

# Commitment in samenwerkingsorganisaties bij de politie

Onderzoek naar de relatie tussen Human Resource Management, het veranderproces en commitment aan verschillende objecten van medewerkers in samenwerkingsorganisaties bij de politie



Hanneke Brouwer (311477)  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Opleiding Bestuurskunde  
Master of Public Administration  
Masterprogramma Arbeid Organisatie en Management

\*\*\*

B.S. Kuipers  
Begeleidend docent Erasmus Universiteit Rotterdam

B. Vermeeren  
Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam

\*\*\*

M. Sturm  
Stagebegeleider Lysias Consulting Group

September 2008

## Voorwoord

*Tell me and I forget.  
Teach me, and I may remember.  
Involve me and I learn.*  
Benjamin Franklin (1706-1790)

Bijna een jaar geleden begon ik aan de Master Arbeid, Organisatie en Management als afsluiting van mijn studie Bestuurskunde. Een jaar waarin ik weer veel heb geleerd en gedaan, een jaar waarin mijn interesse voor veranderprocessen in combinatie met ‘de menselijke factor’ is gewekt. Maar vooral een jaar waarin ik heb ontdekt dat het betrekken van mensen de sleutel tot eigenlijk alles is.

Dit allereerst in het vak verandermanagement, waarin het betrekken van mensen bij complexe verandertrajecten een belangrijk punt van aandacht was. Maar daarnaast ook tijdens mijn stage, waarin ikzelf een deel van hetgeen ik geleerd heb afgelopen 5 jaar in de praktijk mocht brengen. Een stage waarin ik (alvast) een klein beetje betrokken werd bij het adviesvak en waarin ik veel heb geleerd. En tenslotte kwam het betrekken van mensen ook in mijn scriptie naar voren, waarbij het van belang bleek dat mensen het nut en de noodzaak van de verandering inzien.

Een voorwoord is niets zonder een klein dankwoord. Ten eerste voor mijn ouders en vrienden die mij hebben gesteund, geïnspireerd en aangemoedigd. Daarnaast voor mijn medestudenten Anne Breunissen en Wietske Roovers en de docenten Marco de Witte, Brenda Vermeeren en Ben Kuipers van de scriptiegroep. Hoewel ik na de kritische bijeenkomsten soms weer een (paar) stap(pen) terug werd gezet in mijn onderzoek waren het inspirerende en vooral aanmoedigende bijeenkomsten. Daarnaast grote dank voor mijn tijdelijke collega's bij Lysias, waar ik een half jaar stage heb mogen lopen en een geweldige en leerzame tijd heb gehad. Hierbij speciaal dank voor mijn stagebegeleider Magdeleen Sturm, die mij gedurende de stage heeft begeleid. Tenslotte gaat in het bijzonder mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleiders Ben Kuipers en Brenda Vermeeren.

Hanneke Brouwer

September 2008

## Samenvatting

### *Aanleiding*

Steeds meer politiekorpsen zijn ervan overtuigd dat ze in samenwerkingsorganisaties effectiever en efficiënter kunnen werken. Van medewerkers in deze samenwerkingsorganisaties wordt niet alleen aan de samenwerkingsorganisatie commitment gevraagd, maar ook commitment met het korps waar ze vandaan komen en commitment aan de algemene politieorganisatie. In deze scriptie noemen we het commitment aan deze drie objecten triple commitment. De overgang naar een nieuwe organisatie heeft veel impact op de medewerkers die er gaan werken. In de literatuur wordt verondersteld dat een goed georganiseerd veranderproces commitment aan de verschillende objecten kan bewerkstelligen. Door een goed georganiseerd veranderproces kan immers duidelijkheid over de baaninhoud worden verschaft en verhoogt het de werktevredenheid, die beide invloed hebben op commitment. Tenslotte kan Human Resource Management het commitment direct beïnvloeden, maar daarnaast dankzij invloed op het veranderproces een belangrijke rol spelen in het bereiken van triple commitment. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de aanwezigheid van objecten van commitment en de mate waarin er een relatie bestaat tussen het veranderproces, Human Resource Management en de objecten van commitment. Aan de hand hiervan kunnen suggesties gedaan worden om het commitment aan de verschillende objecten te behouden of te vergroten.

### *Onderzoeksopzet*

Op basis van het voorgaande luidt de probleemstelling: *Hebben medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie meerdere objecten van commitment en welke invloeden hebben het veranderproces en Human Resource Management op deze verschillende objecten van commitment?* De drie geselecteerde samenwerkingsorganisaties bij de politie, die worden betrokken bij dit onderzoek, zijn de Bovenregionale Recherche Noord- en Oost Nederland, de Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland en de Noordelijke Recherche Eenheid. Om een antwoord te geven op de probleemstelling heeft allereerst een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Vervolgens is een kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd ter verdieping van de problematiek in de samenwerkingsorganisaties. Het kwantitatieve hoofdonderzoek bestaat uit een analyse van vragenlijsten die verspreid zijn in de drie betrokken organisaties.

### *Resultaten*

Uit de analyses kwam naar voren dat medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie inderdaad verschillende objecten van commitment hebben. Bij de start van het onderzoek werden er drie objecten van commitment verondersteld, dit bleek niet het geval. Korpscommitment en commitment aan de politie bleken veel overlap met elkaar te hebben en worden door de respondenten als eenzelfde object gezien, namelijk extern commitment. Uit de analyses bleek daarnaast dat succes in het creëren van organisatiecommitment bereikt kan worden in de unfreeze fase. Het is hierbij van belang dat medewerkers de noodzaak van de verandering inzien en er een leidende coalitie en heldere visie aanwezig zijn. De HR-rollen bleken zowel direct als indirect van invloed te zijn op één of beide objecten van commitment. De beheersspecialist heeft allereerst een directe relatie met organisatiecommitment. Beheerszaken zoals salarisadministratie blijken belangrijke basisvoorwaarden te zijn om commitment aan de organisatie te realiseren. De employee champion heeft zowel een directe als indirecte relatie met de objecten van commitment. Hierbij is de directe invloed van employee champion negatief, wat wil zeggen dat de aanwezigheid van een employee champion volgens dit onderzoek een negatieve invloed heeft op beide objecten van commitment. Daarnaast kan de employee champion ook op indirecte wijze via de move fase beide objecten van commitment beïnvloeden. De change agent bleek tenslotte een positieve invloed op de relatie tussen de unfreeze fase en organisatiecommitment te hebben.

### *Aanbevelingen*

- 1) Houdt rekening met twee objecten van commitment die medewerkers in samenwerkingsorganisaties hebben. Naast commitment aan de organisatie is extern commitment ook van belang vanwege de interdependentie van de samenwerkingsorganisatie met die externe omgeving.
- 2) Het rendement voor het bereiken van organisatiecommitment ligt in de unfreeze fase, leg daar ook de focus op door meer inzet van middelen. Met name een aanjagende en stimulerende rol van change agent kan in deze fase een belangrijke bijdrage aan organisatiecommitment leveren.
- 3) Zorg dat de beheersmatige rol van de P&O-afdeling goed georganiseerd is. Dit is een belangrijke basis voor organisatiecommitment.
- 4) De invulling van de activiteiten en inzet van de rol van employee champion moet zorgvuldig afgewogen worden. Bij een succesvolle move fase heeft individuele begeleiding door de employee champion minder invloed op zowel organisatie- als extern commitment dan bij een minder succesvol doorlopen move fase.

**Inhoudsopgave**

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling en probleemstelling	8
1.3 Afbakening onderzoeksveld	9
1.4 Relevantie onderzoek	10
1.5 Leeswijzer	11
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>	12
2.1 Commitment	12
2.1.1 Object van commitment	
2.1.2 Grondslagen van commitment	
2.1.3 Commitment in dit onderzoek	
2.2 Veranderproces	15
2.2.1 Kenmerken veranderproces Kotter	
2.2.2 Kenmerken van het veranderproces in dit onderzoek	
2.3 Human Resource Management	18
2.3.1 Focus op instrumenten of resultaten	
2.3.2 HR-rollen Ulrich	
<b>Hoofdstuk 3: Vooronderzoek samenwerkingsorganisaties bij de politie</b>	22
3.1 Verantwoording vooronderzoek	22
3.2 Bovenregionale Recherche Noord- en Oost Nederland	23
3.3 Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland	25
3.4 Noordelijke Recherche Eenheid	27
<b>Hoofdstuk 4: Methoden hoofdonderzoek</b>	29
4.1 Vergelijkende casestudy	29
4.2 Onderzoeksaanpak	30

4.3 Respondenten	30
4.4 Meetinstrumenten	31
4.5 Statistisch aanpak	32
<b>Hoofdstuk 5: Analyse data</b>	<b>33</b>
5.1 Achtergrondvariabelen	33
5.2 Factoranalyses	33
5.3 Beschrijvende statistieken	34
5.4 Statistische analyses van de hypothesen	36
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie</b>	<b>41</b>
6.1 Beantwoording deelvragen	41
6.1.1 Beantwoording deelvraag 1	
6.1.2 Beantwoording deelvraag 2	
6.1.3 Beantwoording deelvraag 3	
6.1.4 Beantwoording deelvraag 4	
6.2 Conclusie	44
6.3 Discussie	45
6.4 Maatschappelijke en theoretische relevantie	45
6.4.1 Theoretische relevantie	
6.4.2 Maatschappelijke relevantie	
6.5 Aanbevelingen voor nader onderzoek	47
Literatuurlijst	48
Bijlage 1: Vragenlijst	51
Bijlage 2: Lijst van respondenten	58

## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

*Dit onderzoek richt zich op de vraag in welke mate het veranderproces en Human Resource Management van invloed zijn op de aanwezigheid van commitment aan verschillende objecten van medewerkers in samenwerkingsorganisaties. In dit inleidende hoofdstuk zal in de eerste paragraaf de aanleiding voor dit onderzoek worden beschreven. In paragraaf 1.2 zullen de doelstelling en probleemstelling gepresenteerd worden. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 het onderzoeksveld afgebakend en in paragraaf 1.4 de relevantie van het onderzoek toegelicht. Tenslotte zal in paragraaf 1.5 de onderzoeksopzet worden besproken en paragraaf 1.6 zal met de leeswijzer het eerste hoofdstuk afsluiten.*

### **1.1 Aanleiding**

De afgelopen jaren zijn verschillende organisaties in de publieke sector onder druk komen te staan om efficiënter en effectiever te werken. Nieuwe en innovatieve organisatiestructuren zijn geïntroduceerd in een poging om ‘een betere overheid en kleinere rijksdienst’<sup>1</sup> te krijgen of, toegespitst op de politie, ‘meer en beter boeven te vangen’<sup>2</sup>. Samenwerkingsverbanden blijken een veelgebruikte methode om beter op de veranderende omgeving in te springen.

In deze samenwerkingsorganisaties bij de politie kunnen medewerkers in een situatie komen waar aan verschillende objecten, zoals de samenwerkingsorganisatie, de algemene politie-organisatie en de organisatie van herkomst, commitment wordt gevraagd. Verbondenheid met de samenwerkingsorganisatie is van belang voor de prestaties en effectiviteit van een organisatie. Uit onderzoek blijkt namelijk dat werknemers die zich sterk verbonden voelen met de organisatie waar ze werken beter presteren dan werknemers die zich niet sterk verbonden voelen (Mowday, Porter en Dubin: 1974). Aan de andere kant is ook de verbinding met de politie-organisatie van belang. Het is belangrijk dat medewerkers zich verbonden voelen met de doelen van de organisatie waar ze voor werken, waardoor de medewerkers de grote lijn van hun werk zien en daar ook naar handelen. Tenslotte is de verbinding met de organisatie van herkomst van belang. Allereerst vanwege de samenwerking met de achterliggende organisaties voor projecten of opdrachten. Daarnaast zijn medewerkers bij sommige samenwerkingsorganisaties slechts voor korte tijd werkzaam in de samenwerkingsorganisatie. Na een bepaalde periode of project keren deze medewerkers weer terug naar hun organisatie van herkomst. Dit commitment aan deze drie objecten: de

---

<sup>1</sup> [www.regering.nl](http://www.regering.nl), bezocht op 4 juli 2008

<sup>2</sup> [www.politie.nl](http://www.politie.nl), bezocht op 4 juli 2008

samenwerkingsorganisatie, de politie-organisatie en de organisatie van herkomst, kan ook triple commitment genoemd worden.

Het is van belang aandacht te geven aan de impact die de verandering naar de samenwerkingsorganisatie heeft op medewerkers die in de samenwerkingsorganisaties komen werken. Niet alleen verandert de inhoud van hun werkzaamheden, ook de werkplek bevindt zich vaak in een andere stad en in een ander team. Een goed georganiseerde verandering kan duidelijkheid over de baaninhoud en richting van de nieuwe organisatie geven, wat een positieve relatie heeft met commitment. Daarnaast kan een goed georganiseerd veranderproces ook de werktevredenheid verhogen waardoor het commitment toeneemt (Glisson & Durick, 1988). Het is daarom van belang om het veranderproces naar de samenwerkingsorganisatie zo goed mogelijk te organiseren om commitment aan de samenwerkingsorganisatie, de algemene organisatie en de eventuele organisatie van herkomst van de medewerkers te realiseren.

Bij organisatieveranderingen zijn mensen een belangrijke voorwaarde voor succes (Bouma, 2008). Het is daarom van belang dat een verandering daadwerkelijk betekenis krijgt voor de medewerkers. Human Resource Management (HRM) kan hierbij een belangrijke rol spelen door het ondersteunen van het veranderproces (Ulrich, 1998). HRM kan het veranderproces ondersteunen door het verder in de organisatie brengen van de ontwikkelde visie, of door het organiseren van de beheerstaken bij een veranderingsproces. HRM en de kenmerken van het veranderproces hebben zo samen een synergetische werking op de drie objecten van commitment, namelijk het commitment aan de samenwerkingsorganisatie, de algemene organisatie en de organisatie van herkomst.

