen dan zou kunnen. Het besef dat ervaringskennis niet alleen handelen mogelijk maakt, maar het ook kan beperken, is nauwelijks aanwezig. Openingen naar beter politiewerk worden niet benut

### *Wegduwen als het dichterbij komt*

Ook in settings waar ervaringen worden gedeeld met het oogmerk ervan te leren, zoals de (de)briefing of een proeftuin, is het trekken van lessen niet vanzelfsprekend. Juist als het leren van ervaringen het streven is, is er *terughoudendheid* om het eigen optreden zichtbaar te maken. Politie mensen weten wel dat er geleerd kan worden door in openheid de effectiviteit van het eigen handelen te onderzoeken, maar in de praktijk lukt het simpelweg niet zo goed. Het *ongemak* om het eigen gedrag en de eigen twijfels op tafel te leggen, is te groot en vluchten is de manier om daarmee om te gaan. Het vluchten uit zich onder andere in het centraal stellen van allerlei organisatorische (regel)dingen in het bespreken van de huidige manier van werken in plaats van het eigen handelen. Dit vluchtgedrag is begrijpelijk in een organisatie waar het hanteren van ongemak niet tot de dominante vaardigheden van leidinggevend en medewerkers behoort. Dit begrip neemt niet weg dat het de ontwikkeling van een team belemmert.

“

De proeftuinen tijdens het actieonderzoek hadden expliciet als doel om op basis van ervaringen bepaalde werkwijzen of rollen te verbeteren. Het trekken van lessen op basis van opgedane ervaringen speelde hierbij een rol. In de eerste maanden was de werkgroep vooral bezig met het inregelen van allerlei praktische zaken. Na verloop van tijd werd steeds meer duidelijk dat het doorontwikkelen ook ander gedrag van betrokkenen vroeg. Het onderzoeken van de werking van het huidige gedrag was nodig om een volgende stap te maken. Tot een echt gesprek daarover kwam het maar mondjesmaat. Men vluchtte liever in de 'regelingen'. Toen de actieonderzoeker dit op tafel legde, werd hem verweten dat hij op zoek was naar onderwerpen en moeilijk zat te doen. De inzet van de leden leek erop gericht om het gesprek over het eigen gedrag te stoppen.



# Cirkel rondmaken

## Trekken van lessen op basis van ervaringen



### Doorbrekend handelingsperspectief

De gewoonte om ervaringen te delen, kan worden verrijkt door twee stappen toe te voegen. Het onderzoeken van ervaringen om op basis hiervan lessen te trekken voor toekomstig handelen. Dan is er iets nieuws om uit te proberen. Wie deze stappen in de interacties doorloopt, *maakt de cirkel rond* en opent de weg naar effectiever handelen.

#### *Van vrijblijvend delen naar vrijwillig leren*

Het rondmaken van de cirkel verlangt van politiemensen de intentie om lessen uit ervaringen te trekken en daar vervolgens iets mee te doen. De focus wordt dan verlegd van het vrijblijvend delen naar het *vrijwillig leren*. Dit wil niet zeggen dat ieder moment waarop ervaringen worden gedeeld in het teken moet staan van het trekken van lessen. Het gaat erom dat bepaalde momenten in de werkcontext worden benut om de cirkel rond te maken, zoals de (de)briefing, een werkoverleg of intervisie. Om het trekken van lessen te normaliseren, helpt het om het structureel en enigszins frequent te doen. Het verdient de voorkeur om concrete en het liefst eigen situaties te bespreken. Het komt dan dichtbij en zet aan om *iets nieuws te proberen*.

#### *Nadruk leggen op de kwaliteit van het interactieproces*

Juist omdat politiemensen gewend zijn om 'het er gewoon over te hebben' en waarnemingen, opvattingen en adviezen door elkaar op tafel te leggen, wordt de kwaliteit van het gesprek bevorderd als het gesprek in stappen wordt verdeeld. In de eerste stap ga je terug naar concrete situaties (casuïstiek) om de acties en het gedrag van betrokkenen zichtbaar te maken en aandacht te besteden aan hun beleving en gevoelens hierbij. In de tweede stap interpreteer je

wat de consequenties van het gedrag zijn door meerdere verklaringen naast elkaar te verzamelen. Als derde stap waardeer je het gedrag in relatie tot de waargenomen uitkomsten en *overweeg je alternatieven* om uit te proberen. De laatste stap bestaat uit het daadwerkelijk uitproberen van nieuwe handelingsopties. De ervaringen die hiermee worden opgedaan, zijn vervolgens weer input voor een volgend lerend gesprek.

Wie zoveel belang hecht aan ervaringskennis moet eigen ervaringen serieus nemen als kennisbron.

---

Begeleiding van gesprekken is gewenst, omdat politiemensen de neiging hebben om zich op de inhoud te concentreren. Hierdoor verwaarlozen zij onbewust het proces. Een begeleider, bijvoorbeeld een leidinggevende, kan het gespreksproces (bij)sturen en de onderzoekende houding van politiemensen *stimuleren*. Een onderzoekende houding kan verder worden gestimuleerd door als leidinggevende voorbeeldgedrag te laten zien: de eigen praktijk onderzoeken en belang stellen in politiemensen die dit ook doen. Niet om deze praktijk te beoordelen, maar om het vak te ontwikkelen.

“

In een klein gezelschap met politiemensen bespraken we onze eigen ervaringen als actieonderzoeker waarbij we het gevoel hadden dat we het beter of anders hadden kunnen doen. We zochten 'raad' bij politiemensen als 'critical friends'. Het viel ons op dat al vrij snel werd gezegd hoe wij het hadden moeten doen. Er werd weinig gevraagd en snel geconcludeerd. Tegen het einde van de sessie vertelden wij dat het leek alsof zij overal een antwoord op hadden en wij ons hier enigszins 'dom' voelden. Hierdoor zouden we in een vervolg niet meer snel onze twijfels laten merken. Als wij dit gevoel hadden, hoe zou dat zijn voor bijvoorbeeld studenten in teams waar ze mee optrekken?



