

# Strategisch Management

# [2012]



*Exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie*

Begeleider Dr. T.J.M. Mom

Meelezer Prof. H. Borgman



Emma van der Vecht  
Studentnummer: 347952

Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam

## Dankwoord

Het einde van twee jaar werken en studeren is nabij. Niet alleen was het ontzettend hard werken, thuis en op het werk goede afspraken maken en heel veel kilometers maken het was ook heel veel nieuwe en aardige mensen leren kennen.

Toch zou ik het niet gered hebben als ik niet de ondersteuning had gekregen van verschillende mensen die ik hiervoor wil bedanken;

allereerst mijn gezin, mijn man en mijn twee kinderen, mijn familie die mij allemaal zo lang hebben moeten missen maar mij bleven ondersteunen, althans tot het moment dat ze mij duidelijk te kennen gaven dat ik even moest stoppen en er voor hen moest zijn, wat ik met alle liefde heb gedaan.

Vervolgens mijn opdrachtgever en mijn leidinggevende die mij de ruimte heeft gegeven om deze studie te volbrengen. Tevens de twee leidinggevenden van de andere twee teams, die mij zo hartelijk hebben ontvangen en natuurlijk al mijn collega's.

Last but not least mijn begeleider en mijn meezeer die mij onvermoeibaar geïnspireerd hebben en mijn studie genoten.

## Inhoud

1.0 Inleiding .....	5
1.1 Onderzoeksvraag .....	6
1.2 Deelvragen.....	6
1.3 Opbouw van het rapport.....	7
1.4 Onderzoekende en vergelijkende case study.....	7
2.0 Literatuurstudie .....	9
2.1 Exploratie in een sterk gereguleerde organisatie. ....	9
2.2 Formele structuur dimensie: formalisatie en delegatie van beslisbevoegdheid .....	10
2.3 Cultuur dimensie: tolerantie van ambiguïteit en vertrouwen .....	12
2.4 Interactie dimensie: top- down en bottom- up.....	14
2.5 Specifiek .....	15
3.0 Empirisch onderzoek: ontwerp .....	16
3.1 Case selectie .....	16
3.2 Niveau van analyse.....	16
3.3 Data verzameling.....	17
3.4 Data analyse .....	18
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid .....	21
4.0 Empirisch onderzoek: analyse en resultaten .....	22
4.1 Case Zuid .....	22
4.1.1 De invloed van formalisatie.....	23
4.1.2 De invloed van delegatie .....	24
4.1.3 De invloed van tolerantie voor ambiguïteit .....	26
4.1.4 De invloed van vertrouwen .....	29
4.1.5 De invloed van top-down interactie.....	32
4.1.6 De invloed van bottom-up interactie .....	34

4.2. Case Midden.....	37
4.2.1 De invloed van formalisatie.....	37
4.2.2 De invloed van delegatie .....	41
4.2.3 De invloed van tolerantie voor ambiguiteit .....	45
4.2.4 De invloed van vertrouwen .....	48
4.2.5 De invloed van top-down interactie.....	52
4.2.6 De invloed van bottom-up interactie .....	55
4.3 Case Noord .....	60
4.3.1 De invloed van formalisatie.....	60
4.3.2 De invloed van delegatie .....	63
4.3.3 De invloed van tolerantie voor ambiguiteit .....	66
4.3.4 De invloed van vertrouwen .....	68
4.3.5 De invloed van top-down interactie.....	73
4.3.6 De invloed van bottom up interactie .....	76
4.4 Cross case bespreking .....	79
5.0 Discussie en conclusie .....	83
5.1 Conclusies ten aanzien van onderzoeksvraag en proposities .....	83
5.2 Implicaties theorie.....	86
5.3 Management implicaties.....	89
5.4 Beperkingen onderzoek .....	91
5.5 Samenvatting.....	92
5.6 Tot slot.....	94
6.0 Literatuur .....	95

## 1.0 Inleiding

In deze tijd van technologische ontwikkelingen zoals de internetindustrie en de social media wordt de levensduur van technologie steeds korter. Voor organisaties wordt het steeds moeilijker om alle ontwikkelingen bij te houden en hier op in te spelen. Vaak specialiseren organisaties zich daarom slechts in enkele technieken en vertrouwen op hun ervaring, kennis en capaciteit. Door de jaren heen ontstaat een organisatie die drijft op bestaande routines en processen, dat zijn de competenties die de kern van de organisatie vormen. Deze kerncompetenties zijn goed om op korte termijn oplossingen te bieden. Maar niet om op de lange termijn succesvol te kunnen zijn. Hiervoor zullen andere vaardigheden nodig zijn, nieuwe kennis en nieuwe competenties. Echter, een sterke neiging voor exploitatie zorgt voor het streven en behalen van de korte termijn doelstelling, waardoor juist minder geneigd wordt ruimte te houden voor exploratie en de lange termijn verandering wordt weggedrukt. Aan de andere kant zal de neiging om zich sterk te richten op exploratie juist weinig ruimte bieden om te genieten van de vruchten die door exploitatie kunnen worden geplukt.

Dit is in de bedrijfskunde een veel beschreven onderzoeksonderwerp, de moeilijkheid van het managen van twee snelheden; de exploitatie van kennis en kunde in het hier en nu en de exploratie die gericht is op de toekomst, namelijk het ontwikkelen van nieuwe kennis en competenties (March, J.,(1991), Exploration and exploitation in organizational learning)

De huidige onderzoeken betreffen met name de organisatorische en structurele eigenschappen van ondernemingen om te komen tot een balans tussen exploratie en exploitatie, dit omdat het voortbestaan van een onderneming afhangt van hun aanpassingsmogelijkheid op de veranderende omgeving. Ondernemingen zijn bij uitstek resultaatgericht en door het managen van twee snelheden wordt de performance verbeterd (Birkinshaw, J. & Gibson, C.,(2004), Building ambidexterity into an organization). Maar er heeft nauwelijks onderzoek plaatsgevonden binnen sterk gereguleerde organisaties. Ook dit type organisatie zal aansluiting moeten behouden met een veranderende omgeving en met veranderende technologie om hun bestaansrecht te behouden.

De aard van een sterk gereguleerde organisatie zal echter juist gekenmerkt zijn door activiteiten die hoofdzakelijk op exploitatie gericht zijn. Hierdoor ontbreekt de mogelijkheid om de performance te verhogen door een balans tussen exploitatie en exploratie. Het managen van twee snelheden door doelgericht te sturen op exploratie is een belangrijke strategische optie waarmee een sterk gereguleerde organisatie hun tekortkoming aan prikkels om te komen tot exploratie kan opvangen om zodoende aansluiting te behouden op een veranderende omgeving en een veranderende technologie.

De invloed van de sterk gereguleerde omgeving om te komen tot exploratie is weinig onderzocht en de relaties tussen wetenschappelijke concepten als exploratie en sterk gereguleerde organisaties zijn onduidelijk. Sterk gereguleerde organisaties verschillen

fundamenteel van ondernemingen. Wat bij ondernemingen is onderzocht hoeft niet toepasbaar te zijn voor sterk gereguleerde organisaties. Door hun geaardheid zal de sterk gereguleerde organisatie een sterke voorkeur hebben voor exploitatie; vastgestelde procedures zullen de boventoon voeren. Verder zal juist de gereguleerdheid een beperkende rol hebben om te komen tot exploratie.

Dit onderzoek heeft als eerste het doel om wetenschappelijk inzicht te verkrijgen in hoe de invloed is van een sterk gereguleerde omgeving tot exploratie en vervolgens hoe te komen tot exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie. De resultaten kunnen sterk gereguleerde organisaties meer duidelijkheid bieden op welke wijze exploratie kan worden bereikt om zodoende de aansluiting met de omgeving te behouden en waardoor ook dit type organisaties de mogelijkheid krijgt om op korte termijn te blijven presteren en op lange termijn hun bestaansrecht te behouden.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is terug te vinden in de onderzoeksopdracht van de wijkteamchef van een politieorganisatie om een mogelijkheid te vinden –om binnen de beperking van de sterk gereguleerde moederorganisatie te komen tot vernieuwing en zodoende tot prestatieverbetering. Extra bijkomende moeilijkheid is dat de doelstelling van een wijkteam van een politieorganisatie het handhaven van openbare orde en veiligheid in een geografisch gebied is en dat performance wordt gemeten aan de inzet en het behaalde resultaat; maar deze resultaten zijn moeilijk meetbaar, immers dat wat niet heeft plaatsgevonden - en bereikt is middels voorkomen - is niet meetbaar. Daarnaast kunnen stijgingen en dalingen in criminaliteitscijfers ook verbonden zijn aan andere factoren dan politie-inzet, zoals economische factoren of weersgesteldheid. In deze tijd van economische crisis en bezuinigingen, is de wijkteamchef van een politieonderdeel zoekende naar mogelijkheden om met beperkte financiële mogelijkheden en beperkte capaciteit binnen de bestaande beperkingen van de gereguleerde organisatie ruimte te vinden om te komen tot prestatieverbetering middels gebruikmaking van exploratie.

## 1.1 Onderzoeksvraag

Hoe beïnvloeden *formele structuur componenten, cultuur componenten en top-down en bottom-up interacties* in een organisatie onderdeel *de exploratie* binnen een sterk gereguleerde organisatie?

## 1.2 Deelvragen

- 1) Hoe beïnvloedt formalisatie de exploratie binnen in een sterk gereguleerde organisatie?
- 2) Hoe beïnvloedt delegatie van beslissingsbevoegdheid de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?
- 3) Hoe beïnvloedt tolerantie voor ambiguïteit de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?

- 4) Hoe beïnvloedt vertrouwen de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?
- 5) Hoe beïnvloeden top-down interacties de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?
- 6) Hoe beïnvloeden bottom-up interacties de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?

Door middel van empirisch onderzoek wordt getracht de deelvragen te beantwoorden. Met de antwoorden op de deelvragen kunnen de relaties tussen de concepten uit de hoofdvraag verder worden verduidelijkt en kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag middels een aantal proposities.

### 1.3 Opbouw van het rapport

Hoofdstuk twee betreft het literatuur onderzoek. Het geeft aan welke literatuur en welke kennis reeds aanwezig is over het betreffende onderwerp. Op basis van de literatuur worden proposities opgesteld. Hoofdstuk drie is een verantwoording voor de gebruikte methodologie en omschrijft de wijze van dataverzameling. Hoofdstuk vier geeft een weergave van de onderzoeksresultaten en betreft de analyse. Hoofdstuk vijf is de conclusie en discussie van de resultaten. In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke – en maatschappelijke bijdrage van het onderzoek besproken. Tevens zullen in dit hoofdstuk de beperkingen en limitaties van het onderzoek worden besproken. Met de verkregen inzichten wordt in de conclusie een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de belangrijkste les die geleerd is vanuit dit onderzoek en mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek.

### 1.4 Onderzoekende en vergelijkende case study

Uit de literatuur blijkt voldoende te zijn omschreven welke concepten een rol spelen bij het bereiken van exploratie. Echter in de bestaande literatuur wordt niet beschreven hoe exploratie en de relevante concepten elkaar beïnvloeden in een sterk gereguleerde context zoals bij de politie organisatie. De wijkteamchef heeft een praktisch probleem en de theorie biedt op dit gebied tevens een praktisch probleem. Toch staat er in de literatuur voldoende omschreven om ook voor de sterk gereguleerde organisaties proposities te ontwikkelen. De context van het onderzoek draagt bij aan het theorievormend deel van het onderzoek. Als methode is de vergelijkende case studie mogelijk omdat gekeken wordt vanuit het perspectief van de overeenkomsten voor dit type organisatie en het daarbij het uitgangspunt is dat op het gebied van management en op organisatorische punten de casussen meer overeenkomen dan verschillen. Alhoewel de teams verschillen op sommige punten (grootte, problematiek) de vergelijkende case study kan inzicht geven in de vraag of verwacht kan worden dat als bijvoorbeeld delegatie meer wordt, dan exploratie meer wordt

zoals beschreven in de eerste propositie: of verwacht kan worden of dat (min of meer) voor alle teams zal gelden.

De case study is geschikt om te achterhalen hoe bepaalde zaken in een context gebeuren (Eisenhardt, K.M., (1989), Building theories from case study research). Door te werken met een case study wordt ruimte geboden om de rijkheid en complexiteit te achterhalen binnen de politieorganisatie.

Binnen deze case study zijn de volgende fases doorlopen;

- Literatuurstudie waarin de aanwezige kennis met betrekking tot de relevante concepten verzameld is
- Propositions die op basis van de literatuur gevormd kunnen worden
- Case selectie in de relevante context
- Instrumentopzet waarbij de concepten naar de interviewvragen zijn vertaald
- Dataverzameling door middel van interviews en documenten
- Data-analyse
- Literatuurreflectie



## 2.0 Literatuurstudie

De concepten exploratie/exploitatie en de wisselwerking daartussen staan centraal, zoals geïntroduceerd in het artikel *Building Ambidexterity into an organisation* van Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), en verder uitgewerkt door onder meer March J., (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, en in Gupta, A.K. et al., (2006), *The interplay between exploration and exploitation*, en in Mom, T. et al., (2007), *Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom up, and horizontal knowledge inflows*.

Deze artikelen functioneren als basis voor dit onderzoek. Vanuit deze artikelen wordt een verband gelegd tussen de structurele component, de culturele component en de (hiërarchische) interactie component van de organisatie en de mogelijkheid om tot exploratie te komen in een organisatie, en dan met name om te komen tot exploratie in een gereguleerde organisatie.

### 2.1 Exploratie in een sterk gereguleerde organisatie.

Het verschil tussen exploitatie en exploratie wordt aangereikt in March, J.,(1991), *Exploration and exploitation in organizational learning* waarbij exploratie inhoudt het (onder)zoeken van nieuwe dingen, variatie, risico, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekkingen en innovatie terwijl exploitatie inhoudt het verfijnen van bestaande dingen, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering (uit Mom, T., et al., (2007), *Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows*). Een enkelvoudige focus op exploitatie is een destructieve actie doordat de aansluiting in de toekomst met de omgeving gemist wordt (March, J.,(1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*). Een enkelvoudige focus op exploratie biedt te weinig routine in een organisatie om zich te handhaven (Levinthal, D. & March, J., (1993), *The myopia of learning*). Daarom wordt een balans van tegelijk exploitatie en exploratie voorgestaan, of ook wel het managen van twee snelheden genoemd. Maar in de literatuur wordt het probleem onderkend dat beiden – exploitatie en exploratie - bijna elkaars tegengestelde zijn (Gupta, A.K. et al., (2006), *The interplay between exploration and exploitation*, en Jansen, J.J. et al. (2009), *Structural differentiation and ambidexterity; the mediating role of integration mechanisms*).

Over hoe exploitatie en hoe exploratie moet worden geconceptualiseerd is veel en verschillend geschreven. Sommige artikelen schrijven over exploratie als radicale innovatie, andere beschrijven incrementeel leren en verbeteren ook als vorm van exploratie. (Gupta, A.K. et al., (2006), *The interplay between exploration and exploitation*). De vraag die relevant is bij dit onderzoek in een sterk gereguleerde organisatie is dus in welke vorm is er sprake van exploratie?

Voor de sterk gereguleerde organisatie geldt dat er een verschil gemaakt kan worden in een enabling en een coercive systeem. (Adler, S., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive). Het rationele systeem van een bureaucratie kan helpen om handvatten aan te reiken (enabling) maar kan ook voorschrijvend zijn (coercive). Het verschil zit in de benadering van de medewerkers; zijn de medewerkers enkel simpel uitvoerend en voeren zij de beslissing van het systeem uit (coercive) of wordt de beslissing van de medewerker verwacht, waarbij het systeem ondersteunend is (enabling). Een sterk gereguleerd systeem wat dwingend beslissingen oplegt aan medewerkers zal een negatief effect hebben op delegatie, tolerantie, vertrouwen en bottom-up interacties. Formalisatie en top-down interacties zullen positief beïnvloedt worden door een dwingend systeem. Exploratie zal in een dwingend systeem neigen naar insubordinatie en als gevolg daarvan negatief beïnvloed worden door een dwingend systeem.

In een enabling systeem zal de medewerker zelf verantwoordelijk zijn voor de gemaakte keuzes en daarbij tevens de keuze kunnen maken om zich niet aan het systeem te houden. Dit type systeem, enabling, zal ruimte bieden aan delegatie, tolerantie, vertrouwen en bottom-up interacties, en ruimte bieden om af te wijken van bestaande werkwijze en dus voor exploratie. Formalisatie is van minder belang in een enabling systeem. Ieder voorschrift zal namelijk ruimte bieden voor afwijkende handelingen als de verantwoordelijke medewerker vindt dat de situatie daar bij gebaat is; de voorschriften zijn er enkel als handvat voor de medewerker die zich in een situatie bevindt waarbij de medewerker moet oordelen en waarbij de medewerker zelf geen betere oplossing vindt. Een hoge mate van formalisatie kan dus betekenen dat er gewoon veel handvatten worden bereikt. De vraag die relevant is bij dit onderzoek in een sterk gereguleerde organisatie is dus in hoeverre is er sprake van een enabling of een coercive systeem?

## 2.2 Formele structuur dimensie: formalisatie en delegatie van beslisbevoegdheid

In het organisatieontwerp zijn de bouwstenen aanwezig die efficiëntie en flexibiliteit mogelijk maken. Vanuit de theorie van Burns, T. & Stalker, G., (1961), Theory of mechanistic and organic systems, wordt aangegeven dat een mechanische structuur - welke afhankelijk is van standaardisatie, centralisatie en hierarchy - gericht is efficiëntie en een voorkeur heeft voor exploitatie. Terwijl een organische structuur – met een hoge mate van decentralisatie en autonomie - gericht is op flexibiliteit en ruimte biedt voor exploratie. Duncan, R., (1976), Ambidextrous organization, stelt dat beide structuren nodig zijn: organisch om te komen tot exploratie en mechanisch om te komen tot exploitatie. Tegenwoordig wordt, ondanks de paradox dat beide structuren moeilijk te combineren zijn, steeds meer aangestuurd op een combinatie van aspecten of door bijvoorbeeld een context te creëren in de organisatie die dit mogelijk maakt (Raisch, S. & Birkinshaw, J., (2008), Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators).

Zowel in Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), Building ambidexterity into an organisation als in Volberda, H., (2004), wordt een verband gezien met formalisatie. Een

oudere organisatie zal volgens Volberda, H., (2004), De flexibele organisatie, vaak door routinisatie, standaardisatie en formalisatie een voorkeur hebben voor exploitatie en veranderen in een starre rigide organisatie. Er ontstaat een competence trap, welke volgens de theorie middels professionele en ondernemende revitalisatie (ondernemendheid) wel weer flexibel kan worden. Formalisatie en routinisatie worden expliciet benoemd als structurele ontwerp variabelen (Volberda H., (2004), De flexibele onderneming, blz. 187, blz. 267).

Vanuit de theorie van Adler zijn er twee vormen van bureaucratie; de ondersteunende en de dwingende (Adler, P. & Borys, B., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive). De dwingende vorm kenmerkt zich doordat de medewerker niet geacht wordt zelf na te denken. Het systeem bepaalt. De medewerker is gedegradeerd tot het invoeren van een aantal data waarna het systeem de beslissing neemt. Dit dwingende systeem vervreemd de medewerker van de organisatie; de organisatie legt door regels en procedures gewenst gedrag en beslissingen dwingend op, de medewerker hoeft niet zelf na te denken en hoeft er zelfs niets van te vinden. De invloed van dit dwingende systeem op de houding, de creativiteit en de prestatie van de medewerker is negatief.

Daarnaast bestaat er het ondersteunende systeem; het systeem biedt een richtlijn om in onverwachte situaties een reeds in een eerder tijdstip overwogen beslissing te nemen maar het is slechts een voorstel en de medewerker kan er voor kiezen om er van af te wijken. Dit systeem is er ter ondersteuning en helpt de medewerker om een goede beslissing te nemen zonder daarin dwingend te zijn. Dit ondersteunende systeem biedt ruimte voor creativiteit, daagt uit om zelf na te blijven denken en levert een positieve bijdrage tot de houding en de prestatie van de medewerker.

Op de vraag of er sprake is van een dwingend of ondersteunend systeem hoeft men enkel na te gaan of er voor de medewerker een simpele manier is om het systeem te overrulen; is er een soort van "aan/ uit" knop? Op het moment dat het systeem makkelijk uit te schakelen en gebruiksvriendelijk is, is er sprake van een ondersteunend systeem. Formalisatie heeft een negatieve invloed op exploratie omdat de invloed van dit dwingende systeem op de motivatie, de houding, de creativiteit en de prestatie van de medewerker negatief is

*Propositie 1a:*

*Als formalisatie afneemt zal de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie toenemen.*

Delegatie van beslisbevoegdheid wordt niet alleen in de theorie van Volberda, H.,(2004), De flexibele onderneming, benoemd als een mogelijkheid om flexibiliteit in de structuur te creëren. Vanuit de theorie van Burns,T. & Stalker, G., (1961), Theory of mechanistic and organic systems, wordt aangegeven dat een mechanische structuur - welke afhankelijk is van standaardisatie, centralisatie en hierarchy - gericht is efficiëntie en een voorkeur heeft voor exploitatie. Terwijl een organische structuur - met een hoge mate van decentralisatie

en autonomie - gericht is op flexibiliteit en ruimte biedt voor exploratie. Ook andere verwijzen naar de mogelijkheid om door autonomie en delegatie van beslisbevoegdheid te kiezen voor flexibele structuur; het biedt ruimte voor organische groei, het nieuwe dat zich vanaf de werkvloer kan ontwikkelen. Het is in principe hetzelfde mechanisme wat zojuist bij de theorie van Adler, P. & Borys, B., (1996) Two types of bureaucracy: enabling and coercive, is omschreven; het effect van een dwingende opgelegde systeem dat voor de medewerker de beslissingen neemt versus het effect van een ondersteunend systeem dat meedenkt maar de beslissing bij de medewerker laat die daardoor uitgedaagd wordt om zelf te blijven nadenken, creatief te zijn en een positieve houding aan zal nemen en positief zal bijdragen aan de prestaties van de organisatie.

Birkinshaw refereert naar de mogelijkheid die de medewerker heeft om zelf te zoeken naar alternatieven en refereert hiermee naar het verband tussen delegatie van beslisbevoegdheid, exploratie en ambidexteriteit (Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), Building Ambidexterity into an organisation).

Welke mogelijkheden biedt deze theorie voor de sterk gereguleerde politieorganisatie waar iedere rang in principe gekoppeld is aan een vastgelegde (beslis) bevoegdheden? Delegatie zal een positieve werking hebben op exploratie omdat het biedt ruimte voor ontwikkelen en het biedt de medewerker de mogelijkheid om zelf te zoeken naar alternatieven, proberen en leren.

*Propositie 1b:*

*Als delegatie toeneemt zal de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie toenemen*

### **2.3 Cultuur dimensie: tolerantie van ambiguïteit en vertrouwen**

Garvin, D. et al., (2006), Meeting the challenge of corporate entrepreneurship, beschrijft de relatie tussen 'the two cultures problem'; het gaat om het vinden van de juiste balans tussen oud en nieuw, dit in relatie met het culturele aspect. Succes van een nieuwe manier van organiseren en/of werken is enkel mogelijk als een balans gevonden kan worden tussen het 'nieuwe' en het goede van het 'oude' van de organisatie. Flexibiliteit en exploratie worden niet bereikt door eenvoudigweg al het oude weg te gooien en te vervangen door nieuw in een organisatie. Er moet gezocht worden naar de ruimte die de oude cultuur biedt. Vanuit de literatuur blijkt een behoudende cultuur weinig ruimte te bieden aan exploratie.

"The major constraint in any corporate transformational proces - and the explanation behind the need for the carefully sequenced stages - lies in peoples capacity to accommodate change. Indeed, the most successful companies in our study were those that recognized behavioural change as not just an outcome of the transformation but as its driving engine. As a result, they focused their attention beyond the conventional concern about restructuring the hierarchy and reengineering its processes, and devoted most of their attention to the more subtle, demanding task of changing individual attitudes,

assumptions and behaviours (Ghoshal, S. & Bartlett, C.,(1995), Rebuilding behavioural context: a blueprint for corporate renewal).

De bereidheid tot acceptatie van de ambiguiteit, de dubbelzinnigheid dat exploratie niet altijd tot een positief resultaat leidt, is een cultureel gegeven in een organisatie. Exploratie hoeft niet altijd tot een verbetering te leiden, dus in hoeverre biedt de cultuur in een organisatie ruimte om toch voor exploratie te kiezen in plaats van voor exploitatie te kiezen; het laatste leidt ongetwijfeld tot betere resultaten op de korte termijn, dit in tegenstelling tot het investeren in exploratie waarvan het gevolg onvoorspelbaar is. Sterker nog, niet voor niets wordt gesproken over het fenomeen van “creatieve destructie”. Wellicht dat van oudsher de cultuur wat meer rechtlijnig denken heeft omarmd; goed en fout, zwart en wit. Dit rechtlijnig denken zou de tolerantie ten aanzien van ambiguiteit die benodigd is om te exploreren bemoeilijken (Jacobs, D., (2005), Creativiteit en de economie en Veldhoven, G.,(1972), Perceptie en adoptie van innovatie). Tolerantie voor ambiguiteit is positief voor exploratie omdat hierdoor ruimte ontstaat voor vernieuwing door verandering van individuele attitude, aannames en gedrag.

*Propositie 2a:*

*Als tolerantie voor ambiguiteit toeneemt zal de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie toenemen.*

Alles staat of valt met vertrouwen. Vertrouwen in elkaars kunnen en bedoelingen, vertrouwen in de leiding. Het zijn begrippen die telkens opnieuw aangehaald worden als het gaat om integratie, verbetering, vernieuwing en betere prestaties.

“Ghoshal and Bartlett argue that four sets of attributes- stretch, discipline, support and trust- interact to define an organizations context. In combination, these attributes create two dimensions of organizational context; The first, performance management (a combination of stretch and discipline), is concerned with stimulating people to deliver high – quality results and making them accountable for their actions; the second, social support (a combination of support and trust), is concerned with providing people with the security and latitude they need to perform. Performance management and social support are equally important and mutually reinforcing” (uit Birkinshaw, J. & Gibson, C.,(2004), Building ambidexterity into an organization). Als zowel performance management als social support goed zijn, zal er een high performance context worden gecreëerd welke ruimte biedt aan exploratie. In het artikel wordt het verband schematisch weergegeven in het schema getiteld “Four types of organizational context” .

In Das, T.K. en Teng, B., (1998), Between trust and control developing confidence in partner cooperation in alliances wordt beschreven hoe tijdens ‘human integration’ ‘trust building’ plaatsvindt door het nemen van *risico’s*, *equity preservation*, *communication (consistent)* en *interfirm adaptation* waardoor uiteindelijk ‘confidence in partner cooperation’ en een positief resultaat bereikt kunnen worden.

Traditioneel kan 'organizational trust' vanuit twee basisprincipes geoperationaliseerd worden: als een rationeel concept en als een relationeel concept. Het rationele perspectief is gebaseerd op vertrouwen als een keuze in gedrag. Het suggereert dat kiezen voor vertrouwen een zorgvuldige afweging is en een logische keuze is, een rationele selectie van/voor "anticipated cooperation". Dit terwijl de relationele benadering uitgaat van vertrouwen als een sociale betekenis. In deze sociale betekenis is vertrouwen zichtbaar gedrag waarbij het nemen van risico verder gaat dan een rationele berekening. Hier wordt vertrouwen gekenmerkt door het vrijwillig blootstaan aan risico's in plaats van het rationele vertrouwen dat gebaseerd is op een soort van kansberekening, namelijk de kans op het leiden van een verlies. De universele elementen van vertrouwen zijn globaal gesproken onder te verdelen in ;

- de individuele aanleg om te vertrouwen of te wantrouwen,
- inter-persoonlijke relaties met collega's
- vertrouwen in management

(Ralston, E. et al., (2009), An empirical exploration of the dimensionality of inter-employee trust in police organizations).

De literatuur geeft aan dat vertrouwen, en met name relationeel vertrouwen, positief bij kan dragen aan het bereiken van resultaat en tevens aan het bewerkstelligen van exploratie in een cultuur die behoudend is; het durven nemen van het risico om af te wijken van bestaande dienstvoorschriften ten behoeve van elkaar voor een nieuwe verbeterde werkwijze. Vertrouwen heeft een positieve werking op exploratie, want vernieuwen is risico nemen en door vertrouwen wordt veiligheid en ruimte geboden om risico te nemen.

*Propositie 2b:*

*Als (relationeel) vertrouwen toeneemt zal de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie toenemen.*

## 2.4 Interactie dimensie: top- down en bottom- up

"In our research we found that the lower the respondent was in the corporate hierarchy, the lower he or she rated the organisations ambidextrous characteristics-a pattern we call the erosion effect. In low-performing companies, front line employees rated elements of organizational context an average of 1.5 points lower on a 7-point scale than did their top management counterparts. This interview component of the study revealed that the erosion effect is a measure of the consistency and quality of communication in the organization" (Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), Building Ambidexterity into an organisation).

De hiërarchische lagen hebben een invloed op de kwaliteit van de interactie, zoals onderlinge communicatie. Het aantal hiërarchische lagen zal meewegen. Het zal zijn weerslag hebben op exploratie. Hoe zal een goed idee zijn weg naar boven vinden en hoe goed vindt informatie zijn weg van boven naar beneden?

“That top-down knowledge inflows of managers positively relate to the extent to which these managers conduct exploitation activities, while they do not relate to managers’ exploration activities. Furthermore, as expected, bottom-up and horizontal knowledge inflows of managers positively relate to these managers’ exploration activities, while they do not relate to managers’ exploitation activities (Mom, T., Bosch, F. van den, Volberda, H. , ( 2007), Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up and horizontal knowledge inflows).

Hoe zullen de verschillende hiërarchische niveaus de exploratie in de sterk gereguleerde organisatie beïnvloeden? Top-down interactie zal zich kenmerken door een visie gericht op exploitatie, het is gericht op het versterken en verbeteren van aanwezige kennis en competenties. Deze downstream communicatie richt zich duidelijk met name op het uitzetten van reeds aanwezige kennis. Bottom-up zal vanuit de basis informatie worden aangeleverd voor exploratie, nieuwe ontwikkelingen en nieuwe bevindingen. Deze upstream communicatie komt vanaf de basis omdat daar het contact met de buitenwereld is en dat daar het eerst bemerkt wordt welke veranderingen in de buitenwereld plaatsvinden. Naar aanleiding van deze theorie zal het aantal hiërarchische niveaus overigens omgekeerd evenredig zijn aan de te bereiken exploratie ten gevolge van “erosie”, het slijten van informatie (Mom, T., Bosch, F. van den, Volberda, H. , ( 2007), Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up and horizontal knowledge inflows). Top-down interactie zal geen effect hebben op exploratie omdat het inhoudelijk gericht is op exploitatie, met de focus op bestaande kennis. Bottom-up interactie zal een positief effect hebben op exploratie omdat de inhoud gericht is op verandering en aanpassing op de omgeving door de inbreng van nieuwe kennis.