## **1.2 Doelstelling en probleemstelling**

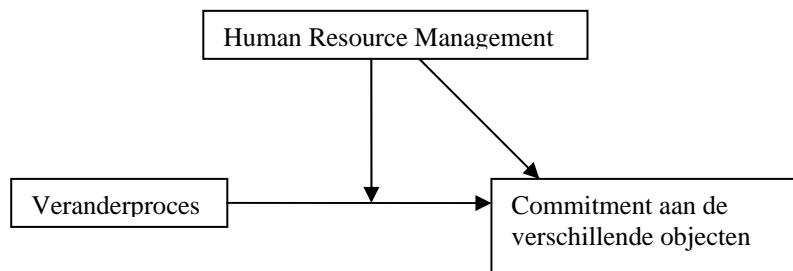
Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de aanwezigheid van objecten van commitment en de mate waarin er een relatie bestaat tussen het veranderproces, HRM en de objecten van commitment. Aan de hand hiervan kunnen suggesties gedaan worden om het commitment aan de verschillende objecten te behouden of te vergroten. De probleemstelling die hieruit voortvloeit, is als volgt:

*Hebben medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie meerdere objecten van commitment en welke invloeden hebben het veranderproces en Human Resource Management op deze verschillende objecten van commitment?*



- 1) Hebben medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie meerdere objecten van commitment?
- 2) Welke invloed heeft het veranderproces op de mate van commitment aan de verschillende objecten?
- 3) Welke invloed heeft HRM op de mate van commitment aan de verschillende objecten?
- 4) Wat is de invloed van HRM op de relatie tussen het veranderproces en de mate van commitment aan de verschillende objecten?

*Figuur 1: conceptueel model*



### **1.3 Afbakening onderzoeksveld:**

De vraag welke invloed HRM en het veranderproces hebben op het commitment van werknemers bij samenwerkingsorganisaties is een vrij brede vraag. Dit onderzoek wordt afgebakend door te richten op samenwerkingsorganisaties bij de politie. Door anonimisering, toegenomen mobiliteit en veranderende criminaliteitspatronen is het van steeds groter belang om met verschillende korpsen samen te werken om een effectieve en efficiënte aanpak te garanderen (Projectgroep visie op de politiefunctie, 2005). Problemen op het gebied van openbare orde en veiligheid en criminaliteitsbestrijding doen zich op een steeds hoger niveau voor en overstijgen de politieregio's. Daarnaast vragen technologische ontwikkelingen om grotere investeringen die door de afzonderlijk korpsen niet of nauwelijks zijn op te brengen (KST 29703, nr. 3). Gezien de omvang van dit onderzoek wordt er verder beperkt tot samenwerkingsverbanden tussen verschillende politiekorpsen. De verschillende ketengerichte samenwerkingsverbanden (met bijvoorbeeld welzijn, justitie en zorg) worden buiten beschouwing gelaten.

## **1.4 Relevantie**

### *Maatschappelijke relevantie*

De uitkomsten van dit onderzoek zijn allereerst voor de onderzochte organisaties relevant. Dit onderzoek biedt inzicht in het commitment van medewerkers aan zowel de eigen organisatie als de politieorganisatie en het korps van herkomst en de factoren die hierop van invloed zijn. Daarnaast kan dit onderzoek voor soortgelijke samenwerkingsorganisaties die, zeker bij bewezen succes van de huidige samenwerkingsorganisaties, in de toekomst opgericht gaan worden, aan de voorkant van het proces kennis en inzichten bieden in belangrijke factoren voor het triple commitment van de medewerkers. Hierbij zijn enkele interessante ontwikkelingen aan te duiden. Allereerst speelt criminaliteit in toenemende mate ook op (boven)nationaal niveau plaats waardoor er een ook een grotere behoefte is aan een aanpak op (boven)nationaal niveau. Daarnaast komt er mogelijk een territoriale herinrichting van de bovenregionale recherche waardoor er nieuwe samenwerkingsorganisaties tot stand zullen komen. Tenslotte is er de wens van kabinet Balkenende II om één landelijk politiekorps op te richten mocht de huidige samenwerking tussen de korpsen niet afdoende zijn. In dit landelijke politiekorps zullen de verschillende objecten van commitment ook aanwezig zijn.

### *Wetenschappelijke relevantie*

Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar de oorzaken en gevolgen van commitment is er nog niet veel onderzoek gedaan naar het commitment van medewerkers na een veranderproces. Het onderzoek naar commitment en organisatieverandering richt zich immers vaak op verbondenheid met de verandering zelf, niet op verbondenheid met het doel van de verandering. Daarnaast is de invloed van HR-rollen een nieuw element in onderzoek naar de relatie tussen veranderprocessen en commitment. Met dit onderzoek wordt getracht deze hiaten in de beschikbare kennis en informatie te verkleinen.

## **1.5 Onderzoeksopzet**

Om de probleemstelling te beantwoorden wordt een vergelijkende casestudy uitgevoerd om diepgaand inzicht in de relatie tussen triple commitment, het veranderproces en de rol van HRM te krijgen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van methodische triangulatie om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te verhogen ('t Hart e.a.: 1998). De eerste fase van het onderzoek richt zich hierbij op literatuurstudie. Vervolgens wordt een kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd ter verdieping van de problematiek in de

samenwerkingsorganisaties. Het kwantitatieve hoofdonderzoek tenslotte bestaat uit een analyse van vragenlijsten die verspreid zijn in de drie betrokken organisaties.

## **1.6 Leeswijzer**

Het volgende hoofdstuk, *hoofdstuk twee*, beschrijft de theorie over commitment in samenwerkingsorganisaties. Allereerst komt commitment, de afhankelijke variabele aan bod. Daarna worden de onafhankelijke variabelen uit mijn conceptuele model toegelicht. In *hoofdstuk drie* komen zowel de methoden als uitkomsten van het vooronderzoek bij de geselecteerde organisaties aan bod. *Hoofdstuk vier* beschrijft de methodische opbouw van het hoofdonderzoek. In het empirische *hoofdstuk vijf* staat de analyse van het kwantitatieve hoofdonderzoek centraal. *Hoofdstuk zes* tenslotte bestaat uit een conclusie en wordt afgesloten met enkele implicaties en discussiepunten van het uitgevoerde onderzoek.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

*Om uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen HR-rollen, het veranderproces en triple commitment is inzicht in deze begrippen vereist. In de eerste paragraaf wordt op de afhankelijke variabele van dit onderzoek, commitment, ingegaan. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op het begrip veranderproces en de relatie met commitment. Paragraaf 2.3 tenslotte gaat in op Human Resource Management en de beïnvloeding van de relatie tussen veranderproces en commitment. Op basis van de verkregen theoretische inzichten worden in de verschillende paragrafen een aantal hypothesen geformuleerd.*

### 2.1 Commitment

‘Commitment is sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw een centraal concept in de populaire en wetenschappelijke managementliteratuur: betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de realisatie van organisatiedoelen, omdat ze zich volgens het belang van de organisatie gedragen’ (Torca, 2003: 29). Sinds de jaren ’70 is er veel onderzoek naar commitment gedaan, met wisselende uitkomsten. Uit een grote hoeveelheid onderzoek blijkt echter dat door commitment met de organisatie medewerkers meer gemotiveerd en betrokken zijn (Farrel & Rusbult, 1981), prestaties hoger zijn (Angle & Perry, 1981) en medewerkers langer bij de organisatie blijven (Porter et. al., 1974).

In de vele literatuur over commitment bestaat echter geen eenduidige definitie van het begrip commitment, de literatuur is niet consistent en kent veel verschillende definities (Meyer & Herscovitch, 2001). In het volgende kader is een aantal van deze definities op een rijtje gezet:

*Tabel 1: Definities commitment*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘The relative strength of an individual’s identification with and involvement in an particular organization’ (Porter et. al., 1974: 604).</li> <li>• ‘Commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets’ (Meyer &amp; Herscovitch, 2001: 301).</li> <li>• ‘The totality of normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests’ (Wiener, 1982: 421).</li> <li>• ‘The psychological attachment felt by a person for the organisation: it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization’ (O’Reilly &amp; Chatman, 1986: 493).</li> <li>• ‘A psychological state that binds the individual to the organisation’ (Allen &amp; Meyer, 1990: 14).</li> <li>• ‘A bond or linking of the individual to the organization’ (Mathieu &amp; Zajac, 1990: 171).</li> <li>• ‘Commitment is a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through this actions to beliefs that sustain his activities and his own involvement’ (Salancik, 1982; p. 207).</li> <li>• ‘Affective attachments to one or more of the objects of commitment’ (Cohen, 1993a: ).</li> </ul> |
|--|

Aan deze opsomming van een bescheiden aantal definities is al te zien dat op verschillende manieren tegen commitment wordt aangekeken. Daarbij vallen verschillen in zowel objecten als grondslagen van commitment op. De twee discussies zijn hieronder kort weergegeven, gecombineerd met de uitgangspunten voor dit onderzoek.

### 2.1.1 Objecten van commitment

In de beginfase van het onderzoek naar commitment hebben onderzoekers zich met name op de organisatie als totaliteit gericht (Porter, 1974; Steers, 1977). De focus van verbondenheid in de werksituatie kan zich echter op de organisatie (Mowday, Porter en Steers, 1982), doelen (Campion & Lord, 1982), team (Becker, 1992) of beroep (Meyer, Allen & Smith, 1993) richten. De verbinding van een individu aan een bepaald object sluit verbondenheid met een ander object echter niet uit. Sinds het begin van de jaren '90 is in onderzoek naar commitment daarom meer aandacht voor een pluriforme benadering over objecten van commitment, waarvan een overzicht in tabel twee te vinden is.

*Tabel 2: onderzoeken met pluriforme benadering commitment*

<b>Auteur</b>	<b>Objecten van commitment</b>
Gregerson en Black (1992)	Parent company foreign operation
Cohen (1993a)	Organization Occupation Union Job
Becker (1992)	Organization Top management Supervisor Workgroup
Peeters en Meijer (1995)	Werk Afdeling Organisatie
Van den Heuvel, Ellemers en Seghers (1998)	Collega's Carrière Organisatie
Benson (1998)	Enterprise Host enterprise
Torka (2003)	Werk Collega's Afdeling Organisatie
Redman en Snape (2005)	Co-workers Union Union representative Customers Immediate boss Organization

Dit onderzoek volgt de genoemde ontwikkeling naar de pluriforme benadering van de objecten van commitment. De focus ligt immers op de vraag naar commitment van medewerkers in politieorganisaties aan zowel de samenwerkingsorganisatie, als de politieorganisatie en het eventuele korps van herkomst. Hiermee zijn in dit onderzoek dus drie objecten van commitment. De verwachting hierbij is dat medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie verschillende objecten van commitment hebben.

Hypothese 1: Er zijn verschillende objecten van commitment bij medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie te onderscheiden.

### **2.1.2 Grondslagen van commitment**

Naast bovenstaande discussie over objecten, die zich richt op het doel van commitment, is er een discussie die zich richt op de motieven die leiden tot verbinden (O'Reilly & Chatman, 1986), de zogenaamde grondslagen van commitment. In de beginfase van het onderzoek naar organisatiecommitment waren onderzoekers van mening dat commitment een ééndimensionaal construct was (Mowday, Porter en Steers, 1979). De relatie tussen een persoon en een bepaald object kan volgens Allen en Meyer (1990) echter beter worden begrepen als er rekening wordt gehouden met verschillende grondslagen. In de literatuur is een veelvoud aan multi-dimensionale concepten over commitment ontstaan, zoals Allen en Meyer (1990) met hun affectieve, normatieve en calculatieve dimensies van commitment. Affectief commitment is echter de meest bestudeerde dimensie van commitment (Aven, Parker & McEvoy, 1993; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Wahn, 1998; Cohen, 1993a). Medewerkers met affectief commitment verbinden zich met een organisatie omdat ze dat *willen* vanwege de emotionele band met het object van commitment (Randall & O'Driscoll, 1997). Dit in tegenstelling tot normatief en calculatief commitment, waarbij medewerkers het gevoel hebben bij de organisatie *moeten* blijven vanwege plichtsbesef of bij gebrek aan alternatieven. Dit onderzoek richt zich op de affectieve dimensie van commitment, vanwege de focus op de vrijwillige identificatie en betrokkenheid van medewerkers.

### **2.1.3. Commitment in dit onderzoek**

In dit onderzoek wordt de definitie van Cohen (1993a: 78) gebruikt: 'an affective attachment towards one or more of the objects of commitment'. Deze definitie is gekozen omdat deze goed past bij de keuzes die in de vorige paragrafen zijn aangegeven. Dit onderzoek richt zich immers op commitment aan drie objecten, namelijk de samenwerkingsorganisatie, de politieorganisatie en het eventuele korps van herkomst. Daarnaast richt het zich op de

affectieve dimensie van commitment, juist vanwege de vrijwillige dimensie van dit commitment. Naast dit theoretische argument is er ook een praktisch argument om het model van Cohen te gebruiken. Cohen heeft namelijk een korte vragenlijst ontwikkeld die geschikt is voor het meten van commitment aan verschillende objecten. De korte vragenlijst van Cohen, toegespitst op meerdere objecten van commitment, is van groot nut voor dit onderzoek.

## **2.2 Veranderproces**

De omgeving van publieke organisaties verandert. Er is minder stabiliteit, de omgeving wordt complexer en er is steeds meer sprake van een vervlechting tussen de publieke en private sector. Een organisatie kan betere resultaten leveren wanneer zij zich aanpast aan hetgeen zich in de externe omgeving afspeelt, en omdat de omgeving van organisaties steeds sneller verandert zijn organisatieveranderingen aan de orde van de dag. Als het veranderproces goed wordt doorlopen, zijn verschillende aspecten van het veranderproces in de organisatiecultuur verankerd en hebben de mensen gedeelde ideeën en waarden over de samenwerkingsorganisatie (Kotter, 1996). Uit onderzoek is gebleken dat gedeelde waarden een positieve relatie hebben met commitment (Chatman, 1991). Daarnaast is uit een onderzoek van Dvir, Kass en Shamir (2004) naar voren gekomen dat affectief commitment door een gedeelde visie op de organisatie door de medewerkers stijgt. Een goed doorlopen veranderproces kan commitment aan de verschillende objecten bewerkstelligen. Met behulp van de kenmerken van het veranderproces van Kotter wordt dit onderzocht.