# Over de aanpak heen stappen vanuit de ‘soll’

Idealsituaties nastreven met weinig aanpak



## Belemmerend patroon

Binnen een basisteam moeten veelal behoorlijk wat veranderingen worden gerealiseerd, gericht op het uitvoeren van en leidinggeven aan het politiewerk. Er is een overschot aan veranderideeën in combinatie met een opvallend *gebrek aan aanpak* om deze te realiseren.

### *Een agenda vol veranderideeën*

De veranderideeën waarmee de betrokkenen in een basisteam te maken hebben, zijn in de regel niet door hen bedacht. Op andere niveaus – tegenwoordig veelal landelijk – zijn ideaalsituaties beschreven die op hen van toepassing zijn.

Aantrekkelijke operationele concepten – zoals probleemgericht werken, predictive policing of operationeel leiderschap – zijn hierbij vaak leidend. Wat in de wereld van plannen is verdeeld in allerlei onderwerpen, thema's en concepten *komt in de werkelijkheid van een team allemaal bij elkaar*.

Hierbij geldt dat een op papier ogenschijnlijk 'klein' veranderidee in werkelijkheid de nodige consequenties kan hebben voor bijvoorbeeld werkprocessen en procedures, maar zeker ook voor het gedrag van politiemensen en hun interacties. In een basisteam heeft men hierdoor te maken met het nodige veranderwerk, dat *naast* het gewone (leidinggeven aan) politiewerk komt.

“Soll”-denken domineert  
in de wijze waarop  
veranderingen binnen de  
politie worden aangepakt.

---

### *Over de aanpak heen stappen*

Het lokale verandervermogen is *bepalend* voor de mate waarin veranderingen in en rondom het politiewerk worden gerealiseerd. Daar kan namelijk invloed worden uitgeoefend op het dagelijks organisatieleven ('ist') op een wijze die de ideaalsituaties ('soll') dichterbij *kan brengen*. De mogelijkheid tot beïnvloeding wordt hier echter onvoldoende benut, omdat er te weinig veranderaanpak is om betekenisvolle beweging in de 'ist' te krijgen. Er is doorgaans geen veranderstrategie en waar die er wel is, domineren maatregelen om het verschil tussen 'soll' en 'ist' op te heffen. De keuze voor interventies is niet gebaseerd op inzicht in waar de hefboom voor beweging zit, maar vooral op wat bekend is en wat zich vanuit de omgeving aandient. In het ontwerp en de uitvoering van interventies gaat de oorspronkelijke bedoeling vaak *verloren* als gevolg waarvan effecten tegenvallen.

Het gebrek aan veranderaanpak in teams houdt verband met het tekort aan tijd, capaciteit en deskundigheid voor het aanpakken van complexe veranderprocessen. Lokale veranderaars zijn *nauwelijks opgewassen* tegen de weerbaarheid die zij ontmoeten. De politie investeert meer in de kennis en kunde van degenen die zich bezighouden met het maken van plannen en definiëren van ideaalsituaties dan in het vermogen van degenen die verandering daadwerkelijk moeten realiseren in de weerbarstige praktijk van het dagelijks organisatieleven van een operationeel politieteam.

“

De werkgroep van een verandertraject heeft besloten dat een bijeenkomst nodig is voor alle dertig betrokkenen. Zij worden vrij geroosterd. Een werkgroeplid pakt de voorbereiding op. Tijdens de volgende werkgroep bespreken we de voortgang. Het beeld is dat alles is geregeld; een locatie en een lunch. Ik vraag of we het niet moeten hebben over de opzet van de dag. De werkgroepleden noemen dat ze het er gewoon over gaan hebben. De wijkteamchef kan vast bij de start wat nieuwe ontwikkelingen schetsen en daarna hebben ze de hele dag om alles met elkaar te bespreken.



# Stapsgewijs de aanpak vormgeven vanuit de 'ist'

Substantiële winst boeken in het hier en nu



## Doorbrekend handelingsperspectief

Het realiseren van veranderingen in en rondom het politiewerk is gebaat bij veranderaars die de aandacht verplaatsen van het daar en straks ('soll') naar het hier en nu ('ist'). De effectiviteit van een veranderaanpak neemt toe naarmate zowel de ambitie als aanpak aansluiten bij het ontwikkelstadium van een team. Op basis van deze aansluiting kan een volgende stap in de aanpak worden ontworpen. De betekenis van 'ontwerp' verschuift hierdoor van de gewenste situatie naar de aanpak.

### *Aansluiten bij ontwikkelstadium van een basisteam*

Het centraal stellen van de 'ist' heeft als consequentie dat je met de veranderaanpak aansluit bij het ontwikkelstadium waarin een team zich bevindt. De ambitie wordt gedefinieerd op basis van datgene wat het team aankan: the next step. Je streeft naar een balans tussen de ontwikkelambitie en het ontwikkelvermogen van het team vanuit het besef dat die balans altijd contextspecifiek is. Op basis daarvan bepaal je hoe groot de volgende stap kan zijn. Deze stap is idealiter groot genoeg om te prikkelen en klein genoeg om te kunnen waar maken. En dat geldt ook voor de stap daarna.

### *Stapsgewijs de aanpak vormgeven*

Een stapsgewijze aanpak wil zeggen dat je als veranderaar de nadruk legt op de detailaanpak op de korte termijn in plaats van op de hoofdlijnen voor de lange termijn. Je stelt het beïnvloeden van de 'ist' centraal en houdt de 'soll' hierbij voor ogen. Om te komen tot een goede stapsgewijze aanpak is het van belang haaks te handelen op de neiging om snel in interventies en

oplossingen te schieten. Pak de tijd om even stil te staan en vragen te stellen. Welke effecten streven we na? Welke hefboomen zijn er om de effecten te bereiken? Welke aanpak is dan passend? Dit soort vragen kan alleen goed worden beantwoord als een veranderaar continu in gesprek is met het systeem en kijkt hoe het dagelijks organisatieleven zich ontwikkelt. De inzichten die dit oplevert, zijn de basis voor een volgende stap.