*Propositie 3a:*

*Als top-down interacties toenemen zal de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie niet toenemen.*

*Propositie 3b:*

*Als bottom-up interacties toenemen zal de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie toenemen.*

## 2.5 Specifiek

Specifiek aan dit onderzoek is de onderzoekscontext. In de sterk gereguleerde organisatie zal exploratie neigen naar insubordinatie. Dit spanningsveld zal ongetwijfeld effect hebben op de relevante componenten in relatie tot exploratie. Hoe beïnvloeden deze componenten exploratie en hoe beïnvloedt de context het concept exploratie in deze extreme situatie waar exploratie neigt naar insubordinatie. Hier is nog geen literatuur over.

### 3.0 Empirisch onderzoek: ontwerp

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp besproken. Ook wordt in dit hoofdstuk uitgelegd hoe de dataverzameling is uitgevoerd.

#### 3.1 Case selectie

Gebaseerd op de onderzoeksvraag is gekozen voor een onderzoek in de politieorganisatie; de vastgelegde bevoegdheden, de wet en regelgeving, de standaardisatie en formalisatie, de dienstvoorschriften en protocollen zijn een essentieel bestanddeel van deze organisatie en vormen de specifieke context van de sterk gereguleerde organisatie relevant voor dit onderzoek (Eisenhardt, K. M. & Greabner, M.E., (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges).

De case wordt onderzocht in het wijkteam Zuid waarvan de wijkteamchef zijn probleem duidde; "Hoe kan ik in de beperktheid van de sterk gereguleerde moederorganisatie en in deze tijd van recessie waardoor de resources minder worden en waardoor ik steeds minder capaciteit qua mensen kan inzetten, goede prestaties neerzetten en blijven neerzetten in het belang van de veiligheid van de burger". Daarnaast worden nog twee wijkteams van hetzelfde korps onderzocht, Midden en Noord, deze zijn qua managementsturing en beheerssystemen vergelijkbaar. Uitgangspunt is dat op het gebied van management en op organisatorische punten de wijkteams Zuid, Midden en Noord meer overeenkomen dan verschillen. De drie wijkteams zijn vergelijkbaar op de relaties tussen de concepten van het model. Dus al kunnen de teams verschillen op allerlei punten (grootte, problematiek) waar het om gaat is de vraag of verwacht kan worden dat als bijvoorbeeld delegatie meer wordt, dan exploratie meer wordt zoals beschreven in de eerste propositie: of verwacht kan worden of dat (min of meer) voor alle teams zal gelden.

#### 3.2 Niveau van analyse

Het onderzoeksniveau is het niveau van het wijkteam, omdat de vraagstukken met betrekking tot de wijze van invloed van formele structuur, cultuur en interacties op exploratie van dit organisatieonderdeel van een sterk gereguleerde organisatie op een dagelijkse basis voorkomen en daardoor goed onderzocht kunnen worden. Een hoger level is praktisch niet onderzoekbaar (niet haalbaar) en een lager level (individueel) zou te psychologisch worden. Binnen het wijkteam zullen zes hiërarchische lagen geïnterviewd worden; aspirant, agent, hoofdagent, brigadier, inspecteur en de wijkteamchef, die hoofdinspecteur is.



### 3.3 Data verzameling

De data wordt verzameld bij personen die dagelijks betrokken zijn bij eerder genoemde processen waardoor een hoge mate van validiteit bereikt kan worden. De data wordt verzameld middels opgenomen interviews waarbij de respondenten open vragen worden gesteld die gerelateerd zijn aan de concepten uit de literatuur. De vragen zijn semi-gestructureerd waardoor gefocust kan worden op relevante aspecten en nieuwe inzichten ten opzichte van de concepten terwijl er toch ruimte wordt behouden die er niet zou zijn indien met gesloten vragen wordt gewerkt. De vragenlijst is gebaseerd op de proposities die uitgewerkt zijn naar de praktijk van de respondent. De respondenten zijn middels gelegenheidssteekproef geselecteerd; de werkzaamheden van executieve politiemensen maakt dat plannen van interviews niet mogelijk is en dat lopende interviews afgebroken worden als de dienst daarom vraagt.

De interview protocol is conform de concepten uit de literatuurstudie opgedeeld in formele, culturele en interactieaspecten. Gestart wordt met algemene vragen over de organisatie en over exploratie. Over de organisatie zijn deelvragen gesteld om te achterhalen hoe de respondent de organisatie ervaart en typeert:

Hoe kan je – volgens jou – onze organisatie omschrijven? (geeft een indicatie van de mate van gereguleerdheid)

Over exploratie zijn deelvragen gesteld om te achterhalen wat de respondent met exploratie bedoeld :

Wat is volgens jou vernieuwing en waar denk je dan aan? Hoe kan vernieuwing beïnvloed worden? Kan je een voorbeeld geven van vernieuwing die plaatsgevonden heeft? Hier aan het wijkteam? (geeft een indicatie van de mate van exploratie op een schaal die loopt van complete vernieuwing tot incrementele verbetering)

Deze vragen geven een indicatie van de invulling van de wetenschappelijke concepten. Om relaties te verklaren werd de respondent gevraagd om hoe en waarom toe te lichten (Eisenhardt, K.M., (1989), *buiding theories from case studie research*).

Ieder interview is voorafgegaan middels een interviewprotocol waarin een korte uitleg werd gegeven over het onderzoek. Het concept exploratie is uitgelegd als vernieuwing. Daarbij is uitgelegd dat in de literatuur exploratie kan variëren tussen compleet nieuw tot doorontwikkeling van bestaande competenties zonder al te veel stil te staan bij wat de literatuur stelt over de bevraagde concepten. Dit om de respondent zo min mogelijk te beïnvloeden en de ruimte te bieden voor eigen invulling. De algemene onderzoeksvraag is genoemd zodat de strekking van het onderzoek duidelijk zou zijn, om vooraf helderheid over het onderzoek te verschaffen en om teleurstelling achteraf bij respondenten te voorkomen. Transparantie staat hoog aangeschreven in deze organisatie en is een voorwaarde voor het doen van onderzoek.

Tijdens de interviews is het antwoord van de respondent opgeschreven, waarbij tussendoor de antwoorden zijn samengevat en teruggekoppeld naar de respondent ter

validatie. Alle interviews zijn opgenomen met audio opname apparatuur en na afloop uitgewerkt in een Excel bestand, per vraag een tabblad waarin de antwoorden zijn gereduceerd tot relevante secties. De respondent is anonimiteit geboden middels labeling (“Zuid en inspecteur”) om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Daar staat tegenover dat door de labeling “Zuid en hoofdinspecteur” de wijkteamchef weldegelijk herkenbaar is. Daar waar herkenbare namen zijn genoemd zijn deze vervangen door rangen. In totaal zijn 20 personen geïnterviewd in een periode van april 2012 tot juli 2012. Per rang is een persoon geïnterviewd; voor de rang van inspecteur is zowel de buurtregisseur als de projectleider geïnterviewd, omdat beiden een andere plaats hebben in de hiërarchische lijn (de inspecteur buurtregisseur heeft een vrijere rol). De interviews zijn in de politiebureaus gehouden, in aparte ruimtes. De wijkteamchefs zijn op hun kantoor geïnterviewd. Een interview is onderbroken. Een interview, de aspirant Noord, heeft niet plaats kunnen vinden. Gemiddeld duurden de interviews een uur en in totaal is ongeveer 20 uur aan materiaal verzameld.

Naast de interviews als primaire data bron is ook gebruik gemaakt van een secundaire databron, zoals het medewerkers tevredenheids onderzoek (MTO) en een ziekte verzuim onderzoek.

### 3.4 Data analyse

De data is ten eerste geanalyseerd in de individuele case en vervolgens in een vergelijking tussen de cases. In de individuele case is een analyse gedaan door de antwoorden van de respondenten onderling te vergelijken middels datareductie waarbij de relevante secties van respondenten samengevat worden en gecategoriseerd onder het wetenschappelijke concept waarop ze betrekking hebben. Deze datareductie is verwerkt in een Excel bestand (Miles, M. & Huberman, M., (1994), *Qualitative data analysis*). Deze spreadsheet is ingedeeld in tabbladen op basis van de deelvragen uit de interviews en in aansluiting op de concepten uit de literatuurstudie.

Bij de analyse van de interviews is gekeken naar de operationalisering van een wetenschappelijk concept. Zo wordt exploratie door een respondent geoperationaliseerd door incrementele vernieuwing en incrementele verbetering van bestaande competenties; “Als je grijs denkt, denk ik dat er al veel bereikt wordt binnen het haalbare”. Terwijl een andere respondent exploratie omschrijft als een ingrijpende complete verandering: “Het eerste waar ik aan denk is de Nationale Politie”. In de onderstaande tabel (1) volgt een overzicht van de operationalisering van enkele wetenschappelijke concepten die volgen uit hoofdstuk 2; exploratie, dwingende en ondersteunende bureaucratie en meer.

Tabel 1 Operationalisering concepten

Exploratie	Ingrijpende verandering, uniek, durven, lef, afwijken van bestaande werkwijze, durven afwijken van protocollen, kleine verandering, incrementele verbetering, leren, grijs denken	Uit March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning en Gupta, A.K., Smith, K.G & Shally, C.E. ,(2006), The interplay between exploration and exploitation
Dwingende bureaucratie	Protocol en dienstvoorschrift zijn leidend, je mag niet afwijken, er is geen aan/uit knop om het protocol te "overrulen", fouten maken mag als je je maar aan het protocol hebt gehouden	Uit Adler, P.S. & Borys, B., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive,
Ondersteunende bureaucratie	Mens is leidend en protocol is ondersteunend, er is een aan/uit knop, je mag afwijken van het protocol als je maar een goed argument hebt, fouten maken mag als je het maar uit kan leggen, situationeel	Adler, P.S. & Borys, B., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive,
Delegatie	Verantwoording krijgen (versus nemen), beslissingen mogen nemen, wegzetten van taken en verantwoordelijkheden bij lagere rangen, positioneren, wie gaat waar over en waar ga ik over	Uit Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), Building Ambidexterity into an organisation en Burns, T. & Stalker, G., (1961), Theory of mechanistic and organic systems
Tolerantie	Tolerantie om anders te denken, mag je fouten maken, grijs denken versus zwart/wit denken, kan je nieuwe en andere ideeën uitspreken of wordt je uitgelachen	Uit Veldhoven, G., (1972), Perceptie en adoptie van innovaties en Jacobs, D.,(2005), Creativiteit en de economie

Vertrouwen	Ga je met elkaar in privé tijd om, hoeveel vertel je aan elkaar, vecht je voor elkaar, veilig voelen, risico nemen, gesteund voelen, privé dingen vertellen/delen, vakmanschap, kennen en kunnen	Uit Ralston E. & Chadwick S.,(2009), An empirical exploration of the dimensionality of inter-employee trust in police organizations en Das, T.K. & Teng, B., (1998), Between trust and control developing confidence in partner cooperation in alliances
Top-down/Bottom-up	Mail van leiding, mail van werkvloer, aanspreken van leiding en aanspreken van medewerker, deur open, "effe" aanschieten, aanspreekbaar zijn, afspraken maken, inhoudelijk verschillend over wat en hoe iets moet gebeuren versus persoonlijke belangen, hiërarchie, machtsverschil tussen rangen en standen, kijken naar de schouder, verandering van inhoud door de lagen heen	Uit Mom, T., Bosch, F. van den & Volberda, H., ( 2007), Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottum up and horizontal knowledge inflows

De relevante secties zijn in de spreadsheet weggezet en gecategoriseerd. Zo is een overzicht opgesteld waarbij patronen achterhaald kunnen worden zodat een antwoord gegeven kan worden op de deelvragen van het onderzoek. De relevante secties dienen ter onderbouwing van de gevonden relaties (Sutton,R.I. & Staw, B. M., (1995), What theory is not)

Met deze resultaten van de individuele casus zal het vergelijkende deel van het onderzoek gestart worden; geprobeerd zal worden om patronen over de drie cases heen te repliceren of contrasteren waardoor overeenkomsten of verschillen kunnen worden ontdekt. Het verhogen naar deze extra dimensie, de vergelijking tussen de cases, verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek en voorkomt een te eenvoudige voorstelling van zaken. De vergelijking wordt zichtbaar weergegeven in de vorm van een tabel waarin gedeelten van de spreadsheet van relevante secties van individuele casus onder elkaar worden weergegeven. Doordat medewerkers van de onderzochte wijkteams ook wel eens bij het andere onderzochte wijkteam hadden gewerkt of met deze collega's hadden samengewerkt

konden uitspraken op consistentie worden gecontroleerd en werd vanuit meerdere perspectieven gekeken. De resultaten van dit vergelijkend onderzoek zijn uitgewerkt tot beantwoording van de deelvragen.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt geborgd door verschillende technieken. Er zijn op ieder niveau personen geïnterviewd. De wijze van onderzoek is regelmatig getoetst met de academische begeleiding. Deze werkwijze verhoogt de interne validiteit en controleerbaarheid (Bryman, A. & Bell, E., (2011), Business research methods). De data is meerdere malen geanalyseerd, individueel en cross case, zodat inzichten beter achterhaald konden worden. Naast de primaire data van de interviews is gewerkt met secundaire data van het MTO, zodat vanuit meerdere perspectieven wordt gekeken ter validatie en ter triangulatie. Alle stappen rond dataverzameling en analyse zijn gedocumenteerd ter verantwoording van de resultaten en ten behoeven van de herhaalbaarheid van het onderzoek.

De onderzoeker is werkzaam in de onderzochte organisatie, in de noodhulpverlening politie, en draagt zo bias (bevooroordeeld zijn) over in het onderzoek. Als onderzoeker ben ik mij bewust van de aanwezigheid van deze bias. Door zorgvuldig onderstaande criteria van betrouwbaarheid en validiteit te hanteren, zal het effect van de bias op het onderzoek tot een minimum worden beperkt (Erlandson, D.A., (1993), Doing naturalistic inquiry; a guide to methods en Bryman, A. & Bell, E., (2011), Business research methods).

- *Credibility (Geloofwaardigheid)*

De geloofwaardigheid kunnen wij waarborgen door de criteria van Guba, E. & Lincoln, Y., (1985, 1994), Naturalistic inquiry na te streven. Dit zijn onder andere member checks (checken met de geïnterviewden tijdens de interviews), persistent observation (langdurige observaties), triangulation (meerdere bronnen vanuit verschillende hoeken), peer debriefing (spreken en toetsen met de begeleider en de meezeer) en prolonged engagement (genoeg tijd in het veld besteden om de sociale setting en anderen te begrijpen).

- *Transferability (Herhaalbaarheid)*

De herhaalbaarheid van het onderzoek moet voortkomen uit de beschrijving van het onderzoek.

- *Dependability (Betrouwbaarheid)*

Om de betrouwbaarheid te waarborgen zal zoals beschreven door Guba, E. & Lincoln, Y., (1985, 1994), naturalistic inquiry een 'auditing approach' op na worden gehouden. Dit betekent dat alle verslagen, interviews, data/voice recorder zijn bijgehouden.

- *Confirmability (Bevestiging)*

Daarnaast is de onderzoeksmethode zo opgezet dat voor controle alle onderzoeksdata en conclusies terug te voeren zijn naar de originele data, zoals beschreven in *dependability*.

## 4.0 Empirisch onderzoek: analyse en resultaten

Hoofdstuk vier is een spiegel van het theoretisch hoofdstuk waarbij de antwoorden per wijkteam worden gerangschikt om zodoende primair tot een individuele vergelijking en secundair tot een cross case vergelijking te komen.

Bij de individuele vergelijking zijn er drie cases. Elke case krijgt dezelfde opzet en volgt dezelfde structuur. Er wordt gewerkt aan de hand van tabellen. Voor elke propositie is een tabel; elke case krijgt een tabel met betrekking tot bijvoorbeeld propositie 1a. Die tabel is een samenvatting van de analyse en resultaten geïllustreerd met aangehaalde tekst uit de interviews; hoe en waarom beïnvloedt formalisatie exploratie in het team. De tabel geeft een samenvatting. De eerste kolom van de tabel krijgt als naam 'beïnvloeding door', de tweede kolom 'korte samenvatting' en de derde kolom krijgt als naam 'bronnen'. In kolom 1 geef ik het label weer van de beïnvloeding, bijvoorbeeld "risico nemen". In kolom 2 leg ik uit hoe die factor dan van invloed is (bijvoorbeeld: als formalisatie minder wordt dan neemt exploratie in het team toe, doordat mensen minder angst hebben gestraft te worden als ze gedrag vertonen dat niet vastgelegd is in regels en procedures. Dit bevordert creativiteit en experimenteren). Wat ik onderlijnd heb is een goede formulering om steeds mee te beginnen, want het dwingt om echt het hoe en waarom uit te leggen. Kolom 2 is de analyse. Kolom 3 geeft de interviews weer waaruit deze conclusie kan worden getrokken (bijvoorbeeld "Interviews 2, 4, 5, en 7). In kolom 3 zijn aangehaalde uitspraken te vinden.

### 4.1 Case Zuid

Uit de interviews blijken drie interessante punten van hoe Zuid kijkt naar de organisatie en vernieuwing. Ten eerste kijken ze naar vernieuwing als een incrementele verandering, kleine koerswijzigingen;

*"Soms vernieuwen we zonder dat we dat realiseren, kleine koers wijzigingen, is wel vernieuwing.."*

Ten tweede kijken ze naar vernieuwing als iets dat van boven komt;

*"De meeste vernieuwingen komen van bovenaf."*

*"Vernieuwing wordt centraal geleid. Vernieuwing waar wij over spreken gaat over details, is op operationeel niveau. Je moet het zoeken in de marges, stukje vernieuwen maar in de marge. Grote omwenteling is kansloos."*

Ten slotte blijkt uit de interviews dat Zuid naar de organisatie kijkt als een combinatie van een bureaucratische en hiërarchische organisatie met een eigen karakter.

Voor een korte standaard beschrijving van team Zuid, zoals ; hoeveel mensen werken er, waar is het team actief, wat zijn speciale aandachtsgebieden, verwijs ik naar een vertrouwelijke bijlage voor de examencommissie.

#### 4.1.1 De invloed van formalisatie

Hoe en waarom beïnvloedt formalisatie exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt formalisatie de mate van risico. In team Zuid hebben de respondenten zowel de ondersteunende als de dwingende bureaucratie visie. Ten tweede beïnvloedt formalisatie motivatie, de ondersteunende visie, de ruimte die mensen voelen om zelf te beslissen. Er drie respondenten die de ondersteunende bureaucratie benoemen, en die benoemen geen risico. Als derde beïnvloedt formalisatie insubordinatie (angst) ; van de respondenten die aspecten van de dwingende bureaucratie benoemen, zijn er twee die het risico benoemen als het protocol niet wordt gevolgd.

Team Zuid neigt iets meer naar de dwingende bureaucratie en benoemt tevens de protocollen in relatie tot het risico en in het kader van de insubordinatie incidenteel de angst “...*dan hang je*” bij afwijken van het protocol in beeld.

Tabel 2 Formalisatie Zuid

**Beïnvloeding door:** risico nemen.

**Korte samenvatting:** als formalisatie strakker wordt dan neemt exploratie in het team af, doordat mensen meer angst hebben gestraft te worden als ze gedrag vertonen dat niet vastgelegd is in regels en procedures. Dit belemmert creativiteit en experimenteren.

**Bronnen:** interviews 1,3

*“ hier heel correct volgens de regels, hier wordt je eerder op de vingers getikt”*

*“Ik denk dat als het er echt op aan komt , is het protocol leidend. Als het fout gaat heb je het zelf gedaan, zelf uitleggen, en niet uit kunnen leggen , dan hang je.*

**Beïnvloeding door:** ondersteuning.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt terwijl het ter ondersteuning dient, dan neemt exploratie in het wijkteam toe, dit komt doordat de mensen het idee hebben dat in dat geval regels eigenlijk richtlijnen zijn en dat van hen situationele inschattingsvermogen wordt verwacht om de juiste beslissing voor die situatie te nemen, waardoor ruimte ontstaat om af te wijken. Dit bevordert zelf denken en motivatie.

**Bronnen:** interviews 2,4,9

*“ je kan afwijken, en dat is goed anders ben je een marionet van het korps”*

*“Voor mijn gevoel heb ik het idee dat de protocollen er voor ons zijn, dat is wel goed , richtlijnen en protocollen zijn er ter professionalisering”*

*“ zo ga je toch tussen de regels naar eigen inzicht werken”*

*“Protocol kan nooit leidend zijn, geen enkele situatie is hetzelfde, het is een richtlijn die steun biedt, maar soms moet ik er van afwijken, als ik het maar uit kan leggen”. “Protocol is nooit leidend, wel*

*een leidraad”*

**Beïnvloeding door:** dwingend.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt, neemt de exploratie in het wijkteam af, doordat de mensen het idee hebben dat zij bij fouten persoonlijk en dwingend afgerekend worden. Dit belemmert proberen en initiatief.

**Bronnen:** interviews 1, 3,11,14

*“Ik denk dat als het er echt op aan komt, is het protocol leidend. Als het fout gaat heb je het zelf gedaan, zelf uitleggen, en niet uit kunnen leggen, dan hang je”*

*“Als blijkt, in de praktijk dat een protocol niet goed is, wordt het protocol gewijzigd, en dan krijg je vernieuwing*

*“Deels vast in wetgeving, ATW, functionaliteiten, in die zin wordt je daardoor beperkt, Het zal vernieuwing negatief beïnvloeden, in principe is het protocol leidend, ligt wel aan de situatie maar als die situatie zich voordoet moet je zo handelen”*

*“Je moet de bureaucratie niet bestrijden je moet ermee omgaan, regels heb je nodig in een democratie, alles ligt vast, dat is Nederlands. Protocollen zijn leidend omdat een protocol tot stand is gekomen voor eenduidigheid van handelen. Je kan nooit op individueel niveau besluit nemen om niet toe te passen omdat een protocol samenhangt met verschillende processen.”*

#### 4.1.2 De invloed van delegatie

Hoe en waarom beïnvloedt delegatie exploratie in het team. Ten eerste herkennen de respondenten met name de toegevoegde waarde van delegatie voor het leereffect.

Ten tweede stimuleert delegatie om te ontwikkelen; vier van de zeven respondenten benoemen delegatie als een goede manier om gestimuleerd te worden tot ontwikkeling en leren.

Ten derde stimuleer delegatie betrokkenheid. Twee van de zeven respondenten benoemen het positieve effect door de stimulatie van de betrokkenheid. Dit zou motivatie verhogen. Het zelf denken van verschillende niveaus leidt tot verschillende inzichten naar praktische toepasbaarheid en leidt eerder tot aanpassing naar een werkbare praktijk en nieuwe oplossingen.

Leiding wordt in de analyse wel meegenomen, maar wordt uiteindelijk ondergebracht in een vierde component. Het regelen van delegatie wordt benoemd als positief om te komen tot vernieuwing omdat het leidt tot verantwoording van de werkvloer waardoor de leiding minder gelegenheid krijgt om te normeren, en de werkvloer meer ruimte krijgt.

Delegatie wordt door het team besproken als taken die naar rato worden verdeeld door de districtschef bij de wijkteamchef. De wijkteamchef zet deze taken weg bij de inspecteur en deze zet de taken weer weg bij de taakaccenthouders. De medewerker heeft



op straat een discretionaire bevoegdheid. Op deze wijze wordt gedelegeerd. Een hoger niveau kan beslissen om jouw beslissing terug te draaien. Het mechanisme dat in beeld komt is; vernieuwing is risico, sterke formalisatie brengt demotivatie en risico, delegatie brengt ruimte, motivatie, lerend vermogen en heb je geen lef nodig want je krijgt vertrouwen.

Tabel 3 Delegatie Zuid

**Beïnvloeding door:** leren, uitproberen.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen die deze verantwoording krijgen gestimuleerd worden om te leren om zich bestaande kennis en werkwijze toe te eigenen, aan en toe te passen om een hen toegedichte taak zo goed mogelijk te verrichten. Dit bevordert ontwikkeling.

**Bronnen:** interviews 1,2,4,9

*“Ik wil iets bereiken dus voel ik mij verantwoordelijk. Ik ben student dus ik mag fouten maken”*

*“De wijkteamchef legt verantwoording bij mij neer als beslisser van dienst. Goede ideeën van collega’s worden dan uitgevoerd. Er zijn steeds andere collega’s die beslisser kunnen zijn. Soms vindt ik ze te jong, te speels “*

*“Je gaat meer nadenken over bepaalde oplossingen. Het laat je groeien het geeft de mogelijkheid om te leren en nieuwe dingen in te brengen.”*

*“Ikzelf krijg nieuwe ideeën maar ook collega’s. Op straat van weten wat er speelt en wat nodig is om er tegen in te gaan.”*

**Beïnvloeding door:** stimulatie betrokkenheid.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat de mensen op verschillende niveaus verantwoording krijgen waardoor ze zich betrokken voelen bij het onderwerp. Dit stimuleert motivatie en initiatief.

**Bronnen:** interview 2,3

*“De wijkteamchef legt verantwoording bij mij neer als beslisser van dienst. Goede ideeën van collega’s worden dan uitgevoerd Wat nu heel erg speelt is het digitale tijdperk, alles gaat via Twitter, zoals de banga lijsten, dat is vernieuwing, prettig dat we jonge collega’s hebben”*

*“Meeste initiatieven worden niet uitgesproken, wordt nooit over gepraat. Werkt demotiverend.*

*“Nieuwe ideeën heb je nodig, Ja, er wordt initiatief gedelegeerd, ze geven gevoel dat je verantwoordelijk voor bent. “*

**Beïnvloeding door:** zelf denken.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat de mensen op

verschillende niveaus anders tegen een bepaalde werkwijze aankijken en geneigd zijn deze aan te passen naar een voor hun “in de praktijk” werkbare werkwijze. Dit stimuleert aanpassing.

**Bronnen:** interviews 4, 9,11.

*“Je gaat meer nadenken over bepaalde oplossingen. Het laat je groeien het geeft de mogelijkheid om te leren en nieuwe dingen in te brengen.*

*“Ikzelf krijg nieuwe ideeën maar ook collega’s . Op straat van weten wat er speelt en wat nodig is om er tegen in te gaan.”*

*“We laten onze generalisten in hun werk ingrijpende beslissingen nemen. Vernieuwing wordt hierdoor in de hand gewerkt. Door verschillende niveaus worden tips ideeën aangewakkerd en in gang gezet”*

*“Het kan positief werken , als je het uit de structuur haalt, bij een ander neerleggen , kijkt er anders tegenaan.”*

**Beïnvloeding door:** leiding.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat het regelen van delegatie ertoe leidt dat de werkvloer meer verantwoordelijkheid krijgt en de leiding niet iedere beslissing terug kan draaien met andere woorden minder kan normeren. Dit bevordert ruimte.

**Bronnen:** interview 14

*“Weinig tot niet gedelegeerd . Als WTC blijft er altijd een DC of KL die zegt “kan je wel willen, maar je gaat er niet over” Deze voortdurende vraag “waar ga ik over” zegt wat over hoe delegatie geregeld is. Niet regelen van delegatie leidt tot bureaucratie. KL kan terug trekken.”Normeren”zegt wat over systematiek. Zal vernieuwing negatief beïnvloeden als je niet de bevoegdheid hebt tot delegatie. Vergaande standaardisatie. “*

### 4.1.3 De invloed van tolerantie voor ambiguïteit

Hoe en waarom beïnvloedt tolerantie voor ambiguïteit de exploratie in het team. Ten eerste beïnvloedt tolerantie ruimte om fouten te maken. In case Zuid benoemen zes van de zeven respondenten de beïnvloeding van het mogen maken van fouten, waarbij twee respondenten aangeven een beperkte ruimte te zien voor het maken van fouten.

De politieke omgeving van de organisatie vindt zijn weg in de organisatie. Het doordrukken of tegenhouden van vernieuwing door “hogere”, meer macht, wordt benoemd.

Ten tweede beïnvloedt tolerantie de mogelijkheid om anders te denken Van de vijf respondenten die de invloed van de mogelijkheid van anders denken benoemen, zien twee ruimte en drie beperkingen. Vertrouwen in elkaar dat je mag zeggen wat je denkt, en dat mensen serieus naar elkaar luisteren (zonder uitgelachen te worden) wordt door vier respondenten positief aangehaald. Het tolerantie mechanisme in Zuid kan worden gevat in; angst om fouten te maken of om andere denkwijze te hebben, wordt opgeheven door moed, en vertrouwen geeft moed.

*“maar ze laten je hier niet zwemmen, als je een goede band hebt, je durft hier sneller keuzes te maken, je voelt je hier eerder gesterkt” (interview 3).*

Tabel 4 Tolerantie Zuid

**Beïnvloeding door:** fouten mogen maken.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt dan neemt exploratie in het team toe, doordat mensen niet bang zijn om fouten te maken waardoor nieuwe werkwijze uitprobeerde kunnen worden ook al is het resultaat niet meteen succesvol. Dit bevordert proberen.

**Bronnen:** interviews 1,2,3,4,11,14.

*“Ik als student mag fouten maken. In het leerproces mag dat, mensen verwachten dat ik een paar keer op mijn bek ga.”*

*“Door fouten leer je en zijn we zover gekomen als we nu zijn”.*

*“Ik denk dat de jongere generatie meer tolereert en daardoor meer of eerder tot vernieuwing komen”*

*“Dus nieuwe dingen doen, bedenken mag, wordt geaccepteerd maar als we fouten maken wordt gedacht “doen we niet meer” .*

*“Zelfs in een organisatie als dit kan je fouten maken binnen de organisatie zonder dat het direct je kop kost En als je fouten maakt, ga in gesprek”*

*“Ja we mogen fouten maken maar begrensd. Iets niet goed doen kan maar enorme impact op burger. “*

*“Meer repercussie dan complimenten.. Nooit zeggen “dat heb je goed gedaan “maar wel “waarom is het niet goed gegaan” “Weinig tolerantie ruimte, net als delegatie, maakt vernieuwing weinig kans..”*

**Beïnvloeding door:** anders denken.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen anders mogen denken waardoor het bestaande stramien doorbroken kan worden van de gevestigde orde. Dit bevordert het delen van ideeën.

**Bronnen:** interviews 1,3,9,11.

*“Ik denk dat de politie vast zit in een stramen van denken. Niet heel tolerant”*

*“Anders denken kan, dat is geen probleem maar de uitvoering ook anders kom je in weerstand terecht “zo zijn we dit gewend, is dit wel goed”*

*“Politie is grijs, nooit zwart wit”*

*“ Voor anders denkende is de politie een prettige organisatie. Er is ruimte , zeker aan dit bureau voor eigen interpretatie, anders denken en dat dit geaccepteerd wordt “*

*“Er wordt kritisch , lacherig, gekeken als je erg out of the box voorstel doet. Kan je makkelijk uitgelachen, belachelijk gemaakt worden. Cultuur is lachen met en om elkaar. Serieus plan wat wel afwijkt maar waar wel wat inzit zal er niet intolerant naar gekeken worden. Als het uiterlijk heeft van “kan wat inzitten” maar met verandering merk ik wel vaak dat de hakken in het zand gaan, “hebben we niets aan” “*

**Beïnvloeding door:** politiek.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguiteit toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat er minder angst is bij mensen met minder macht om hun fouten en denkwijze te uiten, waardoor niet enkel de heersende visie van de gevestigde orde bepalend is. Dit stimuleert balans van verschil.