### **2.2.1 Kenmerken veranderproces Kotter**

Dit onderzoek maakt gebruik van Kotter voor het bestuderen van de organisatieverandering naar de samenwerkingsorganisaties. Volgens Kotter (1996) zijn voor een succesvolle organisatieverandering acht stappen nodig. Door op het veranderproces in plaats van afzonderlijke aspecten van de organisatieverandering te focussen is volgens Kotter een omvattender verklaring voor het al dan niet slagen van verandertrajecten mogelijk. De kenmerken van het veranderproces kunnen worden ingepast in het geplande veranderingsmodel van Lewin (1958), dat uit unfreeze, move en refreeze bestaat. Volgens Lewin begint het veranderproces met het losmaken van huidige en vaak vastzittende opvattingen, de unfreeze fase. Vervolgens worden de opvattingen aangepast of vernieuwd in de move fase. In de refreeze fase kunnen de nieuwe vaardigheden of overtuigingen tenslotte weer worden vastgezet. In tabel drie zijn de verschillende stappen van Kotter afgezet tegen de drie fasen van Lewin.

Tabel 3: Stappen Kotter afgezet tegen fasen Lewin

Stappen Kotter	Fases Lewin
Creëer een gevoel van urgentie	Unfreeze
Vorm een sterke leidende coalitie	
Ontwikkel een visie	
Communiceer de visie	Change
Empower de medewerkers	
Plan korte termijn successen	
Consolideer en blijf bewegen	Refreeze
Institutionalisatie	

De acht kenmerken van het veranderproces zullen hieronder kort toegelicht worden waarna in de volgende paragraaf (3.2.2) de eerste hypothese zal worden beschreven.

### **Stap één: Creëer een gevoel van urgentie**

Doordat er geen directe grote crisis dreigt, er teveel ‘happy talk’ is, men meer gericht is op nauwe functionele doelen dan de prestatie van de organisatie in het algemeen en lage prestatiestandaarden zien mensen niet altijd het nut van het veranderproces in. Een crisis kan helpen om aandacht van de medewerkers voor het probleem te krijgen. Het is echter gevaarlijk om te wachten tot een crisis uitbreekt, het probleem is dan immers al geëscaleerd.

### **Stap twee: Vorm een sterke leidende coalitie**

Alleen een team met de juiste samenstelling en voldoende vertrouwen kan effectief werken in de veranderde omgeving. Dit omdat door de omvang, snelheid en complexiteit van de hedendaagse veranderingen afzonderlijke individuen niet voldoende informatie kunnen verzamelen die nodig is om rationele keuzes te maken. Bij de vorming van de leidende coalitie moet aandacht worden geschonken aan position power, expertise, betrouwbaarheid en leiderschap.

### **Stap drie: Ontwikkel een visie**

In een visie zit een richting voor verandering. Met een heldere visie kunnen verschillende beslissingen sneller genomen worden. Daarnaast dient een visie mensen te motiveren om actie in juiste richting te ondernemen. Deze acties zijn niet altijd in het korte-termijn belang van de medewerkers, maar het lange-termijn belang van de visie voor de medewerkers is een sterke aanleiding om actie in de juiste richting te ondernemen.

### **Stap vier: Communiceer de visie**

Er zijn verschillende principes om tot een succesvolle communicatie van de visie te komen. Zo is het van belang dat het simpel gehouden wordt en metaforen gebruikt worden. Daarnaast moeten veel verschillende fora gebruikt worden. Herhaling is hierbij het codewoord. Een belangrijk punt voor de leiders is om de daad bij het woord te voegen en ‘doen wat je predikt’. Dit is voor de medewerkers een teken dat er serieus iets gaat veranderen.



**Stap vijf: Empower de medewerkers**

Mensen kunnen niet meehelpen aan de verandering als ze machteloos zijn of zich machteloos voelen. Voor medewerkers kunnen diverse barrières, zoals de organisatiestructuur, benodigde vaardigheden, informatiesystemen, leidinggevend, zijn waardoor ze niet kunnen meehelpen aan de verandering. Het is van belang dat deze drempels voor de medewerkers worden weggenomen.

**Stap zes: Plan korte termijn successen**

Korte termijn successen zijn een blijk van het succes van de verandering, een teken dat alle moeite niet tevergeefs is geweest. Naast een teken van het succes van de verandering kan een korte termijn winst ook zorgen voor een moment van ontspanning en is er minder een voedingsbodem voor criticasters. Tenslotte kan het plannen van korte termijn winst, en de druk die daardoor ontstaat, zorgen dat men de noodzaak van de verandering in blijft zien.

**Stap zeven: Consolideer en blijf bewegen**

Het is van belang niet voortijdig te juichen en de urgentie van verdere verandering te benadrukken. Weerstand of tegenstanders van het veranderingsproces zullen op dit moment de kop opsteken. Vanwege de interdependentie in een organisatie is het moeilijk om medewerkers te veranderen. Als bij één afdeling iets verandert, heeft dat zijn neerslag op andere afdelingen.

**Stap acht: Verankering**

Het veranderen van de structuur of technologie is niet genoeg, de verandering moet in de organisatiecultuur verankerd worden. Het gedrag van de mensen en de successen die behaald worden moeten de nieuwe cultuur helpen groeien. Dit kan door het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten of door het belonen van gedrag dat coherent is aan de nieuwe visie.

**2.2.2. Kenmerken van het veranderproces in dit onderzoek**

Het model van Kotter is voor dit onderzoek goed bruikbaar vanwege de focus op het menselijke aspect van verandering. Kotter stelt dat het veranderen van het gedrag van mensen essentieel is in het veranderproces (Stoker, 2005: 5). Het is van belang dat veranderingen in het hoofd en hart van de mensen geïnstitutionaliseerd worden en de verandering blijvend is. Daarnaast is het model opgebouwd uit verschillende kenmerken van het veranderproces, wat een helder overzicht geeft en ruimte voor een omvattender verklaring voor het al dan niet aanwezig zijn van commitment aan de verschillende objecten. Mijn verwachting is dat de

mate van aanwezigheid van kenmerken van het veranderproces een positieve relatie heeft met de mate van commitment aan de verschillende objecten.

*Hypothese 2: De mate van commitment aan de verschillende objecten stijgt als meer stappen van het veranderproces zijn doorlopen*

## **2.3 Human Resource Management**

Uit verschillende onderzoeken (Wallace, 1995; Leijten, 1992; Arthur, 1994) is gebleken dat Human Resource Management (HRM) een positieve relatie met commitment heeft, en dan met name van invloed is op de affectieve component van commitment (Agarwala, 2003, Meyer & Allen, 1997, Ulrich, 1998), waar dit onderzoek zich zoals gezegd ook op richt.

### **2.3.1 Focus op resultaten in plaats van instrumenten**

Hoewel in onderzoek lange tijd aandacht is geweest op de aanwezigheid van HR-instrumenten, vindt Ulrich (1998: 124) dat ‘HR should not be defined by what it does but by what it delivers – results that enrich the organization’s value to customers, investors, and employees’. Juist door het resultaat inzichtelijk te maken wordt de toegevoegde waarde van HRM duidelijk (Ulrich, 1997). En dat is essentieel in een tijd waar organisatiedelen die geen toegevoegde waarde hebben via downsizing of outsourcing uit het zicht worden geplaatst (Beatty & Schneider, 1997). Ulrich (1997) heeft een model opgesteld met vier HR-rollen (beschreven in 2.3.2), die een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van een organisatie. Voor dit onderzoek zal het model van Ulrich gebruikt worden vanwege de focus op resultaten en toegevoegde waarde van HR.

Zoals in het begin van deze paragraaf aangegeven is uit verschillende onderzoeken gebleken dat HRM een positieve relatie heeft met commitment. Hoewel de meeste onderzoeken zich hebben gericht op instrumenten in plaats van resultaten, in tegenstelling tot Ulrich, is mijn verwachting dat de aanwezigheid van de verschillende HR-rollen ook een positieve relatie met commitment heeft.

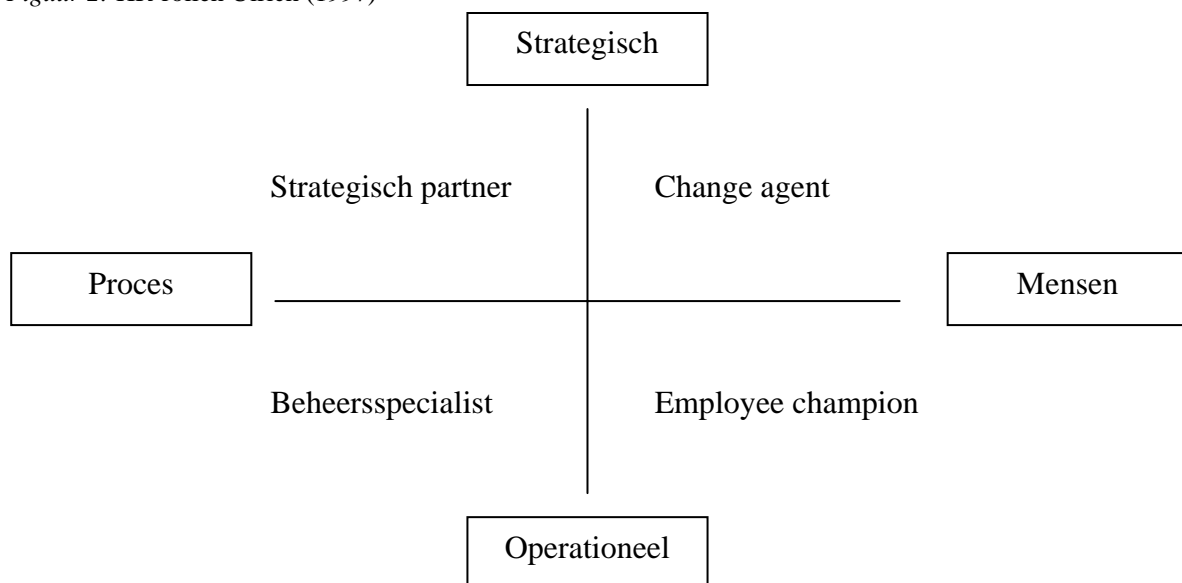
*Hypothese 3: De mate van commitment aan de verschillende objecten stijgt naarmate de verschillende HR-rollen meer aanwezig zijn.*

Een belangrijke uitdaging voor HRM is de implementatie van veranderingen in de organisatie (Ulrich, 1998: 127). De verschillende HR-rollen kunnen het veranderproces ondersteunen, zoals door het verder in de organisatie brengen van de ontwikkelde visie, of door het organiseren van de beheerstaken bij een veranderingsproces. Mijn verwachting is daarom dat er een sterker effect is tussen het veranderproces en de mate van commitment aan de verschillende objecten als de aanwezigheid van de vier HR-rollen toeneemt. In de volgende paragraaf zullen enkele specifieke hypothesen bij deze verwachting worden geformuleerd.

### 2.3.2 HR-rollen Ulrich

Ulrich heeft twee dimensies gesteld die de focus en activiteiten van HRM representeren. Aan de ene kant kunnen activiteiten gericht zijn op processen of op mensen, aan de andere kant kan de focus liggen op de (toekomst)strategie of de dagelijkse, operationele kant. In figuur twee zijn deze twee dimensies overzichtelijk in een schema beschreven.

*Figuur 2: HR-rollen Ulrich (1997)*



De combinatie van de twee dimensies resulteert in vier HR-rollen, die hieronder zullen worden toegelicht. Daarbij zullen de verwachtingen van de ondersteunende functie die de verschillende HR-rollen hebben op de relatie tussen kenmerken van het veranderproces en commitment ook worden beschreven.

Change agent: Een HR-rol die waarde kan toevoegen binnen een organisatie is het managen van veranderingen. Change agents helpen bij het identificeren en het implementeren van veranderingsprocessen, met name door het creëren van draagvlak en het aanjagen van de verandering. Hierdoor is deze HR-rol van groot belang om de noodzaak tot verandering

zichtbaar en tastbaar te maken om zo draagvlak voor de verandering te creëren.<sup>3</sup> Daarnaast hebben de change agent en de te vormen leidende coalitie een grote mate van verbondenheid met elkaar omdat ze beide gericht zijn op het aanjagen van veranderingen. Hierbij heeft de change agent voornamelijk een faciliterende rol aan de activiteiten van de leidende coalitie. De rol van change agent heeft naar mijn verwachting dan ook een modererende invloed op de relatie tussen de eerste drie stappen van Kotter (urgentie, de leidende coalitie en visie formuleren) en commitment. Deze drie stappen komen overeen met de eerste (unfreeze) fase van Lewin, waarin de change agent verantwoordelijk is voor het losmaken van oude opvattingen door draagvlak voor de verandering te creëren en veranderingen aan te jagen. Op basis van deze theoretische bevindingen is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 4a: De change agent versterkt het verband tussen unfreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van change agent dit verband zal versterken.*

Employee champion: Deze HR-rol heeft een specifieke focus op betrokkenheid in de dagelijkse problemen, verwachtingen en noden van de werknemers. De bijdragen van de werknemers worden door de HR-professional in deze rol verbonden aan het succes van de organisatie. De employee champion kan door de focus op de belangen en wensen van medewerkers een ondersteunende rol spelen bij de communicatie, empowerment van medewerkers en het plannen van korte termijn successen. Hiervoor is het van belang dat eventuele drempels worden beslecht, zodat medewerkers in een optimale werksituatie zitten, en er goede communicatie is.<sup>4</sup> De verwachting is daarom dat de rol van employee champion een modererende invloed heeft op de relatie tussen communicatie, empowerment van de medewerkers en het plannen van korte termijn successen en commitment. Deze drie stappen van Kotter komen overeen met de tweede fase van Lewin, move. Door het goed in acht nemen van de verwachtingen en noden van medewerkers door de employee champion is het gemakkelijker voor medewerkers om nieuwe opvattingen en gedragingen aan te nemen. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*Hypothese 4b: De employee champion versterkt het verband tussen move en commitment, waarbij een hoge score op de rol van employee champion dit verband zal versterken.*

<sup>3</sup> [http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en\\_read\\_change\\_2.htm](http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_change_2.htm), bezocht op 10 maart 2008,

<http://www.eisenfelt.com/consulta/besales.html>, bezocht op 13 augustus 2008

<sup>4</sup> <http://skopun.wordpress.com/2006/05/11/the-irony-employee-championing/> bezocht op 10 maart 2008