Het is raadzaam om als veranderaar ‘zuinig’ te zijn met het aantal interventies, maar deze wel lang en diep genoeg uit te voeren om beweging te krijgen.

---

Iedere volgende stap werk je in detail uit. De dilemma’s en uitdagingen in het dagelijks organisatieleven zijn hierbij het uitgangspunt, zodat de betrokkenen ook begrijpen welke ontwikkeling gewenst is. Met iedere stap realiseer je lokale uitkomsten die kunnen worden verbonden aan de algemene ambities en wensbeelden. Zo werk je aan grote opgaven in kleine, incrementele stappen. Gedurende het proces groeit het inzicht in waardoor het in een team gaat zoals het gaat. De weerbarstigheid die zich ontvouwt, maakt dat je soms ook even niet meer weet hoe je ermee moet omgaan. Dat is een teken dat je op de goede weg bent: hoe meer je er echt in gaat staan, hoe minder je lijkt te weten.

“

Ik spreek met de teamchef en HR adviseur over de ontwikkeling van operationeel leiderschap. Ze vertellen welke interventies ze al hebben uitgevoerd. Ik vraag waarom daarvoor gekozen is. ‘Welke effecten willen jullie in het werk bereiken?’ De teamchef vertelt dat hij in het verleden goede ervaring heeft opgedaan met deze interventies en aanvoelde dat dit ook voor de chefs zo zou zijn. Ik vraag door. ‘Breng dat gevoel eens onder woorden’. We komen tot scherper beeld van welk gedrag zij bij de chefs observeren en welke verandering naar hun idee moet plaatsvinden. In het gesprek ontstaat tevens scherpte in de gewenste effecten van het ontwikkeltraject en kunnen we de aanpak preciezer maken.





# Meer van hetzelfde

Steeds meer ervaring op doen met wat vertrouwd is



## Belemmerend patroon

De veranderaars in een team maken bij de aanpak van veranderingen vaak gebruik van een veranderrepertoire waarmee zij bekend zijn. Hoewel de eigen veranderpraktijk vaak uitwijst dat dit niet werkt, wordt er toch mee doorgegaan.

### *Vasthouden aan vertrouwd veranderrepertoire*

Het vertrouwde veranderrepertoire binnen de politie is gebaseerd op de gedachte dat gedrag van politiemensen zich enigszins *laat ontwerpen*. Dit repertoire doet geen recht aan de complexiteit die gepaard gaat met het beïnvloeden van het gedrag van politiemensen en de interne dynamiek. Voorbeelden van dit repertoire zijn:

- Diagnosticeren door het aanwijzen van schuldigen en knelpunten. De manier waarop binnen de politie bestaande situaties worden onderzocht, wordt gekenmerkt door een oriëntatie op lineaire causaliteit. Hiermee wordt genegeerd hoe allerlei zaken op elkaar inwerken. Dit leidt tot maatregelen die eerder *symptomen bestrijden* dan oorzaken aanpakken.
- Gedrag veranderen met opleidingen. Hoewel men er binnen de politie veelal van overtuigd is dat het politiewerk wordt geleerd in de praktijk, wordt het leren vooral vormgegeven door middel van opleidingen. Opleiden wordt (ook) gezien als een interventie voor gedragsverandering: nieuw gedrag dat tijdens de opleiding wordt aangeleerd, moet in praktijk worden gebracht. De routines

Wie doet wat hij deed,  
krijgt wat hij kreeg.

---

in de bestaande werkomgeving *duwen echter terug* naar wat gebruikelijk is.

- Gedrag veranderen door gewenst gedrag te definiëren. Binnen de politie zijn er beroepscoodes, bejegeningprofielen en andere documenten waarin staat wat het gewenste gedrag van politiemensen (in bepaalde omstandigheden) is. Kenmerkend is dat het gewenste gedrag in klein comité wordt beschreven en vervolgens naar anderen wordt gecommuniceerd. Politiemensen stemmen hun gedrag echter niet af op wat door anderen als gewenst is gedefinieerd. Het zijn *'dode letters'*.

### *Steeds beter worden in wat niet werkt*

Politiemensen vertrouwen in de aanpak van veranderingen meer op wat bekend is dan op datgene dat kan werken. Dit is een begrijpelijk mechanisme dat *een effectieve barrière vormt* tegen het opdoen van ervaring met andersoortige aanpakken die beter kunnen werken. De tragedie is dat je als veranderaar steeds beter wordt in wat niet werkt. Onderzoekers helpen hieraan ook vaak een handje mee, omdat aanbevelingen voor verbetering ook vaak het karakter hebben van meer van hetzelfde: visies, opleidingen, et cetera. Er wordt geadviseerd in de groef waar veranderaars al in zitten. Het is van belang te benadrukken dat meer van hetzelfde geen onschuldig patroon is; zonde van de tijd en energie, maar zonder al te grote gevolgen. Door meer van hetzelfde zetten veranderoutines zich verder vast en neemt de weerbarstigheid toe. Daarnaast kunnen de effecten van vertrouwde interventies ronduit schadelijk zijn. Het middel kan erger zijn dan de kwaal.

“

In de werkgroep wordt voor de derde keer geconstateerd dat een deel van de OpCO's zich op een van de drie locaties vrijwel nooit laat zien. Twee maal eerder is een mail gestuurd naar alle OpCO's waarin staat dat het de bedoeling is dat alle drie locaties worden aangedaan. Deze beschrijving van het gewenste gedrag leidt nauwelijks tot effect. In de werkgroep wordt opnieuw voorgesteld om een mail te sturen waarin wordt benoemd dat de OpCO's naar alle drie bureaus moeten gaan.