**Bronnen:** interviews 3,14.

*“Parade paardjes’, hoe hoger hoe meer politiek waardoor een vernieuwing tegengehouden wordt of juist doorgedrukt wordt. En dan wat lobbyen, waardoor het doorgevoerd word. Hoger zal dit uitzetten onder het mom van ‘kijk eens wat wij hebben bedacht” .*

*“soms meer vanuit de macht ipv overleg”*

**Beïnvloeding door:** vertrouwen.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguiteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen weten dat ze hun zienswijze en gemaakte fouten positief en opbouwend bespreekbaar kunnen maken zonder belachelijk gemaakt te worden waardoor openlijk naar elkaars nieuwe ideeën geluisterd wordt en van elkaars fouten geleerd kan worden. Dit bevordert moed.

**Bronnen:** interview 3,4,9,11.

*“Maar ze laten je niet vallen/zwemmen “zoek het maar uit “ Als je een goede band hebt , kijkt anders dan iemand die veraf erg boven staat Je durft hier sneller keuzes te maken en je voelt je hier eerder gesterkt. Waar je op kunt bouwen, vertrouwen onderling en in de leiding ,positief om tot vernieuwing te komen Je moet het allemaal maar creatief oplossen buiten “*

*“Ik kan me voorstellen dat een collega denkt “ze zullen het wel een stom idee vinden”en dus niet*

*zeggen. Ik kan mij voorstellen dat het beïnvloedt . Vorig antwoord, vertrouwen, ”*

#### 4.1.4 De invloed van vertrouwen

Hoe en waarom beïnvloedt vertrouwen de exploratie in het team? Ten eerste biedt vertrouwen veiligheid en ruimte. Ten derde biedt vertrouwen moed, moed om risico te nemen. Zes van de zeven respondenten benoemen veiligheid die ruimte geeft en moed geeft: *“het geeft je vleugels”* als een belangrijk beïnvloedingmechanisme om te komen tot vernieuwing, en drie van de zeven respondenten benoemen betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van gedrag (doen wat je zegt, zeg wat je doet) als angst reducerend.

Zeven respondenten benoemen de bereidheid om risico voor elkaar te nemen (relationeel vertrouwen) als een belangrijk beïnvloeding mechanisme om te komen tot vernieuwing doordat vertrouwen moed stimuleert. Door de sterke onderlinge verbondenheid voelt men rugdekking.

Een respondent benoemt tevens het mechanisme van het onderhouden van een gerechtvaardigd verwachtingspatroon waardoor de organisatie of een medewerker een betrouwbare partner blijft, los van individuele belangen.

Over en weer wordt vertrouwen uitgesproken maar er wordt door sommige respondenten verschil gezien tussen onderling vertrouwen (saamhorigheid) op de operationele werkvloer en vertrouwen in de leiding. Door de meeste wordt geen onderscheid gemaakt.

Het mechanisme dat in beeld komt is; vertrouwen geeft ruimte, veiligheid en moed. Angst wordt ontkracht door moed, moed betekent risico durven nemen.

Tabel 5 Vertrouwen Zuid

**Beïnvloeding door:** veilig.

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt dan neemt exploratie toe doordat men weet dat men niet afgerekend wordt op dat wat men doet en elkaar verteld, waardoor de mensen ruimte voelen en eerder geneigd zijn om elkaar meer te vertellen en meer informatie te delen. Dit bevordert moed.

**Bronnen:** interviews 1,2,3,4,9,11.

*“Op de auto deel je alles met elkaar, lief en leed en met een leidinggevende absoluut niet. Soms teruggekregen op mijn beoordeling .”*

*“ Ik heb soms het idee dat leiding die binnen zit niet weet hoe het er buiten aan toegaat. Ikzelf heb een schietincident meegemaakt Mensen achter een bureau , de hoge heren, bedachten om minder in te zetten.”*

*“Hier op het wijkteam is een groot vertrouwen Ik heb eerder een chef gehad die was niet te*

*vertrouwen en dat was moeilijk Bij vertrouwen werkt het beter, menselijker werken, dat is belangrijk”*

*“Mensen kunnen beschadigd worden door chefs. Wat ikzelf heb meegemaakt, iets gezegd tegen een chef, opbouwende kritiek, en dat op je beoordeling terug gekregen. “*

*“Je moet doen wat je zegt en zeggen wat je doet, niet in je gezicht lachen en achter je rug om iets naars doen.”*

*“Veilig binnen is veilig buiten en andersom. De deur staat hier altijd open, je kan gewoon dingen aanklaarten zonder dat je een mes in de rug krijgt Het vertrouwen is hier wel in het wijkteam.”*

*“Vertrouwen is goed, samen ergens voor staan waar je elkaar nodig hebt , heeft met soort werk te maken.”*

**Beïnvloeding door:** consequent zijn (“Doen wat je zegt, zeg wat je doet”).

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt dan neemt exploratie toe , doordat het gedrag voorspelbaar is geworden en mensen weten wat ze aan elkaar hebben waardoor van te voren al helder is wat consequenties zijn en waardoor een veiliger werkklimaat ontstaat waarin ideeën , visie en feedback besproken kunnen worden. Dit vermindert angst.

**Bronnen:** interviews 1, 2,14.

*“ Je moet doen wat je zegt en zeggen wat je doet, niet in je gezicht lachen en achter je rug om iets naars doen.”*

*“Als leiding moet je vertrouwen verdienen, als medewerker moet je vertrouwen krijgen, zo liggen de verhoudingen.”*

*“Wat vertrouwen schaad is dat er niet goed mee om wordt gegaan. Een medewerker vertrouwt erop dat zijn leidinggevende met hem in gesprek is, over goed doen. Gebeurt niet, zet op scherp”*

*“Vertrouwen, geen verborgen agenda’s Moment dat vertrouwen geschaad is, is niet meer te herstellen. Ernstig probleem, leidt tot conflicten”*

*“Machtstrijd ontstaat als in verhouding mensen niet doen wat ze afspreken, afbreukrisico, loopt spanningsveld op. Ja zeggen en nee doen, heeft een grens, als je de grens niet meer in de gaten hebt, kom je in conflict terecht. Mechanisme gaat op alle gelaagdheden plaatsvinden.”*

**Beïnvloeding door:** risico nemen voor elkaar.

**Korte samenvatting:** als (relationeel) vertrouwen toeneemt, neemt de exploratie toe , doordat de mensen bereid zijn meer risico te nemen (dan rationeel risico), waardoor mensen zich gesterkt voelen en eerder geneigd zijn buiten de bekende paden te treden omdat ze weten dat ze rugdekking hebben. Dit stimuleert moed.

**Bronnen:** interviews 1, 2,3,4,9,11,14.

*“Op de auto deel je alles met elkaar, lief en leed en met de leiding gevende absoluut niet”*

*“Ik heb soms het idee dat leiding die binnen zit niet weet hoe het er buiten aan toegaat. Ikzelf heb een schietincident meegemaakt Mensen achter een bureau , de hoge heren, bedachten om minder in te zetten”*

*“Als er vernieuwingen zijn , als vertrouwen goed is en je wilt het aanpassen, alles gaat vanzelf Hier wordt niet veel geschopt omdat het vertrouwen goed is.”*

*“ De agenten/hoofdagente gaan goed met elkaar om, ook in privé tijd zien we elkaar. Onderling is dat vertrouwen is dat groot anders zou je niet zoveel mee omgaan”*

*“Het vertrouwen onderling is goed, sfeer is goed. Ja in privé gaan we met elkaar om”” Je zit toch bij elkaar op de auto, je kent elkaars privé situatie. Als er dingen spelen, je vertrouwt elkaar, sneller over praten en je mening erover geven. “*

*“Vertrouwen is goed, samen ergens voor staan waar je elkaar nodig hebt , heeft met soort werk te maken.”*

*“Ik weet dat collega's privé ook met elkaar omgaan. Als vertrouwen goed is wordt vernieuwing eerder geaccepteerd. met vertrouwen eerder geneigd om vernieuwende ideeën uit te proberen. ”*

*“Ik denk dat hoofdagente meer met elkaar omgaan dan leiding onderling. Heeft met leeftijd te maken en saamhorigheid.*

**Beïnvloeding door:** belangen.

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat mensen bij een gerechtvaardigd beroep/appel worden gehonoreerd los van individuele belangen. Dit stimuleert betrouwbaarheid.

**Bronnen:** interview 14.

*“Als leiding moet je vertrouwen verdienen, als medewerker moet je vertrouwen krijgen, zo liggen de verhoudingen.”*

*“Als ik vertrouwen heb van mensen, ze appelleren hieraan, als ik dit schaad, schaad ik mezelf. Heeft ook met risico te maken .”*

*“Hoe hoger in de organisatie hoe hoger afbreuk risico, hoe meer macht hoe meer afbreuk risico. Veiligheid, heel gedoseerd, wat ik zeg heeft meer impact, bewust van verantwoordelijkheid. Besef moet je hebben”*

#### 4.1.5 De invloed van top-down interactie

Hoe en waarom beïnvloedt top-down interactie de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt top-down interactie exploitatie en vernieuwing. Twee respondenten benoemen het mechanisme van de ivoren toren, waarbij mismatch met de praktijk wantrouwen stimuleert en hierdoor exploratie die vanaf top-down komt remt. *“Ik heb soms het idee dat leiding die binnen zit niet weet hoe het er buiten aan toegaat. Ikzelf heb een schietincident meegemaakt Mensen achter een bureau, de hoge heren, bedachten om minder in te zetten.”* Hier wordt met “hoge heren” een hoger niveau bedoeld dan wijkteam niveau en met “mensen achter een bureau” de beleidsmedewerkers bedoeld die zelf geen risico lopen maar wel met vernieuwing komen.

Ten tweede beïnvloedt top-down interactie de ruimte die gevoeld wordt en de motivatie van de werkvloer om bottom-up interactie aan te gaan. Vijf van de zeven respondenten benoemen het machtsverschil en het mechanisme van beïnvloeding. De respondenten benoemen het verschil in kracht, top-down heeft meer gewicht dan bottom-up, dat wat de chef zegt wordt uit respect voor zijn hoedanigheid of vanwege de onbalans in macht eerder geaccepteerd.

Ten derde beïnvloedt top-down de erosie van de informatie. Drie respondenten benoemen de erosie die optreedt als top-down wordt gecommuniceerd; de communicatie vervormt inhoudelijk door de lagen heen.

Als laatste worden vorm en inhoud benoemd door de respondenten; steeds meer en betere informatie komt van “boven”, voornamelijk gericht op exploitatie maar soms ook gericht op vernieuwing.

Uit de antwoorden van de respondenten komt naar voren dat een mechanisme gesignaleerd wordt dat sterke top-down communicatie (qua respect voor de leiding, machtsonbalans en hoeveelheid) de bottom-up communicatie verhindert en daardoor exploratie remt. Tevens blijkt dat vernieuwing ook van “boven” komt, maar dat deze vernieuwing niet altijd even goed aansluit op de omgeving. Hierdoor ontstaat wantrouwen, waardoor de feedback van de werkvloer middels bottom-up communicatie hapert. Dit is een verschuiving ten opzichte van de verwachting aan de hand van de literatuurstudie, alwaar top-down communicatie geen effect heeft op exploratie.

Tabel 6 Top down interactie Zuid

**Beïnvloeding door:** ivoren toren

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af, doordat bij het uitzetten van ideeën en werkwijze vanaf de top, de top een ander beeld heeft van de werkelijkheid dan de werkvloer, waardoor bij de daadwerkelijke uitvoering een mismatch ontstaat met de praktijk wat demotiverend werkt. Dit stimuleert wantrouwen.



**Bronnen:** interviews 1,9.

*“Als dingen besloten worden op hoog niveau denk ik ‘hebben ze dat wel met hoofdagenten besproken?’. Wie verzint dat , zaten er wel mensen van lager af bij die vanuit de praktijk weten “dit gaat niet werken”*

*“ Ik heb soms het idee dat leiding die binnen zit niet weet hoe het er buiten aan toegaat. Ikzelf heb een schietincident meegemaakt Mensen achter een bureau , de hoge heren, bedachten om minder in te zetten”*

*“Hierarchisch opgelegd werkt, maar werkt beter als het geaccepteerd wordt. Geen vertrouwen kan vernieuwing tegenzitten”*

**Beïnvloeding door:** macht

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af, doordat in de hiërarchie de stem die van boven komt meer zwaarte heeft dan de stem die van onder komt, waardoor de werkvloer minder ruimte voelt om in discussie te gaan of om met ideeën te komen. Dit remt bottom-up communicatie.

**Bronnen:** Interviews 1, 2,4,9,11.

*“Als dingen besloten worden op hoog niveau denk ik ‘hebben ze dat wel met hoofdagenten besproken?’. Wie verzint dat, zaten er wel mensen van lager af bij die vanuit de praktijk weten “dit gaat niet werken” Niet praktisch , geen ruimte voor discussie”*

*“Als de wijkteamchef een mail rondstuurt of een student , dan komt de mail van de WTC beter aan, serieuzer. Heeft met macht te maken, wordt sneller gelopen.”*

*“Een idee over een nieuwe werkwijze komt sterker van boven af dan van onderaf”*

*“Altijd aankomen met ideeën en gedachten maar kader boven bepaald.”*

*“De meeste vernieuwingen komen van bovenaf. Vanaf boven heeft de WTC macht, kan opleggen. Vanaf onder met suggesties/ideeën maar nooit bepalen. “*

**Beïnvloeding door:** erosie (aantal lagen).

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af, doordat de informatie over nieuwe werkwijze over verschillende schijven gaat, waardoor onduidelijk bestaat over de oorspronkelijke informatie en het voor mensen verwarrend wordt wat er wordt verwacht. Dit bevordert onduidelijkheid.

**Bronnen:** interviews 2,4,11.

*“Soms gaat er iets mis in de communicatie maar dat komt ook omdat er zoveel schijven zijn”.*

*“wil jij dit doorcommuniceren met de werkvloer, maar als je het briefje als chaoot kwijt raakt, werkt doorcommuniceren niet”.*

*“krijg je een e mail en dan denk je “wat moet ik hiermee” De gedachte erachter staan er niet bij, de beweegredenen. als ze het uitleggen snap je het. Kleine dingetjes ook wel eens mondeling via buco.”*

**Beïnvloeding door:** inhoud (en vorm).

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat de focus van de inhoud gericht is op exploitatie, waardoor de mensen een scherper beeld krijgen van bestaande informatie en kennis. Dit bevordert gerichtheid op exploitatie.

**Bronnen:** Interviews 1,2, 3,4,11.

*“Tegenwoordig gaat er veel over e mail, soms zou een gesprek verhelderend werken.”*

*“meestal van boven naar beneden. Mailvorm. Werkopdrachten die van boven naar beneden gaan”*

*“Het meest gaat communicatie via mail, bepaalde zaken worden besproken, meestal wordt dit door de WTC verspreid. Dat is voor mij gevoel de meeste, via e mail.”*

*“Vernieuwing is per mail van de WTC met “dit gaan we vanaf nu anders doen” Kleine dingetjes ook wel eens mondeling via buco.”*

*“Zwaartepunt is dat vanuit WTC bepaald wordt wat er op korte termijn gedaan moet worden. denk na hoe kunnen we dat vormgeven, gevraagd om actieve input van onderaf. In het lopende jaar wordt er niet meer over gesproken terwijl je eigenlijk doorlopend even korte overleggen moet hebben om te af te stemmen”*

#### 4.1.6 De invloed van bottom-up interactie

Hoe en waarom beïnvloedt bottom-up interactie de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt bottom-up interactie de motivatie, de moeite die gedaan moet worden om de boodschap naar boven te krijgen en de acceptatie. Vier van de zeven respondenten benoemen macht als van invloed op mismatch tussen top-down en bottom-up communicatie waardoor - indien de stem van “onder” zwaarder of hoorbaarder gemaakt kan worden- medewerkers gestimuleerd worden om hun inbreng te laten horen als het gaat om de aanpassing op de omgeving. Ten tweede beïnvloedt bottom-up interactie de aansluiting op de omgeving en het leren van nieuwe vaardigheden en kennis. Vijf van de zeven respondenten benoemen dat als bottom-up interactie meer/sterker wordt dan neemt exploratie in het wijkteam toe, doordat de operationele werkvloer direct en veel contact heeft met de omgeving, waardoor zij de eerste is die een mismatch aan kan geven en kan aansturen op aanpassingen. Dit stimuleert leren van nieuwe vaardigheden en kennis.

Vier van de zeven respondenten benoemen vorm en inhoud waarbij bottom-up communicatie zich kenmerkt door vragen/voorbereiden om het vervolgens op een hoger niveau neer te leggen zodat een beslissing kan worden genomen.

Een respondent geeft voor het interview aan uit respect voor de leiding uit te voeren wat hij denkt wat van hem gevraagd wordt, ook al is hij daar niet zeker van. Hier worden illustraties gevonden van de extra moeite die gedaan wordt om een idee van de werkvloer naar “boven” te krijgen (moet goed voorbereid en ingebracht worden) en illustraties van de demotiverende gedachte dat goede ideeën toch niet “boven” komen. Toch wordt er wel gesproken over vernieuwing die van onderaf ingebracht wordt. Leiding staat hier open voor.

Hier ontstaat het beeld van het mechanismen van het tegen de zwaartekracht in communiceren en de belemmerde en demotiverende invloed van sterke top-down communicatie op bottom-up communiceren.

Tabel 7 Bottom-up interactie Zuid

**Beïnvloeding door:** macht.

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat indien men met de georganiseerdheid van stemmen van de werkvloer een machtsbalans bereikt de kracht waarmee ideeën gebracht worden door de werkvloer makkelijker zijn weg naar boven vindt. Dit stimuleert feedback op beleid en aanpassing.

**Bronnen:** interviews 1,4,9,11.

*“Ik denk niet dat het naar boven gaat, geen geld, geen tijd, werkt demotiverend, na zes keer nee hou je het voor je”*

*“Goede ideeën zijn welkom met elkaar doen we het Daar staat de leiding wel open voor.”*

*“Vanaf de ondervloer naar boven? Echte vernieuwing die van onderaf komt. Een collega kan iets neerleggen bij de leidinggevende, die kan het bespreken tijdens het PL en dan kan de WTC beslissen te doen”*

*“Wederzijdse communicatie. Of de vernieuwing van boven of van onder komt maakt niet uit maar je moet de andere partij overtuigen door communicatie Vernieuwing opleggen werkt niet, is ten dode opgeschreven.”*

*“Vernieuwing vanuit de leiding gepromoot, wordt te weinig gedaan.”*

**Beïnvloeding door:** operationeel direct contact met omgeving.

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat de operationele werkvloer direct en veel contact heeft met de omgeving, waardoor zij de eerste is die een mismatch aan kan geven en kan aansturen op aanpassingen. Dit stimuleert aansluiting met omgeving.

**Bronnen:** interviews 1, 2,4,9,11.

*“Als dingen besloten worden op hoog niveau denk ik ‘hebben ze dat wel met hoofdagenten besproken?’dit gaat niet werken” Niet praktisch , geen ruimte voor discussie”*

*“Goede ideeën zijn welkom met elkaar doen we het Daar staat de leiding wel open voor.”*

*“De meeste vernieuwing komt van de jeugd die dit doorgeven aan de chefs en de chefs die doorgeven, daar staat de leiding wel open voor”*

*“Vanaf de ondervloer naar boven? Echte vernieuwing die van onderaf komt. Een collega kan iets neerleggen bij de leidinggevende, die kan het bespreken tijdens het PL en dan kan de WTC beslissen te doen”*

*“Altijd aankomen met ideeën en gedachten maar kader boven bepaald.”*

*“ gevraagd om actieve input van onderaf. In het lopende jaar wordt er niet meer over gesproken terwijl je eigenlijk doorlopend even korte overleggen moet hebben om te af te stemmen”*

**Beïnvloeding door:** erosie (aantal lagen).

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat door georganiseerde informatie met meer kracht en helderheid makkelijker langs verschillende schijven zijn weg naar boven vindt, waardoor minder onduidelijkheid bestaat over de oorspronkelijke informatie Dit bevordert duidelijkheid.

**Bronnen:** interviews 2,4,11.

*“Ik denk niet dat het naar boven gaat, geen geld, geen tijd, werkt demotiverend, na zes keer nee hou je het voor je”*

*“Vanaf de ondervloer naar boven? Echte vernieuwing die van onderaf komt. Een collega kan iets neerleggen bij de leidinggevende, die kan het bespreken tijdens het PL en dan kan de WTC beslissen te doen”*

**Beïnvloeding door:** inhoud (en vorm).

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe doordat de focus van de operationele werkvloer gericht is op de praktische toepasbaarheid en signaleert n de mismatch met hun dagelijkse werkelijkheid. Dit bevordert aanpassing en aansluiting op de omgeving.

**Bronnen:** interviews 1, 2, 3,11.

*“als ik de Commissaris mail, krijg je een mailtje terug”*

*“Tegenwoordig gaat er veel over e mail, soms zou een gesprek verhelderend werken.”*

*“Een collega kan iets neerleggen bij de leidinggevende, die kan het bespreken tijdens het PL en dan*

*kan de WTC beslissen te*

*“Vanaf onder met suggesties/ideeën maar nooit bepalen. Uiteindelijk zijn we hiërarchisch. Vanaf onder heel veel tijd en werk bv projecten gestart, veel praten om van de grond te krijgen”*

## 4.2. Case Midden

Hoe kijkt Midden naar de organisatie en naar vernieuwing? Ten eerste kijkt Midden naar vernieuwing als een incrementele verandering en ten tweede zien ze vernieuwing als risico. Ten derde verwacht Midden dat vernieuwing van “boven” komt. Midden typeert de organisatie als een combinatie van een bureaucratische en ‘democratische hiërarchische’ organisatie met een vleugje “Strong Ties”; de sterke onderlinge verbintenis. Midden is zich bewust van de relatie tussen exploratie en het nemen van risico en de invloed van vertrouwen

Enkele kenmerkende uitspraken uit interviews (5,6,13) ter illustratie;

*“De ‘cable klem’ komt van een aangrenzend wijkteam, een collega had het ergens gezien, in een winkel.”*

*“Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt neem je geen risico “*

*“Soms wel bureaucratisch, hiërarchisch vindt ik het niet, in mijn wijkteam wordt niet op strepen gestaan en er wordt beleid gemaakt op cijfers, winst is niet het juiste woord. Het is een mengmoes van alles.” “Een beetje democratisch hiërarchisch, ons kent ons, flexibel en divers”*

Voor een korte standaard beschrijving van team Midden zoals; hoeveel mensen werken er, waar is het team actief, wat zijn speciale aandachtsgebieden, verwijs ik naar een vertrouwelijke bijlage voor de examencommissie.

### 4.2.1 De invloed van formalisatie

Hoe en waarom beïnvloedt formalisatie exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt formalisatie de mate van risico. Zeven van de zeven respondenten benoemen risico nemen als belangrijke factor om te komen tot exploratie: *“Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt neem je geen risico “*.

Ten tweede beïnvloedt formalisatie zelf denken. Zeven van de zeven respondenten benoemen de factor zelf denken als belangrijke invloed om te komen tot exploratie in relatie tot formalisatie; protocollen worden beschouwd als richtlijn en het is aan de agent om tot de beste situationele oplossing te komen. Wel wordt door een respondent genoemd dat goed doorgecommuniceerd moet worden bij afwijking van het protocol, omdat protocollen juist voor de veiligheid zijn.

Vier van de zeven respondenten benoemen ervaring als een belangrijke beïnvloeding factor; “ervaring gaat boven protocol” en “protocol is richtlijn voor jonge (onervaren) collega’s”. Dit is een uitwijding van zelf denken.

Geen enkele respondent herkent een dwingende bureaucratie. Een respondent wijdt uit over dat er zoveel protocollen zijn, “Goh, weer een”, maar ook deze respondent benoemt een dwingende bureaucratie met strikte protocollen als onwerkbaar en stelt voor dat de protocollen gemonitoord worden.

Team Midden benoemt “De leiding”, leiding is een vierde component in het onderzoek die in beeld komt; de visie van de leiding (dwingende of ondersteunende bureaucratie) de houding van de leiding zijn relevant. Vier van de zeven respondenten benoemen dit mechanisme. Als de leiding geen risico neemt door minder strak op procedures te sturen, dan zijn de medewerkers ook niet bereid om risico te nemen. In de analyse is leiding hier wel benoemt, maar het zal uiteindelijk thuis horen in de vierde component “Leiding”, waartoe extra onderzoek benodigd is.

Het mechanisme dat in beeld komt is risico (angst om af te wijken van het protocol) wordt ontkracht door moed, vertrouwen geeft moed, moed stimuleert risico willen nemen en ondersteunde formalisatie motiveert en stimuleert zelf denken.

Tabel 8 Formalisatie Midden

**Beïnvloeding door:** risico nemen.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt dan neemt exploratie af, doordat mensen meer angst hebben gestraft te worden als ze gedrag vertonen dat niet vastgelegd is in regels en procedures. Dit belemmert creativiteit en experimenteren.

**Bronnen:** interviews 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13.

*“Als je van een protocol afwijkt neem je een risico”*

*“1 x fout valt meer op dan 100 x goed. Als het fout gaat zeggen ze “zie je wel”*

*“Als het protocol geen antwoord geeft gaat het toch om de beslissing van de mens. Daar waar de situatie om anders vraagt, anders doen. En hier mag je fouten maken.”*

*“Als het fout gaat krijg ik het op mijn bordje”. Als je niet aan het protocol houdt krijgt de persoon die zich er niet aan houdt en de verantwoordelijke op zijn kop*

*“Ik heb eens een autoprocedure gedaan, daar was ik nog niet aan toe, had ik niet moeten doen, maar ik deed het ter ondersteuning aan andere collega’s, is allemaal goed gegaan.”*

*“Links om ipv rechts om, als je maar terugkoppelt naar de meldkamer, goed blijft doorcommuniceren waarom. je kan zelf de inschatting maken, ik denk dat er wel protocollen zijn voor de eigen veiligheid”*

*“weten dat wat je doet kan. je bepaalt zelf of de situatie dusdanig is om toch af te wijken van*

*protocol“*

*“...dan start een standaard protocol. Als je dat volgt kan niemand je de kop van de romp rukken als het fout gaat “*

*“Ik wil handelen in de geest van de wet, niet naar de letter. De hofv meestal is de leidinggevende , heeft daar moeite mee, durven dan geen beslissing te nemen. “*

*“ Mensen volgen protocol omdat ze denken anders krijg ik problemen. Als ik het voor mezelf kan verantwoorden, dan doe ik dat. Zijn niet veel mensen die dat doen, heeft met lef te maken.”*

*“ Ik irriteer mij aan leiding die zich achter protocollen verschuilt”*

*“ Officieel moet ik zeggen protocollen zijn leidend, terwijl ik dat niet vindt. “*

*“ik stoot mijn neus ergens” niet bang om de neus te stoten.”*

*“ Als dingen fout gaan hebben we de behoefte om iemand aan te wijzen die we de schuld kunnen geven.”*

*“ als het mis gaat wordt vaak verwezen naar een protocol”.*

*“ Je kan wel fouten maken als iets niet goed is gegaan en je hebt het protocol gevolgd, dan denk ik dat hogerhand om het protocol te beschermen de persoon afstraft.”*

*“ Fout terwijl je het protocol niet hebt gevolgd heeft grotere consequenties.”*

*“ aan protocol houden waardoor het fout gaat.”*

*“Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt neem je geen risico “*

**Beïnvloeding door:** ondersteunend/zelf denken.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toe neemt terwijl het ter ondersteuning dient dan neemt exploratie toe, dit komt doordat de mensen het idee hebben in dat geval regels richtlijnen zijn en dat van situationele inschattingsvermogen wordt verwacht om de juiste beslissing voor die situatie te nemen, waardoor ruimte ontstaat om af te wijken van de regels als de situatie daarom vraagt. Dit bevordert zelf denken en motivatie.

**Bronnen:** interviews 5,6,7,8,10,12,13.

*“ Niet iedere situatie is dezelfde op straat. je maakt zelf de inschatting. Dat is natuurlijk anders bij grip 1 en 2. Maar normaal is het mijn professionaliteit”*

*“ ik denk dat een protocol ondersteunend is. De mens is leidend. Als het protocol geen antwoord geeft gaat het toch om de beslissing van de mens. Daar waar de situatie om anders vraagt, anders doen. ”*

*“,hoeft geen protocol te volgen. Je moet het wel kunnen verantwoorden waarom je afwijkt. “*

*“ Als je een goed verhaal ebt kan je er van afwijken. De professionaliteit van de diender is leidend .”*

*“het kan gebogen worden; links om ipv rechts om. als je maar terugkoppelt naar de meldkamer, goed blijft doorcommuniceren waarom. je kan zelf de inschatting maken”*

*“Je beslist zelf als je maar kan beargumenteren, weten dat wat je doet kan. je bepaalt zelf of de situatie dusdanig is om toch af te wijken van protocol “*

*“Tuurlijk kan je ervan afwijken, maar je moet motiveren. Niet halsstarrig aan de gang gaan. “Er kunnen moverende redenen zijn en dan bedoel ik niet “ik had er geen zin in”.”*

*“ Mensen volgen protocol omdat ze denken anders krijg ik problemen. Als ik het voor mezelf kan verantwoorden, dan doe ik dat. Zijn niet veel mensen die dat doen. heeft met lef te maken. Ik irriteer mij aan leiding die zich achter protocollen verschuilt. Officieel moet ik zeggen protocollen zijn leidend, terwijl ik dat niet vindt. iedere situatie is verschillend. Blijft mensenwerk.”*

*“ja, je moet dingen met gewoon boeren verstand doen en soms wijkt het af van centraal. onwerkbaar dus daar wijk je vanaf.”*

**Beïnvloeding door:** dwingend/niet zelf denken.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt, neemt de exploratie in het wijkteam af , doordat de mensen het idee hebben dat zij bij fouten persoonlijk en dwingend worden afgerekend. Dit belemmert proberen en initiatief.

**Bronnen:** interview 5.

*“Als deze organisatie niet flexibel is kunnen we niet functioneren in de maatschappij, krijgen we een dictatuur. Er ligt behoorlijk wat vast, voor alles is er wel een protocol voor mijn gevoel “goh, weer een”. Het belemmert de vernieuwing als je niet meer buiten het protocol gaat kijken. Eigenlijk zou protocol ge- monitord moeten worden. Alles wat je vast legt zorgt dat je niet meer buiten je kaders gaat denken. ik denk dat een protocol ondersteunend is.”*

**Beïnvloeding door:** leiding.

**Korte samenvatting:** als formalisatie strakker wordt , neemt exploratie in het wijkteam af, doordat de leiding zal sturen op het volgen van de procedures, waardoor de mensen zich laten beïnvloeden en deze volgen. Dit vermindert initiatief.

**Bronnen:** interviews 6,7,12,13.

*“ligt aan wie de chef van dienst is, of aan de collega op straat hoe flexibel hij daarmee omgaat. Bij de een wordt het gewaardeerd, meer doen dan van mij verwacht wordt of binnen mijn competenties valt en een ander niet”*

*“Maar een andere chef die moet daar weer wat van vinden en die heeft mij aangesproken. Ik vind dat regels er moeten zijn, eenduidigheid en dat je kan terugvallen op protocol maar het moet wel menselijk blijven . Als mijn leidinggevende zich strak aan protocol houdt heb ik er last van.”*



*“Ik wil handelen in de geest van de wet, niet naar de letter. De hofv meestal is de leidinggevende , heeft daar moeite mee, durven dan geen beslissing te nemen” .*

*“ Ik irriteer mij aan leiding die zich achter protocollen verschuilt. “*

*“Als je van een protocol afwijkt neem je een risico. Vertrouwen in chef /collega is belangrijk, waardoor je eerder van het protocol kan afwijken . Als een leidinggevende zegt, dit is protocol we houden ons eraan dan houd ik mij eraan. Als een chef mij daar meer ruimte geeft neem ik die en dat is weer die verantwoordelijkheid die ze mij toekennen. Hoe meer tolerantie hoe meer vernieuwing”.*

*“ Dat je als leider mensen het gevoel geeft te motiveren enthousiasmeren stimuleren Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt neem je geen risico”.*

**Beïnvloeding door:** ervaring (gaat boven protocol).

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt neemt exploratie af, doordat het voorschrijft hoe te acteren in een omschreven situatie, waardoor mensen de neiging hebben om het protocol te hanteren , waardoor ervaring minder belangrijk wordt. Dit belemmert zelf denken en leren.