**Beheersspecialist:** De traditionele HR-rol van beheersspecialist richt zich op administratieve efficiëntie. Aan de ene kant is dit efficiëntie in HR-processen zoals reiskostenvergoeding en salarisadministratie. Daarnaast is er ook de efficiëntie van de algemene business strategie zoals werving en selectie, training, beoordeling en promotie. Voor het consolideren en institutionaliseren van veranderingen is het van essentieel belang dat deze administratieve zaken efficiënt ontworpen en toegepast worden. De processen en regelingen moeten helder en transparant zijn. De verwachting is dat de beheersspecialist een modererende invloed heeft op de relatie tussen het consolideren en verankeren van het veranderingsproces en commitment. Dit zijn de laatste stappen van het veranderproces, welke overeenkomen met de refreeze fase van Lewin. In de refreeze fase van Lewin worden de nieuwe opvattingen en gedragingen ‘vastgezet’, een fase waarin de beheersspecialist zoals hierboven beschreven een belangrijke rol speelt. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*Hypothese 4c: de beheersspecialist versterkt het verband tussen refreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van beheersspecialist dit verband zal versterken.*

**Strategisch partner:** De strategische HR-rol is gefocust op het in balans brengen van de HR-strategieën en -praktijken met de business strategie. De HR-professional tracht in deze rol het succes van de business strategie mee te helpen verwezenlijken. Dit doet hij door het vertalen van business strategieën in HR-praktijken. Hierdoor kan de organisatie zich snel aanpassen aan veranderingen en beter tegemoet komen aan de eisen van de klant. Door deze vertaling van de strategieën naar HR-praktijken is de verwachting dat de strategische partner de relatie tussen de unfreeze fase en de objecten van commitment kan beïnvloeden. In deze fase is het immers van belang om een goede, strategische visie te formuleren, maar ook om de noodzaak van de verandering duidelijk te maken. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*Hypothese 4d: de strategisch partner versterkt het verband tussen unfreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van beheersspecialist dit verband zal versterken.*

Tabel 4: de hypothesen in een kader uitgewerkt

<b>HR-rollen →</b>		Change agent	Employee champion	Beheers-specialist	Strategisch partner
<b>Veranderproces</b>	<b>Fasen Lewin</b>				
Creëer een gevoel van urgentie	Unfreeze	X			X
Sterke leidende coalitie		X			X
Ontwikkel een visie		X			X
Communiceer de visie	Move		X		
Empower de medewerkers			X		
Plan korte termijn successen			X		
Consolideer en blijf bewegen	Refreeze			X	
Verankering				X	

### **Hoofdstuk 3: Vooronderzoek samenwerkingsorganisaties bij de politie**

*Binnen de politie zijn een groot aantal samenwerkingsorganisaties. Zo zijn er bovenregionale reches, arrestatieteams, gemeenschappelijke meldkamers, de Voorziening tot samenwerking Politie Nederland en diverse regionale samenwerkingsverbanden. Dit exploratieve vooronderzoek richt zich op de Bovenregionale Recherche Noord- en Oost Nederland (paragraaf 3.2), de Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland (paragraaf 3.3) en de Noordelijke Recherche Eenheid (paragraaf 3.4) Bij de beschrijving van de resultaten van het vooronderzoek wordt ingegaan op de achtergronden (ontstaansredenen, financiering, structuur), de objecten van commitment, het veranderproces en Human Resource Management. In de eerste paragraaf zal echter eerst de methode van het vooronderzoek aan bod komen.*

#### **3.1 Verantwoording vooronderzoek**

##### *Onderzoeksaanpak*

Om een gedegen antwoord op de probleemstelling te geven is het van belang om een case-selectie te maken van samenwerkingsorganisaties bij de politie die met elkaar te vergelijken zijn. De cases moeten dus niet teveel van elkaar verschillen, maar ook niet volledig overeenkomen. Om de vergelijkbaarheid te vergemakkelijken is dit onderzoek gericht op samenwerkingsorganisaties binnen de politie. Dit zijn organisaties waarbij geen externe partijen uit de veiligheidsketen betrokken zijn. Binnen deze selectie is gericht op inter- en bovenregionale samenwerkingsverbanden van de politie. Bij de caseselectie is het belangrijk dat de samenwerkingsorganisatie een verbinding hebben met de achterliggende korpsen. Daarbij komen de medewerkers in een situatie waar naast het commitment aan hun organisatie ook een verbinding met de politieorganisatie en de achterliggende korpsen van belang is. Hierbij is het niet noodzakelijk dat de redenen voor de verbinding bij de cases overeenkomen, het kan zowel om de ondersteunende rol van de samenwerkingsorganisatie zijn als om het feit dat het slechts een tijdelijk dienstverband betreft. Essentieel is dat er sprake is van een samenwerkingsorganisatie binnen de politie waardoor medewerkers in een situatie komen waar meerdere soorten commitment wenselijk zijn.

##### *Respondenten*

In totaal zijn er zes interviews gehouden met sleutelfiguren in de drie organisaties. Dit waren drie medewerkers van de VtSPN, waarvan twee van de P&O-afdeling en één leidinggevende. Daarnaast zijn er twee gesprekken geweest met medewerkers van de BR NON, waarvan

tevens één personeelsmedewerker en één leidinggevende. Tenslotte is met één leidinggevende van de NRE gesproken. Het is niet gelukt om een P&O medewerker van de NRE te spreken. Naast de verschillende gesprekken is door een open vraag aan het einde van de vragenlijst en diverse andere documenten ook data voor het kwalitatief onderzoek verzameld.

### *Instrument*

De interviews zijn afgenomen met als doel nadere informatie te krijgen over het verloop van het veranderproces en de aanwezigheid van de HR-rollen en commitment aan de verschillende objecten. De interviews zijn mondeling afgenomen zodat het gesprek gestuurd kan worden en doorgevraagd kan worden waardoor de geïnterviewden niet in de gelegenheid worden gesteld vragen over te slaan. Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview, waardoor de antwoorden niet vastliggen, maar dat er vooraf wel vragen zijn opgesteld. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews vanwege het feit dat deze vorm vooral geschikt is bij het uitdiepen van gedachten en ideeën (Baarda & De Goede, 2001:235).

In de interviews zijn vragen gesteld over de verschillende stappen van het veranderproces, zoals 'is er vanaf het begin een duidelijke visie die gecommuniceerd is met de medewerkers' en 'welke drempels zijn er volgens u voor medewerkers om volgens de visie te handelen'. Daarnaast zijn de HR-rollen van Ulrich kort toegelicht en vervolgens is onder andere gevraagd 'welke HR-rol is volgens u het meest aanwezig in uw organisatie, en welke in mindere mate'. Tenslotte zijn er vragen over commitment aan verschillende objecten gesteld zoals 'voelen de medewerkers zich verbonden met de doelen van de korpsen die de samenwerkingsorganisatie ondersteunt en waarin uit zich dat' en 'wat doet u/uw organisatie nu om die verbondenheid te stimuleren'.

### **3.2 Bovenregionale Recherche Noord- en Oost Nederland (BR-NON)**

In 2003 zijn zes vaste bovenregionale researcheteams opgericht 'voor de aanpak van de [toegenomen] regio-overstijgende vormen van middelzware criminaliteit zoals overvallen, woninginbraken, ramkraken, horizontale fraude' (Justitie en BZK, 2002: 41). Waar de Koninklijke Landelijke Politie Diensten (KLPD) zich richt op zware en georganiseerde criminaliteit die de politieregio's overstijgt of van landelijk/ internationaal belang zijn, was er geen organisatie die zich richtte op middelzware criminaliteit.<sup>5</sup> Met de oprichting van de Bovenregionale Recherche is dit gat in de 'aanpakgebieden' gesloten.

---

<sup>5</sup> <http://www.politie.nl/KLPD/>, bezocht op 21 februari 2008

In elk van de bovenregionale recherches zitten bovenregionale researcheteams (BRT), gericht op middencriminaliteit, interregionale fraudeteams (IFT), gericht op horizontale fraude en interregionale milieuteams (IMT), gericht op ketengerichte milieucriminaliteit. Het gezag en beheer van de bovenregionale recherches liggen bij de driehoek van het desbetreffende centrumkorps, die bestaat uit de korpsbeheerder, de korpschef en de hoofdofficier van Justitie. Daarnaast is er een Bovenregionaal Rechercheoverleg dat onderzoeken toewijst aan de bovenregionale researcheteams, en daarbij dus fungeert als sturingsorgaan voor de bovenregionale recherches (IOOV, 2007: 7). De bekostiging van de BR-en vindt plaats via een bijzondere bijdrage van de korpsen. De sterkte van de BRT's bedraagt één procent van het toegekende aantal budgetverdeeleenheden van de korpsen die samenwerken. Voor de IFT's en IMT's zijn hieraan gescheiden budgetten toegevoegd (IOOV, 2007: 21). Medewerkers van de verschillende samenwerkende korpsen zijn voor een bepaalde tijd in dienst van de bovenregionale recherche. Na de bindingstermijn moeten de medewerkers terugkeren als rechercheur in het korps van herkomst. Hierdoor wordt de uitwisseling van kennis en ervaring bevorderd en door het aanbieden van loopbaanpaden blijven ervaren medewerkers behouden voor de recherche.

Tot de BR-NON, met als centrumkorps IJsselland, behoren de politieregio's Groningen, Friesland, Drenthe, IJsselland, Twente, Noord- en Oost-Gelderland, Gelderland-Midden, Gelderland-Zuid en Flevoland (Jaarverslag Politie IJsselland, 2006: 47). Bij de BR-NON werken ongeveer 170 mensen, afkomstig uit bovenstaande negen politieregio's. Er zijn twee teams voor Fraude (IFT's), vier voor Middencriminaliteit (BRT's) en één voor Milieu (IMT). De toewijzing van onderzoeken gebeurt door het Bovenregionaal Recherche Overleg (BRO).

### *Commitment*

De respondenten geven aan dat medewerkers eenmaal bij de BR NON zich sterk verbonden voelen met de BR NON. Ze willen soms liever niet meer weg en eenmaal terug bij hun korps treden de voormalige BR NON-medewerkers soms op als ambassadeur voor de BR NON. Medewerkers hebben echter niet het idee dat hun belangen goed worden behartigd door hun korps van herkomst. Zo geven de respondenten aan dat de korpsen geen terugkeergarantie willen geven. Daarnaast blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van beheerkorps IJsselland (2006) dat medewerkers niet tevreden zijn over de wijze waarop men geïnformeerd wordt over de doelstellingen van de regio van herkomst en de carrièremogelijkheden bij terugkeer in de regio van herkomst.



### *Veranderproces*

Hoewel het nut en noodzaak van het aanpakken van de middelzware criminaliteit door de bovenregionale recherche op landelijk niveau gezien wordt, ligt dit volgens respondent één bij de korpsen anders. De korpsen zijn vanaf 2003 van ‘bovenaf’ verplicht om 1% van hun sterkte aan de BR NON af te staan. De korpsen zijn dan ook niet altijd even blij met de BR NON, aangezien zij daardoor geld, medewerkers en interessante onderzoeken kwijt zijn. In de move fase, waarin het gedrag en attitudes van de medewerkers getracht wordt te veranderen, liggen bij de BRNON diverse drempels voor de medewerkers. Zo zijn er langere reistijden, maar ook de terugkeergarantie die korpsen niet aan medewerkers kunnen en willen geven en zijn er verschillen in rechtsposities van medewerkers van verschillende korpsen. Tenslotte is door de autonome ontwikkeling van de diverse korpsen in het verleden er een grote verscheidenheid aan rechtsposities en functies binnen de politie. Het is moeilijk om dit in één organisatie samen te voegen.

### *HR-rollen*

Volgens respondent twee probeert de P&O-afdeling op verschillende manieren met de medewerkers mee te denken. Een voorbeeld daarvan is het driehoeksgeprek (gesprek van medewerker met zowel iemand van de BR NON als het korps van herkomst) waar niet alle medewerkers behoefte aan hadden. De BR NON is er sinds 2007 in geslaagd om een nieuwe, flexibele, systematiek voor het houden van de driehoeksgesprekken in te voeren. Hierbij worden mensen niet op een uur, maar op een dag ingedeeld en zijn ze niet verplicht om het gesprek aan te gaan. Andere voorbeelden van het meedenken met de medewerkers zijn de terugkomdagen die de BR NON voor de medewerkers bij de verschillende korpsen organiseert en de nieuwsbrieven die naar alle medewerkers worden verstuurd.

De gesprekspartners geven daarnaast aan dat in de startfase nadrukkelijk gekozen is om eerst het beheer op orde te hebben en vervolgens de focus naar beleid te verleggen. Afgelopen tijd zijn de beheerszaken op orde heeft gebracht en heeft de beheersspecialist dus een belangrijke rol gespeeld.

### **3.3 Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland (VtSPN)**

Kabinet Balkenende-II wilde in 2005 door het gebrek aan landelijke samenwerking bij de politie één landelijk politiekorps oprichten, en zag de VtSPN als opmaat voor een definitieve organisatie van de politie (KST 29628, nr. 31). Onder een centrale leiding zou de politie efficiënter opereren. Balkenende-II is echter gevallen en met de VtSPN laten de verschillende

politiekorpsen zien dat ze in het huidige bestel ook samen kunnen werken (Schenk, 2006). Bij de VtSPN zijn diverse beheerstaken samengebracht.<sup>6</sup> Het Concern Informatie-management Politie (CIP) richt zich op het vormen van één landelijke informatiehuishouding. Het Nederlands Politie Instituut (NPI) is het beleidsadviescentrum van en voor de Nederlandse Politie. Het ICT service Centrum (ISC) tenslotte is gespecialiseerd in en gericht op adequate, betrouwbare en passende ICT-oplossingen. De VtSPN telt op dit moment meer dan 2000 formatieplaatsen. De financiële middelen voor de VtSPN worden door de korpsen verschaft door middel van jaarlijkse bijdragen. Deze bijdragen worden naar evenredigheid vastgesteld op basis van de financiële verhoudingen tussen de korpsen. Door de VtSPN is er een landelijke aanpak op ICT-gebied en aandacht voor gezamenlijke bestuurlijke beleidsontwikkeling en advisering.<sup>7</sup>

### *Commitment*

De respondenten geven aan dat het overbrengen van het blauwe gevoel op dit moment een belangrijke rol speelt bij de VtSPN. Wel wordt hierbij aangegeven dat de VtSPN zich hiermee nog in een ontwikkelingsstadium bevindt. Het is belangrijk dat medewerkers zich ervan bewust zijn dat ze een bijdrage leveren aan de veiligheid, dat ze onderdeel zijn van de politie. Deze bewustwording wordt gestimuleerd door middel van mogelijkheden zoals een dag meelopen in een meldkamer of de politieauto. Daarnaast geeft respondent drie bij het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers een speech over het belang om gericht op de omgeving, extern gericht te zijn.