# Oprekken van het interventierepertoire

Een aanpak kiezen die afwijkt van wat vertrouwd is



## Doorbrekend handelingsperspectief

Als meer van hetzelfde niet resulteert in de beoogde effecten, is het voor een veranderaar wijs om *een andere aanpak te proberen*. Om hiervoor ruimte te creëren, is het vaak nodig om de bestaande aanpak te problematiseren. Als er ruimte voor een andere aanpak is (gekomen), kunnen er vernieuwende interventies worden ontworpen en uitgevoerd.

### *Problematiseren van de bestaande aanpak*

Het uitproberen van een andere veranderaanpak gaat vaak niet vanzelf. De betrokkenen blijven geregeld liever bij wat bekend is en houden daarom voor ogen dat het bekende zo slecht nog niet werkt. In die gevallen is het van belang om ruimte te creëren voor iets anders door de effecten van de bestaande aanpak *te onthullen*. Dit kan een veranderaar doen door de ervaringen van de betrokkenen te onderzoeken. De kernvraag is dan: werkt(e) jouw aanpak eigenlijk een beetje? Vaak brengt een dergelijk onderzoekend gesprek de betrokkenen zelf tot de conclusie dat meer van hetzelfde niet werkt.

Het problematiseren van een bestaande aanpak is niet altijd genoeg. De ruimte die ontstaat voor een andere aanpak gaat namelijk geregeld gepaard met vragen over de effectiviteit van die andere aanpak. De veranderaar kan houvast bieden door uit te leggen waarom een andere aanpak beter kan werken. Een andere optie is om de bewijslast *tijdelijk om te keren*: om te keren en de betrokkenen te vragen waarom je het bekende zou blijven doen als je weet dat het toch niet werkt. Het bekende heeft dan uitleg nodig.

### *Inzetten van vernieuwend handelingsrepertoire met meer diepgang*

Een veranderaar die ruimte weet te creëren voor een andere aanpak, staat voor de opgave om die ruimte *goed te vullen*. De insteek hierbij is om de nadruk op het gedrag in het daar en straks te verruilen voor een focus op het gedrag in het hier en nu. Het werken aan het beïnvloeden van gedragspatronen in een team wint dan aan *diepgang*. De eigenschappen van de interventies die je dan kiest, staan vaak haaks op de eigenschappen van het vertrouwde veranderrepertoire:

- In plaats van de oriëntatie op lineaire causaliteit ga je uit van circulair causaliteit. Je maakt samen met de betrokkenen het patroon inzichtelijk dat maakt dat de situatie in stand blijft. Een diagnose wordt dan een leerproces.
- In plaats van opleiden zet je in op het verstrengelen van leerprocessen in en rondom het werk. Je gaat ervan uit dat het aanpakken van vraagstukken hand in hand kan gaan met het leren van individuen en groepen. Concrete vraagstukken zijn dus het startpunt; daar worden kennis, ideeën, contacten, middelen, interventies en dergelijke bijgehaald die van waarde kunnen zijn voor de aanpak.
- In plaats van het definiëren van gewenst gedrag door anderen zet je in op het ontdekken van het gewenste gedrag door de betrokkenen. Je gaat ervan uit dat beschrijvingen van gewenst gedrag alleen kunnen werken als deze de uitkomst zijn van zelfonderzoek.

Het oprekken van het interventierepertoire is situationeel gewenst. Je doet het alleen waar het echt nodig is.

---

“

Er is een ontwikkeltraject op het gebied van operationeel leiderschap gestart. Daarin hebben de betrokkenen een gedragskompas ontwikkeld met de naam DOEN. Iedere letter heeft een eigen uitwerking in termen van gewenste gedragskenmerken. Dit kompas dient als leidraad voor het eigen handelen en wordt gebruikt om in gesprek te gaan over het gedrag van elkaar.



# Dun eigenaarschap

Een gebrek aan deelnemers die participeren in ontwikkeling



## Belemmerend patroon

Uitvoerende politiemensen zien in de regel genoeg knelpunten in de uitvoering van het politiewerk en geregeld ook kansen om het politiewerk te verbeteren. Toch pakken ze niet zomaar zelf de handschoen op om tot verbetering van politiewerk te komen. Ook participatie in verbeter- of ontwikkeltrajecten van anderen is niet vanzelfsprekend. Hierdoor zijn er *veel toeschouwers* van - en weinig deelnemers in ontwikkeling.

### *Omhoog en opzij delegeren*

In een politieteam wijst de vinger veelal *naar boven*: (organisatorische) knelpunten in de uitvoering van het politiewerk worden neergelegd op het bord van (hogere) leidinggevenden. 'Zij moeten het maar oppakken'. De boodschap die met het omhoog delegeren wordt gegeven, is dat de mogelijkheden om de bestaande situatie te beïnvloeden hoger in de organisatie liggen. Het delegeren vindt niet alleen omhoog plaats, maar ook opzij: de mogelijkheden om het politiewerk te verbeteren, liggen dan in de cirkel van invloed van andere afdelingen en organisaties.

Wie denkt geen invloed te kunnen uitoefenen op hoe het gaat in de organisatie, wordt vanzelf een slachtoffer van het systeem.

---

Politiemensen hanteren allerlei strategieën om participatie in ontwikkeltrajecten *af te weren*, zoals voorwaarden stellen (onderhandelen), verwijzen naar een gebrek aan tijd en beroepen op de

verwachting dat het weinig oplevert. Soms zijn er in het verleden teleurstellende ervaringen opgedaan: hun participatie heeft dan weinig opgeleverd. Daarvan wordt *geleerd*. Een passieve houding voorkomt dat je ergens energie in steekt waar je vermoedelijk weinig voor terugkrijgt.