**Bronnen:** interviews 5, 8,10, 13.

*“ Niet iedere situatie is dezelfde op straat. je maakt zelf de inschatting. mijn professionaliteit. We zijn verstandige mensen”*

*“ je kan zelf de inschatting maken, weten dat wat je doet kan. je bepaalt zelf of de situatie dusdanig is om toch af te wijken van protocol .ervaring gaat boven protocol.”*

*“ log protocol, ik heb dit bij PM aangedragen, zijn 2 dames op gezet, die zijn gaan onderzoeken hoe het simpeler kan. formaliteiten zijn versoepeld. Het is combi van eigenwijsheid en ervaring. Zijn we op geselecteerd”*

*“ Als je vertrouwen hebt dat mensen de goede dingen doen heb je geen procedure nodig.”*

*“Protocol is in het begin, vooral voor de jonge collega’s een houvast “*

#### 4.2.2 De invloed van delegatie

Hoe en waarom beïnvloedt delegatie exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt delegatie het ontwikkelen van mensen. Vijf van de zeven respondenten omschrijven het mechanisme dat delegatie leidt tot meer exploratie omdat mensen zich ontwikkelen, door te leren en door uit te proberen.

Ten tweede beïnvloedt delegatie ruimte. Zes van de zeven respondenten omschrijven dat delegatie ruimte geeft. Hier wordt nog een beïnvloedingsfactor benoemd. Lef of moed geeft ook ruimte, het ontkracht de angst of tegenzin die gevoeld wordt om te komen met nieuwe ideeën afwijkend van de bestaande werkwijze van de gevestigde orde.

Hier wordt een belangrijk mechanisme aangehaald; angst wordt ontkracht door moed, lef maakt ruimte, goede delegatie geeft ruimte zonder dat daar veel lef voor nodig is: *“Wie is hier voor verantwoordelijk?” Ik* *“De DC legt het rapport weg”*.

Ten derde beïnvloedt delegatie de mogelijkheid om zelf te denken. Vier van de zeven respondenten benoemen de mogelijkheid om zelf te denken als een belangrijke beïnvloedingsfactor om te komen tot aanpassing en dezelfde vier respondenten zagen een beïnvloeding middels betrokkenheid om te komen tot motivatie en initiatief.

Vier respondenten benoemden hier de vierde component Leiding; de visie en de houding van de leiding komt hier in beeld ter zake delegatie *“ Als mensen leiding niet vertrouwen gaan ze schuilen achter protocol. De kunst is om mensen verantwoordelijkheid te geven, terugkoppeling te krijgen en door vertrouwen in te laten ervaren. Dat je als leider mensen het gevoel geeft te motiveren, enthousiasmeren, stimuleren. Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt, neem je geen risico”* .

Delegatie wordt door het team besproken als taken die naar rato worden verdeeld door de districtschef en neergelegd worden bij de wijkteamchef. De wijkteamchef zet deze taken weg bij de inspecteur en deze zet de taken weer weg bij de taakaccenthouders. De medewerker heeft op straat een discretionaire bevoegdheid. Op deze wijze wordt gedelegeerd. Een hoger niveau kan een genomen beslissing terugdraaien. De ruimte die delegatie biedt om af te wijken van de gevestigde orde wordt door dit team belangrijk gevonden, als die ruimte niet geboden wordt door delegatie wordt de ruimte genomen onder invloed van lef. De medewerkers hebben lef en zijn moedig; *“daar zijn we op geselecteerd”*. Delegatie biedt ruimte om zelf te denken, zichzelf te ontwikkelen, zelf te proberen en te exploreren.

Tabel 9 Delegatie Midden

**Beïnvloeding door:** leren, uitproberen.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen die deze verantwoording krijgen gestimuleerd worden om te leren en om zich bestaande kennis en werkwijze toe te eigenen, aan en toe te passen om een hen toegedichte taak zo goed mogelijk te verrichten. Dit bevordert ontwikkeling.

**Bronnen:** interviews 5,6,7,8,10.

*“... geef je mensen de kans om zich te ontwikkelen en waardoor ze zelf gaan nadenken. Ontwikkelen is zien, ervaren, nadenken “het kan anders, mensen gaan breder kijken dan hun taak.”*

*“Als je mensen die de verantwoording niet hoeven te dragen, als je die wel geeft, dat het de persoon beter maakt en dat die persoon met ideeën komt. Als je iedereen mee laat denken over alle lagen komt er ook van iedereen uit ideeën die voor verandering, vernieuwing, verbetering kan zorgen “*

*“ Degene die verantwoording krijgt , gaat zelf nadenken “hoe gaan we dit anders doen”*

*“ leerproces voor jongere collega’s “*

**Beïnvloeding door:** lef.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat de werkvloer of de jonge generatie minder angstig wordt om te komen met nieuwe ideeën en werkwijze, aansluitend op de nieuwe ontwikkelingen in de samenleving, afwijkend van de bestaande werkwijze van de gevestigde orde. Dit bevordert ruimte.

**Bronnen:** interviews 5, 6,7, 10,12,13.

*“Een paar was de drempel te hoog om naar binnen te stappen. Dat beperkt en heeft negatieve invloed op vertrouwen en vernieuwing. Mensen durven de stap minder snel te nemen als vertrouwen er niet is. Als er een -bij fouten- slaat met een roede ga je in de hoek zitten.*

*“Ik heb eens een autoprocedure gedaan, daar was ik nog niet aan toe, had ik niet moeten doen, maar ik deed het ter ondersteuning aan andere collega’s, is allemaal goed gegaan en dan krijg je te horen “mag niet”. Toevallig was er een chef die alle vertrouwen in mij had in dat ik het kan.”*

*“Wie is hiervoor verantwoordelijk? “ “ik” DC legt het rapport weg. Ik ken hem goed en hij kent mij. Als je iemand liever kwijt dan rijk bent zal dit hiervoor gebruikt kunnen worden.”*

*“Mensen volgen protocol omdat ze denken anders krijg ik problemen. Als ik het voor mezelf kan verantwoorden, dan doe ik dat. Zijn niet veel mensen die dat doen. heeft met lef te maken. Ik irriteer mij aan leiding die zich achter protocollen verschuilt.”*

**Beïnvloeding door:** zelf denken.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie in het wijkteam toe, doordat de mensen op verschillende niveaus anders tegen een bepaalde werkwijze aankijken en geneigd zijn deze aan te passen naar een voor hun “in de praktijk”werkbare werkwijze. Dit stimuleert aanpassing.

**Bronnen:** interviews 6,7,8,13.

*“Als je iedereen mee laat denken over alle lagen komt er ook van iedereen uit ideeën die voor verandering, vernieuwing, verbetering kan zorgen.”*

*“Protocollen worden vaak ontwikkeld door de werkvloer. De kennis houders worden hierbij betrokken, dus door uitvoerders ontwikkeld, niet door de baas.”*

*“Op deze manier kan je wennen aan meer verantwoordelijkheid. Ik denk dat het goed is, ik krijg mee ervaring, bij sollicitatie heb je meer in je rugzak. Misschien ontdekken de jonge collega’s wel wat op die manier.”*

*“Degene die verantwoording krijgt, gaat zelf nadenken “hoe gaan we dit anders doen””*

**Beïnvloeding door:** stimulatie betrokkenheid.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat de mensen op

verschillende niveaus verantwoording krijgen voor een bepaalde opdracht waardoor ze zich betrokken voelen bij het onderwerp. Dit bevordert motivatie en betrokkenheid.

**Bronnen:** interviews 6, 7, 8, 13.

*“Ik denk dat ze aardig wat verantwoording hebben en er zou nu wel meer gevraagd mogen worden “wat heb je gedaan”, verantwoording afleggen”*

*“Als buco heeft HC mijn betrokkenheid gekocht. Je zal altijd mensen hebben die zich verantwoordelijk voelen of niet. Ze krijgen verantwoording, maar voelen ze die ook. Surveillanten voelen zich nergens betrokken, sjouwen rond, altijd op bezoek, slechte constructie.”*

*“Ik verwachtte betrokkenheid, aanwezigheid, kennis van de WTC.”*

*“Voelen zich hier betrokken. Iedereen voelt het vertrouwen om dingen uit te spreken, voelen zich betrokken. Doordat je vertrouwen hebt, zijn mensen open naar elkaar, wat anders zou moeten, WTL zien toch minder, de werkvloer kan bijdragen, ziet meer. Geen vertrouwen = geen veilige omgeving, hou je je vast aan “hoe het moet” aan protocollen”.*

**Beïnvloeding door:** leiding.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat de mensen het vertrouwen van de leiding krijgen, waardoor ze zich gesteund voelen en ruimte voelen. Dit bevordert moed om af te wijken van het oude.

**Bronnen:** interviews 6, 7, 10, 12.

*“Als je van een protocol afwijkt neem je een risico. Vertrouwen in chef/collega is belangrijk, waardoor je eerder van het protocol kan afwijken. Dat is verantwoordelijkheid die ze mij toekennen. Hoe meer tolerantie hoe meer vernieuwing.”*

*“Sommige mensen wel, sommige niet, hangt af van de leiding. Je hebt leidinggevendenden die zeggen “jij regelt het maar” en die leiding hebben vertrouwen in die mensen aan wie ze delegatie geven. omdat in de verwachting ligt dat zij de verantwoording aan kunnen, klaar kunnen spelen”*

*“Als mensen elkaar niet vertrouwen blokkeert vernieuwing. Als mensen leiding niet vertrouwen gaan ze schuilen achter protocol. De kunst is om mensen verantwoordelijkheid te geven, terugkoppeling te krijgen en door vertrouwen in te laten ervaren. Dat je als leider mensen het gevoel geeft te motiveren enthousiasmeren stimuleren Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt neem je geen risico “*

*“Met deze WTC is het vertrouwen hersteld direct aanspreken maar als een dijk naar de buitenwereld beschermend, je krijgt ruimte en voelt rugdekking.”*

### 4.2.3 De invloed van tolerantie voor ambiguiteit

Hoe en waarom beïnvloedt tolerantie voor ambiguiteit de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt tolerantie het mogen maken van fouten. Zes van de zeven respondenten benoemen de beïnvloeding van het mogen maken van heeft op exploratie. *“Als er een -bij fouten- slaat met een roede ga je in de hoek zitten”*. Deze respondenten geven aan dat fouten gemaakt mogen worden, afhankelijk van hoe cruciaal deze fouten zijn.

Een respondent benoemt fouten tevens als een politieke zet; het fout laten gaan van een optreden door juist de opgelegde procedure te volgen waardoor de organisatie gedwongen wordt de procedure aan te passen. Dit bewust fout laten gaan, vermijdingsgedrag, is in dit onderzoek ondergebracht onder het label politiek.

Ten tweede beïnvloedt tolerantie het anders mogen denken. Zes van de zeven respondenten benoemen anders denken; vier respondenten hebben een voorkeur voor ‘grijs’ denken (“komt met ervaring”), een respondent geeft aan dat je niet je doel voorbij moet gaan en zwart wit moet denken als de situatie daar om vraagt, terwijl juist een respondent expliciet aan geeft aan dat hij naarmate hij ouder wordt bemerkt dat hij meer ‘zwart wit’ denkt (deze respondent heeft 36 dienstjaren).

Vier van de zeven respondenten benoemt vertrouwen ook in relatie tot fouten maken en in relatie tot anders denken. Kwetsbaar op durven stellen, fouten erkennen en bespreekbaar maken gebeurt makkelijker als men van elkaar “rugdekking” verwacht.

Hier komt het mechanisme in beeld dat tolerantie de ruimte biedt om af te wijken. Lage tolerantie stimuleert vermijdingsgedrag. Vertrouwen ontkracht angst om fouten te maken, vertrouwen brengt moed om leermomenten te delen, van gedachten te wisselen, nieuwe ideeën te uiten en te proberen.

Tabel 10 Tolerantie Midden

**Beïnvloeding door:** fouten mogen maken.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguiteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen niet bang zijn om fouten te maken waardoor nieuwe werkwijze uitgetoet kunnen worden ook al is het resultaat niet meteen succesvol. Dit bevordert proberen.

**Bronnen:** interviews 5, 6, 7, 10, 12, 13.

*“Mensen durven de stap minder snel te nemen als vertrouwen er niet is. Als er een -bij fouten- slaat met een roede ga je in de hoek zitten. Ik heb nu een wijkteamchef die is geweldig, geeft ruimte”*

*“Fouten maken “stom had je niet moeten doen” wordt wel over gesproken. En als het echt heftig is BI erbij, maar een snelheidsovertreding wordt je aangesproken en dan ben je klaar.”*

*“Met aanrijdingen hebben we een bokaal, komt je foto op. Met humor wordt de fout benoemd. En als echt ernstig dan bij leiding.*

*“Fatsoenlijk. Er heerst geen angst, open met elkaar omgegaan wordt beperk je mensen niet. Ze*

*gaan niet achterover zitten “want als ik dit doe krijg ik op mijn falie”*

*“Ligt aan hoe cruciaal de fouten zijn . Goed fout ga je te horen krijgen, maar fout -kleine dingen- die op de werkvloer blijven, heeft geen consequenties. Fout terwijl je het protocol niet hebt gevolgd heeft grotere consequenties”.*

*“ En hier mag je fouten maken.”*

*“dan start een standaard protocol. Als je dat volgt kan niemand je de kop van de romp rukken als het fout gaat Als ik dat protocol volgt gaat het vanzelf. Als je het protocol niet volgt en het gaat mis dan gaat je kop er af. Maar het ligt eraan wie je chef en of je die goed kent. ”*

*“Fouten maken, ze zullen er om lachen, maar het wordt niet afgestraft. Het hangt van de fout af, waar maak je een fout Als je fout op fout maakt , blunders met personeel, dan ben je niet geschikt.”*

*“Ik denk dat deze cultuur vernieuwing positief is, ruimte om te proberen, je gaat niet zo snel onderuit. De politie is een vertrouw wekkende organisatie voor zijn medewerkers .”*

*“1 x fout valt meer op dan 100 x goed . Als het fout gaat zeggen ze “zie je wel”maakt niet uit of je dan zegt, we doen het al een paar jaar zo.”*

*“Heel bepalend wat voor personen, wat voor functie. Heeft het politieke gevolgen”” De cultuur van het bureau. Waar gewerkt wordt vallen spaanders”” Iemand iets toebedeeld maar fout , wel wil maar niet kan, enkel jezelf aanrekenen Wat ben ik vergeten om die collega mee te geven.”*

*“Fouten maken? mag wel maar geen grote fouten. Goed om iets te proberen wat anders kan Vernieuwen”*

*“Ja ook tolerantie om fouten te maken, maar niet teveel achter elkaar dezelfde fout. Er wordt wel eens gesproken over afreken cultuur op cijfers maar volgens mij hebben we dat niet. Het zal per definitie vernieuwing beïnvloeden in een positieve zin, het opnieuw proberen is belangrijker dan niet lukken”*

*“Ik heb nooit hele grote fouten gemaakt Als je grote fouten maakt, ja, dan ga je”*

**Beïnvloeding door:** anders denken.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen anders mogen denken waardoor het bestaande stramien doorbroken kan worden van de gevestigde orde. Dit bevordert het delen van ideeën .

**Bronnen:** interviews 5,7,8,10, 12,13.

*“We kennen elkaar door en door en als iemand met een ander idee komt gaan we daarover praten en als het wat is gaan we het proberen ”*

*“Het is wel redelijk grijs .HC zei “als je denkt dat je beter kan doen met een rode rugzak op dan doe je*

*een rode rugzak op”*

*”Ikzelf heb wel een behoorlijk grijs vlak Ik denk dat er collega’s zijn die heel zwart wit zijn Ik denk dat de organisatie ruimte biedt maar dat het aan de collega’s ligt Ik denk niet dat dat van de collega’s gevraagd wordt”*

*“ Hier aan dit wijkteam neigt men meer naar grijs Zwart wit denken heb je geen vernieuwing Juist door grijs gaan mensen nadenken, opschuiven, door ervaring van collega’s, niet krampachtig”*

*“Meerdere jaren bij de baas wordt je meer zwart wit , minder tolerant”.*

*“Schiet vooral niet je doel voorbij , je kan soms grijs denken maar je moet soms ook zwart wit denken. Als een situatie niet te handhaven is..”*

*“Buiten zijn we zeker grijs. Zelfs wettelijk afgeregeld dat een diender ruimte heeft. Opsporingsindicatie wordt ook niet gelijk behandeld er is geen zwart wit , zowel binnen als buiten”*

**Beïnvloeding door:** politiek.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt, neemt de exploratie toe, doordat er minder angst is bij mensen met minder macht om fouten en denkwijze te uiten, waardoor niet enkel de heersende visie van de gevestigde orde bepalend is. Dit stimuleert balans van verschil

**Bronnen:** interview 6.

*“Fout laten gaan van een protocol is een tactiek “laat het maar fout gaan, dan zien ze boven ook dat het protocol niet werkt” Wij doen vaak andersom, aan protocol houden waardoor het fout gaat.”*

**Beïnvloeding door:** vertrouwen.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt dan neemt exploratie, doordat mensen in elkaar het vertrouwen hebben dat ze hun zienswijze en gemaakte fouten positief en opbouwend bespreekbaar kunnen maken zonder belachelijk gemaakt te worden waardoor openlijk naar elkaars nieuwe ideeën geluisterd wordt en van elkaars fouten geleerd kan worden. Dit bevordert moed.

**Bronnen:** interviews 5, 6,8,10.

*“Mensen durven de stap minder snel te nemen als vertrouwen er niet is. Als er een -bij fouten- slaat met een roede ga je in de hoek zitten. Ik heb nu een WTC Hij is geweldig Hij geeft ruimte, soms zegt hij nee maar dan onderbouwd en dat wordt geaccepteerd.”*

*“Als je van een protocol afwijkt neem je een risico. Vertrouwen in chef /collega is belangrijk, waardoor je eerder van het protocol kan afwijken “*

*“ Als een leidinggevende zegt, dit is protocol we houden ons eraan dan houd ik mij eraan. Als een chef mij daar meer ruimte geeft neem ik die en dat is weer die verantwoordelijkheid die ze mij toekennen. Hoe meer tolerantie hoe meer vernieuwing. “*

*“Als het fout gaat krijg ik het op mijn bordje”. Als je niet aan het protocol houdt krijgt de persoon die zich er niet aan houdt en de verantwoordelijke op zijn kop. Toevallig was er een chef die alle vertrouwen in mij had in dat ik het kan.”*

*“..dan start een standaard protocol. Als je dat volgt kan niemand je de kop van de romp rukken als het fout gaat Als ik dat protocol volgt gaat het vanzelf. Als je het protocol niet volgt en het gaat mis dan gaat je kop er af. Maar het ligt eraan wie je chef en of je die goed kent. De DC vraagt mij “wie is hiervoor verantwoordelijk” “ik” DC legt het rapport weg. Ik ken hem goed en hij kent mij. Als je iemand liever kwijt dan rijk bent zal dit hiervoor gebruikt kunnen worden.”*

*“ Iedereen voelt het vertrouwen om dingen uit te spreken , voelen zich betrokken. Doordat je vertrouwen hebt, zijn mensen open naar elkaar, wat anders zou moeten ,WTL zien toch minder, de werkvloer kan bijdragen, ziet meer. Geen vertrouwen = geen veilige omgeving, hou je je vast aan “hoe het moet” aan protocollen. Wil je geen verantwoording afleggen”*

*“Ik vertrouw iedereen bij deze baas blindelings. De la gaat niet op slot tenzij anders blijkt. Deze WTC vertrouw ik “.*

*“Met deze WTC is het vertrouwen hersteld direct aanspreken maar als een dijk naar de buitenwereld beschermend. je krijgt ruimte en voelt rugdekking.”*

*“Dit wijkteam is thuis, je wordt opgenomen in de familie.”*

#### 4.2.4 De invloed van vertrouwen

Hoe en waarom beïnvloedt vertrouwen de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt vertrouwen veiligheid en ten tweede ruimte. Zeven van de zeven respondenten benoemen veilig voelen als een belangrijke beïnvloedingfactor om te komen tot exploratie. Een respondent omschrijft *“Geen vertrouwen is geen veilige omgeving, hou je je vast aan “hoe het moet” aan protocollen”*.

Ten derde beïnvloedt vertrouwen de bereidheid tot risico nemen. Risico nemen voor elkaar is een belangrijke factor om moed te stimuleren, men is bereid om voor elkaar meer risico te nemen, voor elkaar te vechten. Vijf van de zeven respondenten beschrijven dit. Een respondent beschrijft *“Ik was aan het vechten, de ander sprong niet bij. Die ander nam geen risico voor mij tijdens het vechten”* met deze collega heeft deze respondent geen omgang meer, noch privé noch in diensttijd. Veiligheid en risico zijn natuurlijk de kerncompetenties van de politie en dit beïnvloedingsmechanisme wordt door iedere agent onderkend.

Vijf van de zeven respondenten benoemen betrouwbaar gedrag, consequent zijn *“doen wat je zegt en zeg wat je doet”*, als van invloed op vertrouwen want het vermindert angst.



Vijf van de zeven respondenten omschrijven belangen als een van invloed zijnde factor. *“De wijkteamchef is ook te vertrouwen, maar de hoofdcommissaris is bezig met politiek en belangen, zijn wij niet zo bekend mee”*. Als vertrouwen meer wordt, wordt gekozen voor rechtvaardigheid en het belang van de groep los van (individuele) belangen.

Twee respondenten hebben vertrouwen in kennis en kunde, in de vaardigheden van de medewerkers, als een beïnvloeding op vertrouwen en dus op exploratie.

Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen vertrouwen in leiding en vertrouwen in werkvloer. Het mechanisme dat in beeld komt is ; vertrouwen geeft ruimte, veiligheid en moed. Angst wordt ontkracht door moed, moed betekent risico durven nemen.

Tabel 11 Vertrouwen Midden

**Beïnvloeding door:** veilig.

**Korte samenvatting:** Als vertrouwen toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat men niet angstig is om afgerekend te worden op dat wat men doet en elkaar verteld, waardoor de mensen eerder geneigd zijn om meer met elkaar te doen en om elkaar meer te vertellen en te leren. Dit bevordert moed

**Bronnen:** interviews 5, 6,7,8,10,12,13.

*“Mensen durven de stap minder snel te nemen als vertrouwen er niet is. Als er een -bij fouten- slaat met een roede ga je in de hoek zitten. Ik heb nu een WTC Hij is geweldig Hij geeft ruimte, soms zegt hij nee maar dan onderbouwd en dat wordt geaccepteerd.”*

*“Door de sfeer is het makkelijker voor mij, onderaan de voedselketen, om een hoger geplaatste aan te spreken. Klein wijkteam is hechter. Privé situaties thuis van de collega’s ken je , wel niet nieuwe relaties , je vertelt makkelijk over privé,. Ook omdat je met elkaar op de auto zit, zes uur lang. Vertrouwen maakt makkelijker om over vernieuwing te praten. Ik ben niet in de positie om verandering te maken maar ik mag er zeker over mee praten. Werkt twee kanten op. vertrouwen is veilig voelen om iets te proberen”*

*“Dit is een sociale organisatie. Dwarslaesie van een motorrijder, zijn baas heeft er alles aan gedaan om hem voor het korps te behouden.”*

*“De collega’s hier hebben ze BBQ gepland op de werkvloer gaan ze vaker met elkaar uit. Als mensen elkaar niet vertrouwen blokkeert vernieuwing. Als mensen leiding niet vertrouwen gaan ze schuilen achter protocol. Vernieuwen is risico nemen, als je elkaar niet vertrouwt neem je geen risico “*

*“ Geen vertrouwen = geen veilige omgeving, hou je je vast aan “hoe het moet” aan protocollen. Wil je geen verantwoording afleggen. “*

*“ Met deze WTC is het vertrouwen hersteld direct aanspreken maar als een dijk naar de buitenwereld beschermend. je krijgt ruimte en voelt rugdekking. Dit wijkteam is thuis, je wordt opgenomen in de*

*familie.”*

*“Ik was aan het vechten, de ander sprong niet bij. Die ander nam geen risico voor mij tijdens het vechten. Belangrijk op straat. Veiligheid en risico. Vooral buiten op straat. Onbewust ga je met iemand van wie je zeker bent mee naar buiten”*

*“ik voel me gedekt. Valt of staat met leidinggevend. Sommige brengen rust. Karakters, gaan voor je ook al heb je het fout gedaan. Neemt verantwoordelijkheid op zich, regelt voor zijn mensen dingen, loop je harder voor.”*

**Beïnvloeding door:** consequent zijn (“Doen wat je zegt, zeg wat je doet”).

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt dan neemt exploratie toe doordat gedrag voorspelbaar is geworden en mensen weten wat ze aan elkaar hebben waardoor van tevoren al helder is wat consequenties zijn en waardoor een veiliger werkklimaat ontstaat waarin ideeën, visie en feedback besproken kunnen worden. Dit vermindert angst.

**Bronnen:** interviews 5, 8, 10, 12, 13.

*“Ik heb nu een WTC Hij is geweldig Hij geeft ruimte, soms zegt hij nee maar dan onderbouwd en dat wordt geaccepteerd.*

*“..links om ipv rechts om. als je maar terugkoppelt naar de meldkamer, goed blijft doorcommuniceren waarom. je kan zelf de inschatting maken”*

*“Maar het ligt eraan wie je chef en of je die goed kent. De DC vraagt mij “wie is hiervoor verantwoordelijk” “ik” DC legt het rapport weg. Ik ken hem goed en hij kent mij.”*

*“Eerst werd ik tijdens WK tijdens de wedstrijden op de vuistbus gezet, daarna mocht het niet, en daarna weer wel. Geen idee of het protocol verandert is. Eerst was protocol brigadier aan de plot, maar door cap. gebrek moet het nu ook anders kunnen. “*

*“Deze WTC vertrouw ik. De vorige niet. Als je daar privé wat zei, kreeg je het in je beoordeling terug..”*

*“.. het helpt om geen dubbele agenda te hebben, geen dubbele bodem. Soms extreem transparant, wat zegt hij nu. Als je het weet zeg je het, als je het niet weet zeg je het ook en soms zeg je ik weet het maar ik mag het niet zeggen. “*

**Beïnvloeding door:** risico nemen voor elkaar.

**Korte samenvatting:** als (relationeel) vertrouwen toeneemt, neemt de exploratie toe doordat de mensen bereid zijn meer risico te nemen (dan rationeel risico), waardoor mensen zich gesterkt voelen en eerder geneigd zijn buiten de bekende paden te treden omdat ze weten dat ze rugdekking hebben. Dit stimuleert moed.

**Bronnen:** interviews 5, 6, 10, 12, 13.

*“Heel veel collega’s doen het wel, jonge collega’s, samen stappen, verjaardagen”*

*“Ons kent ons”*

*“Van elkaars privé leven weten we wel van elkaar van ad hoc en wat er speelt. Ik wil niet alles weten maar ik vind belangrijk waar breng ik de mensen in. ”*

*“Door de sfeer is het makkelijker voor mij, onderaan de voedselketen, om een hoger geplaatste aan te spreken.”*

*“Als je niet aan het protocol houdt krijgt de persoon die zich er niet aan houdt en de verantwoordelijke op zijn kop. Ik heb eens een autoprocedure gedaan, daar was ik nog niet aan toe, had ik niet moeten doen, maar ik deed het ter ondersteuning aan andere collega’s, is allemaal goed gegaan en dan krijg je te horen “mag niet”. Toevallig was er een chef die alle vertrouwen in mij had in dat ik het kan.”*

*“Als je het protocol niet volgt en het gaat mis dan gaat je kop er af. Maar het ligt eraan wie je chef en of je die goed kent. De DC vraagt mij “wie is hiervoor verantwoordelijk” “ik” DC legt het rapport weg. Ik ken hem goed en hij kent mij..”*

*“Als je daar privé wat zei, kreeg je het in je beoordeling terug. je krijgt ruimte en voelt rugdekking. Dit wijkteam is thuis, je wordt opgenomen in de familie.”*

*“Ik was aan het vechten, de ander sprong niet bij. Die ander nam geen risico voor mij tijdens het vechten. Belangrijk op straat. Veiligheid en risico. Vooral buiten op straat..”*

*“Vertrouwen is afhankelijk of je de mensen goed kent, samenwerkt. Verleden groepen rooster, vaak samen, mensen wisten wat ze aan elkaar hadden. Je gaat liever met iemand die je kent”*

*“Sommige collega’s gaan met elkaar om in privé tijd, sommigen niet, soms een drankje halen. Privé met elkaar omgaan invloed op vertrouwen, zou kunnen, weet ik niet, afhankelijk van persoon is dat vertrouwen er ook naar leiding. Als je vertrouwen hebt in elkaar ben je meer genegen om dingen te proberen, durf je meer risico te nemen.”*

**Beïnvloeding door:** verwachtingspatroon.

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt, neemt de exploratie toe doordat mensen bij een gerechtvaardigd beroep/appel worden gehonoreerd los van de individuele belangen. Dit stimuleert betrouwbaarheid.

**Bronnen:** interviews 6,7,8,12,13.

*“Fout laten gaan van een protocol is een tactiek “laat het maar fout gaan, dan zien ze boven ook dat het protocol niet werkt” Wij doen vaak andersom, aan protocol houden waardoor het fout gaat.”*

*“Ons kent ons, je moet wel iemand kennen om door te komen en op de juiste plek te komen”*

*“Sociale organisatie.. Dwarslaesie van een motorrijder, zijn baas heeft er alles aan gedaan om hem*

*voor het korps te behouden.”*

*“Buiten het wijkteam, 1 iemand heeft project “plot” geschreven om er zelf beter van te worden ten koste van operationeel. Target gericht, dit bureau moet dicht omdat we detachementen hebben, plot gaat voor ten koste van de wijk. ten koste van anderen pronken. In dit team zie ik dit niet zo .“*

*“WTC ook zo’n vertrouwen, maar de HC is bezig met politiek en belangen, zijn wij niet zo bekend mee”*

*“Als leiding naar de werkvloer, het helpt om geen dubbele agenda te hebben, geen dubbele bodem. Soms extreem transparant, wat zegt hij nu. Als je het weet zeg je het, als je het niet weet zeg je het ook en soms zeg je ik weet het maar ik mag het niet zeggen. Speelt overal. Kan niet hier transparant eerlijk zijn en thuis niet en andersom”*

**Beïnvloeding door:** kennis en kunde

**Korte samenvatting:** als vertrouwen in ervaring toe neemt, neemt exploratie toe omdat de beste beslissingen genomen worden op basis van ervaring en deze beslissingen af kunnen wijken van bestaand protocol. Bereidheid om af te wijken, risico nemen, neemt toe.