### *Veranderproces*

Volgens de respondenten zijn medewerkers sterk van mening dat de oprichting van de VtSPN een goed initiatief is, en zien ze het nut en noodzaak van de VtSPN in. De maatschappelijke impact van de VtSPN trekt daarbij volgens de respondenten veel bewogen medewerkers aan. De ontwikkeling van de visie staat volgens de respondenten echter nog in de kinderschoenen. Er zijn verschillende foci op de visie in omloop. Enerzijds kan de VtSPN als een 29<sup>ste</sup> korps, en echt onderdeel van de politie gezien. De VtSPN wordt daarentegen ook als een shared service voor de openbare orde en veiligheidsketen, met de focus op ICT, beschouwd. Ook bij de VtSPN zijn er diverse drempels voor medewerkers om de move fase door te lopen en nieuwe attitudes en gedragingen aan te nemen. Bijvoorbeeld de verschillende

---

<sup>6</sup> [http://www.politie.nl/Overdepolitie/politie\\_nederland.asp](http://www.politie.nl/Overdepolitie/politie_nederland.asp), bezocht op 3 maart 2008

<sup>7</sup> <http://www.werkenbijvtspn.nl/wie-zijn-wij/>, bezocht op 5 februari 2008

rechtsposities van medewerkers, waarvan de standaardisatie die nu gaande is door de medewerkers volgens respondent twee als inboeting op hun vrijheid wordt ervaren. Een andere belangrijke drempel voor de medewerkers om hun werk goed uit te oefenen is volgens respondent zes de organisatiestructuur van de VtSPN die niet overeenkomt met die van de verschillende korpsen. De grenzen van de verschillende verzorgingsgebieden van de VtSPN, die een landelijke dekking moeten geven, komen niet overeen met de korpsgrenzen.

### *HR-rollen*

De uitvoering van de rol van employee champion wordt bij de VtSPN volgens respondent vier voornamelijk gezien als lijnverantwoordelijkheid. Dit omdat de HR-afdeling niet alleen verantwoordelijk zijn voor de zachte kant van HR, maar ook voor de meer hardere kant, namelijk de vertaling van de strategie in de organisatie. Respondent vier geeft hierbij aan dat men wel in de zachte kant gelooft, maar dat de boodschap wel via de harde kant verkocht moet worden. Men moet het (financiële) nut van een maatregel inzien.

De basis van de HR-afdeling is volgens respondent één echter 'het back-office gedeelte van de HR-afdeling', de rol van beheersspecialist. Een belangrijk onderdeel is hierbij het werven van nieuwe medewerkers, wat op dit moment een grote rol speelt bij de VtSPN. Zo moet de HR-afdeling in 2008 in totaal 389 fte. werven.

### **3.4 Noordelijke Recherche Eenheid (NRE)**

Vanaf 1 januari 2007 is er sprake van de Noordelijke Recherche Eenheid (NRE). De politiekorpsen Groningen, Friesland en Drenthe hebben hun gehele recherchedivisies, de inlichtingendiensten, de observatie-eenheden, de financiële, digitale en forensische experts en de tactische rechercheurs, samengevoegd. De NRE richt zich op zaken als mensensmokkel en mensenhandel, georganiseerde misdaad en illegale handel en kinderpornografie (Politie Friesland, 2007). Deze interregionale samenwerking moet leiden tot meer efficiëntie, slagkracht en flexibiliteit in inzet.<sup>8</sup> Daarnaast moet de samenwerking een kwaliteitsimpuls tot stand brengen.<sup>9</sup> In totaal werken er ongeveer 350 mensen bij de NRE. Politiekorps Drenthe heeft hierbij het beheer. De budgetten voor de recherchedivisies van Groningen en Friesland zijn naar korps Drenthe overgeheveld waardoor de andere korpsen de medewerkers kunnen inhuren (IOOV, 2006: 24). De NRE bestaat uit een aantal afdelingen en units: afdeling

---

<sup>8</sup> <http://www.om.nl/onderwerpen/ontwikkelingen/@126705/recherches/>, bezocht op 12 september 2008

<sup>9</sup> [http://www.politie.nl/drenthe/overditkorps/noordelijke\\_recherche\\_eenheid.asp](http://www.politie.nl/drenthe/overditkorps/noordelijke_recherche_eenheid.asp), bezocht op 21 februari 2008

uitvoering, unit forensische opsporing techniek, unit forensische opsporing digitaal, unit financiële opsporing, unit interceptie en de criminele inlichtingen eenheid.

### *Commitment*

In een gesprek met respondent vijf kwam naar voren dat medewerkers van de NRE zich het meest met het korps van herkomst verbonden voelen. Met de verandering naar de NRE is er fysiek niet veel veranderd voor de medewerkers. Ze werken nog steeds op hun eigen locatie in praktisch dezelfde teamsamenstelling. Daarnaast is er weinig echte samenwerking en kennisdeling tussen de verschillende locaties. Wel zijn de medewerkers ‘Drent’ geworden, wat voor de mensen echt (negatief) wat betekent.

### *Veranderproces*

Volgens respondent vijf is het niet duidelijk ‘waarom de NRE op aarde is’, de visie waar men met de NRE naartoe wil is niet helder. De korpsleidingen geven soms een eigen invulling aan de NRE, waardoor de uitvoering in de verschillende regio’s soms uit elkaar loopt. De medewerkers zijn dan ook nog niet losgemaakt van hun oude gedragingen en opvattingen. Daarnaast zijn er verschillende belemmeringen voor de medewerkers om nieuwe gedragingen en attitudes aan te nemen. Allereerst werken medewerkers vaak op hun oude locatie in voornamelijk hun oude teamsamenstelling. Daarnaast heeft een poging om de medewerkers door middel van projectteams te betrekken bij het veranderproces een averechts effect gehad. Respondent vijf geeft echter aan dat deze projectgroepen strategisch van aard zijn, terwijl de medewerkers zich vaak meer op operationeel niveau richten. Door dit verschil is met de voorstellen van de medewerkers niets gedaan door het management. Hierdoor daalde het commitment van de medewerkers, terwijl dat juist met het betrekken van medewerkers was beoogd.

### *HR-rollen*

Omdat het niet gelukt is om voor dit onderzoek iemand van de HR-afdeling van de NRE te spreken, wordt de invulling van de HR-rollen bij de NRE buiten beschouwing gelaten.

## **Hoofdstuk 4: methoden hoofdonderzoek**

*In dit hoofdstuk wordt de verbinding gelegd tussen de theoretische achtergronden van hoofdstuk 2 en de empirische bevindingen zoals die beschreven staan in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk wordt daarom de methodische aanpak van dit onderzoek beschreven. In paragraaf 4.1 worden de methodologische karakteristieken van het onderzoek beschreven. De respondenten staan centraal in paragraaf 4.2, de meetinstrumenten in paragraaf 4.3. In paragraaf 4.4 tenslotte wordt de statistische aanpak besproken.*

### **4.1 Methodologische karakteristieken van het onderzoek**

De hoofdvraag van dit onderzoek geeft aan dat dit onderzoek zich richt op meerdere samenwerkingsorganisaties bij de politie. Voor het onderzoek zal een vergelijkende meervoudige casestudy worden gebruikt. Met een vergelijkende meervoudige casestudy worden de verschillen en overeenkomsten tussen cases bekeken door factoren te vergelijken. In dit onderzoek gaat het om de invloed van de factoren veranderproces en HR-rollen op het commitment van medewerkers aan samenwerkingsorganisaties en aan achterliggende korpsen van de politie. Het doel van vergelijkend onderzoek is het achterhalen van combinaties van causale factoren die bepaalde cases van elkaar onderscheiden voor wat betreft de uitkomst (Ragin, 1994, 116). Met andere woorden, het onderzoeken waarom verschillende patronen van factoren leiden tot een bepaalde uitkomst.

Er zit een methodologische opvatting achter het beperkt houden van het aantal situaties, of cases, in een veldonderzoek. Omdat één veld zo complex is wordt vaak gesteld dat het beter is één situatie diepgaand te onderzoeken dan vele situaties oppervlakkig. Door de intensieve manier van onderzoeken zijn de onderzochte factoren/ variabelen vaak zeer omvangrijk ('t Hart, 1996: 268). Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het complexe veld van commitment bij de samenwerkingsorganisaties en de factoren die daarop van invloed zijn wordt in dit onderzoek methodische triangulatie gebruikt. Dit zijn verschillende methoden om gegevens te verzamelen om zo de sterke punten van de verschillende methoden te combineren ('t Hart, 1996: 271) en de validiteit van het onderzoek te vergroten (Leary, 2004: 57). In dit onderzoek is een literatuurstudie gecombineerd met individuele interviews (vooronderzoek) en vragenlijsten (hoofdonderzoek) om meer diepgang te verkrijgen (Verschuren & Doorewaard, 1998). Zo kunnen interviews een dieper inzicht geven in de attitudes, opinies, kennis en gevoelens van de respondenten; 'het verhaal achter de cijfers'. Bij vragenlijsten daarentegen is het doel om de verdeling van verschijnselen, kenmerken of opinies in een

groepering vast te stellen. Het is een onderzoeksstrategie die sociale verschijnselen kan beschrijven en verklaren ('t Hart, 1996: 229).

#### **4.3 Respondenten**

De vragenlijsten zijn in eerste instantie via de directeuren de organisatie ingestuurd, waarna door het uitblijven van een hoge respons nog diverse herinneringen zijn verstuurd. Bij zowel de BR NON als de NRE heeft dit tot een redelijk resultaat geleid. De responsrate was bij de VtSPN 10%, bij de BR NON 32% en 29% bij de NRE. Bij de VtSPN bleek de respons op de e-mails nog steeds dermate laag dat daarnaast een vestiging is bezocht om papieren versies uit te delen. Hier bleek ter plekke dat er toch geen toestemming voor kon worden gegeven. Een mogelijke verklaring voor het dit opmerkelijke verschil in de respons tussen de organisaties is dat de VtSPN een beduidend grotere omvang heeft dan de BR NON en de NRE. Hierdoor lopen er binnen de NRE en BR NON mogelijk meer directe lijnen waardoor mensen worden aangesproken, terwijl men bij de VtSPN meer opgaat in de grote organisatie.

#### **4.4 Meetinstrumenten**

Vanwege het verschil in niveau van kenmerken van het veranderproces van samenwerkingsorganisaties (organisatieniveau) en commitment (individueel niveau) is het van belang om diverse controlevariabelen op te nemen in het onderzoek. De literatuur over commitment levert diverse variabelen aan die hierop van invloed kunnen zijn. Zo zijn personele kenmerken zoals sekse, leeftijd (Hrebiniak & Alutto, 1972) en opleiding (Koch & Steers, 1977) van invloed op het commitment aan een organisatie. Deze controlevariabelen zijn meegenomen in het onderzoek.

Door middel van een vragenlijst zijn de verschillende variabelen in dit onderzoek gemeten. Er zijn twee soorten vragenlijsten naar de drie organisaties verstuurd. De eerste vragenlijst was voor de leidinggevenden, welke vragen bevatte over alle variabelen. De tweede vragenlijst was gericht op de medewerkers. Deze vragenlijst bevatte niet de vragen over de HR-rollen van de HR-afdeling in hun organisatie. Dit omdat de medewerkers vaak geen compleet beeld hadden op de taken en verantwoordelijkheden van de HR-afdeling. De leidinggevenden hadden vaker direct contact met de HR-afdeling waardoor die een betere analyse van de HR-rollen konden geven. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage één. Items zijn gemeten met een 5-punts Likert schaal van 1 (= helemaal mee oneens) tot 5 (= helemaal mee eens).

Commitment. Om inzicht te krijgen in het commitment van de medewerkers aan de verschillende objecten is de Commitment Questionnaire van Cohen (1993a) gebruikt. Deze vragenlijst is in een matrixvorm weergegeven wat een effectieve wijze is om het commitment aan verschillende objecten te meten (Cohen, 1993a: 85). Een eerste reden is dat deze opzet de respondenten, net als in hun normale werkomgeving, verplicht om hun attitudes jegens de verschillende objecten te evalueren en te schatten. Daarnaast ontloopt de matrix de lange vragenlijsten ten gevolge van het spreiden van de items. Een laatste voordeel van het gebruik van de matrix is dat voor elk van de objecten dezelfde definities en termen worden gebruikt, waardoor problemen in de normaal gebruikte vragenlijsten voor commitment aan verschillende objecten worden overwonnen (Morrow, 1983). Door het gebruik van dezelfde definities en termen kunnen de resultaten immers beter vergeleken worden. De betrouwbaarheid van organisatie commitment is .86, de betrouwbaarheid van commitment aan de politieorganisatie is .88 en de commitment aan het eventuele korps van herkomst is .86. Een voorbeelditem is ‘tegenover mijn kennissen laat ik blijken hoe geweldig het is om te horen bij ... [samenwerkingsorganisatie/ politieorganisatie/ korps van herkomst]’.

Kenmerken veranderproces. Om de kenmerken van het veranderproces te meten is de change inside tool van Kotter<sup>10</sup> gebruikt. Dit instrument is door Kotter ontwikkeld om inzicht te verkrijgen in de positieve en negatieve verlopen stappen in je veranderproces. Een voorbeelditem is ‘in mijn organisatie motiveert en inspireert de leidende coalitie anderen om te participeren in de samenwerkingsorganisatie’. De betrouwbaarheid voor de verschillende stappen is te zien in onderstaande tabel.