### *Focus op interne opgaven buiten de invloedscirkel*

Bij het verbeteren van het politiewerk denken politiemensen veel vaker aan allerlei randvoorwaarden dan aan de kern van het werk. Men oriënteert zich meer op waar men last van heeft – onmogelijke roosters, informatiesystemen, et cetera – dan waardoor men wordt gegrepen. De gesprekken over verandering en verbetering worden gedomineerd door de *drie boze B's* – beleid, bazen en bureaucratie – en de drie vrolijke V's – vak, vakgenoten en vakontwikkeling – zijn onderbelicht. De consequentie hiervan is dat men meer praat over wat men niet kan beïnvloeden dan over wat men wel kan beïnvloeden. Dit kost energie en levert, behalve veel geklaag, weinig op. De andere kant van deze medaille is dat vakontwikkeling binnen een team *niet of nauwelijks van de grond komt*. Ook dat wordt namelijk vooral gezien als een verantwoordelijkheid van de politieorganisatie. Dat is jammer voor het politiewerk.

Ons vermoeden is dat een onderliggende oorzaak voor het dunne eigenaarschap te maken heeft met de onbalans die politiemensen ervaren tussen wat de politieorganisatie van hen neemt en hen geeft. De politieorganisatie is 'gulzig' en neemt gevoelsmatig veel van hen. Een passieve houding ten opzichte van alles wat naast het gewone werk komt, is de manier om daarmee om te gaan.

“

Gijs klaagt weer eens over zijn rooster. Ik geef aan dat hij in plaats van te klagen misschien beter kan kijken of hij er zelf iets aan kan veranderen. Hij vertelt dat hij al twee keer initiatief heeft genomen. De eerste keer door deelname in een werkgroep. De tweede keer door een voorstel te schrijven over een groepenrooster. Het zou besproken worden in het MT. Reactie bleef uit – ook bij navraag. Toen na een half jaar een chef vroeg of zij er nog iets mee moesten, dacht hij 'laat maar zitten'. Hij baalde er goed van en heeft zich voorgenomen om dit soort dingen niet meer te doen.



# Invloed activeren

## Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling stimuleren



### Doorbrekend handelingsperspectief

Welke *mogelijkheden* zijn er om uitvoerende politiemensen te activeren om de beweging van toeschouwer naar deelnemer te maken? Als veranderaar kun je de cirkel van invloed van de betrokkenen oprekken en het vraagstuk herdefiniëren.

#### *Oprekken van de cirkel van invloed*

Slachtofferschap maakt politiemensen blind voor de mogelijkheden die zij hebben om invloed uit te oefenen op de gang van zaken in het team. Een veranderaar kan *de ogen van politiemensen openen* door het denken in mogelijkheden te stimuleren. Het helpt om hierbij een waarderende houding aan te nemen en te ankeren op wat goed gaat en op de ambities van de betrokkenen. Waar wil je meer van? Een waarderende bril helpt ook om te zien waar energie voor ontwikkeling wel aanwezig is en waar ontwikkelingen al plaatsvinden die je kunt versterken. Het is hierbij belangrijk om weerstand en geklaag te beschouwen als *een uiting van energie* die kan worden benut voor ontwikkeling. Je nodigt criticasters dan uit om van de zijlijn te komen.

#### *Herdefiniëren van het vraagstuk*

Bij een vraagstuk zijn vrijwel altijd allerlei organiseeraspecten betrokken: beleid, systemen, procedures, gedrag, et cetera. Het is daarom vaak net zo goed mogelijk om het te hebben over alles wat anderen moeten doen als over wat jezelf zou kunnen doen om te verbeteren. Een veranderaar kan het vraagstuk naar de cirkel van invloed van de betrokkenen brengen door de nadruk te leggen op de vraag *'kun je erover gaan?'*. Die vraag moet namelijk positief kunnen worden beantwoord om eigenaarschap mogelijk te maken. Dit heeft vaak als consequentie dat

het eigen gedrag centraler komt te staan. Hierbij komt vaak onzekerheid naar boven, die een veranderaar bespreekbaar kan maken.

Als het herdefiniëren van het vraagstuk slaagt, gaan gesprekken steeds meer over het politievak en steeds minder over de politieorganisatie. Uitvoerende

politiefunctionarissen kunnen immers bij uitstek het politievak tot hun domein verklaren. Hiervoor is het van belang dat er binnen de politieorganisatie, vooral door degenen die direct leiding geven aan het politiewerk, een àppel wordt gedaan op vakontwikkeling: *praktische professionalisering*. Dit àppel moet worden gedaan vanuit de erkenning dat het politiewerk lastig is en vanuit de gedachte dat politiemensen die ervaringsleren centraal stellen ook bereid zouden moeten zijn om van ervaringen te leren. En natuurlijk zitten de omstandigheden in de organisatie wel eens in de weg, maar dat is geen reden om je vak niet serieus te nemen.

Wie bijdraagt aan de instandhouding van een ervaren problematische situatie, kan ook invloed uitoefenen op het verbeteren van de situatie.

---

“

In een basisteam heeft de vakontwikkeling onder andere vorm gekregen door het onderdeel ‘opfrissen bevoegdheden’. Na de briefing wordt een casus besproken waarin bevoegdheden van de politie aan de orde komen. Een chef introduceert de casus en stelt de aanwezigen vragen over hoe het zit. Vervolgens wordt ingegaan op de feitelijke bevoegdheden en aandachtspunten die aan de orde zijn bij het toepassen van bevoegdheden. Na de sessie worden de casus en de achtergrondinformatie in de briefingsruimte opgehangen en naar alle teamleden gemaild. Deze mail leidt geregeld weer tot nieuwe vragen. Teamleden beoordelen dit initiatief positief en ze dragen graag iets bij. De voornaamste reden hiervoor is dat ze in hun werk direct iets met deze kennis kunnen.