**Bronnen:** interview 7,13.

*“ Soms worden niet de juiste mensen op de juiste plek gezet en dan brokkelt vertrouwen af”*

*“Terwijl je de beste chefs juist op een wijkteam moet zetten. Ik verwachtte betrokkenheid, aanwezigheid, kennis van de WTC”*

*“Vertrouwen is afhankelijk of je de mensen goed kent, samenwerkt. Verleden groepen rooster, vaak samen, mensen wisten wat ze aan elkaar hadden. Je gaat liever met iemand die je kent”*

#### 4.2.5 De invloed van top-down interactie

Hoe en waarom beïnvloedt top-down interactie de exploratie in het team?

Ten eerste beïnvloedt top-down interactie exploitatie en vernieuwing. Een respondent beschrijft de invloed van de Ivoren toren; *“commissarissen staan te ver weg, ideeën ontwikkelen, politiek bezig. Kom eens uit die toren. De werkvloer loopt wel naar de WTC (wijkteamchef) maar niet daarboven, staat te ver af. Van boven niet nagedacht over de consequenties, wordt makkelijk over de werkvloer gestapt. Tot het ziekteverzuim omhoog gaat”*. De mismatch tussen wat “boven” bedenkt en waar de werkvloer mee geconfronteerd wordt, zorgt voor wantrouwen. In combinatie met de haperende bottom-up communicatie van de medewerkers naar een niveau boven wijkteamniveau belemmert de bottom-up communicatie over aanpassing (exploratie).

Ten tweede beïnvloedt top-down interactie de ruimte die gevoeld wordt en de motivatie om bottom-up interactie aan te gaan . Zes van de zeven respondenten benoemen het machtsverschil tussen de niveaus, waardoor top-down communicatie niet alleen

makkelijk gaat, bijvoorbeeld middels een mededeling, maar ook makkelijker geaccepteerd wordt. Soms wordt een mededeling zo sterk gebracht dat hierdoor minder ruimte wordt gevoeld om in discussie te gaan of bottom- up communicatie te starten. *“Die beslissing kwam weer van hoger. Daar hebben wij geen invloed op.”* Team Midden maakt onderscheid tussen het team en daarboven. In dit team wordt met “hoger” en “boven “ een niveau boven wijkteam niveau bedoeld. *“Hoe hoger hoe minder goed gecommuniceerd wordt, communicatie boven de WTC biedt weinig ruimte.”*

Door vier respondenten wordt dit herhaald als het om vorm en inhoud gaat. *“Neer druppelen, komt eigenlijk in een trechter terecht, er is geen ruimte meer beneden . Focus. Boven ligt macht, anders maken ze er een dienstopdracht van. “*

Zelfs als het over vorm en inhoud gaat, gaat het om de relatie. Een respondent geeft een illustratie hoe communicatie meer met de relatie te maken heeft, dan met de inhoud; *“...kende ik de (oude) DC (districtschef), die stond open voor communicatie, die kwam langs als er wat gebeurde en informeerde naar je. Hij (nieuwe DC) zoekt mij niet op. Dit zou mij weerhouden om met nieuwe ideeën bij hem naar binnen te stappen.”* Dit illustreert tevens de relevantie van Strong ties; goede en sterke onderlinge verbinding stimuleert communicatie en exploratie door het onderlinge vertrouwen

De omschreven top-down communicatie remt qua omvang en sterkte de bottom-up communicatie. Hierdoor remt sterke top-down communicatie exploratie omdat de vernieuwing die van “boven” komt niet aansluit op de praktijk, waardoor wantrouwen op de werkvloer ontstaat en feedback met betrekking tot aanpassing niet van de grond komt. Exploratie vanaf de werkvloer moet zijn weg naar “boven” zien te vinden, maar de communicatie lijn is overbelast qua omvang en top-down kan dermate dwingend aanvoelen dat het de werkvloer demotiveert om inbreng te leveren. Tenzij er een persoonlijke relatie is en men zich zodanig vertrouwd voelt met “boven” (en “boven” met “onder”) om op deze manier over een aantal lagen heen te stappen om persoonlijk contact te hebben. Hier heeft relationeel vertrouwen een positief effect wat het negatieve effect van sterke top--down communicatie op exploratie kan ontkrachten.

Tabel 12 Top down Midden

**Beïnvloeding door:** ivoren toren.

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af, doordat bij het uitzetten van ideeën en werkwijze vanaf de top , de top een ander beeld heeft van de werkelijkheid dan de werkvloer, waardoor bij de daadwerkelijke uitvoering een mismatch ontstaat met de praktijk wat demotiverend werkt . Dit stimuleert wantrouwen.

**Bronnen:** interview 5.

*“Commissarissen staan ver weg, ideeën ontwikkelen, politiek bezig. Kom eens uit die toren. De werkvloer loopt wel naar de WTC maar niet daarboven, staat te ver af. Van boven af niet nagedacht over consequenties, wordt makkelijk over werkvloer gestapt tot ziekteverzuim omhoog gaat.”*

**Beïnvloeding door:** macht.

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat in de hiërarchie de stem die van boven komt meer zwaarte heeft dan de stem die van onder komt, waardoor de werkvloer minder ruimte voelt om in discussie te gaan of om met ideeën te komen. Dit remt bottom-up communicatie

**Bronnen:** interviews 5,6,7,8,10,12.

*“Hoe hoger hoe minder goed gecommuniceerd wordt. Meer opgelegd, type zeemeemeeuw. Dropt wat. Communicatie van boven de WTC biedt weinig ruimte.”*

*“Neer druppelen, komt eigenlijk in een trechter terecht, er is geen ruimte meer beneden. Focus. Boven ligt macht anders maken ze er dienstopdracht van.”*

*“Eigen belang ideeën van boven moeten succesvol zijn, duld je geen tegenspraak, soms is een DC overleg een slangen kuil. Hoe hoger hoe meer macht en politiek”*

*“Die beslissing kwam weer van hoger. Daar hebben we geen invloed op”*

*“Ik denk dat krachtige communicatie van boven naar beneden dat dat de reactie opwekt “daar heb ik geen toch geen inspraak” dus het weerhoud van communicatie naar boven. Of het een voldongen feit is, blijkt ook uit het bericht. Boven heeft beslist”*

*“In het wijkteam gaat dit gelijkwaardig van boven naar beneden en vv Zo ervaar ik het Ik weet niet of de jongste diender dat ook zo ervaart. De WTC heeft vroeger bij mij op de groep gezeten dus ik heb sowieso gevoel van gelijkwaardigheid. In het vorige district kende ik de DC ook goed, die stond open voor communicatie,”*

*“Er wordt van beide kanten aardig gecommuniceerd. Je kan altijd bij de WTC binnen komen. Alle drie komen ze ook vaak beneden praatje maken, ze zijn betrokken. DE WTC is vaak op de werkvloer, de WTC draait zelf nog mee als 07. Ik denk dat het goed is om op die manier contact te houden. Voor beiden kanten zijn de lijnen open en makkelijk.”*

*“Gaat gelijk op , van beneden naar boven , hoe we denken”*

*“Er zijn IP 's die kijken eerst naar je schouder en als tweede luisteren ze naar je verhaal. Dan is de communicatie verstoord. Die zijn er, dat werkt verstorend.”*

**Beïnvloeding door:** erosie (aantal lagen).

**Korte samenvatting:** als top- down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat de informatie over nieuwe werkwijze over verschillende schijven gaat, waardoor onduidelijk bestaat over de oorspronkelijke informatie en het voor mensen verwarrend wordt wat er wordt verwacht. Dit bevordert onduidelijkheid.

**Bronnen:** interview 10.

*“rond zing cultuur, WIS , is gigantisch, het is jammer dat het niet altijd correct wordt doorgegeven”*

**Beïnvloeding door:** inhoud (en vorm).

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat de focus van de inhoud gericht is op exploitatie, waardoor de mensen een scherper beeld krijgen van bestaande informatie en kennis. Dit bevordert gerichtheid op exploitatie

**Bronnen:** interviews 5,6,7,12.

*“Het zijn nu vluchters, ze komen aan , lopen langs naar boven , droppen wat en vluchten weg.”*

*“Neer druppelen, komt eigenlijk in een trechter terecht, er is geen ruimte meer beneden. Focus. Boven ligt macht anders maken ze er dienstopdracht van”*

*“k denk dat meer van boven naar beneden wordt gecommuniceerd Dat gaat per mail het wijkteam in.”” De mail van boven naar beneden gaat over zorg ,voertuigen, zakelijk resultaten wat er heeft plaatsgevonden ,hoe het met personeel gaat, wordt van boven naar beneden teruggekoppeld.*

*“kende ik de (oude) DC ook goed, die stond open voor communicatie, die kwam langs als er wat gebeurde kwam hij langs en informeerde naar je. Hij (nieuwe DC) zoekt mij niet op Dit zou mij weerhouden om met nieuwe ideeën bij hem naar binnen te stappen.. Niet aanwezig zijn van commissaris stimuleert niet. Als vernieuwing van onder naar boven moet stopt het omdat ik niet makkelijk naar binnen ga..*

*“Speciale dag bij de DC georganiseerd. Het is makkelijker om te uiten wat er speelt. Hij hoorde graag wat er speelt, hoe het loopt, exit gesprekken.”*

*“Via mail vaak algemene punten, ziektes van mensen, algemene zaken, journaal , hoe het op bureau gaat, of als er wat nw bijzonder is. Zijn mededelingen van de WTL het wijkteam in. Dingen die besproken worden in vergadering wordt ook per mail doorgestuurd.”*

*“Alles wordt in mailtjes gestuurd. Als je van 9 tot 5 achter je pc zit kan je rustig lezen, maar ik ga over tot de orde van de dag, maak verballen op. Mail komt van boven naar beneden. Nieuwe werkwijze, nieuwe afspraken, nieuwe regelgeving, nieuwe protocollen”*

*“Als WTL moet je beschikbaarheid en bereikbaarheid regelen, niet boos kijken als mensen binnen komen dat is je werk. Zo komt er veel info, moet je organiseren. Met de buco mee, nieuwsbrief insturen, operationele info per mail. Moet het vooral organiseren.” Ik krijg net zoveel mail terug uit het wijkteam”*

#### 4.2.6 De invloed van bottom-up interactie

Hoe en waarom beïnvloedt bottom-up interactie de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt bottom-up de motivatie: de moeite die gedaan moet worden om de boodschap naar boven te brengen en acceptatie van de boodschap. Zes van de zeven respondenten benoemen de beïnvloeding van macht. De extra moeite die het kost om goede ideeën naar

“boven” te brengen en geaccepteerd te krijgen. Er worden omwegen benoemd. Persoonlijke relaties zijn van belang in deze, waar de relatie goed is, is de communicatie goed. Hier wordt ook een belangrijke rol van de leidinggevende inspecteur weergegeven; *“Operationeel is de ruimte om anders te doen maar wordt niet op papier gezet. Tenzij je een oude knar tegenkomt als mij, dan wordt het op papier gezet Maar dat gebeurt sporadisch”* en *“Ik denk dat beneden veel gedachten zijn over vernieuwen die worden niet op papier gezet”*. Dit is waar de werkvloer behoefte aan heeft, een leidinggevende die de ideeën van de werkvloer naar “boven” brengt .

Ten tweede beïnvloedt bottom-up aanpassing en aansluiting met de buitenwereld. Vijf van de zeven benoemen de invloed van het contact van de werkvloer met de buitenwereld; hierdoor wordt bottom-up gevuld met exploratieve informatie over bijvoorbeeld aanpassingen van de procedure voor een betere aansluiting met de omgeving.

Ten derde beïnvloedt bottom-up communicatie de capaciteit om te leren van de feedback van de werkvloer. Hier komt ook het beeld naar voren dat de werkvloer zelf eigenlijk niet verwacht dat met hun verzoek voor aanpassingen iets wordt gedaan en dat ze hun invloed te gering achten; *“Jasje te klein, kan je aanpassen, maar die stap nemen ze niet. Belangen boven zijn groter dan beneden”*.

Bottom-up communicatie gaat inhoudelijk meer over aanpassen en over aansluiting op de omgeving en bevordert exploratie. Tevens komt het beeld tevoorschijn dat bottom-up communicatie in een sterk gereguleerde organisatie moeilijk doorgang vindt, en dat “boven” (m.n. niveau hoger dan het wijkteam) een negatieve invloed op heeft door een sterke en onbeïnvloedbare houding. Dit demotiveert en maakt wantrouwig (*“het is maar de vraag of het aankomt”*). Top-down communicatie heeft een bepalende invloed op bottom-up communicatie; of deze tot stand komt en welke inhoud.

Tabel 13 Bottom-up interactie Midden

**Beïnvloeding door:** macht.

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat indien men met de georganiseerdheid van stemmen van de werkvloer een machtsbalans bereikt de kracht waarmee ideeën gebracht worden door de werkvloer makkelijker zijn weg naar boven vindt . Dit stimuleert feedback van de werkvloer op beleid en aanpassing.

**Bronnen:** interviews 5,6,7,8,10,12.

*“WTC geeft aan DIMA en de DC bij de KL dus de vraag is “komt het wel aan wat van beneden naar boven gaat”.. Zitten schalen tussen en belangen. Hoe hoger “slangenkuil”*.

*“Maar communiceren van beneden naar boven, het is maar de vraag of het aankomt. Hoe ver het komt is afhankelijk van de tussenlaag. Je hoopt het terug te lezen in Dima verslag maar wat DC ermee doet. We hebben geen stok om mee te slaan”*

*“Boven heeft beslist , ander merkt of het werkt en het zou teruggekoppeld moeten worden. En dat*



gebeurt bv plot “het werkt niet” maar degene die het project heeft bedacht reageert niet op “het werkt niet “ uit politiek, eigen belang. Met een omweg kan het nog wel, geen ervaring mee, maar het is moeilijker. Als je het probleem niet kan aankaarten bij de persoon die er verantwoordelijk voor is, dan op een andere manier. “

“In het wijkteam gaat dit gelijkwaardig van boven naar beneden en vv Zo ervaar ik het Ik weet niet of de jongste diender dat ook zo ervaart. De WTC heeft vroeger bij mij op de groep gezeten dus ik heb sowieso wie zo gevoel van gelijkwaardigheid. In het vorige district kende ik de DC ook goed, die stond open voor communicatie,”

“Er wordt van beide kanten aardig gecommuniceerd. Je kan altijd bij de WTC binnen komen. Alle drie komen ze ook vaak beneden praatje maken, ze zijn betrokken. DE WTC is vaak op de werkvloer, de WTC draait zelf nog mee als 07. Ik denk dat het goed is om op die manier contact te houden. Voor beiden kanten zijn de lijnen open en makkelijk.”

“Gaat gelijk op , van beneden naar boven , hoe we denken”

“Operationeel is de ruimte om anders te doen maar wordt niet op papier gezet. Tenzij je een oude knar tegenkomt als mij, dan wordt het op papier gezet Maar dat gebeurt sporadisch”

“Er zijn IP ‘s die kijken eerst naar je schouder en als tweede luisteren ze naar je verhaal. Dan is de communicatie verstoord. Die zijn er, dat werkt verstorend.”

“Vernieuwing als die van buiten, beneden naar boven moet zal het haperen omdat de angst , verantwoordelijkheid om te sturen, veel mensen grote mond bij de koffietafel maar de pen pakken, mail sturen, durven mensen niet. Bang voor positie, bang om buiten de groep te vallen”

**Beïnvloeding door:** operationeel direct contact met omgeving.

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat de operationele werkvloer direct en veel contact heeft met de omgeving, waardoor zij de eerste is die een mismatch aan kan geven en kan aansturen op aanpassingen. Dit stimuleert aansluiting op de omgeving.

**Bronnen:** interviews 5,6,10,12,13.

“Van boven af niet nagedacht over consequenties, wordt makkelijk over werkvloer gestapt tot ziekteverzuim omhoog gaat.”

“Jasje te klein, kan je aanpassen, maar die stap nemen ze niet. Belangen boven zijn groter dan beneden, Zij worden geplaatst afhankelijk van het slagen van een project. En daardoor zijn ze niet gevoelig om aan te passen.”

“Ik denk dat vernieuwing voor de mensen van de werkvloer moeten mensen van de werkvloer in zitten. De verandering wordt bepaald door boven maar in samenspraak met beneden Ik denk dat dit de goede manier zou zijn. Of het gebeurt weet ik niet.”

*“Boven heeft beslist , ander merkt of het werkt en het zou teruggekoppeld moeten worden. En dat gebeurt bv plot “het werkt niet”maar degene die het project heeft bedacht reageert niet op “het werkt niet “ uit politiek, eigen belang.”*

*“Ik denk dat beneden veel gedachten zijn over vernieuwen die worden niet op papier gezet”*

*“Ook van onder naar boven per mail het wijkteam in , nieuwe manier van aanbieden vuurwapen komt van taak accenthouder vuurwapen.”.*

*“Vernieuwing komt van beneden en die rollen door naar boven of niet, en dat is goed Soms hebben mensen de neiging om een goed ding over het hele land uit te rollen, komt later top down naar beneden toe, maar is wel ergens beneden bedacht.”*

*“een goed idee dat verder door moet gaan naar boven , dat doe ik. Overval setje , uitgerold over district, in wijkteam bedacht, in Dima besproken”*

**Beïnvloeding door:** erosie (aantal lagen).

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat door georganiseerde informatie met meer kracht en helderheid makkelijker langs verschillende schijven zijn weg naar boven vindt, waardoor minder onduidelijkheid bestaat over de oorspronkelijke informatie Dit bevordert duidelijkheid.

**Bronnen:** interviews 5, 7,10.

*“WTC geeft aan DIMA en de DC bij de KL dus de vraag is “komt het wel aan wat van beneden naar boven gaat”.. Zitten schalen tussen en belangen. Hoe hoger “slangenkuil””*

*“Maar communiceren van beneden naar boven, het is maar de vraag of het aankomt. Hoe ver het komt is afhankelijk van de tussenlaag. Je hoopt het terug te lezen in Dima verslag maar wat DC ermee doet. We hebben geen stok om mee te slaan”*

*“Hij (DC) zoekt mij niet op Dit zou mij weerhouden om met nieuwe ideeën bij hem naar binnen te stappen.. Niet aanwezig zijn van commissaris stimuleert niet. Als vernieuwing van onder naar boven moet stopt het omdat ik niet makkelijk naar binnen ga.”.*

*“rond zing cultuur WIS is gigantisch, het is jammer dat het niet altijd correct wordt doorgegeven,”*

**Beïnvloeding door:** inhoud (en vorm).

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe doordat de focus van de operationele werkvloer gericht is op de praktische toepasbaarheid en signaleert n de mismatch met hun dagelijkse werkelijkheid. Dit bevordert aanpassing en aansluiting op de omgeving

**Bronnen:** interviews 5,6,7,8,10,12,13.

*“ Jasje te klein, kan je aanpassen, maar die stap nemen ze niet. “*

*“WTC geeft aan DIMA en de DC bij de KL dus de vraag is “komt het wel aan wat van beneden naar boven gaat”*

*“Ikzelf communiceer niet veel naar boven en als ik dat doe , doe ik dat persoonlijk . Mail heb ik geen overzicht op de ander.”*

*“Ik voel me onderdeel maar ik ben te gast dus ik voel me niet geroepen , dat laat ik aan het vaste personeel over. Er zijn hoofdagenten dagen af van zoiets een stuk naar boven wordt geschreven, maar dat weet ik niet. PL overleg zou misschien ook naar boven gaan naar het DIMA maar dat zie ik niet.”*

*“Boven heeft beslist , ander merkt of het werkt en het zou teruggekoppeld moeten worden. En dat gebeurt bv plot “het werkt niet”maar degene die het project heeft bedacht reageert niet op “het werkt niet “ uit politiek, eigen belang. Met een omweg kan het nog wel,geen ervaring mee, maar het is moeilijker. Als je het probleem niet kan aankaarten bij de persoon die er verantwoordelijk voor is, dan op een andere manier.*

*“De WTC bespreekt DIMA persoonlijk, 1 x in de week tijdens overleg. Wij hebben ook onderwerpen en dan bespreken we met de WTC. Buurtregie dag, dan wordt een dag georganiseerd”*

*“Hij (DC) zoekt mij niet op Dit zou mij weerhouden om met nieuwe ideeën bij hem naar binnen te stappen.. Niet aanwezig zijn van commissaris stimuleert niet. Als vernieuwing van onder naar boven moet stopt het omdat ik niet makkelijk naar binnen ga..”*

*“Vanaf mezelf loop ik even langs en dan spreek ik zelf persoonlijk met de WTC, bijna nooit per mail.”*

*“Ik denk dat beneden veel gedachten zijn over vernieuwen die worden niet op papier gezet”*

*“Ook van onder naar boven per mail het wijkteam in , nwe manier van aanbieden vuurwapen komt van taak accenthouder vuurwapen. Ik heb een voorkeur voor persoonlijke toelichting bij een briefing. Mail wordt gebruikt om informatie over de schutting te gooien. Ikzelf doe ook veel per mail, draai veel avond en nacht en weekend en dan zie je weinig mensen. Niet goed, mail is anders te interpreteren. t liefst loop ik binnen, maar de WTC is ook weg en als hij binnenloopt wordt hij meteen door 3 mensen aangeschoten. Hij is heel toegankelijk, zijn deur staat open.”*

*“Vernieuwing als die van buiten, beneden naar boven moet zal het haperen omdat de angst , verantwoordelijkheid om te sturen, veel mensen grote mond bij de koffietafel maar de pen pakken, mail sturen, durven mensen niet. Bang voor positie, bang om buiten de groep te vallen”*

*“een goed idee dat verder door moet gaan naar boven , dat doe ik. Overval setje , uitgerold over district, in wijkteam bedacht, in Dima besproken*

### 4.3 Case Noord

Hoe kijkt Noord naar de organisatie en naar vernieuwing? Uit de interviews blijkt dat Noord ten eerste vernieuwing als incrementele verandering ziet, ten tweede verwacht dat vernieuwing van boven komt en dat de organisatie een mengelmoes is van bureaucratie en hiërarchie met een eigen karakter, ter illustratie een uitspraak uit interview 16, 20.

*“Als bovenaf wil vernieuwen, moet van boven komen. Als je van onderaf iets vernieuwend bedenkt dan moet je het bovenaf in zien te brengen. En pas als boven communiceert gaat het gebeuren. Uiteindelijk voordat het gaat gebeuren moet het van boven komen.”*

*“We bedenken geen nieuw product. Maar protocollen en resultaten. Als je grijs denkt, denk ik dat er al veel bereikt wordt binnen het haalbare.”*

*“Vernieuwing heb je ruimte nodig. Kan je creatief zijn binnen hiërarchische organisatie. Wordt niet optimaal gebruik van gemaakt.”*

Voor een korte standaard beschrijving van team Noord zoals; hoeveel mensen werken er, waar is het team actief, wat zijn speciale aandachtsgebieden, verwijst ik naar een vertrouwelijke bijlage voor de examencommissie.

#### 4.3.1 De invloed van formalisatie

Hoe en waarom beïnvloedt formalisatie exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt formalisatie de mate van risico. Vier van de zes respondenten benoemen risico nemen als belangrijke factor om te komen tot exploratie in relatie met formalisatie: *“Heeft te maken met waar mensen ruimte durven pakken”*.

Ten tweede beïnvloedt formalisatie het zelf denken en motivatie. Een van de zes respondenten benoemt de factor zelf denken als belangrijke invloed om te komen tot exploratie in relatie tot formalisatie: *“voldoende ruimte om af te wijken, nooit gestoord aan protocol, goede leidraad”*.

Ten derde beïnvloedt formalisatie de angst om af te wijken in het kader van insubordinatie. Vijf van de zes respondenten benoemen een dwingende bureaucratie. *“Er is ruimte om protocol aan te passen als die er zijn moet je je daar aan houden, het wordt van je verwacht. Als je dat niet doet heb je je werk niet gedaan”*. Ervaring wordt hier genoemd in de zin van kennis van protocollen en op basis van die kennis de juiste keuze kunnen maken voor welk protocol je kiest. Het is een illustratie van de dwingende bureaucratie.

Team Noord heeft een overwegend dwingende visie op het volgen van protocol; het protocol is leidend en als het protocol niet goed is, zal “boven” het protocol aanpassen. Risico wordt benoemd ten aanzien van het protocol, afwijken is risico nemen omdat het protocol voor de veiligheid is. Team Noord wijkt niet af van gestandaardiseerde voorschriften en zou van tevoren van “boven” willen horen of er ruimte is, of afwijken

toegestaan is. Team Noord kenmerkt zich als risico mijndend ten opzichte van formalisatie. Dit belemmert exploratie in Noord.

Tabel 14 Formalisatie Noord

**Beïnvloeding door:** risico nemen.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt dan neemt exploratie af, doordat mensen meer angst hebben gestraft te worden als ze gedrag vertonen dat niet vastgelegd is in regels en procedures. Dit belemmert creativiteit en experimenteren.

**Bronnen:** interviews 15, 18,19,20.

*“Dat is juist moeilijk, die protocollen zijn er protocol heel erg vast. Sinds Alphen nieuw protocol, we gaan erin, mensenlevens mee gemoeid.*

*” we zetten ons klem in de regelgeving. Heeft te maken met waar mensen de ruimte durven pakken. We slibben vast in ons eigen systeem, wettelijke kaders keihard vast, geen ruimte om af te wijken ook niet in het belang van de verdachte.”*

*“Ik persoonlijk wijk daar soms wel van af, maar als ik word aangesproken doe ik het, het hoort erbij.”*

*“.. zou van tevoren eigenlijk bekend moeten zijn of je de ruimte open laat. Iedereen is anders, niet iedereen is zo assertief.”*

*“Politie mensen willen creatief, inventief op straat dingen oplossen. En tegelijkertijd leg je ze protocollen op . Ook vaak beschermend”*

**Beïnvloeding door:** ondersteunend/zelf denken.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toe neemt terwijl het ter ondersteuning dient dan neemt exploratie in het wijkteam toe, dit komt doordat de mensen het idee hebben in dat geval regels eigenlijk richtlijnen zijn en dat van hen situationele inschattingsvermogen wordt verwacht om de juiste beslissing voor die situatie te nemen, waardoor ruimte ontstaat om af te wijken van de regels als de situatie daarom vraagt. Dit bevordert zelf denken en motivatie.

**Bronnen:** interview 17.

*“Ligt heel veel vast, maar voldoende ruimte om af te wijken Nooit gestoord aan protocol, nooit tegen gekomen. Goede leidraad maar genoeg ruimte om ervan af te wijken. Als je het maar uit kan leggen.”*

*“Vernieuwing gaat de richting van het protocol op. of het protocol moet aangepast worden”*

**Beïnvloeding door:** dwingend/niet zelf denken.

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt , neemt de exploratie af doordat de mensen het idee hebben dat zij bij fouten persoonlijk en dwingend worden afgerekend. Dit belemmert proberen en initiatief.

**Bronnen:** interviews 15, 16, 18,19,20.

*“Amok, tegenovergesteld aan overval. Het moeilijke, het tegenstrijdige. 07, sommige zijn OVDP, zijn niet ter plaatse, vanuit de auto inschatten “welk protocol?” Amok linksom, overval rechtsom . Je moet goed op de hoogte zijn van protocollen en op basis daarvan inschatten. Rugzakje, de persoon zelf moet inschatting maken”*

*“Er is ruimte om protocollen aan te passen als die er zijn moet je je daar aan houden. Het wordt van je verwacht. Als je het niet doet heb je niet je werk gedaan.”*

*“Veel, te veel, niet te weten van alle functies. Als het er eenmaal ligt moet je je eraan houden, het is vast.. Het belemmert vernieuwing, moeilijk om ervan af te wijken.”*

*“ Protocol is leidend ”*

*“Voor mij is het zo dat het protocol bepalend is. Voelt niet altijd even prettig, We leggen ons regels op die niet uit te voeren zijn. Werkdruk verhogend, veel administratieve handelingen, zo;n traag systeem. Vernieuwing? Moeilijk , Nu heb ik het idee dat we intern dingen doen omdat we het intern zo geregeld hebben waar de buitenwereld niets van ziet. Protocollen beperkt je in vernieuwen Alle tijd en ruimte wordt opgeslokt door te voldoen aan protocol”*

*“Vernieuwing? Moeilijk , Nu heb ik het idee dat we intern dingen doen omdat we het intern zo geregeld hebben waar de buitenwereld niets van ziet. Protocollen beperkt je in vernieuwen”*

*“Meeste voorschriften zijn duidelijk, niet aan te tornen, recht op of niet, geen grijs gebied. Kleding is heel duidelijk. Vanaf oktober lange mouwen. Dat wordt van je verwacht,”*

*“Ik denk dat 80% vast echt vast en 20% ruimte. Belemmerd vernieuwing. 80% ligt vast, dat weet je als je bij de politie werkt, maar 20% ga je zo krampachtig mee om, zo schaars. En de keuze voor de een haalt weg bij de ander. . Ik denk vaak dat het protocol leidend is, en dat voelt belemmerend.”*

*“Ideaal denk ik is de mens leidend maar ik vermoed toch protocollen, hoewel er meer vrijheid is dan collega's denken”*

**Beïnvloeding door:** ervaring (gaat boven protocol)

**Korte samenvatting:** als formalisatie toeneemt, neemt exploratie af doordat het voorschrijft hoe te acteren in een omschreven situatie, doordat collega's met minder ervaring de neiging hebben om het protocol te hanteren als basis ,waardoor hier minder snel van af geweken wordt door jonge collega's die nog niet kunnen putten uit eigen ervaring. Dit remt creativiteit en experimenteren.

**Bronnen:** interview 15.

*“ Je moet goed op de hoogte zijn van protocollen en op basis daarvan inschatten. Rugzakje, de persoon zelf moet inschatting maken , je moet protocollen kennen.”*

### 4.3.2 De invloed van delegatie

Hoe en waarom beïnvloedt delegatie exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt delegatie leren en ontwikkelen. Een van de zes respondenten benoemt leren en ontwikkeling. *“Als je iemand een stukje geeft bevordert dat vernieuwing, zo dat iemand een nieuwe aanpak introduceert, of bij mensen die het als kennisverrijking zien”*.

Ten tweede beïnvloedt delegatie de ruimte. Drie respondenten benoemen ruimte en vier respondenten benoemen zelf denken dat leidt tot aanpassing. Ten derde beïnvloedt delegatie betrokkenheid. Voor dit team benoemen vijf van de zes respondenten de stimulatie van betrokkenheid

Delegatie wordt door het team besproken als taken die naar rato worden verdeeld door de districtschef bij de wijkteamchef. De wijkteamchef zet deze taken weg bij de inspecteur en deze zet de taken weer weg bij de taakaccenthouders. De medewerker heeft op straat een discretionaire bevoegdheid. Op deze wijze wordt gedelegeerd. Een hoger niveau kan een beslissing terugdraaien. De ruimte die delegatie biedt om af te wijken van de gevestigde orde wordt door dit team als belangrijk benoemd, je hebt moed en lef nodig om tegen de gevestigde orde in te gaan. Met goede delegatie wordt je gepositioneerd en heb je minder lef nodig. Delegatie stimuleert zelf denken en tot oplossingen komen. In dit team ligt de nadruk iets meer op delegatie als een manier ter stimulatie van betrokkenheid.

Ook hier komt de vierde component, leiding, ter sprake. Er is vertrouwen in de leiding, met name omdat deze de taken gelijk verdeeld.

Tabel 15 Delegatie Noord

**Beïnvloeding door:** leren, uitproberen.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt dan neemt exploratie toe doordat mensen die deze verantwoording krijgen gestimuleerd worden om te leren en om zich bestaande kennis en werkwijze toe te eigenen, aan en toe te passen om een hen toegedichte taak zo goed mogelijk te verrichten. Dit bevordert ontwikkeling.