Tabel 5: Betrouwbaarheid stappen veranderproces

Stappen Kotter	Betrouwbaarheid (Cronbach's alpha)
Creëer een gevoel van urgentie	.71
Vorm een sterke leidende coalitie	.78
Ontwikkel een visie	.85
Communiceer de visie	.78
Empower de medewerkers	.74
Plan korte termijn successen	.83
Consolideer en blijf bewegen	.79
Institutionalisatie	.59 (zonder item 24 .68)

HR-rollen. Voor het meten van de mate van aanwezigheid van de verschillende HR-rollen van de P&O-afdeling is de Human Resource role-assessment survey van Ulrich (1997: 49) gebruikt. Deze survey is veelvuldig gebruikt door Ulrich en collega's, uitvoerig getest en wordt als valide beschouwd (Riemsdijk, Bondarouk, Knol, 2005: 11). De betrouwbaarheid van de schaal is .78 voor strategisch partner, .87 voor change agent, .88 voor employee

<sup>10</sup> [www.theheartofchange.com](http://www.theheartofchange.com), bezocht op 20 februari 2008

champion en .46 voor de schaal van beheersspecialist. Zonder de items acht en tien in de schaal van beheersspecialist is de cronbach's alpha .57. Enkele voorbeelden van items zijn 'HR is betrokken bij het uitvoeringsproces' en 'HR is een actieve deelnemer in de strategische planning'.

#### **4.5 Statistische aanpak**

De hypothesen zullen door middel van multiple hiërarchische regressieanalyses geanalyseerd worden. Hierdoor kan de relatie tussen meerdere onafhankelijke en afhankelijke variabelen gemeten worden. Hierbij worden de regressiecoëfficiënten van de onafhankelijke variabelen gecorrigeerd om te voorkomen dat twee variabelen dezelfde variantie in de afhankelijke variabele verklaren. Bij deze regressieanalyses zal als betrouwbaarheidsinterval van 10% worden genomen, wat voor een relatief kleine steekproef zoals in dit onderzoek gebruikelijk is. Voor deze regressieanalyse zullen echter eerst factoranalyses worden uitgevoerd om de verschillende schalen van de constructen te controleren. De indeling van bijvoorbeeld de objecten van commitment kan op deze wijze gecontroleerd worden.



## Hoofdstuk 5: resultaten

*Dit hoofdstuk staat in het teken van de analyse van zowel de kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op de achtergrondvariabelen, in paragraaf 5.2 op de factoranalyses en in paragraaf 5.3 op de beschrijvende statistieken. In Paragraaf 5.4 tenslotte komen de analyses van de hypothesen aan bod.*

### 5.1 Achtergrondvariabelen

In totaal zijn 56 vragenlijsten betrokken bij het onderzoek. De respondenten komen voor 19,6 % van de VtSPN, 42,9 % van de BR NON en 37,5 % van de NRE. De populatie is gecontroleerd op opleidingsniveau, sekse, leeftijd en ambtstermijn. 14,3% had wetenschappelijk onderwijs afgerond, 30,4% hoger onderwijs, 37,5% middelbaar beroepsonderwijs en 17,9% voortgezet onderwijs. De respondenten waren 69,6 % man en 30,4% vrouw, wat overeenkomt met het landelijke gemiddelde bij de politie. De gemiddelde leeftijd was 46 jaar, wat iets hoger is dan de gemiddelde leeftijd in de verschillende korpsen.<sup>11</sup>

### 5.2 Factoranalyse

Uit een correlatieanalyse bleken de verschillende variabelen sterk met elkaar te correleren, waardoor sprake was van een hoge mate van multicollineariteit en het niet mogelijk is het effect van iedere variabele afzonderlijk te bepalen (Meyers, Gamst en Guarino, 2006: 180). Om dit te voorkomen is een factoranalyse uitgevoerd op zowel de HR-rollen als de kenmerken van het veranderproces en de objecten van commitment.

Bij de HR-rollen is dezelfde indeling van de rollen gebleven, er zijn alleen enkele items uit de schalen van de rollen verwijderd. Dit resulteerde in schalen van de HR-rollen met vier tot zes items, waarbij de betrouwbaarheid van de schalen voor de HR-rollen voldoende tot hoog was.

Tabel 6. Betrouwbaarheid HR-rollen

HR-rol	Betrokken items	Betrouwbaarheid (Cronbach's alpha)
Change agent	1,2,3,7 en 9	.87
Employee champion	1,5,6,8,9 en 10	.90
Strategisch partner	2,3,6,7,8 en 10	.83
Beheersspecialist	2,5,6 en 7	.64

<sup>11</sup> <http://www.politiejaarverslag.nl/kerngegevens/personele-gegevens>, bezocht op 13 augustus 2008

Uit de factoranalyse op de kenmerken van het veranderproces bleek er een goede indeling in drie factoren te zijn waardoor minder sprake was van multicollineariteit. Hierbij werden de eerste drie stappen samengevoegd, de stappen vier tot en met zes werden een schaal en de stappen zeven en acht bleken ook samen te hangen. Opvallend is dat deze indeling overeenkomt met de indeling voor een veranderproces van Lewin (1958), namelijk unfreeze, move en refreeze. De drie factoren worden in dit verdere onderzoek dan ook naar deze drie fasen van Lewin genoemd. De betrouwbaarheid van deze schalen is hoog, namelijk .85 voor de unfreeze fase, .92 voor de move fase en .78 voor de refreeze fase.

Uit de factoranalyse op de objecten van commitment kwam naar voren dat er geen statistisch onderscheid te maken was tussen het commitment aan het korps en het commitment aan de politieorganisatie. Wel is er een duidelijke factor van organisatiecommitment. Vanwege de uit de factoranalyse gebleken overeenkomst tussen korps- en politiecommitment is besloten om deze twee samen te voegen tot extern commitment. De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog, namelijk .94. De betrouwbaarheid van organisatiecommitment blijft .86.

### **5.3 Beschrijvende statistieken**

Er zijn beschrijvende analyses gedaan waarbij gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de verschillende variabelen zijn berekend. In tabel zeven zijn de uitkomsten van deze analyses te zien. De controlevariabelen leeftijd en geslacht blijken niet te correleren met één van de andere variabelen. Opleiding blijkt te correleren met de strategisch partner en beheersspecialist. Het type organisatie tenslotte correleert met zowel organisatiecommitment als de HR-rollen.

Verder blijkt dat geen van de onafhankelijke variabelen correleert met extern commitment. Unfreeze ( $r = .424$ ), move ( $r = .406$ ), refreeze ( $r = .418$ ), employee champion ( $r = .297$ ) en beheersspecialist ( $r = .384$ ) hangen echter wel significant samen met organisatiecommitment. Tussen de afhankelijke variabelen zijn ook enkele correlaties, zoals tussen unfreeze, change agent en strategisch partner (respectievelijk  $r = .513$  en  $r = .330$ ), tussen move, change agent, employee champion en strategisch partner ( respectievelijk  $r = .481$ ,  $r = .439$  en  $r = .294$ ) en tussen refreeze en beheersspecialist ( $r = .333$ ).

Tabel 7. Correlaties

	Gem	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Organisatie	1,93	,900	1,000												
2. Leeftijd	46,45	7,277	,127	1,000											
3. Geslacht	0,69	,466	-,143	,271*	1,000										
4. Opleiding	3,40	,955	-,009	,048	,033	1,000									
5. Organisatiecommitment	3,22	,691	-,426**	,067	,144	-,004	1,000								
6. Extern commitment	3,31	,716	-,051	-,022	,024	-,065	,378*	1,000							
7. Unfreeze	2,97	,633	-,050	-,043	,094	,002	,424**	-,044	1,000						
8. Move	2,54	,665	-,258	-,106	-,076	-,107	,406**	-,208	,603**	1,000					
9. Refreeze	3,00	,621	-,222	-,120	,019	,060	,418**	,007	,364*	,510**	1,000				
10. Change agent	3,25	,432	-,385**	-,175	-,010	,098	,209	,148	,514**	,481**	,195	1,000			
11. Employee champion	3,25	,484	-,744**	-,172	,124	,188	,297*	-,064	,157	,439**	,286	,527*	1,000		
12. Strategisch partner	3,22	,412	-,395**	-,133	,143	,446**	,246	,011	,330*	,294*	,213	,358**	,532**	1,000	
13. Beheersspecialist	3,30	,324	-,584**	-,170	,103	,308*	,384*	,157	,130	,116	,333*	,250	,642**	,631**	1,000

\* correlatie is significant ( $p < 0.05$ , tweezijdig)

\*\* correlatie is significant ( $p < 0.01$ , tweezijdig)

#### **5.4 Statistische analyses van de hypothesen**

Aan de hand van een factoranalyse op commitment is de eerste hypothese onderzocht, welke als volgt luidde: *Er zijn verschillende objecten van commitment bij medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie te onderscheiden.* Uit de factoranalyse op de objecten van commitment is gebleken dat de respondenten een onderscheid maken tussen organisatiecommitment en extern commitment. De betrouwbaarheid van deze twee objecten van commitment is zoals aangegeven hoog, namelijk .94 voor extern commitment en .86 voor organisatiecommitment. Hypothese 1, waarin verwacht werd dat medewerkers van samenwerkingsorganisaties commitment aan verschillende objecten hadden, kan dus worden aangenomen.

De tweede hypothese luidde als volgt: *De mate van commitment aan de verschillende objecten stijgt als meer stappen van het veranderproces zijn doorlopen.* De onafhankelijke variabelen zijn de fasen van het veranderproces, de afhankelijke variabelen zijn de scores voor de verschillende objecten van commitment. De controlevariabele organisatie is als dummyvariabele eveneens in de analyse opgenomen. Uit de analyses blijkt allereerst dat medewerkers bij de BR NON een significant hogere mate van organisatiecommitment hebben dan medewerkers van de NRE en VtSPN.

Daarnaast blijkt enkel de unfreeze fase van invloed te zijn op organisatiecommitment. De move en refreeze fase hebben geen directe invloed op organisatie- of extern commitment. Op basis van bovenstaande resultaten moet hypothese 2 worden verworpen. Allereerst is er geen relatie tussen de fasen van het veranderproces en extern commitment. Daarnaast is enkel de eerste, unfreeze, fase van belang voor het bereiken van organisatiecommitment. De resultaten van de analyse zijn in tabel acht weergegeven.

Tabel 8. Resultaten regressieanalyses met afhankelijke variabelen: organisatiecommitment, extern commitment en onafhankelijke variabelen: veranderproces, HR-rollen en interactie tussen veranderproces en HR-rollen.

Model		Organisatiecommitment				Extern commitment			
		B	t	Sig	R <sup>2</sup> change	B	t	Sig	R <sup>2</sup> change
1	(Constant)	-.513	-2,436	,019*	,199	-.013	-.046	,964	.005
	BR NON	,968	3,296	,002**		,095	,249	,805	
	VtSPN	,591	1,528	,134		-.189	-.237	,815	
2	(Constant)	-.780	-2.439	.020*	.293	-.009	-.018	.986	.242
	BR NON	1.365	3.097	.004**		.340	.476	.639	
	VtSPN	1.302	1.904	.065+		-.763	-.551	.587	
	Unfreeze	.259	1.444	.157		-.171	-.612	.546	
	Move	.305	1.423	.163		-.158	-.483	.634	
	Refreeze	.140	.925	.361		.044	.162	.873	
	Strategisch partner	.081	-1.273	.211		-.093	.216	.866	
	Change agent	-.477	.393	.696		-.562	-.171	.141	
	Employee champion	-.327	-1.971	.056+		.094	-1.526	.831	
	Beheersspecialist	.307	1.602	.118		.639	1.414	.171	
3	(Constant)	-.638	-1.977	.056+	.085	.666	1.116	.278	.192
	BR NON	1.343	3.185	.003**		.021	.030	.997	
	VtSPN	.846	1.133	.265		-2.214	-1.284	.214	
	Unfreeze	.298	1.725	.094+		-.193	-.647	.525	
	Move	.214	1.018	.316		-.425	-1.291	.212	
	Refreeze	.099	.654	.518		-.053	-.194	.848	
	Strategisch partner	-.245	-.962	.343		.587	1.223	.236	
	Change agent	.095	.377	.708		.481	.796	.436	
	Employee champion	-.698	-2.713	.010*		-.848	-2.078	.051+	
	Beheersspecialist	.413	2.206	.034*		.488	1.112	.280	
	Unfreeze x CA	.214	1.697	.099+		.013	.022	.983	
	Move x EC	-.623	-2.399	.022*		-.950	-2.339	.030*	
	Refreeze x BS	.278	1.449	.157		.126	.383	.706	

\*\* regressieanalyse is significant ( $p < 0,01$ , tweezijdig)

\* regressieanalyse is significant ( $p < 0,05$ , tweezijdig)

+ regressieanalyse is significant ( $p < 0,1$ , tweezijdig)

De derde hypothese die onderzocht is wordt hierna nogmaals genoemd: *De mate van commitment aan de verschillende objecten stijgt naarmate de verschillende HR-rollen meer aanwezig zijn.* Aan de hand van twee stepwise multiple regressieanalyses is deze hypothese onderzocht. Bij de eerste regressieanalyse is organisatiecommitment de afhankelijke variabele, bij de tweede regressieanalyse extern commitment. De resultaten zijn in tabel acht weergegeven. Uit de analyses blijkt de beheersspecialist een positieve relatie met organisatiecommitment te hebben. De employee champion heeft een significante relatie met beide objecten van commitment, alleen is deze relatie negatief. Als de rol van employee champion meer aanwezig is in de organisatie, heeft dit een negatieve invloed op beide objecten van commitment. Concluderend moet hypothese 3 worden verworpen.