# Wegglippende processen

## Ontwikkelingen die dood bloeden



### Belemmerend patroon

Waar eigenaarschap rondom ontwikkelingen ontstaat, blijkt het niet altijd gemakkelijk om het *vast te houden*. Oorzaken hiervoor hebben te maken met de kenmerken van het primaire proces en verstorende ontwikkelingen in de context.

#### *Reflexen die de continuïteit van ontwikkeling bemoeilijken*

Wat binnen een team nodig is voor de continuïteit van teamontwikkeling is niet vanzelfsprekend en duurzaam aanwezig. Er zijn *reflexen* die continuïteit bemoeilijken, zoals de neiging om:

- Ontwikkeltrajecten die op gang komen in de portefeuille van een leidinggevende te stoppen, dit zorgt ervoor dat ze uit de handen van medewerkers gaan.
- De waan van de dag prioriteit te geven boven ontwikkeltrajecten, dit zorgt ervoor dat de operatie een sociaal geaccepteerd excuus is om participatie in ontwikkeltrajecten te laten schieten.
- Ontwikkeltrajecten te vergelijken met een project, dit zorgt ervoor dat een ontwikkeltraject als ongericht wordt ervaren, omdat ze geen vooraf gedefinieerd resultaat en tijdspad hebben.
- De taai kanten van ontwikkelingen als ongewenst gedoe te beschouwen, dit zorgt ervoor dat de motivatie om door te gaan afneemt als de gemakkelijke winst is geboekt.

#### *Verstorende ontwikkelingen in de context*

Of een ontwikkeltraject slaagt, wordt ook bepaald door wat zich in de context afspeelt.

Ontwikkelingen in de context kunnen de continuïteit van een traject in de weg zitten. Dit vindt vooral plaats als de onzekerheid en/of onveiligheid toenemen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als er ontwikkelingen spelen die *de rechtspositie van politiemensen beïnvloeden*, zoals reorganisaties.

Daarnaast kunnen top-down veranderingen de angst oproepen dat eigen ontwikkelingen worden doorkruist. Een derde vorm van versturende ontwikkelingen heeft betrekking op veranderingen in de randvoorwaarden voor de operatie die een negatief effect hebben op de veranderingen die politiemensen zelf nastreven.

Versturende ontwikkelingen kunnen ook van dichterbij komen. Degenen die ontwikkeltrajecten steunen, begrijpen niet altijd dat ontwikkeltrajecten gepaard kunnen gaan met een leerdip, resultaten niet altijd eenduidig zijn te meten en een lange adem vragen. Rondom een ontwikkeltraject kan er daardoor de indruk ontstaan dat het niet goed gaat en een reflex naar boven komen om *terug te grijpen* op het vertrouwde veranderrepertoire. Een goed begin kan zo ook *het halve werk blijven*.

Als er een iemand verantwoordelijk is om een ontwikkelinitiatief levend te houden, dan is een initiatief altijd op sterven na dood.

---

“

Enkele chefs van dienst starten vol enthousiasme een werkgroep over het debriefen. Het wordt succesvol, zelfs de ‘tegenstanders’ debriefen. De werkgroep wordt uitgenodigd op andere plekken om te vertellen over dit succes. Na ruim een jaar komt in de werkgroep naar voren dat meer winst mogelijk is in het nabespreken van het optreden. Het blijkt toch lastig om jezelf kwetsbaar op te stellen en elkaar eerlijk feedback te geven. Er worden waardevolle pogingen gedaan, maar veel collega’s vinden de huidige werkwijze van debriefen, gekenmerkt door het aflopen van de meldingen, goed genoeg. De werkgroepleden ondervinden dat het lastig is om het thema levend te houden. Zij raken minder gemotiveerd om de voortrekkersrol te blijven volhouden. Door functieveranderingen verlaten enkele leden de werkgroep, waardoor de ontwikkeling stilvalt.



# Ankeren op het vraagstuk

## Belang stellen in de ontwikkeling van het politievak



### Doorbrekend handelingsperspectief

Hoe kun je veranderingen in politieteams laten beklijken? Het antwoord op deze vraag moet worden gezocht in het team en in het hanteren van verstorende ontwikkelingen in de context. Bij beide invalshoeken is de onderliggende essentie hetzelfde: de ontwikkeling van het politievak is te belangrijk om *het te laten lopen*.

#### *Spreiden en binden van betrokkenen*

Wie verandering wil laten beklijken, heeft baat bij veel mensen die leiderschap tonen en eigenaarschap nemen. Dan helpt het dus niet om alleen naar leiders te kijken. Door eigenaarschap te spreiden over meer betrokkenen kan ontwikkeling *robuuster worden*. Een manier om het aantal betrokkenen uit te breiden, is het prikkelen van de nieuwsgierigheid van omstanders. Degenen die (nog) niet deelnemen in een ontwikkeltraject zouden moeten willen weten 'wat er daar gebeurt'. Als zij het gevoel hebben dat zij iets missen, ontstaat vanzelf verlangen om deel te nemen. Het leerproces kan zich dan uitbreiden.

Veranderaars doen er goed aan om weerstand te bieden aan de neiging om succesvolle praktijken op het podium te zetten. Zeker als dit podium wordt gebruikt om te profileren in plaats van te leren.

---

### *Hanteren van versturende ontwikkelingen in de context*

De continuïteit van ontwikkeltrajecten is gebaat bij *contextregie*: veranderaars die de organisatiecontext in de gaten houden en doen wat nodig is om ontwikkeltrajecten te steunen, af te schermen en/of te beschermen. Het organiseren van steun wil zeggen dat er hoger in de hiërarchie een leidinggevende is die middelen beschikbaar stelt, meedenkt over de aanpak en wanneer nodig fungeert als hittedekker richting de context. Het afschermen van ontwikkeltrajecten vereist van een veranderaar binnen de politie vaak een manier van handelen die haaks staat op de eerste neiging, namelijk een ontwikkeltraject *onder de radar houden* in plaats van in de schijnwerpers zetten. Soms moet een ontwikkeltraject worden beschermd tegen omstanders die bedoeld of onbedoeld dingen (gaan) doen die een ontwikkeling op achterstand zetten. Een veranderaar moet in die gevallen geregeld politiek bedrijven.