**Bronnen:** interview 16.

*“Als je iemand een stukje geeft bevordert vernieuwing zo dat zo iemand een nieuwe aanpak introduceert. Vrije keus kan tot vernieuwde aanpak leiden”*

*“...Of bij mensen die het als kennisverrijking zien.”*

**Beïnvloeding door:** lef.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt dan neemt exploratie toe doordat de werkvloer of de jonge generatie minder angst krijgen om te komen met nieuwe ideeën en werkwijze, aansluitend op de nieuwe ontwikkelingen in de samenleving, afwijkend van de bestaande werkwijze van de gevestigde orde. Dit bevordert ruimte.

**Bronnen:** interviews 15, 17,19.

*“Mn verantwoording initiatief is leuk, initiatief zou wel gestimuleerd moeten worden, maar of daar veel mee gedaan wordt betwijfel ik. Initiatief is leuk, maar gedoe, beangstigend, we hebben protocollen bedacht. “*

*“Als iemand langer zit, put je uit oude ervaring, minder lang bij de politie heeft andere ideeën, vernieuwend”*

*“Als nieuwkomer verantwoording krijgt dan gaat ie er met andere ogen mee aan de slag. 20 jaar hetzelfde doen, tunnelvisie, De 20 jarige zal openstaan voor een andere aanpak, ligt aan resultaat.”*

*“Als je er zelf mee komt of aangewezen zal verschillen. Oudere dienders moeilijk aan te spreken binnen dit korps, wie ben jij, ik doe dit al 20 jaar. Als de oudere diender komt naar de jongere, dit is het probleem, wil jij eens naar willen kijken, staat oudere er misschien wel open voor. Andersom wordt moeilijk”*

**Beïnvloeding door:** zelf denken.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie in het wijkteam toe, doordat de mensen op verschillende niveaus anders tegen een bepaalde werkwijze aankijken en geneigd zijn deze aan te passen naar een voor hun “in de praktijk”werkbaar werkwijze. Dit stimuleert aanpassing.

**Bronnen:** interviews 16,17, 18, 20.

*“Dit is jouw deel doe er iets creatiefs mee. Hoe gemotiveerder de mensen hoe beter aangepakt. Ik denk dat je gemotiveerd wordt door verantwoording die je toebedeeld krijgt. Als het niet wordt gezien, stukje erkenning, houdt het op.. Als je te horen krijgt “goed gedaan” is motiverend. Waardering motiveert meer dan verantwoording die je krijgt”*

*“Als je iemand een stukje geeft bevordert vernieuwing zo dat zo iemand een nieuwe aanpak introduceert. Vrije keus kan tot vernieuwde aanpak leiden”*

*“Als iemand langer zit, put je uit oude ervaring, minder lang bij de politie heeft andere ideeën, vernieuwend”*

*“Als taak accenthouder heb je daar affiniteit mee, vind ie leuk. Ik denk dat als je mensen dingen laat doen die ze leuk vinden krijg je enthousiasme, productiever. Dan moet je iemand zoeken die daar enthousiast over is. Nieuwe schwing, en zo iemand komt eerder tot nieuwe ideeën en die gaat afwijken van protocollen”.*

*“Ruim een jaar meer bezig om tegen projectleiders te zeggen je hebt ook een professional. We zijn ermee bezig om dingen lager neer te leggen .*

*“Bij controle blijkt dat het niet wordt opgepakt door de professional. Kan je vrijheid geven en praten over vakmanschap. Je kan niet mensen die jaren uit de storm zijn gehouden in eens gaan roepen “je hebt een taakaccent, ga wat doen” Het is afhankelijk van de persoon en van de cultuur, je hoefde*



*nooit, geen eigen initiatief dus waarom oppakken."*

**Beïnvloeding door:** stimuleren betrokkenheid.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt exploratie toe doordat de mensen op verschillende niveaus verantwoording krijgen voor een bepaalde opdracht waardoor ze zich betrokken voelen bij het onderwerp. Dit stimuleert motivatie en initiatief.

**Bronnen:** interviews 15, 17, 18, 19, 20.

*"We zijn goed in delegatie. Sluit aan bij top down. Vanuit de DC speerpunten, wordt als opdracht bij de WTC neergelegd, die heeft de PL's die dat weer wegzet. Soms krijg ik het gevoel, gedelegeerd, ik stuur een mail want dan kan ik aantonen dat de ander hiervoor verantwoordelijk is. En vervolgens heb ik een stok om ermee te gaan slaan. Hoe hoger de functie hoe harder erop afgerekend wordt, DC zal het op WTC op bordje leggen, enz., maar zal steeds zachter worden.*

*"Dit is jouw deel doe er iets creatiefs mee. Hoe gemotiveerder de mensen hoe beter aangepakt. Ik denk dat je gemotiveerd wordt door verantwoording die je toebedeeld krijgt. Als het niet wordt gezien, stukje erkenning, houdt het op.. Als je te horen krijgt "goed gedaan" is motiverend. Waardering motiveert meer dan verantwoording die je krijgt"*

*"verantwoording voor sommige mensen een last, voor sommige mensen een kans"*

*"Ik ben PL en zet weg bij andere collega's, pl 8 omdat hij verantwoordelijk is, of bij mensen die het graag willen"*

*""doe dit ook nog maar" en heel veel taken waarvan ik denk "wat krijgen we allemaal niet meer": een dagtaak., weggezet bij de buco"*

*"wordt heel veel gedelegeerd Het begint bij een beslisser van dienst. Een agent , een hoofdagent, probeert ook te delegeren. Probeert. Als je mondig bent, ik ben iemand met 8 jaar dienst die er tegen in gaat, mislukt het" "ik heb nog nooit gezien dat een brigadier die dan beslisser is zegt ik neem ook een aangifte op om jou te ontzien."*

*"Ik ben bang niet ten goede, eigen initiatief, verantwoordelijkheid gevoel, enthousiasme. het is het plezier om verantwoording te pakken maar uit gevoel ik moet het doen" werkt weer beperkend. Maar je mag het wel verwachten van mensen die al 30 jaar in het korps zitten"*

**Beïnvloeding door:** leiding.

**Korte samenvatting:** als delegatie toeneemt, neemt de exploratie toe doordat de mensen het vertrouwen van de leiding krijgen , waardoor ze zich gesteund voelen en ruimte voelen. Dit stimuleert lef om af te wijken van het oude.

**Bronnen:** interview 18.

*""doe dit ook nog maar" en heel veel taken waarvan ik denk "wat krijgen we allemaal niet meer": een dagtaak., weggezet bij de buco .Maar dan zegt de WTC dat gaan we niet doen, maar bij taak*

*accenthouder, die ontziet de buco. “*

### 4.3.3 De invloed van tolerantie voor ambiguiteit

Hoe en waarom beïnvloedt tolerantie voor ambiguiteit de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt tolerantie het mogen maken van fouten. Ten tweede beïnvloedt tolerantie het anders mogen denken. Zes van de zes respondenten benoemen de beïnvloeding van het mogen maken van heeft op exploratie. *“Intern is er tolerantie om fouten te maken, te leren, maar als je op een bepaalde functie zit wordt wel verwacht dat de fouten niet teveel gebeuren”*. De respondenten geven aan dat fouten gemaakt mogen worden, er kunnen nieuwe werkwijzen geprobeerd worden, afhankelijk van hoe cruciaal fouten zijn en of je ze kan verantwoorden. Het is een organisatie met een politieke omgeving; het kunnen verantwoorden is belangrijk. Politiek komt terug in de zin dat hoe hoger je zit, hoe harder je afgerekend wordt op fouten, dit in relatie tot de perceptie van de werkvloer over de angst van de leiding tot het maken van fouten. De werkvloer spreekt beschermend over de leiding. Hier komt de vierde component, de invloed van de leiding, in beeld.

Twee van de zes respondenten benoemen ook het concept vertrouwen in relatie tot fouten maken: *“Ben overtuigd dat je niet heel hard wordt afgerekend door leiding, als je denkt er staat iemand achter mij, sta je er anders in”*.

Hier wordt het mechanisme dat tolerantie ruimte biedt om anders te denken en fouten te maken geïllustreerd, er is ruimte om anders te denken en om fouten te maken, maar in dit team niet zozeer als het gaat om het protocol. Vertrouwen wordt aangehaald om de beïnvloeding weer te geven; angst om fouten te maken ten aanzien van het protocol of angst om anders te denken, wordt ontkracht door moed en vertrouwen geeft moed.

Tabel 16 Tolerantie Noord

**Beïnvloeding door:** fouten mogen maken.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguiteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen niet bang zijn om fouten te maken waardoor nieuwe werkwijze uitgete probeerd kunnen worden ook al is het resultaat niet meteen succesvol. Dit bevordert proberen.

**Bronnen:** interviews 15, 16,17,18,19,20.

*“intern is er tolerantie om fouten te maken, te leren Een levende organisatie daar in mag je fouten maken maar als je op een bepaalde functie zit wordt wel verwacht dat de fouten niet teveel gebeuren. Fouten mag als student maar als WTC mag dat niet te vaak”*

*“WTC huiverig,geen fouten maken, wil niet van de DC te horen krijgen “wat doe je, laten we maar*

*niet doen”Dan liever andersom, ook niet leuk , terug gefloten worden”*

*“Ja denk ik wel. Cruciale fouten op straat worden niet getolereerd”*

*“Fouten , jawel Als je maar open een eerlijk bent en niet te vaak. Toegeven dat je fout zit, leer je van. Ruimte om te leren , om te proberen. Als je fout op fout maakt houd het op, maar een keer is niet erg. Wordt met je besproken Als je zelf durft fouten te maken, zal het je verrijken”*

*“veel zwart wit maar ik heb ook anders gezien ruimte voor grijs, fouten , leren . Strak op wijzen op fouten , niet belonen uitproberen maar bestraffen fouten als bv opmerking “daar zit ik niet op te wachten” werkt niet vernieuwend motiverend. Zwart wit afbakenen is duidelijkheid, dat willen ze, vinden ze prettig zeker als de werkdruk hoog is. Heel veel mensen die afschermen. ”*

*“Je mag fouten maken, maar geen fouten die met integriteit te maken heeft. Ik denk dat tolerantie hoog ligt. Iedereen maakt wel eens inschattingsfout.”*

*“Is groeiende, scheelt wel, heeft te maken met persoonlijk lef.”*

*“Ik zie een relatie tussen strakheid van protocollen en tolerantie om anders te denken Terugfluiten betekent dat iemand zal denken probeer ik niet meer.”*

**Beïnvloeding door:** anders denken.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen anders mogen denken waardoor het bestaande stramien doorbroken kan worden van de gevestigde orde. Dit bevordert het delen van ideeën.

**Bronnen:** interviews 16,17,18, 19,20.

*“Als organisatie denk ik dat we veel meningsverschillen hebben. Grijs. De wet is zwart wit maar ook daar grijs als iets niet duidelijk is ga je zelf interpreteren.”*

*“Ik ben ook gecharmeerd als een collega een ander idee heeft. Ik denk dit, wat denken jullie”*

*“veel zwart wit maar ik heb ook anders gezien ruimte voor grijs, fouten , leren . Strak op wijzen op fouten , niet belonen uitproberen maar bestraffen fouten als bv opmerking “daar zit ik niet op te wachten” werkt niet vernieuwend motiverend. Zwart wit afbakenen is duidelijkheid, dat willen ze, vinden ze prettig zeker als de werkdruk hoog is. Heel veel mensen die afschermen.”*

*“Ligt aan generatie, mijn ervaring, ouder, denkt zwart wit, erna denkt grijs en de jonkies spring in het veld.”*

*“Bij de PL zie ik grijs terug en bij de buco’s ook maar bij de andere mensen weet ik dat niet Als je grijs denkt is het beter voor vernieuwing, we zitten niet in een commerciële organisatie We bedenken geen nieuw product. Maar protocollen en resultaten. Als je grijs denkt , denk ik dat er al veel bereikt wordt binnen het haalbare.”*

**Beïnvloeding door:** politiek.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt, dan neemt de exploratie toe doordat er minder angst is voor mensen met minder macht om hun fouten en andere denkwijze te uiten, waardoor niet enkel de heersende visie van de gevestigde orde bepalend is. Dit stimuleert balans van verschil.

**Bronnen:** interviews 15, 17.

*“maar als je op een bepaalde functie zit wordt wel verwacht dat de fouten niet teveel gebeuren, als WTC, dan krijg je de DC in de nek”*

*“WTC huiverig, geen fouten maken, wil niet van de DC te horen krijgen “wat doe je, laten we maar niet doen” Dan liever andersom, ook niet leuk, terug gefloten worden”*

*“tolerantie, jazekeer. Zoals puntensysteem Ikzelf, weet wat justitie wil en doet, denk eens na over een mini, sterker nog dan heel verbaal. Als je met verhaal komt willen collega's meegaan”*

**Beïnvloeding door:** vertrouwen.

**Korte samenvatting:** als tolerantie voor ambiguïteit toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat mensen in elkaar het vertrouwen hebben dat ze hun zienswijze en gemaakte fouten positief en opbouwend bespreekbaar kunnen maken zonder belachelijk gemaakt te worden waardoor openlijk naar elkaars nieuwe ideeën geluisterd wordt en van elkaars fouten geleerd kan worden. Dit bevordert moed.

**Bronnen:** Interview 17,19

*“Op onze verantwoording als leidinggevende gaan we ervoor., dan doe ik dat. Als ik niemand heb hoe het wel moet en geen tijd om het anders te doen of geen rust om het uit te zoeken, beslissing nemen, “niemand weet hoe het zit, we doen het zo, niet bang zijn om zo te doen” Maar dan pak ik ook de verantwoordelijkheid, zal niemand anders de afgrond in helpen”*

*“Ben overtuigd dat je niet heel hard op afgerekend wordt door leiding. Goed verhaal, argumenten.”*

*“Collega's, lagere rang, gaan erin mee als ik de verantwoording neem”*

*“Als je denkt er staat altijd iemand achter me, sta je er anders in. Als je je veilig voelt om fouten te maken, iets te proberen”*

#### 4.3.4 De invloed van vertrouwen

Hoe en waarom beïnvloedt vertrouwen de exploratie in het team? Ten eerste beïnvloedt vertrouwen veiligheid en ruimte. Vijf van de zes respondenten benoemen veilig voelen als een belangrijke beïnvloeding factor om te komen tot exploratie omdat het ruimte geeft. Een respondent omschrijft hoe het mechanisme als volgt *“heeft met risico te maken, kan je*

*risico indammen, als je vertrouwen hebt geeft je vleugels, ga je vliegen, meer risico, meer vernieuwing.”*

Ten tweede beïnvloedt vertrouwen de mate van risico nemen. Risico nemen voor elkaar wordt door zes respondenten benoemd *“ik heb vertrouwen in mijn collega’s “werkgebied team Noord vooral anoniem, team Midden komt elkaar veel meer tegen, hoe meer mensen hoe onpersoonlijker. Dat je elkaar niet kent. Als oudere collega’s jonge collega’s niet kennen stellen ze zich niet zo snel open”*.

Over en weer wordt vertrouwen, vertrouwen in elkaar en in de leiding, uitgesproken, maar er wordt wel onderscheid gemaakt in het soort vertrouwen, niet alles wordt verteld aan de leiding *“als je wat van een collega vindt en zegt dat tegen de WTC dan moet hij er wat mee, die stap zou je niet zo snel zetten. Het is een feit dat je niet even tussen neus en lippen door wat kan neerleggen”*. Onderling is men meer individualistisch, minder intensief in de omgang, minder betrokkenheid. Er is absoluut sprake van onderling vertrouwen en van vertrouwen in de leiding, maar voornamelijk gebaseerd op rationeel vertrouwen. Bij een minderheid is er sprake van sterk relationeel vertrouwen, ook als het de leiding betreft. Hier ligt een kans voor team Noord. Het mechanisme dat in beeld komt is; vertrouwen geeft moed, angst wordt ontkracht door moed, moed betekent risico durven nemen.

Tabel 17 Vertrouwen Noord

**Beïnvloeding door:** veilig.

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt dan neemt exploratie toe doordat men niet angstig is om afgerekend te worden op dat wat men doet en elkaar verteld, waardoor de mensen eerder geneigd zijn om meer met elkaar te doen en om elkaar meer te vertellen en te leren. Dit bevordert moed.

**Bronnen:** interviews 15,16,18,19,20.

*“Ze denken vaak ‘ik heb een aapje op mijn schouder, hier moet ik wat mee’. Collega moet dat gerust kwijt kunnen zonder aapje van de schouder af te slaan, aapje wil je niet, verantwoordelijkheid wil je niet. Te snel delen/bespreken. Heeft met risico nemen te maken, fouten maken”*

*“Komt vernieuwing niet ten goede, out of the box denken doe je alleen als je in een vertrouwde omgeving bent, out of the box denken en tot uiting brengen”*

*“Angst om te falen, liever alles bij het oude Een goede WTC staat open voor vernieuwing. Kan je ideeën laten gaan, ook minder goede ideeën zodat je minder snel op afgerekend wordt Als ik mijn WTC ken en vertrouwd loop ik misschien minder risico dat ik afgerekend wordt op een minder goed idee.”*

*“Heeft met risico te maken, kan je risico indammen. Als je vertrouwen hebt geeft je vleugels, ga je vliegen, meer risico, meer vernieuwing”*

*“Goed op elkaar ingespeeld team, AT, voorbriefen, debriefen, open en eerlijk met de bedoeling om elkaar naar een hoger niveau te werken, is een heel andere manier van werken omdat je je I28 niet*

*hebt ingevuld. Voor vertrouwen is vertrouwen nodig”*

*“18 jaar op het oude wijkteam, nu 2 jaar hier. Onzeker, niet veilig Daar kende ik iedereen en iedereen kent mij Valt mij hier zwaar tegen. Opnieuw beginnen. Daar kreeg ik vertrouwen, los gelaten, ga je gang maar, “bloeien” zoals project Tegenwind dat was daar mijn project, mijn idee.”*

*“vertrouwen met iemand waarmee ik op straat ben is vele mate hoger dan met leiding Daar moet je het mee doen , of je wel of niet s avonds weer thuis komt Besprekingsbereidheid is groter, over koetjes en kalfjes, ruzies, Eigenlijk weet je alles van elkaar. Er ontstaan veel relaties binnen korps. Dat komt omdat de band heel sterk kan worden, zeker als je dingen samen mee maakt”*

*“Goede band beïnvloed vernieuwing positief.” Ik zou dat wel eens willen proberen”en je doet het eerder als je daar een maatje in hebt en je voelt je gedekt, je loopt gedeeld risico. Als je op straat resultaat behaalt, wordt het overgezet naar leiding. Dat komt later adhv positieve resultaten, via een brigadier. Als het niet goed gaat zeg je het niet, gaat niet je eigen onderspit delven , kan tegen je werken.”*

*“Als jij je gesteund voelt zal je eerder innovatief zijn , eerder je kop boven het maaiveld . Vertrouwen zorgt voor gesteund voelen. Je voelt je gesteund, mensen durven , lef kan je leren, gewaardeerd en niet afgemaakt, daarvoor heb je vertrouwen nodig. En dat is lastig, hoe geef je mensen het gevoel dat je ze vertrouwt.”*

**Beïnvloeding door:** consequent zijn (“Doen wat je zegt, zeg wat je doet”).

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt dan neemt exploratie, doordat het gedrag voorspelbaar is geworden en mensen weten wat ze aan elkaar hebben waardoor van te voren al helder is wat consequenties zijn en waardoor een veiliger werkklimaat ontstaat waarin ideeën , visie en feedback besproken kunnen worden. Dit vermindert angst.

**Bronnen:** interviews 17, 18.

*“Vertrouwen van de leiding naar beneden. Ik heb een professional verkeer als ik zeg “ga regelen”weet ik 100% dat er een gelikte controle staat En als het hem niet lukt dat ie tijdig naar mij toekomt. Had ik van tevoren gehoord. Ik weet dat hij dat doet , kan, verantwoordelijkheidsgevoel heeft . Een ander bokst het minder makkelijk voor elkaar en als het niet lukt, niet zegt, meer risico”*

*“Als ik niet meekom zeg ik dat, bv omdat ik niet mee ren vanwege mijn knieën.”*

**Beïnvloeding door:** risico nemen voor elkaar.

**Korte samenvatting:** als (relationeel) vertrouwen toeneemt, neemt de exploratie toe doordat de mensen bereid zijn meer risico te nemen (dan rationeel risico), waardoor mensen zich gesterkt voelen en eerder geneigd zijn buiten de bekende paden te treden omdat ze weten dat ze rugdekking hebben. Dit stimuleert moed.

**Bronnen:** interviews 15,16,17,18,19,20.

*” Ze vaak denken ik heb een aapje op mijn schouder, hier moet ik wat mee. Collega moet dat gerust*

*kwijt kunnen zonder aapje van de schouder af te slaan , aapje wil je niet., verantwoordelijkheid wil je niet. Te snel delen/bespreken. Heeft met risico nemen te maken, fouten maken”*

*“Als vertrouwen minder is, is betrokkenheid minder, doe je wat je moet doen, goed, betrokkenheid bij de organisatie. En als die betrokkenheid er niet is waarom zou je. Meer vertrouwen maakt meer betrokken. Meer groeps cultuur, meer vertrouwen, meer risico durven nemen. Nu meer individualistisch”*

*“Ik heb vertrouwen in mijn collega’s. Sommige collega’s gaan privé met elkaar om , sommige niet, vrijgezelle collega’s trekken met elkaar op met een gezin hebben de tijd niet. Sommige wijkteams zie je een hechtere band. Binnenstad zie je hechtere teams, uitjes die ze zelf organiseren. Hier niet zoveel als in de binnenstad .”*

*“Werkgebied noord vooral anoniem, binnenstad voornamelijk surveillance als groep surveilleert komt elkaar meer tegen. Groter gebied raak je elkaar kwijt, niet meer dat onderlinge contact. Hoe meer mensen hoe onpersoonlijker. Soms is een WT zo groot dat het onpersoonlijk wordt Dat je elkaar niet kent En dat beïnvloed vertrouwen, als oudere collega’s jonge collega’s niet kennen stellen ze zich niet zo snel open”*

*“Ander wijkteam had ik een andere functie, lag ik anders in de groep, meer vertrouwen, groter wijkteam maar meer een club, was ook de leiding in betrokken, terwijl het een groter wijkteam is dan hier.”*

*“Vertrouwen is belangrijk, team spirit , wij gevoel, er zijn mensen die zijn voor zichzelf”*

*“Als wij de eerste keer iemand aan gaan houden ga ik niet met jou een moeilijk persoon aanhouden, liever met ouder maatje. Vroeger groepen Nu ook niet ervaren collega’s, weet ik niet wat ik aan ze heb, minder contact”*

*“Heeft met risico te maken, kan je risico indammen. Als je vertrouwen hebt geeft je vleugels, ga je vliegen, meer risico, meer vernieuwing”*

*“vertrouwen met iemand waarmee ik op straat ben is vele mate hoger dan met leiding Daar moet je het mee doen , of je wel of niet s avonds weer thuis komt Besprekingsbereidheid is groter, over koetjes en kalfjes, ruzies, Eigenlijk weet je alles van elkaar. Er ontstaan veel relaties binnen korps. Dat komt omdat de band heel sterk kan worden, zeer als je dingen samen mee maakt”*

*“Goede band beïnvloed vernieuwing positief.” Ik zou dat wel eens willen proberen”en je doet het eerder als je daar een maatje in hebt en je voelt je gedekt, je loopt gedeeld risico. Als je op straat resultaat behaalt, wordt het overgezet naar leiding. Dat komt later adhv positieve resultaten, via een brigadier. Als het niet goed gaat zeg je het niet, gaat niet je eigen onderspit delven , kan tegen je werken”*

*“Onderling is veel beter. Je ziet hier 2 groepen, oudere en jongere garde en in die groepen is het*

*vertrouwen groot. Bepaalde mensen zoeken elkaar op, zien elkaar privé”*

**Beïnvloeding door:** verwachtingspatroon.

**Korte samenvatting:** als vertrouwen toeneemt, neemt de exploratie toe doordat mensen bij een gerechtvaardigd beroep/appel worden gehonoreerd los van de individuele belangen. Dit stimuleert betrouwbaarheid.

**Bronnen:** interview 16,17,18.

*“Naar de leiding “mijn deur staat altijd open”als je wat van een collega vind en zegt dat tegen WTC dan moet hij er wat mee, die stap zou je niet zo snel zetten Daar zitten consequenties aan. En je moet je afvragen of dat nodig is. Het feit dat je niet even neer kan leggen bij de WTC je kan niet even tussen neus en lippen door wat zeggen, moet ie wat mee, is de functie, belemmert vertrouwen”*

*“Hier gaan clubjes met elkaar om”*

*“Er zijn collega’s die ik meer vertrouw dan ander. Ligt aan met welk doel je dingen doet, als iemand puur alleen met zichzelf bezig is of “wij “gevoel “we gaan ergens voor”””*

*“Vertrouwen is belangrijk, team spirit , wij gevoel, er zijn mensen die zijn voor zichzelf”*

**Beïnvloeding door:** kennis en kunde.

**Korte samenvatting:** als vertrouwen in ervaring toeneemt, neemt exploratie toe omdat de beste beslissingen genomen worden op basis van ervaring en daarmee af kan wijken van het protocol. Ervaring stimuleert afwijkingen, risico nemen

**Bronnen:** interviews 15, 16,17,18,19,20.

*“Vergelijkend denk ik dat vertrouwen minder is, vroeger groepen, mensen kenden elkaar door en door. Nu dagelijks met andere mensen, ziet niet meteen aan de neus hoe die staat. Vermindert met vroeger, wil niet zeggen dat men elkaar niet vertrouwd.”*

*“uit ervaring per wijkteam verschillend, wijkteam afhankelijk. Op dit wijkteam is het minimaal dat mensen met elkaar omgaan. Werk is werk, privé is privé. Gezamenlijk uitje komt hier moeizaam van de grond. Andere Wijkteams is dat meer. WT waar collega’s samen motorrijden. Die saamhorigheid is op sommige wijkteams meer”*

*“Als vertrouwen minder is is betrokkenheid minder, doe je wat je moet doen, goed, betrokkenheid bij de organisatie. En als die betrokkenheid er niet is waarom zou je. Meer vertrouwen maakt meer betrokken. Meer groeps cultuur, meer vertrouwen, meer risico durven nemen. Nu meer individualistisch”*

*“Ikzelf prima vertrouwen in collega’s .Sommige collega’s gaan privé met elkaar om , sommige niet, vrijgezelle collega’s trekken met elkaar op met een gezin hebben de tijd niet. Sommige wijkteams zie je een hechtere band. Binnenstad zie je hechtere teams, uitjes die ze zelf organiseren. Hier niet zoveel als in de binnenstad .”*



*“Werkgebied noord vooral anoniem, binnenstad voornamelijk surveillance als groep surveilleert komt elkaar meer tegen. Groter gebied raak je elkaar kwijt, niet meer dat onderlinge contact. Hoe meer mensen hoe onpersoonlijker. Soms is een WT zo groot dat het onpersoonlijk wordt Dat je elkaar niet kent En dat beïnvloed vertrouwen, als oudere collega’s jonge collega’s niet kennen stellen ze zich niet zo snel open”*

*“Ander wijkteam had ik een andere functie, lag ik anders in de groep, meer vertrouwen, groter wijkteam maar meer een club, was ook de leiding in betrokken, terwijl het een groter wijkteam is dan hier.”*

*“Sommige collega’s kan je wat geven, vertrouw je dat ze ermee doorgaan en af komen Sommige moet je continu blijven controleren, is individueel,”*

*“Vertrouwen in persoon dat ie het kan en de motivatie heeft.”*

*“Als wij de eerste keer iemand aan gaan houden ga ik niet met jou een moeilijk persoon aanhouden, liever met ouder maatje. Vroeger groepen Nu ook niet ervaren collega’s, weet ik niet wat ik aan ze heb, minder contact”*

*“Oude wijkteam was groter maar meer vertrouwen Oude groepsbinding was daar vorig wijkteam, je kent elkaar door en door, zit niet lekker in zijn vel want zijn kleine ligt in het ziekenhuis, is belangrijk om te weten”*

*“vertrouwen met iemand waarmee ik op straat ben is vele mate hoger dan met leiding Daar moet je het mee doen , of je wel of niet s avonds weer thuis komt Besprekingsbereidheid is groter, over koetjes en kalfjes, ruzies, Eigenlijk weet je alles van elkaar. Er ontstaan veel relaties binnen korps. Dat komt omdat de band heel sterk kan worden, zeker als je dingen samen mee maakt”*

*“Onderling is veel beter. Je ziet hier 2 groepen, oudere en jongere garde en in die groepen is het vertrouwen groot. Bepaalde mensen zoeken elkaar op, zien elkaar privé. Leiding gaat mindert privé met mensen om”*

*“Pl ‘s gaan wel eens met elkaar om. Het vertrouwen is onderling groot, naar leiding toe is ook vertrouwen maar anders om. ”*

#### 4.3.5 De invloed van top-down interactie

Hoe en waarom beïnvloedt top down interactie de exploratie in het team? Hier komt een mechanisme in beeld dat sterke top-down communicatie (qua hoeveelheid of stelligheid) de bottom-up communicatie doet haperen .

Ten eerste beïnvloedt top-down interactie de exploitatie en de vernieuwing. Ten tweede beïnvloedt top-down interactie de motivatie en de ruimte die gevoeld wordt om bottom-up interactie aan te gaan. Vijf van de zes respondenten benoemen het

machtverschil tussen de niveaus, waardoor top- down communicatie niet alleen makkelijk gaat, bijvoorbeeld middels een mededeling, maar ook makkelijker geaccepteerd wordt. Soms wordt een mededeling zo sterk gebracht dat hierdoor minder ruimte wordt gevoeld om in discussie te gaan of bottom-up communicatie te starten. *“gaan we zo doen”* Dit wordt door drie respondenten herhaald als het om vorm en inhoud gaat , de mededeling *“gaan we zo doen”* laat weinig inbreng open.

Ten derde beïnvloedt top-down interactie de belasting van de communicatielijn. Er wordt veel top-down gecommuniceerd *“ik denk niet dat mensen weten hoeveel van boven naar beneden wordt geduwd, heel diverse info, vergaderingen, notulen, PM (programma management, beleid afdeling), soms 20 A4 tjes, als een bestand langer is dan 15 A4 tjes lees ik het niet meer”*. Het volume vergt zoveel tijd dat er weinig tijd en aandacht voor iets anders overblijft (exploratie). De omschreven top-down communicatie remt qua omvang en sterkte de bottom-up communicatie. Hierdoor remt sterke top-down communicatie exploratie vanaf de werkvloer omdat het zijn weg naar “boven” moet zien te vinden en omdat het de werkvloer demotiveert om inbreng te leveren die relevant is voor het bedrijf, waardoor de inhoud van bottom-up verschuift naar privébelang.

*“In vind het macht. Van boven naar beneden weegt zwaarder dan van onder naar boven. Op momnet dat dingen beter zijn voor mij belemmert het mij, deze hapering, niet om verder omhoog te gaan. Maar dat is puur op persoonlijk vlak en niet bedrijfsbelang. Al die moeite voor bedrijfsbelang, dan maar niet, extra moeite om boordschap omhoog te krijgen”*

Tabel 18 Top down Noord

**Beïnvloeding door:** ivoren toren.

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat bij het uitzetten van ideeën en werkwijze vanaf de top, de top een ander beeld heeft van de werkelijkheid dan de werkvloer, waardoor bij de daadwerkelijke uitvoering een mismatch ontstaat met de praktijk wat demotiverend werkt. Dit stimuleert wantrouwen.