De vierde verwachting die is onderzocht is onderverdeeld in verschillende hypothesen:

*4a: De change agent versterkt het verband tussen unfreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van change agent dit verband zal versterken.*

*4b. De employee champion versterkt het verband tussen move en commitment, waarbij een hoge score op de rol van employee champion dit verband zal versterken.*

*4c. De beheersspecialist versterkt het verband tussen refreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van beheersspecialist dit verband zal versterken.*

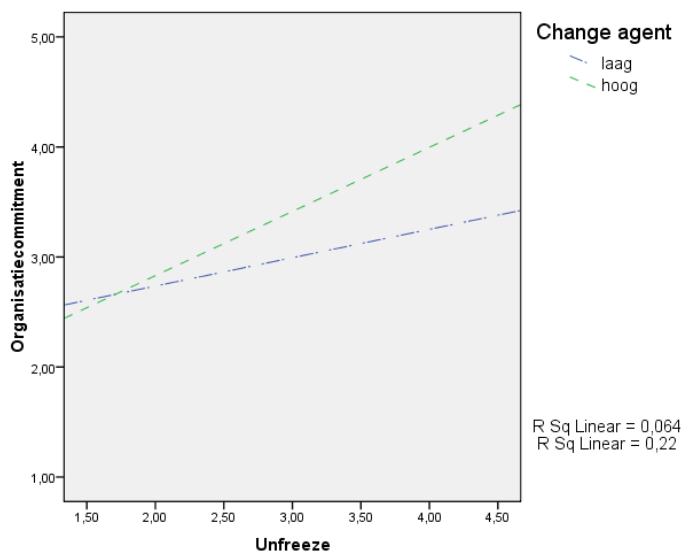
*4d. De strategisch partner versterkt het verband tussen unfreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van strategisch partner dit verband zal versterken.*

Aan de hand van twee stepwise multiple regressieanalyses zijn deze hypothesen onderzocht waar naast de onafhankelijke variabelen veranderproces en HR-rollen ook de interactietermen tussen deze variabelen zijn ingevoerd. Om het model niet groter te maken dan nodig is, is de interactievariabele tussen de unfreeze fase en de strategisch partner echter uit het model gehaald. Deze bleek niet significant te zijn en voor een hoge mate van multicollineariteit te zorgen. De afhankelijke variabele bij de eerste regressieanalyse is de score voor organisatiecommitment. Bij de tweede regressieanalyse is extern commitment de afhankelijke variabele. In de regressieanalyse wordt gecontroleerd voor de invloed van de onafhankelijke variabelen apart om te onderzoeken of er een effect bestaat dat enkel te wijten is aan de interactie tussen deze variabelen. De resultaten van deze regressieanalyse zijn eveneens weergegeven in tabel acht.

Uit de analyse blijken er twee moderatoreffecten op organisatiecommitment te bestaan. Het eerste moderatoreffect is van change agent op het verband tussen unfreeze en organisatiecommitment, de tweede is van employee champion op het verband tussen move en organisatiecommitment. Daarnaast is er een moderatoreffect van employee champion op de relatie tussen move en extern commitment gevonden. Aangezien er voor zowel organisatie als extern commitment geen significant effect is gevonden voor een moderatoreffect van beheersspecialist en strategisch partner moeten hypothese 4c en 4d worden verworpen. Aan de hand van drie interactiegrafieken is gekeken wat de richting is van de moderatoreffecten. Voor deze analyse zijn de onafhankelijke variabelen opgedeeld in twee groepen, namelijk een hoge score op de rol van change agent, danwel employee champion en een lage score op de rol van change agent, danwel employee champion. Hierbij is de gemiddelde score op beide rollen als scheidslijn tussen de twee groepen aangehouden.

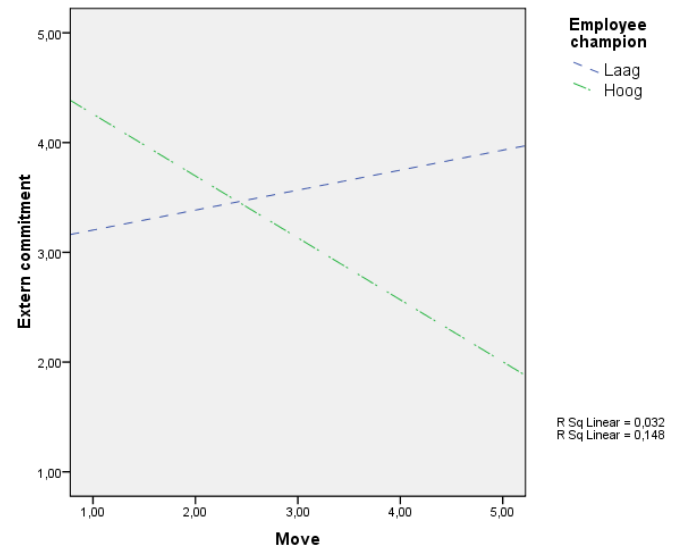
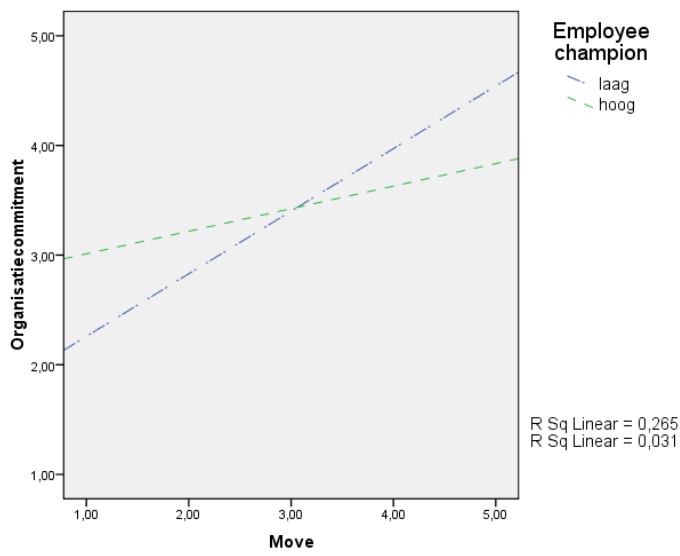
Uit figuur drie blijkt dat de aanwezigheid van de change agent de relatie tussen de unfreeze fase en organisatiecommitment beïnvloed. Hoe beter de unfreeze fase is doorlopen, hoe meer positieve invloed de aanwezigheid van de rol van change agent heeft op organisatiecommitment. Bij een slecht doorlopen unfreeze fase daarentegen is de aanwezigheid van de change agent minder van invloed op het bereiken van organisatiecommitment. Hypothese 4a kan dus voor wat betreft organisatiecommitment worden aangenomen.

Figuur 3. Interactiefgrafiek change agent op het verband tussen unfreeze en organisatiecommitment



Uit onderstaande figuren blijkt dat de employee champion de relatie tussen de move fase en de objecten van commitment beïnvloedt. Als de move fase niet goed is doorlopen is de aanwezigheid van de employee champion van groot belang voor het bereiken van zowel organisatie- en extern commitment. Als de move fase daarentegen goed is doorlopen heeft de een grote mate van aanwezigheid van de employee champion een minder grote invloed op organisatiecommitment. Voor extern commitment is dit effect zelfs nog wat sterker, aangezien bij een goed doorlopen move fase een hoge mate van aanwezigheid van de rol van employee champion een negatief effect op extern commitment heeft. Deze resultaten zijn tegengesteld aan de gestelde hypothese dat een hoge score op employee champion het verband tussen de move fase en commitment zal versterken. Hypothese 4b moet daarom worden verworpen.

Figuur 4 en 5. Interactiegrafiek employee champion op het verband tussen move en organisatiecommitment danwel extern commitment





## **Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie**

*In dit afsluitende hoofdstuk worden de uitkomsten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek geïnterpreteerd en bediscussieerd. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in het bestaan van meerdere objecten van commitment bij medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie en de invloed van het veranderproces en HR-rollen daarop. Aan de hand van de uitkomsten kunnen suggesties gedaan worden om commitment aan de verschillende objecten te behouden of te vergroten. Dit hoofdstuk begint in paragraaf 6.1 met het beantwoorden van de deelvragen. In paragraaf 6.2 komt vervolgens de conclusie aan bod. In de discussieparagraaf 6.3 worden de beperkingen van het onderzoek beschreven waarna in paragraaf 6.4 de praktische en theoretische implicaties aan bod komen. De aanbevelingen voor nader onderzoek worden tenslotte in paragraaf 6.5 besproken.*

### **6.1 Beantwoording onderzoeksvragen**

De centrale onderzoeksvraag luidde: *Hebben medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie meerdere objecten van commitment en welke invloeden hebben het veranderproces en Human Resource Management op deze verschillende objecten van commitment?* In deze paragraaf zullen de vier deelvragen worden beantwoordt waarmee ook direct de hoofdvraag beantwoord wordt.

#### **6.1.1 Beantwoording deelvraag 1**

De eerste deelvraag van dit onderzoek was of *medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie meerdere objecten van commitment hebben*. Om de deelvraag te beantwoorden is een hypothese geformuleerd om richting te geven aan deze eerste deelvraag. De verwachting was dat medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie meerdere objecten van commitment hebben. Uit de analyse van de eerste hypothese die naar aanleiding van deze deelvraag is opgesteld blijkt dit inderdaad zo te zijn. In plaats van de veronderstelde drie objecten van commitment (organisatiecommitment, politiecommitment en korpscommitment) bleek uit een factoranalyse dat medewerkers onderscheid tussen twee objecten maakten. De eerste was organisatiecommitment, de tweede extern commitment. Dit onderscheid tussen organisatie (intern) en extern commitment wordt in de literatuur vaker gemaakt (Siders, George, Dharwadkar, 2001)

### 6.1.2 Beantwoording deelvraag 2

*Welke invloed heeft het veranderproces op de mate van commitment aan de verschillende objecten* is de tweede deelvraag. Om deze deelvraag te beantwoorden is naar aanleiding van het theoretisch kader een hypothese opgesteld. Met deze hypothese is richting gegeven aan de relatie tussen de verbanden veranderproces en commitment aan de verschillende objecten. De verwachting was dat de mate van commitment aan de verschillende objecten stijgt als meer fasen van het veranderproces zijn doorlopen. Naar aanleiding van de analyse moest deze hypothese echter worden verworpen. Op organisatiecommitment was enkel de unfreeze fase van invloed. Het losmaken van de oude attitudes en gedragingen van medewerkers heeft dus een positief effect op het commitment aan de samenwerkingsorganisatie. Geen van de fasen van het veranderproces heeft volgens dit onderzoek invloed op extern commitment. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gezocht worden in het feit dat de veranderprocessen in dit onderzoek intern, niet extern, gericht zijn. De veranderprocessen zijn immers ontwikkeld om mensen naar de nieuwe organisatie toe te leiden.

### 6.1.3 Beantwoording deelvraag 3

De derde deelvraag van dit onderzoek luidde: *Welke invloed heeft HRM op de mate van commitment aan de verschillende objecten?* De verwachting was dat de mate van commitment aan de verschillende objecten stijgt naarmate de verschillende HR-rollen meer aanwezig zijn. Uit de regressieanalyse bleek echter dat dit enkel het geval was voor de rol van beheersspecialist op de mate van organisatiecommitment. De rol van employee champion had weliswaar een significante relatie op beide objecten van commitment, maar in andere richting dan verwacht. De aanwezigheid van een employee champion heeft volgens dit onderzoek namelijk geen positief effect op het bereiken van organisatie- en extern commitment. De strategisch partner en change agent hebben geen effect op de objecten van commitment. De P&O-behoeftepiramide van Singerling en de Korte (1995) kan mogelijk een verklaring bieden voor deze effecten. Zij geven aan dat een P&O-afdeling taken op meerdere niveau's heeft. Aan de basis liggen beheersmatige werkzaamheden, terwijl in de top van de piramide de strategisch (advies-)rol meer van belang is. Voordat de hogere orde taken kunnen worden opgepakt dienen de taken die meer aan de basis van de piramide liggen op orde te zijn. Mogelijk zijn de nog jonge samenwerkingsorganisaties in dit onderzoek nog bezig met de (beheers)taken aan de basis, waardoor ze de andere rollen nog niet op zich hebben kunnen nemen.

#### 6.1.4 Beantwoording deelvraag 4

De laatste deelvraag tenslotte richt zich op *de invloed van HRM op de relatie tussen het veranderproces en de mate van commitment aan de verschillende objecten*. Naar aanleiding van het theoretisch kader zijn daar een viertal interactie-effecten als hypothesen geformuleerd, namelijk:

- De change agent versterkt het verband tussen unfreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van change agent dit verband zal versterken.
- De employee champion versterkt het verband tussen move en commitment, waarbij een hoge score op de rol van employee champion dit verband zal versterken.
- De beheersspecialist versterkt het verband tussen refreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van beheersspecialist dit verband zal versterken
- De strategische partner versterkt het verband tussen unfreeze en commitment, waarbij een hoge score op de rol van strategisch partner dit verband zal versterken.

Uit het onderzoek komt naar voren de change agent inderdaad het verband tussen unfreeze en organisatiecommitment versterkt. Hierbij geldt dat hoe beter de unfreeze fase is doorlopen, des te hoger het positieve effect vaneen sterke aanwezigheid van de rol van change agent op organisatiecommitment is.

Daarnaast bleek dat de employee champion het verband tussen move en organisatie- en extern commitment wel versterkt, maar in een andere richting dan de verwachting was. Uit de analyses bleek dat bij een slecht doorlopen move fase de rol van employee champion een positieve invloed op organisatie- en extern commitment heeft. Bij een goed doorlopen move fase heeft een hoge mate van aanwezigheid van de rol van employee champion minder effect op *organisatiecommitment* dan een lage mate van aanwezigheid van de rol van employee champion. Bij *extern commitment* blijkt een hoge mate van aanwezigheid van de rol van employee champion in een goed doorlopen move fase zelfs een negatieve invloed te hebben. Een mogelijke verklaring kan de focus van de twee onafhankelijke variabelen bieden. Waar de activiteiten van de employee champion op de individuele medewerker zijn gericht, richt de move fase zich namelijk op het veranderen van de attitudes en gedragingen van een groep. Als medewerkers de move fase goed doorlopen zijn ze op groepsniveau bezig. Als de employee champion zich op dat moment op de individuele medewerkers richt kan het groepsproces verstoord worden. Andersom kan de employee champion bij een slecht doorlopen move fase, en er geen sterk groepsproces aanwezig is, wel wat betekenen voor de individuele medewerker, waardoor het commitment stijgt.

Een andere mogelijke verklaring voor dit omgekeerde effect is dat de employee champion medewerkers betreft bij bijvoorbeeld het formuleren van een visie of strategie, maar dat met het resultaat van de inspanningen van de medewerkers niets wordt gedaan. Hierdoor worden de verwachtingen van medewerkers niet waargemaakt waardoor een averechts effect optreedt. Medewerkers raken teleurgesteld en hun commitment daalt.