### *Diagnosticeren van afnemend eigenaarschap*

Als eigenaarschap gedurende een ontwikkeltraject afneemt, is het essentieel om stil te staan bij de vraag waardoor dit komt. Het antwoord op die vraag bepaalt namelijk welke interventies effectief kunnen zijn in de omgang met afnemend eigenaarschap. Als de betrokkenen nog steeds warm worden van de ontwikkeling die is ingezet, is er veel mogelijk om hen *opnieuw te binden*. Wanneer dit niet het geval is, is het belangrijk om dit op tafel te krijgen. Veroordeel het niet, maar zorg er wel voor dat mensen ‘stemmen met hun voeten’, zodat degenen die er wel warm van worden overblijven.

“

Tijdens een van de eerste sessies met de operationele chefs ontstaat enige angst dat de eigen aanpak wordt doorkruist door initiatieven op eenheidsniveau. ‘Straks moeten we er weer mee stoppen als er iets van boven komt.’ De aanwezige teamchef, die zowel sponsor als deelnemer van het ontwikkeltraject is, reageert hierop door te stellen dat hun traject door niemand zal worden gestopt. ‘We zijn bezig met de ontwikkeling van operationeel leiderschap vanuit het vak en gericht op het werk buiten. Wie zet daar een streep door?’ De operationele chefs kijken tevreden en instemmend zijn kant op. Hij heeft gelijk ook, wie zet hier een streep door?



# Uitrolreflex

De neiging om succesvolle praktijken te kopiëren naar andere contexten



## Belemmerend patroon

Als er in een team iets 'moois' ontstaat, komt vrijwel altijd de vraag op wat andere teams hieraan hebben. Dit vanuit de wens om succesvolle praktijken uit te rollen naar andere plekken en de verandering daarmee groter te maken. De onderliggende veronderstelling is dat het mogelijk is om succesvolle praktijken van een bepaald team te *kopiëren* naar andere teams waar ze niet zijn ontstaan. Dit gaat in de praktijk echter niet zonder *blokkades*. Deze blokkades zijn onlosmakelijk verbonden met hoe ontwikkeling (niet) werkt.

### *Uitrollen richt zich noodgedwongen op wat naar andere contexten uitrolbaar is*

Het uitrollen van succesvolle praktijken is noodgedwongen gericht op wat kan worden gekopieerd, terwijl wat kan worden gekopieerd niet de kern van de ontwikkeling is geweest. De kern van ontwikkeling bestaat namelijk uit (eigenaarschap voor) leerprocessen die niet te kopiëren zijn. Wat wel kan worden gekopieerd, zijn allerlei uitkomsten en hulpmiddelen, zoals werkwijzen, formulieren, stappenplannen en dergelijke. Deze zijn alleen *niet* van doorslaggevende invloed.

### *Uitrollen roept tegendruk op in de contexten waar het niet is ontstaan*

Degenen die het uitrollen van succesvolle praktijken ondergaan, staan in de regel niet zomaar te trappelen om deze over te nemen. De lokale omstandigheden en ideeën van degenen die met een bepaalde werkwijze of methode moeten gaan werken, hebben bij het uitrollen *geen plek*. Dit roept tegendruk op. 'Dat werkt hier niet' is de boodschap die de veranderaar dan ontmoet.

### *Het risico van schijnverandering*

De uitrolreflex is een uiting van (doorgeschoten) 'soll'-denken en ontkent dat teams goed in staat zijn om hun eigenheid te beschermen. Gewenste situaties die over hen worden uitgerold en niet aansluiten bij de lokale realiteit hebben een grote kans om te resulteren in schijnverandering. Er zijn labels, formulieren en andere randzaken uitgerold, maar de kern is *niet aangerakt*. Die kern gaat namelijk over het gedrag van politiemensen en hun onderlinge interacties.

Daar waar mensen het veranderidee niet kunnen verweven met dagelijkse praktijken, zal het veranderidee sneuvelen.

---

“

Op het moment dat wij aan buitenstaanders – vaak leidinggevendenden of betrokkenen van een veranderteam – vertellen over dit actieonderzoek, leidt dat tot enthousiasme. De meerwaarde van bepaalde interventies, gericht op het doorbreken van blokkades en het verder brengen van onderwerpen, wordt gezien. Men is ervan overtuigd dat medewerkers in een team meer op deze wijze met elkaar het gesprek moeten voeren. Wij krijgen met regelmaat de vraag of een handzaam overzicht van 'interventies' kan worden gemaakt om onder bijvoorbeeld teamleden te verspreiden.



# Verspreiden via netwerken

## Het informele circuit voor besmetting benutten



### Doorbrekend handelingsperspectief

Dat uitrollen gepaard gaat met blokkades wil niet zeggen dat mooie ontwikkelingen niet groter kunnen worden. Dat kan namelijk wel. Dit vraagt om een *beweging* waarin steeds meer mensen participeren die vernieuwende ideeën naar de eigen praktijk *vertalen*.

#### *Verspreiden door te besmetten*

Wie denkt vanuit verspreiding ziet een organisatie als een sociaal netwerk van mensen die elkaar beïnvloeden. Verspreiding is vanuit dit perspectief het gevolg van de lokale interacties van velen, waarbij steeds meer gemeenschappen anderen beïnvloeden of zelf beïnvloed raken. Op die manier komt er uiteindelijk *een brede inbedding van vernieuwende ideeën tot stand*, omdat steeds meer mensen 'besmet' raken en ideeën vertalen naar de eigen werkpraktijk.