**Bronnen:** interview.

**Beïnvloeding door:** macht

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat in de hiërarchie de stem die van boven komt meer zwaarte heeft dan de stem die van onder komt, waardoor de werkvloer minder ruimte voelt om in discussie te gaan of om met ideeën te komen. Dit remt bottom-up communicatie.

**Bronnen:** interviews 15, 16,17,19,20.

*“Communicatie is niet alleen info delen maar er moet wat mee gedaan worden. Van onder naar boven stopt als er niets mee gedaan wordt. Van boven naar beneden is een mededeling, “gaan we zo doen”*

*“Van onder naar boven, persoonlijk werkt beter maar je kan net zo goed een mail sturen. Gaat stuk sneller anders moet je elke maal een afspraak maken. Heeft niet zoveel zwaarte, van onder naar boven, vaak persoonlijk. Maar heeft minder gewicht dan van boven naar beneden. De een is bepalend en de ander is vragend, gaat niet gelijk op,”*

*“Als boven af wil vernieuwen moet van boven komen. Als je van onderaf iets vernieuwend bedenkt dan moet je het bovenaf in zien te brengen. En pas als boven communiceert gaat het gebeuren. Uiteindelijk voordat het gaat gebeuren moet het van boven komen”*

*“Grote lijnen van bovenaf, hoe we iets gaan doen. Maar op kleine dingetjes details kan het ook van onder komen, maar dan komt van bovenaf “zo gaan we het doen” in de lagere rangen”*

*“Van boven af minder geluiden nodig dan van beneden af, moet veel gepiept en gezanikt worden om te veranderen”*

*“Ik vind het macht. Van boven naar beneden weegt zwaarder dan van onder naar boven. Op moment dat dingen beter zijn voor mij belemmert het mij, deze hapering, niet om verder omhoog te gaan. Maar dat is puur op persoonlijk vlak en niet bedrijfsbelang. Al die moeite voor bedrijfsbelang, dan maar niet, extra moeite om boodschap omhoog te krijgen.”*

*“Top down. Gaat niet gelijk op. Heb geen illusie over.”*

*“Veel makkelijker om te zeggen “zo gaat het, punt” Van onder naar boven is vragen”*

**Beïnvloeding door:** erosie (aantal lagen).

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat de informatie over nieuwe werkwijze over verschillende schijven gaat, waardoor onduidelijk bestaat over de oorspronkelijke informatie en het voor mensen verwarrend wordt wat er wordt verwacht. Dit bevordert onduidelijkheid.

**Bronnen:** interview.

**Beïnvloeding door:** inhoud (en vorm)

**Korte samenvatting:** als top-down interactie toeneemt dan neemt exploratie af doordat de focus van de inhoud gericht is op exploitatie, waardoor de mensen een scherper beeld krijgen van bestaande informatie en kennis. Dit bevordert gerichtheid op exploitatie.

**Bronnen:** interviews 15, 16,20.

*“ Van boven naar beneden is een mededeling, “gaan we zo doen”*

*“Door wisseldiensten belemmert 1 op 1 communicatie. Je kan elkaar 2 a 3 weken iet zien. mail is dan wel nuttig, is een belangrijk middel bij de politie.”*

*“De WTC communiceert via mail wat er speelt. En sommige momenten worden aangegrepen om te overleggen.”*

*“Warme communicatie is beter dan per mail, is lastig in wisseldiensten”*

*“Ik denk dat ideeën van onder en van boven af komen, van beneden kleinschaliger, to the point, praktisch, van boven over grote regionale veranderingen.”*

*“Top down. Gaat niet gelijk op. Heb geen illusie over.”*

*“Ik denk niet dat mensen weten hoeveel van boven naar beneden wordt geduwd. Heel diverse info, vergaderingen, besloten, notulen, PM, zoveel . men heeft de neiging om over iedere verandering in 4 mails door te voeren. Soms 20 A 4tjes. Als een bestand langer is dan 15 A 4tjes lees ik het niet meer”*

#### 4.3.6 De invloed van bottom up interactie

Hoe en waarom beïnvloedt bottom up interactie de exploratie in het team?

Ten eerste beïnvloedt bottom-up interactie de motivatie door de mate van moeite die gedaan moet worden om de boodschap boven en geaccepteerd te krijgen. Ten tweede beïnvloedt bottom-up communicatie de aanpassing van de organisatie aan haar omgeving of de privéaangelegenheden van de medewerker. Vijf van de zes respondenten beschrijven de invloed van macht van “boven” en in relatie tot de moeite en extra energie die bottom-up communicatie kost: *“Ik vind het macht. Van boven naar beneden weegt zwaarder dan van onder naar boven. Op moment dat dingen beter zijn voor mij belemmert het mij, deze hapering , niet om verder omhoog te gaan. Maar dat is puur op persoonlijk vlak en niet bedrijfsbelang. Al die moeite voor bedrijfsbelang, dan maar niet, extra moeite om boodschap omhoog te krijgen.”*

Hier komt in beeld dat bottom-up communicatie vergeleken wordt met tegen de zwaartekracht in communiceren. Tevens wordt hier benoemd dat een ondersteunende rol van een leidinggevende, die het idee hoger in de organisatie weg kan zetten, als prettig wordt ervaren.

*“Alleen mensen met veel ambitie en doorzettingsvermogen hebben wat in te brengen kunnen inbrengen, anders niet, anders lange adem wil je wat bereiken bij de politie. Als je niveau van PL hebt gaat het lukken, PL zou een ander moeten ondersteunen”.*

De inhoud van de informatie bij bottom-up communicatie is exploratief, dat wordt in meerdere interviews teruggevonden. Maar er is een verschuiving te zien qua inhoud van de bottom-up communicatie; als de top-down communicatie te sterk wordt en de medewerker teveel hinder ondervindt van het tegen de zwaartekracht in communiceren, dan verandert de inhoud in privébelangen.

Tabel 19 Bottom-up interactie Noord

**Beïnvloeding door:** macht.

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat indien men met de georganiseerdheid van stemmen van de werkvloer een machtsbalans bereikt de kracht waarmee ideeën gebracht worden door de werkvloer makkelijker zijn weg naar boven vindt. Dit stimuleert feedback op beleid en aanpassing

**Bronnen:** interviews 15,16,17,19,20.

*“Van onder naar boven is een ander soort info “dat protocol waar we net mee zijn begonnen zit te krap. Die info gaat naar boven. A gebeurt iets mee, uitleg, antwoord. B ter kennisname , hoort niets, weerhoudt je ervan om volgende keer te communiceren”*

*“Van onder naar boven, persoonlijk werkt beter maar je kan net zo goed een mail sturen. Gaat stuk sneller anders moet je elke maal een afspraak maken. Heeft niet zoveel zwaarte, van onder naar boven, vaak persoonlijk. Maar heeft minder gewicht dan van boven naar beneden. De een is bepalend en de ander is vragend, gaat niet gelijk op”*

*“ Als je van onderaf iets vernieuwend bedenkt dan moet je het bovenaf in zien te brengen. Uiteindelijk voordat het gaat gebeuren moet het van boven komen”*

*“Alleen mensen met veel ambitie wat in te brengen kunnen inbrengen, anders niet, anders lange adem wil je wat bereiken bij de politie. Als je niveau van PL hebt gaat het lukken PI zou een ander moeten ondersteunen”*

*“Van boven af minder geluiden nodig dan van beneden af, moet veel gepiept en gezanikt worden om te veranderen”*

*“Mensen zoeken op andere wijze steun om zich ingedekt te voelen als het spaak loopt”*

*“Haperende communicatie naar boven . Maar haperende communicatie heeft met macht te maken.. Persoonlijk met WTC gaat goed, vertrouwen is beter, die luistert, die kan er niet altijd wat mee maar probeert , wordt serieus genomen. Dan komen nieuwe ideeën wel door”*

*“Ik vind het macht. Van boven naar beneden weegt zwaarder dan van onder naar boven. Op moment dat dingen beter zijn voor mij belemmert het mij, deze hapering , niet om verder omhoog te gaan. Maar dat is puur op persoonlijk vlak en niet bedrijfsbelang. Al die moeite voor bedrijfsbelang, dan maar niet, extra moeite om boodschap omhoog te krijgen.”*

*“Veel makkelijker om te zeggen “zo gaat het, punt”Van onder naar boven is vragen”*

**Beïnvloeding door:** operationeel direct contact met omgeving.

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie in het wijkteam toe, doordat de operationele werkvloer direct en veel contact heeft met de omgeving, waardoor zij de eerste is die een mismatch aan kan geven en kan aansturen op aanpassingen. Dit stimuleert

aansluiting op de omgeving.

**Bronnen:** interviews 15,17,18,20.

*“Van onder naar boven is een ander soort info “dat protocol waar we net mee zijn begonnen zit te krap. Die info gaat naar boven. A gebeurt iets mee, uitleg, antwoord. B ter kennisname, hoort niets, weerhoudt je ervan om volgende keer te communiceren”*

*“moet veel gepiept en gezanikt worden om te veranderen Van 4 in de ochtend en 3 in de middag, naar 3 ochtend en 4 middag, is toen omgedraaid ”*

*“Jasje is te krap, als je dat zegt is reactie “ja maar we moeten het doen”Geen speling ruimte, moet gebeuren.”*

*“Ik denk dat ideeën van onder en van boven af komen, van beneden kleinschaliger, to the point, praktisch, van boven over grote regionale veranderingen.”*

*“ Van beneden is praktisch, operationeel., iemand die iets van je nodig heeft, eenvoudig, geen rapporten”*

**Beïnvloeding door:** erosie (aantal lagen).

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe, doordat door georganiseerde informatie met meer kracht en helderheid makkelijker langs verschillende schijven zijn weg naar boven vindt, waardoor minder onduidelijkheid bestaat over de oorspronkelijke informatie. Dit bevordert duidelijkheid.

**Bronnen:** interview 19.

*“teveel kapiteins op 1 schip. Ik wilde vakantie regelen. Ik ga naar mijn brigadier toe. De zei “kan niet”Toen belde ik de IP en die heeft het geregeld”*

**Beïnvloeding door:** inhoud (en vorm).

**Korte samenvatting:** als bottom-up interactie toeneemt dan neemt exploratie toe doordat de focus van de operationele werkvloer gericht is op de praktische toepasbaarheid en signaleert n de mismatch met hun dagelijkse werkelijkheid. Dit bevordert aanpassing en aansluiting op de omgeving.

**Bronnen:** interviews 15,16.18,19,20.

*“Van onder naar boven is een ander soort info “dat protocol waar we net mee zijn begonnen zit te krap”*

*“Door wisseldiensten belemmert 1 op 1 communicatie. Je kan elkaar 2 a 3 weken iet zien. mail is dan wel nuttig, is een belangrijk middel bij de politie.”*

*“via omwegen Heel weinig die zeggen om de confrontatie aan te gaan”*

*“Ik vind het macht. Van boven naar beneden weegt zwaarder dan van onder naar boven. Op*

*moment dat dingen beter zijn voor mij belemmert het mij, deze hapering, niet om verder omhoog te gaan. Maar dat is puur op persoonlijk vlak en niet bedrijfsbelang. Al die moeite voor bedrijfsbelang, dan maar niet, extra moeite om boodschap omhoog te krijgen.”*

*“Komt zoveel van beneden. Van boven naar beneden en van beneden naar boven. Ik ben aan het filteren, trechteren. Van beneden is praktisch, operationeel., iemand die iets van je nodig heeft, eenvoudig, geen rapporten”*

*“Ik denk niet dat mensen heel makkelijk binnen lopen. Je gaat naar de chef en daar ga je pas heen als er wat is en niet om te vragen “hoe was je weekend”*

#### 4.4 Cross case bespreking

De teams geven op de meeste punten hetzelfde beeld, het is een betrouwbare organisatie naar buiten en naar binnen. Afspraken worden nagekomen, enkele kenmerkende uitspraken zijn *“ Zeg wat je doet en doe wat je zegt”*. Er is een grote bereidheid en openheid om informatie en kennis te delen. Men loopt makkelijk bij elkaar naar binnen. Door het karakter van het werk, de onregelmatige werktijden, wordt veel gebruik gemaakt van e-mail, terwijl respondenten aangeven dat warme overdracht beter is maar dat het er vaak niet van komt. Over en weer wordt vertrouwen in elkaar uitgesproken *“Ik vertrouw iedereen bij deze baas blind”*. En er is de bereidheid om voor elkaar te vechten. Er is een goede relatie tussen medewerkers en leiding. Men is trots op de organisatie en waarvoor deze staat. Er wordt veel met elkaar in privétijd omgegaan; woorden als *“familie”* en *“ons ken ons”* worden gebruikt om de sterke onderlinge verbinding aan te geven (Strong Ties).

Allereerst de analyse van exploratie in dit empirische deel van het onderzoek; uit alle drie de cases blijkt dat het een incrementele verandering betreft, kleine koerswijzigingen, grijs denken. Daarnaast leeft het idee dat veranderingen van *“boven”* komen, hoger in de hiërarchie. Rigoureuze veranderingen, kantelingen, komen zelfs van boven de organisatie zoals de Nationale Politie. Dat veranderingen ook van de werkvloer afkomen wordt af en toe vermeld. Medewerkers zijn zich niet voldoende bewust van de sleutelpositie van de operationele werkvloer als het gaat om real time informatie over mismatch met de omgeving.

De analyse van de organisatie geeft in alle teams hetzelfde beeld. De organisatie is een versterkte afspiegeling geworden van haar omgeving (de wetten en regels); intern zijn er nog meer regels, protocollen en dienstvoorschriften. De protocollen nemen in de loop der jaren in aantal toe, nauwelijks af.

De drie teams geven dezelfde beschrijving van de organisatie; een combinatie van bureaucratisch, (democratisch) hiërarchisch en een eigen karakter, waarbij team Midden

een stuk van het eigen karakter expliciet benoemd; Strong Ties, het sterke onderlinge verband (“ons kent ons”, familie).

Er zijn verschillen gevonden. Het grootste en belangrijkste verschil zit in hoe naar de formalisatie wordt gekeken; in team Noord zijn protocollen leidend, in team Midden zijn protocollen ondersteunend en in team Zuid worden beide visies gevonden waarbij de leidende rol voor de protocollen iets overheerst. Dit verschil is te verklaren uit verschil in vertrouwen.

In team Midden wordt een groot onderling (relationeel) vertrouwen aangetroffen. Hier wordt de relatie protocol, risico nemen en vertrouwen het duidelijkst. Het afwijken van protocol is een risico. Vertrouwen maakt afwijken toch mogelijk. Hier wordt door team Midden ervaring met name genoemd ter illustratie. Hier wordt ook de vierde component van het onderzoek zichtbaar: de leiding. De leiding heeft vertrouwen in de vaardigheden van de medewerkers waardoor de bereidheid tot nemen van risico meer is, waardoor eerder afgeweken durft te worden van protocollen. *“Als je vertrouwt dat je mensen de juiste dingen doen, heb je geen protocollen nodig”* Zelf nadenken en ervaring worden belangrijk gevonden. In Team Midden heeft een inspecteur naar “boven” doorgecommuniceerd dat een bepaald protocol te ingewikkeld is. Inmiddels is “boven” bezig om het protocol te versoepelen. Team Midden geeft hier een voorbeeld hoe vertrouwen en ervaring de organisatie kan transformeren. De menselijke integratie is hoog. Team Midden neemt risico en staat open voor exploratie.

Team Noord vertrouwt in “boven” als het gaat om de formalisatie; *“als de protocollen niet deugen zal “boven” die veranderen”* en team Noord heeft vertrouwen in de protocollen *“die zijn er voor onze veiligheid, als je al afwijkt communiceer je dit door naar HB (centrale meldkamer)”*. Wel geeft Team Noord aan baat te zien bij het monitoren van bestaande protocollen, maar zij blijft het protocol volgen. Als “boven” ruimte gunt om af te wijken van de protocollen, willen ze het van “boven” horen, het liefst op voorhand. Team Noord neemt overwegend geen risico in relatie tot protocol. Team Noord geeft tevens aan dat het team groot voelt, anoniem, en benoemt het elkaar minder vaak zien, *“je stapt in de auto en je bent de hele dag met z’n twee, je ziet niemand meer”*, waardoor ze minder vaak samen optrekken en waardoor er minder menselijke interactie is. Deze “anonimiteit” drukt op team Noord. Het vertrouwen is absoluut aanwezig, zowel onderling als in de leiding, maar het is meer rationeel dan relationeel. Toch wordt ook in Noord relationeel vertrouwen aangetroffen, ook naar de leiding.

Team Zuid heeft vertrouwen in elkaar. Er is een hoge mate van relationeel vertrouwen op de werkvloer. In Zuid wordt er niet veel ruchtbaarheid aan gegeven maar de medewerkers houden elkaar in de gaten en daarom wijken ze soms af van protocol. Ze zijn afhankelijk van elkaar voor hun veiligheid. Als de centrale meldkamer een auto naar een incident stuurt, kan het gebeuren dat de collega’s zelf de afweging maken om “op de achterhand” mee te rijden, omdat ze uit eigen ervaring weten dat dit soms nodig is. Team Zuid geeft hier een voorbeeld hoe een iets te krap jasje door henzelf wordt vermaakt. Team



Zuid draagt zelf zorg dat alles goed gaat. Team Zuid ziet geen baat bij het “fout” laten gaan van een incident door een te krap protocol te volgen om de beperking van het protocol aan te tonen maar team Zuid heeft geen zin om door een bureaucratische “*beslissing van de hoge heren*” gevaar te lopen. De medewerkers vertellen elkaar uit eigen ervaring, over schietincidenten en late back-up. De menselijke integratie is goed. Team Zuid is bereid om voor elkaar risico te nemen door van het protocol af te wijken. Er is absoluut vertrouwen, door sommigen wordt verschil gezien tussen onderling vertrouwen en vertrouwen in de leiding, door anderen niet. Het relationeel vertrouwen, ook in de leiding, is ongeveer gelijk verdeeld.

Het mechanisme wat in beeld komt in de drie teams is; vertrouwen geeft moed, angst wordt ontkracht door moed, moed betekent meer risico durven nemen, vernieuwen betekent risico nemen.

Delegatie wordt door de teams besproken als taken die naar rato worden verdeeld door de districtschef bij de wijkteamchef. De wijkteamchef zet deze taken weg bij de inspecteur en deze zet de taken weer weg bij de taakaccenthouders. De medewerker heeft op straat een discretionaire bevoegdheid. Op deze wijze wordt veel gedelegeerd. Een hoger niveau kan beslissingen terug draaien. De ruimte die delegatie biedt om af te wijken van de gevestigde orde wordt door de teams benoemd als een belangrijk mechanisme, waarbij in team Midden de nadruk iets meer op lef ligt en in team Noord de nadruk iets meer op stimulatie van betrokkenheid ligt en in Team Zuid iets meer op leren en ontwikkelen. Ook hier bij delegatie komt de vierde component, leiding, ter sprake. Ook komt vertrouwen ter sprake; zowel in de zin dat er vertrouwen is in de leiding (dat deze de taken gelijk verdeeld) bij team Noord, dat er vertrouwen is van de leiding (in ervaring) en in de leiding (rugdekking) in team Midden.

Tolerantie voor ambiguïteit wordt door de teams besproken in het licht van fouten mogen maken, anders kunnen denken en politiek. Politiek is een aspect wat in beeld komt tijdens het empirisch onderzoek omdat de organisatie in de schijnwerpers staat en zich altijd bewust moet zijn van haar rol in de maatschappij. De politieke omgeving is terug te vinden in de organisatie; de drie teams reageren hetzelfde “*ja, je mag fouten maken, als je het maar kan verantwoorden*”. Intern is het niet gebruikelijk om te zeggen “*dat heb je goed gedaan*” maar wel “*waarom is het niet goed gegaan*”. Anders denken wordt ook door alle teams aangehaald, de medewerkers denken veelal grijs en zijn niet zo zwart wit als de buitenwereld misschien van hen verwacht. Door drie teams wordt vertrouwen onderling en in de leiding aangehaald in relatie tot fouten maken: “*maar ze laten je niet vallen, als je een goede band hebt, durft hier sneller keuzes te maken en je voelt je gesterkt*”(team Zuid), “*als er een – bij fouten- slaat met een roede ga je in de hoek zitten, maar ik heb nu leiding die is geweldig*” (team Midden), “*ben overtuigd dat je niet heel hard afgerekend wordt door de leiding, als je denkt er staat iemand achter me, sta je er anders in*” (team Noord). Door de drie teams wordt vertrouwen aangehaald om de relatie weer te geven; angst (om fouten te maken of anders te denken) wordt ontkracht door moed, vertrouwen geeft moed.

De drie teams geven hetzelfde beeld als het gaat om top-down en bottom-up communicatie; top-down is inhoudelijk meer gericht op exploitatie maar ook op vernieuwing en bottom-up is inhoudelijk meer gericht op praktische zaken en aanpassingen (exploratie) maar ook op privébelangen. Door respect voor de leiding en onbalans in macht verloopt top-down communicatie makkelijker dan bottom-up communicatie waardoor voor het laatste meer moeite moet worden gedaan. In het onderzoek in de drie teams wordt teruggevonden dat sterke top-down communicatie en de overbelasting van de werkvloer qua hoeveelheid top-down communicatie de bottom-up communicatie terugdringt, er wordt gesproken over tegen de zwaarte kracht in communiceren en het haperen van communicatie. Het kost extra energie: *“ voor privé aangelegenheden en eigen belang wel bereid deze extra moeite te doen, maar niet voor bedrijfsbelang”*. De inhoud van bottom-up communicatie verschuift van exploratie naar privéaangelegenheden bij sterke top-down communicatie. Tenzij er een persoonlijke relatie is en men zich zodanig vertrouwd voelt met “boven” of “onder” om op deze manier over een aantal lagen heen te stappen om persoonlijk contact te hebben. Hier heeft relationeel vertrouwen een positief effect wat het negatieve effect van sterke top-down communicatie op exploratie kan ontcrachten.

Indien men middels een georganiseerdheid van stemmen van de werkvloer een machtsbalans bereikt, zal door de kracht waarmee ideeën gebracht worden door de werkvloer communicatie makkelijker zijn weg naar boven vindt. Daarnaast kan men kiezen voor nieuwe rollen voor het management waardoor de bottom-up communicatie lijn meer vorm krijgt. Dit stimuleert het geven van feedback op beleid, stimuleert aanpassing en stimuleert de aansluiting met de omgeving.

## 5.0 Discussie en conclusie

Dit hoofdstuk is de conclusie en discussie van de resultaten. In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke- en maatschappelijke bijdrage van het onderzoek besproken. Tevens zullen in dit hoofdstuk de beperkingen en limitaties van het onderzoek worden besproken. Met de verkregen inzichten wordt in de conclusie een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de belangrijkste les die geleerd is vanuit dit onderzoek en mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusies ten aanzien van onderzoeksvraag en proposities

Met de verkregen inzichten kan het volgende worden geantwoord op de onderzoeksvraag; Hoe beïnvloeden *formele structuur componenten, cultuur componenten en top-down en bottom-up interacties* in een organisatie onderdeel *de exploratie* van het organisatie onderdeel in een sterk gereguleerde organisatie?

Exploratie heeft bij de politie niet dezelfde betekenis als in het bedrijfsleven; de rigoureuze en totale verandering die het bedrijfsleven kent, kent de politie nauwelijks, hoogstens incidenteel. Bij de politie gaat het veel meer om incrementele veranderingen, kleine veranderingen, kleine koerswijzigingen, grijs denken. Maar ook dit is een vorm van exploratie. Toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat de operationele werkvloer aangeeft de verwachting te hebben dat vernieuwing van boven komt, terwijl organisatorisch gezien, de organisatie juist afhankelijk is van de operationele werkvloer om deze in gang te zetten.

1) Hoe beïnvloedt formalisatie de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?

De gereguleerde organisatie kenmerkt zich door een hoge mate van formalisatie, terug te vinden in de vele protocollen en dienstvoorschriften. Door de tijd heen komen er steeds meer protocollen en dienstvoorschriften, terwijl er nauwelijks sprake is van het structurele monitoren van deze protocollen of afname van het aantal.

Uit analyse blijkt dat formalisatie een negatieve werking heeft op exploratie. De belangrijkste redenen die dit verklaren zijn; afwijken van protocollen betekent risico nemen, afwijken van protocollen neigt naar insubordinatie (beangstigend), medewerkers worden niet gestimuleerd om zelf te denken dit werkt demotiverend.

Een interessante extra bevinding van dit onderzoek is dat het negatieve effect van formalisatie op exploratie tegengegaan wordt door vertrouwen, omdat vertrouwen de bereidheid tot risico nemen verhoogt. Angst om van het protocol af te wijken en risico te

lopen, om fouten te maken, wordt ontkracht door moed, vertrouwen geeft moed, door moed ben je bereid meer risico te nemen. Propositie 1a wordt in dit onderzoek geïllustreerd en bevestigd.

2) Hoe beïnvloedt delegatie van beslissingsbevoegdheid de exploratie van een organisatie onderdeel in een sterk gereguleerde organisatie?

De gereguleerde organisatie kenmerkt zich door een lage mate van delegatie. De districtschef zet taken weg naar rato bij wijkteamchefs. De wijkteamchef zet taken weg bij de projectleider en die zet op zijn beurt taken weg bij de brigadier of hoofdagent, met als aandachtspunt dat beslissingen genomen op lager niveau altijd teruggedraaid kunnen worden door hoger niveau. Iedere politiemans/vrouw heeft discretionaire bevoegdheid. Zo wordt gedelegeerd. Door de tijd heen komen er wel steeds meer taken bij, terwijl er nauwelijks sprake is van taken wegnemen.

Uit analyse blijkt dat delegatie een positieve werking heeft op exploratie. De belangrijkste redenen die dit verklaren zijn; delegatie biedt ruimte om zelf te denken en te ontplooiën, delegatie biedt oplossingen vanuit verschillende niveaus en dus andere gezichtspunten, goede delegatie positioneert waardoor geen lef nodig is om tegen de heersende visie van de gevestigde orde in te gaan.

Een interessante extra bevinding van dit onderzoek is de rol van vertrouwen. Vertrouwen werkt als katalysator; delegatie betekent impliciet het vertrouwen van de leiding in de ervaring (kennis en kunde) van de medewerker en deze voelt zich hierdoor gesterkt, moediger, waardoor de bereidheid om te exploreren en risico nemen verhoogt. Propositie 1b wordt in dit onderzoek geïllustreerd en bevestigd.

3) Hoe beïnvloedt tolerantie voor ambiguïteit de exploratie van een organisatie onderdeel in een sterk gereguleerde organisatie?

De gereguleerde organisatie kenmerkt zich door een lage mate van tolerantie met name voor fouten in de uitvoering van de protocollen. Afwijken van protocol neigt naar insubordinatie en daar is men angstig voor. Er is veel geïnvesteerd in (cultuur) verandertrajecten. Door de tijd hebben veel verandertrajecten plaatsgevonden maar de organisatie is slecht in het borgen van deze veranderingen.

Uit analyse blijkt dat tolerantie een positieve werking heeft op exploratie. De belangrijkste redenen die dit verklaren zijn; niet bang zijn om leermomenten met elkaar te delen, niet bang zijn om gedachten of ideeën te delen.

Een interessante extra bevinding van dit onderzoek is dat het positieve effect van tolerantie op exploratie gestimuleerd kan worden door vertrouwen, omdat vertrouwen veiligheid en ruimte biedt en de bereidheid tot risico nemen verhoogt. Angst om fouten te maken of angst om buiten de groep te vallen door andere ideeën te hebben dan de gevestigde orde, wordt ontkracht door moed, vertrouwen geeft moed, door moed ben je bereid meer risico te nemen. Propositie 2a wordt in dit onderzoek geïllustreerd en bevestigd. Een nieuw inzicht is dat bij lage tolerantie in combinatie met hoge formalisatie vermijdingsgedrag in de hand kan worden gewerkt; het “kiezen” voor het uitvoeren van een niet werkend protocol, boven het nemen van het risico om persoonlijk afgerekend te worden op het uitvoeren van een zelfgenomen beslissing op basis van ervaring, waardoor de beste beslissingen verloren gaan. Ook in dit geval zijn er illustraties dat vertrouwen het vermijdingsgedrag opheft.

4) Hoe beïnvloedt vertrouwen de exploratie binnen een sterk geregleerde organisatie?

De geregleerde organisatie kenmerkt zich door een hoge mate van vertrouwen, zowel intern als extern. Het is juist dit stukje cultuur dat de organisatie zo sterk maakt. Wat in de structuur van de organisatie te rigide, is wordt gecompenseerd door vertrouwen. Het bereid zijn voor elkaar te vechten en rugdekking te geven is zichtbaar gedrag op straat, maar zet zich onzichtbaar in de organisatie voort waarbij medewerkers ruimte en veiligheid voelen. Ook relationeel vertrouwen wordt in hoge mate teruggevonden in de organisatie; de privé contacten buiten de diensttijd.

Uit analyse blijkt dat vertrouwen een positieve werking heeft op exploratie. De belangrijkste redenen die dit verklaren zijn; vertrouwen geeft ruimte en veiligheid, vertrouwen geeft moed, moed ontkracht angst, door moed is men bereid risico te nemen.

Een interessante extra bevinding van dit onderzoek is dat vertrouwen het negatieve effect van formalisatie tegengaat, delegatie stimuleert en daardoor exploratie stimuleert, de lage tolerantie om fouten te maken (angst) opheft omdat vertrouwen moed en de bereidheid tot risico nemen verhoogt. Daarnaast blijkt dat vertrouwen het negatieve effect van de hoge formalisatie in combinatie lage tolerantie, wat kan leiden tot vermijdingsgedrag, op kan heffen doordat men bereid is risico te nemen om elkaar te beschermen. Propositie 2b wordt in dit onderzoek geïllustreerd en bevestigd. De rol van vertrouwen op vermijdingsgedrag, wat in de hand gewerkt kan worden door de combinatie lage tolerantie en hoge formalisatie, is een nieuw inzicht. Dat relationeel vertrouwen ook de leiding kan gelden is een nieuw inzicht.

5) Hoe beïnvloeden top-down interacties de exploratie binnen een sterk geregleerde organisatie?

6) Hoe beïnvloeden bottom-up interacties de exploratie binnen een sterk gereguleerde organisatie?

De gereguleerde organisatie kenmerkt zich door een onbalans tussen top-down en bottom-up communicatie. De top-down communicatie overheerst. Top-down kenmerkt zich door inhoudelijk meer gericht te zijn op exploitatie. Bottom-up communicatie kenmerkt zich door inhoudelijk meer op exploratie gericht te zijn. De voorkeur gaat uit naar de warme overdracht maar in de praktijk blijkt dit niet haalbaar te zijn. Deze tijd kenmerkt zich door een hoog e-mail gehalte, waarbij de hoeveelheid de communicatielijnen dreigt te overbelasten.