#### *Verspreiding vanaf de start*

Juist vanwege de langzame groei is het van belang om vroeg met verspreiding te beginnen. De verspreiding krijgt dan gemakkelijker kracht en omvang. Je moet als veranderaar bij de start van een ontwikkeltraject al aandacht besteden aan verspreiding, bijvoorbeeld door iemand de kunst te laten afkijken, zodat hij of zij op een andere plek een traject kan starten. Dit is overigens ook een handelingsperspectief waarmee kan worden gereageerd op de uitrolreflex: iedereen die onrustig wordt over de bredere borging kan er namelijk *voor kiezen* om bij te dragen aan verspreiding door bijvoorbeeld contacten te leggen in netwerken of een eigen traject te starten.

### *Het wiel opnieuw uitvinden positief waarderen*

Voor het verspreiden van ontwikkeling is het van belang om de uitspraak 'het wiel opnieuw uitvinden' te ontdoen van haar negatieve connotatie. Een ontwikkeltraject dat op de ene plek heeft plaatsgevonden, kan weliswaar een waardevolle inspiratie zijn voor een andere plek, maar een ontwikkeltraject heeft *een eigen wiel* nodig om te kunnen draaien en op stoom te komen. In essentie moet je vrijwel alles

overdoen, omdat het proces belangrijker is dan de uitkomst en lokale ideeën en omstandigheden ertoe doen. Een vertaling naar de eigen context is nodig om tot daadwerkelijke verspreiding te komen.

Elke grote beweging begint klein. Het vraagt vasthoudendheid om het groter te maken, omdat vernieuwende initiatieven altijd het risico lopen om te worden ingekapseld binnen de bestaande routines.

Trajecten zijn de kern van ontwikkeling. Zonder trajecten is verspreiding te oppervlakkig en het effect te marginaal.

---

“

Ik ben na afronding van het actieonderzoek uitgenodigd om een toelichting te geven op de opbrengsten in een managementteam. De belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven leiden tot veel herkenning. Na de pauze geef ik aan dat herkenning mooi is, maar dat zij als managementteam ook onderdeel zijn van het systeem en de patronen dus ook op hen betrekking hebben. Ik vraag welke patronen zij het meest herkennen in hun eigen team. Er komt weinig respons op deze vraag en dat geef ik terug. Als zij hun eigen dynamiek niet dichterbij laten komen, waarom zouden anderen dat dan wel doen? Het is een startpunt van een waardevolle sessie over hoe zij zelf kunnen werken aan het beter laten functioneren van hun managementteam.



# Wie pakt de bal op?

## Ga spelen met weerbarstigheid

We zijn dit boekje begonnen met een uitnodiging om de complexiteit van het dagelijks organisatieleven tot jouw domein te verklaren. De inzichten die de revue zijn gepasseerd, zijn behulpzaam in het omgaan met de weerbarstigheid die je dan tegenkomt. De belemmerende patronen helpen je zien wat veranderingen in en rondom het politiewerk blokkeert. Met de doorbrekende handelingsperspectieven kun je pogingen ondernemen om deze blokkades te slechten. Hierbij geldt dat een eerste stap voor iedereen die ontwikkeling nastreeft, bestaat uit *zelf te stoppen* met bij te dragen aan de instandhouding van patronen die betekenisvolle veranderingen belemmeren.

Wij weten niet precies hoe krachtig het gedachtegoed van Spelen met weerbarstigheid is. Het is een kwestie van voor jezelf uitvinden en uitproberen. Ruimte voor twijfel en onzekerheid is hierbij belangrijk. Want hoe meer je erin gaat staan, hoe minder je lijkt te weten. Handelingsverlegenheid is in dat opzicht een uitvloeisel van meer kennis en niet van minder. Daarnaast is ruimte voor *een speelse benadering* van belang. Spelen kan een vruchtbaar antwoord zijn op de alledaagse complexiteit. Spelen gaat gepaard met onbevangingheid, creativiteit en ontdekkingsdrift en deze eigenschappen zijn nodig in het omgaan met weerbarstigheid in veranderprocessen.

Wij hebben ervaren dat het fijn, leerzaam en leuk is om waar mogelijk samen te spelen met weerbarstigheid. Iedereen die het dagelijks organisatieleven tot zijn of haar domein verklaart, kan namelijk wel wat hulp gebruiken. Wij hebben de smaak in ieder geval te pakken.

*Doe je mee?*

Heeft u vragen of opmerkingen over deze publicatie? Neem dan contact met ons op:



**Wouter Landman**

Adviseur

[wla@tg.nl](mailto:wla@tg.nl)

06 - 53 53 17 67



**Roderik Kouwenhoven**

Adviseur

[rkw@tg.nl](mailto:rkw@tg.nl)

06 - 12 81 81 24



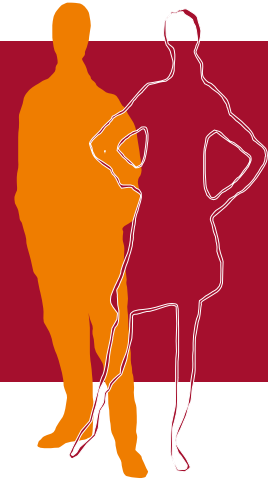
**Mirjam Brussen**

Adviseur

[mjb@tg.nl](mailto:mjb@tg.nl)

06 - 10 89 40 34

Twynstra Gudde is een onafhankelijk en toonaangevend organisatieadviesbureau. Dagelijks doen de publieke sector en het bedrijfsleven een beroep op onze adviseurs en managers en buigen we ons over uitdagende, vaak complexe vraagstukken. De missie waar wij iedere dag aan werken is Nederland mooier en economisch sterker maken.



50600

## Twynstra Gudde

### Amersfoort

Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
033 - 467 77 77

### Den Haag

Herengracht 9  
2511 EG Den Haag  
070 - 304 74 20

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

**ROA** | Ingeschreven in het  
kwaliteitsregister  
organisatieadvies

**Cordence**  
WORLDWIDE | Member of the  
Cordence Worldwide  
Partnership

Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*