Uit analyse blijkt dat sterke top-down communicatie de bottom-up communicatie doet haperen. De belangrijkste redenen die dit verklaren zijn; respect voor de leiding, machtsverschil door de hiërarchie en de hoeveelheid. De stelligheid waarmee top-down wordt gecommuniceerd vermindert het gevoel van ruimte voor inbreng vanaf de werkvloer. Hierdoor vermindert de motivatie tot initiatief, tot het geven van feedback en tot het delen van ideeën en gedachten. Het is alsof tegen de zwaartekracht in moet worden gecommuniceerd.

Een interessante extra bevinding van dit onderzoek is dat het effect van sterke top-down communicatie op bottom-up communicatie tevens een inhoudelijke verschuiving teweeg brengt omdat de extra moeite die gedaan moet worden om een boodschap naar boven te brengen niet meer in het kader van bedrijfsbelang wordt gedaan maar nog wel in het kader van privébelang. Hiermee verschuift de inhoud van bottom-up communicatie van exploratie naar privébelang. Propositie 3b wordt in dit onderzoek geïllustreerd en bevestigd en voor propositie 3a geldt een verschuiving, een nieuw inzicht, dat sterke top-down communicatie in een sterk gereguleerde organisatie een negatieve invloed heeft op exploratie doordat sterke top-down communicatie de inhoud van bottom-up communicatie doet verschuiven van exploratie naar privébelang. Vertrouwen heft dit negatieve effect op omdat vertrouwen moed geeft om over lagen heen te stappen en het persoonlijk contact te zoeken.

## 5.2 Implicaties theorie

Uit dit onderzoek vloeien enkele implicaties voor de bestaande literatuur voort. Ten eerste ten aanzien van de invloed van top-down en bottom-up communicatie op exploratie (Mom, T., Bosch, F. van den & Volberda, H., (2007), Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up and horizontal knowledge inflows). De huidige theorie spreekt over de relevantie van bottom-up communicatie voor exploratie en inderdaad wordt dit mechanisme in dit onderzoek terug gevonden. Maar waar de huidige theorie aangeeft dat top-down communicatie geen invloed heeft op exploratie, wordt in dit onderzoek een verschuiving gevonden die aangeeft dat bij sterke top-down

communicatie de bottom-up communicatie hapert en de exploratie vermindert doordat de inhoud van de bottom-up communicatie verandert; de aandacht verschuift van exploratie naar privéaangelegenheden. De sterke top-down communicatie vindt zijn oorsprong in de hoeveelheid, het respect voor de leiding en de machtsonbalans waardoor bottom-up communicatie niet goed op gang komt, geen goede doorgang vindt en tevens van inhoud verandert.

Het tweede punt wat als aanvullend en als uitbreiding op de huidige literatuur kan worden gezien, is het concept vertrouwen;

- vertrouwen heft de negatieve effecten van formalisatie op exploratie op (Adler, P.S. & Borys, B., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive) ,
- vertrouwen stimuleert delegatie en heeft daardoor een stimulerend effect op de positieve werking van delegatie op exploratie (Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), Building Ambidexterity into an organisation),
- vertrouwen ontkracht het negatieve effect van een lage tolerantie om fouten te maken op exploratie (Veldhoven, G.,(1972), Perceptie en adoptie van innovaties en Jacobs, D.,(2005), Creativiteit en de economie)

omdat vertrouwen ruimte, veiligheid en moed geeft en moed angst opheft en daardoor positief effect heeft op exploratie (Ralston E. & Chadwick S.,(2009), An empirical exploration of the dimensionality of inter-employee trust in police organizations). Nieuw inzicht is dat relationeel vertrouwen niet alleen de operationele werkvloer betreft, maar ook de leiding betreft. De Strong ties, de sterke onderlinge verbondenheid, hebben een positieve invloed op exploratie doordat exploratie gestimuleerd wordt door sterke onderlinge verbanden in een netwerk (Ruef, M.,(2002), Strong ties, weak ties and islands, structural and cultural predictors of organizational innovation). De Strong ties zijn de volgende component, de vijfde, die in dit onderzoek in beeld komt die van invloed is op exploratie; netwerk.

Het derde punt is de aanvulling dat een lage tolerantie om fouten te maken (Veldhoven, G.,(1972), Perceptie en adoptie van innovaties en Jacobs, D.,(2005), Creativiteit en de economie) in combinatie met een hoge formalisatie ((Adler, P.S. & Borys, B., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive) kan leiden tot vermijdingsgedrag; het "kiezen" voor de uitvoering van een slecht werkend protocol boven het risico nemen om afgerekend te worden op een zelfgenomen beslissing, een betere beslissing op basis van ervaring, die afwijkt van het protocol. Hierdoor ontnemt de organisatie zich de kans op de beste beslissingen. Situaties waarin politiepersoneel moet opereren in het uitrukproces, kenmerken zich door onzekerheid en tijdsdruk. In een dergelijke situatie moet er toch een besluit worden genomen over het doel van de repressie en de te nemen acties. Besluiten vinden hierbij op verschillende niveaus plaats: ter plaatse, de leidinggevende en de medewerker die de situatie ter plaatse kunnen overzien en mogelijk een leidinggevende op meer afstand. In een onderzoek bij de brandweerorganisatie komen herkenbare aspecten

terug (Klein, G.A. , Calderwood, R. & Clinton-Cirocco, A. ,(1988) ,Rapid decision making on the fire ground). Klein heeft aangetoond dat mensen in een dergelijke situatie geen besluit nemen op basis van een weloverwogen risicoanalyse waarbij alternatieven worden vergeleken, maar op basis van een situatie op basis van eerdere ervaring. Ervaren brandweerlieden herkennen een brand als een bepaald type en matchen dit direct met een hoeveelheid informatie: een aannemelijk doel (bijvoorbeeld het huis redden is niet mogelijk, maar wel het huis ernaast); indicatoren die gemonitord moeten worden (bijvoorbeeld windrichting); verwachtingen (bijvoorbeeld deze brand moet binnen 5 minuten onder controle zijn); en acties (bijvoorbeeld 3 spuiten inzetten). Deze methode van besluitvorming wordt door Klein Recognition Primed decision Making (RPM) genoemd. Er zijn aanwijzingen in dit onderzoek gevonden, in de antwoorden van respondenten die aangeven situationeel af te wijken van procedures, dat deze methode van besluitvorming, deze RPM, onverminderd van toepassing is op de werkzaamheden bij de politie. Bovenstaande beschrijving toont aan dat het proces van risicoanalyse niet kan worden ingekaderd - al dan niet in de vorm van protocol - tot het moment van actie. Tijdens de actie worden de veld waarnemingen getoetst aan de referentiekaders die in de hoofden zijn opgebouwd. De referentiekaders worden opgebouwd door ervaring, training, opleiding en evaluatie van acties (Rasmussen, J., (1983), Skills, rules and knowledge, signals, signs and symbols, and other distinctions in human performance models). De RPM is de volgende component, de zesde, die in dit onderzoek in beeld komt die van invloed is op exploratie; ervaring. Nader onderzoek naar de implicatie zou moeten volgen, maar de aanwijzingen in deze richting zijn er.

Als laatste komen uit dit onderzoek in totaal dus nog drie componenten in beeld die relevant zijn in relatie tot exploratie; de leiding, het netwerk (de Strong ties) en de ervaring (RPM ). Ten eerste de leiding; de visie van de leiding en het voorbeeldgedrag zijn van invloed op de visie en gedrag van het team. In dit onderzoek zijn de antwoorden van de respondenten gelabeld als "leiding". Hieruit blijkt dat als de leiding het protocol strikt volgt en geen risico durft te nemen, de medewerkers dit gedrag over nemen. Tevens is, in het kader van de bottom-up communicatie, een extra rol voor de leiding weggelegd die aangegeven wordt door de respondenten want de werkvloer heeft baat bij een leidinggevende die naar hen luistert, goede ideeën voor hen op papier zet en naar een hoger niveau tilt om op deze manier aandacht en middelen te vragen. Die rol ontbreekt nu in de organisatie. Dit is een rol die in de literatuur is omschreven als Champion (Floyd, S. & Lane, P.,(2000), Strategizing throughout the organization; managing role conflict in strategic renewal). Ten tweede de Strong ties; de sterke onderlinge verbanden die gevonden zijn, dit heeft een positieve invloed op exploratie doordat exploratie gestimuleerd wordt door sterke onderlinge verbanden in een netwerk (Ruef, M.,(2002), Strong ties, weak ties and islands, structural and cultural predictors of organizational innovation). Het "ons kent ons" en de "familie" maakt het makkelijker om over haperingen heen te stappen. En ten derde het



concept van de RPM, want op basis van ervaring worden de beste beslissingen genomen, niet op basis van protocol, waardoor ruimte ontstaat om af te wijken en dus ruimte ontstaat voor exploratie (Rasmussen, J., (1983), Skills, rules and knowledge, signals, signs and symbols, and other distinctions in human performance models).

### 5.3 Management implicaties

Belangrijkste bijdrage van dit onderzoek; dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de kennis van de invloed van een sterk gereguleerde organisatie op de totstandkoming van exploratie en dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de kennis over de hiertoe benodigde bottom-up communicatie. Maar hierbij dient wel vermeld te worden dat dit onderzoek bij drie teams bij dezelfde organisatie heeft plaatsgevonden. De consequentie hiervan is dat de resultaten enkel binnen deze organisatie geldig zijn en hierdoor beperkt kunnen worden toegepast in andere organisaties. Daarnaast heeft dit onderzoek plaatsgevonden in een periode van negen maanden. De dynamiek van de omgeving en de dynamiek van de organisatie, er komt immers een Nationale Politie, kan betekenen dat de resultaten zouden kunnen veranderen in de loop der tijd. Dit onderzoek is uitgevoerd in drie teams, door in een vervolgonderzoek de omvang van het onderzoek groter te maken, bijvoorbeeld door honderd wijkteams te onderzoeken in plaats van drie en door de nieuw gevonden concepten mee te nemen in het onderzoek zouden de resultaten scherper kunnen worden weggezet.

Gedurende dit onderzoek kwam het vierde concept in beeld; de invloed van de leiding op exploratie. Nader onderzoek is nodig met aandacht voor de invloed van de leiding. In een vervolgonderzoek, in een groter aantal teams, zou dit vierde concept meegenomen moeten worden. Het vijfde concept dat in beeld komt, de Strong ties, zou ook meegenomen moeten worden in een vervolgonderzoek. Ook zou op een grotere schaal de in dit onderzoek gevonden invloed van sterke top-down communicatie op bottom-up communicatie onderzocht moeten worden. Dit onderzoek geeft een verschuiving van de huidige theorie aan, waarbij sterke top-down communicatie de bottom-up communicatie doet haperen waardoor de inhoud van bottom-up communicatie verschuift van exploratie naar privébelang waardoor exploratie vermindert.

Als laatste wordt in dit onderzoek een indicatie gevonden voor een zesde concept, de RPM, omdat vanuit de empirie aanwijzingen zijn dat de theorie van Klein, G.A., (1989), Rapid decision making on the fire ground en Rasmussen, J., (1983), Skills, rules and knowledge; signals, signs and symbols and other distinctions in human performance models, waarin duidelijk wordt dat de beste beslissingen in het kader van risicomanagement op locatie en op basis van ervaring worden genomen, onverminderd overgenomen kan worden in de politie organisatie en positief effect heeft op exploratie (de invloed van ervaring). Ook hiertoe dient vervolgonderzoek te worden uitgevoerd.

Uit het onderzoek kunnen verschillende implicaties worden aangedragen. Ten eerste met betrekking tot het idee exploratie. Bij de politie gaat het veel meer om incrementele veranderingen, kleine veranderingen, kleine koerswijzigingen, grijs denken. Ook dit is een vorm van exploratie. Toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat de operationele werkvloer aangeeft de verwachting te hebben dat vernieuwing van boven komt, terwijl organisatorisch gezien, de organisatie juist afhankelijk is van de operationele werkvloer om mismatch met de omgeving aan te geven en verandering in gang te zetten. Dit betekent dat de operationele werkvloer bewust gemaakt moet worden dat vernieuwing niet alleen van boven komt.

Ten tweede dient de bottom-up communicatie verbeterd te worden om exploratie te stimuleren; dit kan door platforms te genereren, zodat de balans wordt hersteld, maar het kan ook door het management een extra rol te geven die past bij een organisatie die aansluiting met de omgeving nastreeft. Voor de leiding is een extra en nieuwe rol weggelegd in de bottom-up communicatie; de rol van Champion, waarbij de leiding actief verbeterpunten en goede ideeën aandraagt bij een hoger niveau en ruimte en middelen hiervoor vraagt.

Als derde kan exploratie worden gestimuleerd door de aandacht te verschuiven van formalisatie naar ervaring; dit is een grote kans voor de organisatie. Met behulp van minimale interventie, enkel door benoemen, kan de aandacht worden verschoven naar ervaring in plaats van het protocol en zo kan veel bereikt worden. Uit eerder onderzoek in het kader van risicomangement blijkt dat de beste beslissingen worden genomen op basis van ervaring (Klein G.A., Calderwood R. & Clinton-Cirocco, A., (1988), Rapid decision making on the Fire Ground en Rasmussen, J., (1983), Skills, rules and knowledge; signals, signs and symbols and other distinctions in human performance models). Het zou goed zijn als het management en de werkvloer zich daar meer van bewust is. Het protocol behoudt zijn meerwaarde als leidraad, zeker voor minder ervaren (jonge) medewerkers. Deze visie betekent impliciet het vertrouwen van de leiding in de vaardigheden van de medewerkers en zal als positief worden ervaren. Het biedt de organisatie de ruimte om te leren. Bestaande protocollen zouden gemonitord moeten worden en het aantal zou overzichtelijk en stabiel moeten zijn; een erbij is een eraf.

De weg naar vernieuwing toe is van een andere orde, hiertoe zijn verschillende strategieën mogelijk. Oplopend in zwaarte/intensiteit zijn de volgende strategieën bekend; ten eerste kan middels de minimale interventie reactief verandering teweeg worden gebracht. Dit is de minst ingrijpende en minst intensieve manier. Hierbij kan de aandacht verlegd worden naar ervaring van de politiemedewerker in plaats van het protocol (wat hierdoor ondersteunend wordt). Ten tweede kan gekozen worden voor implementeren. Dit is actief veranderen. Hiertoe wordt de aandacht op ervaring gericht (waardoor ervaring

leidend wordt en het protocol ondersteunend) en fouten moeten zichtbaar en bespreekbaar gemaakt worden. Ten derde kan gekozen worden voor een transformatiestrategie. Dit is een interactieve vorm van veranderen, waarbij de verandering zowel van top-down als van bottom-up komt; hiertoe krijgt of de operationele werkvloer meer inspraak, bv middels een platform, of de leiding krijgt een nieuwe rol waardoor minder hindernissen hoeven te worden genomen om aansluiting met de omgeving te bespreken. Deze nieuwe extra rol die de leiding krijgt is de rol van Champion (promotor) die tot taak heeft belangrijke ideeën naar strategisch niveau door te spelen en daar de middelen voor te vragen. Dit is een arbeidsintensief proces, waarbij tevens omgegaan moet worden met de overdruk die ontstaat (Volberda, H. et al., (2001), *Mastering Strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. Long range planning*).

Voor al deze verander strategieën geldt dat vertrouwen belangrijk is. Volgens Das en Teng zijn er twee processen die gemanaged moeten worden; de human integration en de task integration. De task integration kan niet eerder starten dan dat er een aanvang is gemaakt met de human integration. Vertrouwen maakt een groot deel uit van die human integration ( Das, T. K. & Teng, B. , (1998), *Between trust and control developing confidence in partner cooperation in alliances* ) Daarbij is relationeel vertrouwen van hogere waarde dan rationeel vertrouwen. Als er haperingen in het team ontstaan bij het verandertraject, zou gekozen kunnen worden voor het terugbrengen van taken (task simplification) samen met het investeren op onderling vertrouwen (human integration).

#### 5.4 Beperkingen onderzoek

Een beperking is de beperkte mogelijkheid om gebruik te maken van openbare secundaire bronnen, nodig voor de triangulatie (Bell, E & Bryman. A. ,(2007), *Business research methods*) om tot een hogere betrouwbaarheid te komen. De beperkte mogelijkheid om gebruik te maken van openbare bronnen heeft te maken met de vertrouwelijke aard van de organisatie. Een andere beperking is dat dit onderzoek in drie teams heeft plaatsgevonden van dezelfde organisatie. Om de resultaten breder te kunnen generaliseren is vervolgonderzoek in meer teams en verschillende organisaties wenselijk. Om dit onderzoek overzichtelijk te houden zijn verschillende afbakeningen gemaakt; er is voor de invloed van vier componenten gekozen aan de hand van de literatuuronderzoek, maar de componenten leiding, netwerk (Strong ties) en RPM komen in het empirische deel van dit onderzoek wel in beeld terwijl deze niet zijn meegenomen in het onderzoeksontwerp als variabelen. Dit betekent dat deze drie componenten; leiding ,netwerk (Strong ties) en RPM in een vervolgonderzoek meegenomen moeten worden. Tot slot de duur van dit onderzoek. Door gedurende een korte periode in de tijd te meten, wordt mogelijk een statisch beeld weergegeven, waardoor data verloren is gegaan omdat de organisatie niet statisch maar dynamisch is. Inmiddels wordt gewerkt aan de overgang naar de Nationale Politie.

Vervolgonderzoek zou over een langere periode moeten plaatsvinden, dit zou meer recht doen aan de dynamische organisatie. Bovendien zouden de componenten leiding, netwerk (Strong ties) en RPM meegenomen moeten worden. Nader onderzoek in meer teams en bij verschillende sterk gereguleerde organisaties zou moeten volgen om de resultaten, inclusief de invloed van top-down communicatie op exploratie, nader te onderzoeken.

## 5.5 Samenvatting

De politie is een betrouwbare organisatie, ze komt haar afspraken na, zowel intern als extern. De medewerkers zijn trots en gemotiveerd. Leiding en medewerkers gaan goed met elkaar om, er is wederzijds respect. Kerncompetenties van de politie zijn risico en veiligheid; dit gezamenlijk met ervaring en het onzichtbare stukje cultuur, vertrouwen en de 'Strong Ties', maakt dat de vaardigheden van de politie niet overdraagbaar zijn naar een andere organisatie (Prahalad, C. & Hamel, G., (1990), The core competence of the corporation). De organisatie heeft in eerste instantie gelijkenis op een machineorganisatie (Mintzberg, H. et al.,(2009), Strategie safari). In het midden loopt de gezagshiërarchie waar de leider boven het operationele staat voor de aansturing van grote groepen medewerkers en een sterke planning. De formalisatie, de cultuur, de top-down en bottom-up interacties in de sterk gereguleerde organisatie geven weinig ruimte om te komen tot exploratie. De ruimte die gevonden is, is ten eerste gevonden in de manier waarop met de formalisatie om kan worden gegaan door een ondersteunende visie aan te nemen.

Ten tweede in de manier waarop in de bestaande cultuur - van vertrouwen en bereidheid om risico te nemen voor elkaar - aanknopingspunten gevonden worden door "voor elkaar" fouten bespreekbaar te maken, leermomenten te delen en "voor elkaar" slecht werkende protocollen aan de kaak te stellen en aan te passen. En ten derde hoe bottom-up communicatie gesterkt kan worden door platforms om de balans te herstellen of door middel van een nieuwe rol die het management krijgt om de haperingen te overbruggen.

De aanbevelingen om te komen tot exploratie gaan richting de professionele organisatie, waar de organisatie een deel van haar macht opgeeft aan de opgeleide en ervaren professional. Professionals in deze organisatie kenmerken zich doordat ze zelfstandig hun werk kunnen doen, lijnmanagement is er voor de aansturing nodig maar in mindere mate dan in de machineorganisatie (Mintzberg, H. et al.,(2009), Strategie safari). De sterk gereguleerde organisatie is in de loop der jaren een versterkte afspiegeling geworden van haar omgeving; intern vindt je niet alleen de regels en wetten van haar omgeving maar ook de interne protocollen en dienstvoorschriften. Dit is een bekend verschijnsel (Burns, T. & Stalker, G.,(1961), Theory of mechanistic and organic system). Door te professionaliseren en te exploreren wordt de rigiditeit van een oude organisatie tegengegaan (Volberda, H.,(2004), De flexibele organisatie).

Ten eerste komt uit dit onderzoek dat exploratie bij de politie niet dezelfde betekenis heeft als in het bedrijfsleven; de rigoureuze en totale verandering die het bedrijfsleven kent, kent de politie nauwelijks, hoogstens incidenteel. Bij de politie gaat het veel meer om incrementele veranderingen, kleine veranderingen, kleine koerswijzigingen, grijs denken. Exploratie heeft absoluut met risico nemen te maken. Risico en veiligheid zijn aan elkaar verbonden en zijn hier in dit onderzoek belangrijke items. De politie is gespecialiseerd in risico en veiligheid. Tijdens alle interviews spreken leidinggevenden en medewerkers over en weer vertrouwen in elkaar uit; het is essentieel voor het werk op straat, de rugdekking. Maar om als organisatie meer exploratie te bereiken zou de politie de medewerkers organisatorisch meer veiligheid moeten bieden, zodat de medewerkers organisatorisch risico kunnen nemen. Voor een groot deel zou dit al bereikt kunnen worden door het benoemen dat protocollen en procedures een leidraad zijn en dat van de mensen verwacht wordt dat ze zelf de beste beslissingen kunnen nemen: U bent geen instrument, u laat zich niet als instrument gebruiken.

Ten tweede komt uit dit onderzoek de rol van de protocollen in beeld. Op dit moment ligt de aandacht in twee teams - in Noord meer dan in Zuid - op het volgen van protocollen en procedures. Dat is niet verwonderlijk, de organisatie is in de loop der jaren een versterkt spiegelbeeld van haar omgeving geworden; de wetten en regels van buiten worden binnen nog eens versterkt door protocollen en dienstvoorschriften. Door in de organisatie de klemtoon te verleggen naar ervaring, wordt de gezochte ruimte gecreëerd om tot exploratie te komen. Vertrouw in de mensen en in hun professionaliteit waardoor van hen verwacht mag worden dat ze op basis van ervaring verantwoorde keuzes maken die situationeel de juiste zijn, dus niet meer het zondermeer uitvoeren van bestaande procedures. In plaats van vasthouden aan verouderde of te krappe procedures zou het nieuwe uitgangspunt moeten zijn dat de beste beslissingen genomen worden op basis van ervaring en dat protocollen en procedures aangepast kunnen worden. De mens bepaalt, niet het systeem.

Protocollen hebben een meerwaarde; de meerwaarde van de protocollen is dat ze degene die deze ervaring nog niet hebben, kunnen ondersteunen op kritieke momenten. Deze kleine koerswijziging sluit goed aan op de aard van de politie, op het DNA van de politie: *“Het is combinatie van eigenwijsheid en ervaring. Zijn we op geselecteerd.”* Waardoor de kans van slagen met minimale inspanning, de zogenaamde minimale interventie, het grootst is. Door deze kleine koerswijziging kan de organisatie een lijn uitzetten die tegengesteld is aan het proces van de ouder wordende (rigide) organisatie waarin alleen maar meer vast gelegd wordt en de flexibiliteit afneemt.

Als derde komt uit dit onderzoek naar voren dat de werkvloer zich niet voldoende bewust is van de meerwaarde die juist zij heeft voor vernieuwing. Te vaak wordt nog gedacht dat echte vernieuwing van “boven” komt, daarmee duidend op grote ingrijpende

veranderingen die vervolgens uitgerold worden in de organisatie. De meerwaarde van de operationele werkvloer ligt in haar dagelijks contact met de buitenwereld. Het is juist de operationele werkvloer die bij uitstek de signalen van een eventuele mismatch van de organisatie met haar omgeving kan aangeven. Of de organisatie zich een beetje meer naar links of een beetje meer naar rechts moet bewegen om de aansluiting met de omgeving te behouden.

Als vierde blijkt dat naast het vervormen van informatie door het aantal lagen, een verschijnsel dat erosie wordt genoemd, sterke top-down communicatie de bottom-up communicatie terugdringt. De hiërarchie drukt; uit respect voor de meerdere, door de stelligheid of omdat er een machtsbalans is. Top-down communicatie weegt vanuit haar aard zwaarder dan bottom-up communicatie waardoor bottom-up communicatie tegen de zwaarte kracht in gaat, waardoor het benodigde organisatorische mechanisme van “signaleren en aanpassen” van de ervaren mismatch met de omgeving wat door bottom-up communicatie gevoed moet worden, beter georganiseerd moet worden. Concreet leidt dit de volgende aanbevelingen ter zake communicatie ; bewustwording bij de operationele werkvloer van een additionele taak “het signaleren van mismatch” en “deel leermomenten”, platforms organiseren ter compensatie machtsbalans of andere constructies zoals een nieuwe rol toe delen aan de leiding, namelijk die van “Champion”; de promotor van de goede ideeën en benoemen van belangrijke bevindingen van de operationele werkvloer en daar ruimte en middelen voor vragen bij het strategisch niveau.

## 5.6 Tot slot

Met veel plezier heb ik mij de afgelopen maanden bezig gehouden met de vraagstelling hoe een wijkteam in een sterk gereguleerde organisatie tot meer exploratie kan komen. Dit omdat het enkel richten op exploitatie en efficiency de snelste manier lijkt om tot verbetering te komen maar dit werkt het Red Queen effect, zoals professor H. Volberda dit in zijn colleges noemt, in de hand. Echter door het managen van twee snelheden; door naast exploitatie aandacht te hebben voor exploratie zullen niet alleen de resultaten eenvoudig verbeteren maar, in de ogen van de onderzoeker het belangrijkste, de aansluiting van de organisatie met haar omgeving - de burger - zal behouden blijven. Dat is iets wat de onderzoeker deze organisatie gun en ik hoop van harte hier op deze manier een bijdrage aan te leveren. Ik ben de organisatie zeer erkentelijk dat ik het onderzoek heb mogen verrichten. Schreeuw van de daken wat u in huis heeft en doe niet zo bescheiden. Het werk is prachtig maar moeilijk en er is niemand die dit kan, behalve u !

## 6.0 Literatuur

- Adler, P.S. & Borys, B., (1996), Two types of bureaucracy; enabling and coercive, *Administrative science quarterly* , pp.61-89
- Ahuja, G & Lampert, C., (2001), Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 nr 6/7 pp 521-543
- Baden-Fuller, C. & Volberda, H., (1997), Strategic renewal: how large complex organisations prepare for the future. *International studies of management & organization*. Vol.27. pp .95-120
- Beer, M. et al. ,(2005), Strategic management as organizational learning
- Bersselaar, V., (2007), *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*
- Birkinshaw, J. & Gibson, C., (2004), Building ambidexterity into an organization, *MIT Management review*
- Birkinshaw, J. et al., (2000), Managing the post-acquisition integration process how the human integration and task integration process interact to foster value creation
- Bryman, A. & Bell, E., (2011), *Business research methods*
- Burns, T. & Stalker, G.,(1961), Theory of mechanistic and organic system
- Courpasson, D. and Reed, M., (2004), Introduction:"bureaucracy in the age of enterprise", *Organisation*:5-12.
- Das, T.K. & Teng, B., (1998), Between trust and control developing confidence in partner cooperation in alliances.
- De Cock, C & Bohm, S., (2007), Zizek and the impossibility of the open society, *Organization*
- Duncan, R.,(1976), Ambidextrous organization
- Dyer, J. & Singh, H., (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review* 23 (4) pp 660-679
- Eisenhardt K.M., (1989), Building theories from case study research, *Academy of management review*, vol. 14, no 4, pp 532-550
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E., (2007) , Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of management journal*, vol.50, no1, pp 25-32
- Erlandson, D.A., (1993), *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*, Sage Publications
- Floyd, S. & Lane, P., (2000),Strategizing throughout the organization; managing role conflict in strategic renewal
- Garvin, D., (2006), Meeting the challenge of corporate entrepreneurship

- Ghoshal, S. & Bartlett, C., (1988), Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations
- Ghoshal, S. & Bartlett, C., (1990), The multinational corporation as a interorganizational network. *Academy of management review*. Vol. 15, pp603-25
- Ghoshal, S. & Bartlett, C., (1995), Rebuilding behavioral context a blueprint for corporate renewal
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. , (1994), Competing paradigms in qualitative research
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S.,(1985), Naturalistic inquiry
- Gupta, A.K., Smith, K.G & Shally, C.E. ,(2006), The interplay between exploration and exploitation , *Academy of management journal*, vol.49, no 4, pp 693-706
- Harzing, A., (2002), Acquisitions versus Greenfield investments: international strategy and management of entry modes
- He, Z.L. & Wong, P.K., (2004), Exploration vs. exploitation; an empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organizational Science*, vol. 15, no 4, pp 481-494
- Herman, R.D. & Renz, D.O., (1998), Nonprofit organizational effectiveness: Contrast between especially effective and less effective organizations; *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, pp. 23-38.
- Hit, M . et al., (2006), *Strategic entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., (2009), Structural differentiation and ambidexterity; the mediating role of integration mechanisms, *Organization Science*, vol. 20, no 4, pp 797-811
- Jacobs, D.,(2005), *Creativiteit en de economie*
- Klein G.A., Calderwood R. & Clinton-Cirocco A. ,(1988), Rapid decision making on the Fire Ground, *Research Institute for the behavioral and Social Sciences*
- Leonard-Barton, D. ,(1992), Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic management journal* Vol.13 pp.111-125
- Levinthal , D. & March, J., (1993), The myopia of learning. *Strategic management journal*. Vol. 14. pp. 95-112
- March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2: 71-87
- Miles, M. & Huberman, M.,(1994), *Qualitative data analysis*
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., (2009), *Strategie safari*
- Mom, T., van den Bosch, F. & Volberda,H. ,(2009), Understanding variation in managers ambidexterity: inverstigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science* (20)4: pp812-828



Mom, T., Bosch, F. van den & Volberda, H., (2007), Investigating managers exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom up and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies* Vol. 44(6): pp 910-931

O'Reilly, A. & Tushman, M., (2004), The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 68: pp. 73-93

Prahalad, C. & Hamel, G., (1990), The core competence of the corporation

Rasmussen, J., (1983), Skills, rules and knowledge; signals, signs and symbols and other distinctions in human performance models

Raisch, S. & Birkinshaw, J., (2008), Organizational ambidexterity :antecedents, outcomes and moderators. *Journal of management* Vol. 34, 375-409

Ralston E. & Chadwick S.,(2009), An empirical exploration of the dimensionality of inter-employee trust in police organizations , *Policing: An international journal of police strategies & management* .Vol. 33, 431-451

Ruef, M.,(2002), Strong ties, weak ties and islands, structural and cultural predictors of organizational innovation

Simsek, Z., (2009), Organizational ambidexterity; towards a multilevel understanding, *Journal of management studies*, vol. 46,no 4, pp 597-624

Sutton, R.I. & Staw, B.M., (1995), What theory is not, *Administrative science quarterly*, vol. 40, no 3 , pp 371-384

Veldhoven, G., (1972), *Perceptie en adoptie van innovaties*

Volberda, H., (2004), *De flexibele onderneming*, Deventer: Kluwer

Volberda, H. et al., (2001), Mastering Strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Lang range planning*. Vol.34. pp 159-178

Volberda, H. & Lewin, A., (2003), Co evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of management studies* 40 (8) : pp 2111-2136

Yin, R.K. ,(2003), *Applications of case study research*, Sage Thousand oaks California

### Bron documenten

MTO Medewerkers Tevredenheids Onderzoek, 2011

Ziekte verzuim onderzoek team Zuid, 2012

Handboek Innovatiemonitor Openbaar bestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Inaxis, 2004