Uit de analyses bleek tenslotte dat de beheersspecialist en strategisch partner in dit onderzoek geen significante moderatorvariabelen zijn.

## **6.2 Conclusie**

Uit dit onderzoek blijken twee objecten van commitment aanwezig te zijn bij medewerkers van samenwerkingsorganisaties bij de politie. Enerzijds is dat commitment aan de organisatie, die van belang is voor de prestaties en effectiviteit van de organisatie. Anderzijds hebben de medewerkers een meer of mindere mate van extern commitment. Dit externe commitment is belangrijk gezien het feit dat de samenwerkingsorganisaties en de korpsen een zekere mate van interdependentie hebben. De korpsen leveren de (tijdelijke) medewerkers, opdrachten en projecten, de samenwerkingsorganisatie verleent diensten aan de korpsen.

De inrichting en aanpak van veranderprocessen is voor veel organisaties een moeilijk en tijdrovend vraagstuk. Vanwege de complexiteit en tijdrovendheid van het veranderproces is men vaak nog niet bezig om tijdens het veranderproces al commitment aan de verschillende objecten van commitment te realiseren. Uit dit onderzoek blijkt echter dat al gedurende het veranderproces commitment kan worden bewerkstelligd. Hierbij blijkt de startfase van het veranderproces, waarbij mensen door middel van urgentie, een duidelijke visie en een leidende coalitie worden losgemaakt van hun vertrouwde gedragingen en attitudes, met name van belang voor het bereiken van organisatiecommitment. Door een goede (aanjagende, inspirerende) invulling van de change agent door de P&O-afdeling kan de invloed van deze beginfase op organisatiecommitment bovendien worden versterkt.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat met name aandacht moet worden geschonken aan de activiteiten en inzet van de rol van employee champion door de P&O-afdeling. Mochten de medewerkers niet goed zijn losgemaakt van hun oude gedragingen en attitudes dan kan de persoonlijke focus van de employee champion zowel organisatie- als extern commitment bewerkstelligen. De inzet van de rol van employee champion heeft daarentegen minder (voor organisatiecommitment) of zelfs een negatief (voor extern commitment) effect op beide objecten van commitment als medewerkers de move fase goed zijn doorlopen. Tot slot is het

van groot belang om de beheersmatige rol van de P&O-afdeling op orde te hebben. Goed georganiseerde salarisadministratie en reiskostenvergoeding blijken een essentiële basis te zijn voor organisatiecommitment.

### **6.3 Discussie**

Dit onderzoek kent beperkingen die inherent zijn aan het maken van keuzes gedurende het onderzoek. In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken. Een eerste kanttekening die te maken is bij het kwantitatieve onderzoek is de respons op de vragenlijst. Hoewel de NRE en de BR NON boven de kritieke grens van 30% respons zitten zit de VtSPN daar met slechts 11 geretourneerde vragenlijsten ver onder. De lage responsrate doet de betrouwbaarheid van de uitkomsten voor de organisaties geen goed en kan een vertekend beeld van de verbanden ontstaan. Ter verdediging van de betrouwbaarheid van dit onderzoek kan gezegd worden dat uit analyse bleek dat de gemiddelden op de controlevariabelen van de steekproef overeenkwamen met de landelijke gemiddelden.

Een tweede kanttekening bij het kwantitatieve onderzoek is dat er veel multicollineariteit was tussen de verschillende variabelen. Dit betekent dat verschillende variabelen veel met elkaar samenhangen waardoor ze zelfs gedeeltelijk hetzelfde konden meten. Dit is gedeeltelijk opgelost door voor zowel de twee afhankelijke variabelen, veranderproces en HR-rollen, als voor de onafhankelijke variabele, commitment, factoranalyses uit te voeren. Hierdoor is er echter een simplificering van de variabelen veranderproces en commitment tot stand gekomen. Daarnaast bleven verschillende variabelen, hoewel binnen de gestelde normen, nog in redelijk grote mate met elkaar samen te hangen.

Een derde kanttekening is dat in dit onderzoek de activiteiten van de korpsen van herkomst niet zijn meegenomen in het onderzoek. Hierdoor is in dit onderzoek niet meegenomen wat de verschillende korpsen hebben gedaan om de medewerkers te binden aan de verschillende objecten van commitment. Dit kan mogelijk wel voor variëteit in de uitkomsten hebben gezorgd.

Een laatste kanttekening is dat bij de NRE slechts een enkele persoon is geïnterviewd. Het is niet gelukt om iemand van de HR-afdeling te spreken. Hierdoor is er geen kwalitatieve data van de NRE over de aanwezigheid van de verschillende HR-rollen aanwezig.

### **6.4 Praktische en theoretische implicaties**

Dit onderzoek heeft zich gericht op de vraag of medewerkers bij samenwerkingsorganisaties bij de politie verschillende objecten van commitment hebben en wat de invloed van het

veranderproces en HRM daarop is. De uitkomsten van het onderzoek hebben enkele interessante theoretische en maatschappelijke implicaties, die in paragrafen 6.4.1 en 6.4.2 besproken worden.

#### **6.4.1 Theoretische implicaties**

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers van samenwerkingsorganisaties inderdaad meerdere objecten van commitment hebben. Dit komt overeen met de ontwikkelingen in het onderzoek naar objecten van commitment. De vraag hoe het veranderproces vervolgens van invloed is op het commitment aan de verschillende objecten is in eerder onderzoek onbeantwoord gebleven. In vorig onderzoek richtte men zich namelijk enerzijds op kenmerken van de organisatie, persoon of taak voor het verklaren van aanwezigheid van commitment op de organisatie. Anderzijds is er veel onderzoek gedaan hoe commitment aan het veranderproces kan worden verkregen. De koppeling tussen het veranderproces en commitment aan objecten na het veranderproces is niet eerder gelegd. In dit onderzoek is hierover naar voren gekomen dat het veranderproces in combinatie met HR-rollen van betekenis voor het ontwikkelen van commitment. Op basis van dit onderzoek, zouden de ideeën over het verkrijgen van commitment dus aangevuld kunnen worden met het veranderproces en de aanwezigheid van de verschillende HR-rollen.

#### **6.4.2 Praktische implicaties**

In het kader van dit onderzoek zijn vier aanbevelingen gericht aan het management en de P&O-afdelingen van de samenwerkingsorganisaties geformuleerd. Naast de bestaande samenwerkingsorganisaties kunnen eventuele in de toekomst op te richten samenwerkingsorganisaties bij de politie, zoals de Nationale Politie, de aanbevelingen ook ter harte nemen.

- 1) Houdt rekening met twee objecten van commitment die medewerkers in samenwerkingsorganisaties hebben. Naast commitment aan de organisatie is extern commitment ook van belang vanwege de interdependentie van de samenwerkingsorganisatie met die externe omgeving.
- 2) Het rendement voor het bereiken van organisatiecommitment ligt in de unfreeze fase, leg daar ook de focus op door meer inzet van middelen. Met name een aanjagende en stimulerende rol van change agent kan in deze fase een belangrijke bijdrage aan organisatiecommitment leveren.
- 3) Zorg dat de beheersmatige rol van de P&O-afdeling goed georganiseerd is. Dit is een belangrijke basis voor organisatiecommitment.

4) De invulling van de activiteiten en inzet van de rol van employee champion moet zorgvuldig afgewogen worden. Bij een succesvolle move fase heeft individuele begeleiding door de employee champion minder invloed op zowel organisatie- als extern commitment dan bij een minder doorlopen move fase.

### **6.5 Aanbevelingen voor nader onderzoek**

Naar aanleiding van dit onderzoek kan een aantal aanbevelingen gedaan worden voor nader onderzoek. Allereerst heeft dit onderzoek een redelijk beperkte reikwijdte door slechts drie samenwerkingsorganisaties bij de politie te onderzoeken. De bevindingen van dit onderzoek kunnen dus niet zonder meer op alle samenwerkingsorganisaties worden toegepast. Het zou interessant zijn om verder onderzoek te doen bij meer samenwerkingsorganisaties bij de politie, zoals een vergelijkend onderzoek naar alle bovenregionale recherches in Nederland. Daarnaast zou het onderzoek ook in andere sectoren uitgevoerd kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan een gebied als sociale veiligheid, waar bij het ontstaan van de vele veiligheidshuizen en de samenwerkingsorganisaties tussen verschillende landelijke en lokale partijen ook een interessant onderzoeksveld ligt.

Door de hoge multicollineariteit tussen de verschillende variabelen is het in dit onderzoek niet mogelijk gebleken de invloed van de acht stappen van het veranderproces van Kotter afzonderlijk te toetsen. Dit is juist zo spijtig aangezien de verdeling van het veranderproces van Kotter in de veranderpraktijk veelvuldig gebruikt en aangehaald wordt. Het zou daarom boeiend zijn in nader, groter, onderzoek de toegevoegde waarde van het gebruik van de verdeling van Kotter bij een veranderingsproces te onderzoeken.

Tenslotte zijn in dit onderzoek niet de activiteiten of attitudes van de organisatie van herkomst meegenomen, terwijl dit ook een interessante relatie met de objecten van commitment kan hebben. Hierbij kan gedacht worden aan de basishouding van de korpsen of de gewinning van medewerkers om in verschillende organisaties te werken. Deze activiteiten of attitudes kunnen een verklaring bieden voor het al dan niet ontstaan van commitment aan de verschillende objecten. Mogelijk kunnen de activiteiten of de attitude van de organisaties van herkomst tijdens het veranderproces in een vervolgonderzoek ook worden betrokken.

## Literatuurlijst

- Agarwala, T. (2003), 'Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation'. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14 (2), 175-197.
- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990), 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization'. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63 (1), 1-18.
- Angle, H.L. & J.L. Perry (1981), 'An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness'. *Administrative Science Quarterly*, vol 26 (1), 1-14.
- Arthur, J.B. (1994), 'Effects of Human Resource Systems on manufacturing Performance and Turnover'. *Academy of Management Journal*, vol 37 (3), 670-687.
- Baarda, D.B. & M.P.M. Goede, de (2001), *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Wolters Noordhoff
- Beatty, R.W. & C.E. Schneider (1997), 'New HR roles to impact organizational performance: From partners 'to players'. *Human Resource Management*, vol. 36 (1), 29-37.
- Becker, T.E. (1992), 'Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making'. *The Academy of Management Journal*, vol 35 (1), 232-244.
- Benson, J. (1998) 'Dual Commitment: Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprises'. *Journal of Management Studies*, vol 35 (3), 355-375.
- Bouma, J. (2008), *Betrokkenheid als sleutel*. Schoonhoven: Academic Service.
- Champion, M.A. & R.G. Lord (1982), 'A Control Systems Conceptualization of the Goal-setting and Changing Process'. *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 30 (2), 265-287.
- Chatman, J.A. (1991), 'Matching People and Organizations, Selection and Socialization in Public Accounting Firms'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36 (3), 459-484.
- Cohen, A. (1993a), 'Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness'. *Journal of Business Research*, vol. 26 (1), 75-90.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. (1994), 'Organizational commitment: The utility of an integrative definition'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79 (3), 370-380.
- Dvir, T., Kass, N. & B. Shamir (2004), 'The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees'. *Journal of Organization Change Management*, vol. 17 (2), 126-143.
- Farrel, D. & C. Rusbult (1981), 'Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: the Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments'. *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 28 (1), 78-95.
- Glisson, C. & M. Durick (1988), 'Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33 (1), 61-81.
- Gregerson, H.B. & J.S. Black (1992). 'Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation'. *The Academy of Management Journal*, vol. 35 (1), 65-90.
- 't Hart, H., Dijk, van, J., Goede, de, M., Jansen, W. & J. Teunissen (1996), *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Heuvel, H. van den, N. Ellemers & B. Seghers (1998) 'Het belang van carrièrecommitment en collegiale commitment bij mannelijke en vrouwelijke werknemers: een studie onder promovendi'. *Sociale psychologie en haar toepassingen*, vol. 9, 168-186.



- Hrebiniak, L.G. & J.A. Alutto (1972), 'Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 (4), 555-573.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2006), *Opsporing bezocht*. Den Haag: Hega.
- Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2007), *Evaluatieonderzoek bovenregionale recherche*. Den Haag: Hega.
- Kamerstuk 29628, nr. 31
- Kamerstuk 29703, nr. 3
- Koch, J.L. & R.M. Steers (1977), 'Job Attachment, Satisfaction and Employee Turnover Among Public Sector Employees'. In: *Technical Report No. 6*, Office of Naval Research.
- Korte, T. de & Singerling, E. (1995), 'P&O de deur uit? Een overlevingsstrategie voor P&O managers'. *Holland Management Review*, Nr. 42.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leary, M.R. (2004), *Introduction to Behavioral Research Methods*. New York: Pearson.
- Leijten, A.Th. (1992), *Stimulerend personeelsmanagement. Een effectiviteitsdiagnose*, Academisch Proefschrift, Universiteit Twente.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row.
- Mathieu, J.E. & D.M. Zajac (1990), 'A review and meta analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment'. *Psychology Bull*, vol. 108.
- MTO Politie IJsselland (2006). Leiden: Hubert consult.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1991), 'A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment'. *Human Resource Management Review*, vol. 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & C.A. Smith (1993), 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78 (4), 539-551.
- Meyer, J. P. & L. Herscovitch (2001), 'Commitment in the Workplace: Toward a General Model'. *Human Resource Management Review*, vol. 11 (3), 299-326.
- Meyers, L. S, Gamst, G. & Guarino, A.J. (2006), *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Ministerie van Justitie en Ministerie van Binnenlandse Zaken (2002), *Naar een veiliger samenleving*. Den Haag.
- Morrow, P.C. (1983), 'Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment'. *The Academy of Management Review*, vol. 8 (3), 486-500.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin (1974) 'Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units'. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 231.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & R.M. Steers (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & R.M. Steers (1979), 'The Measurement of Organisational Commitment'. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14 (2), 224-247.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986), 'Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71 (3), 492-499.
- Peeters, M.C.W. & Meijer, S. (1995), 'betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk'. *Gedrag en Organisatie*, vol. 8 (3), 153-164.
- Politie Friesland (2007), Regionaal Beleidsplan 2007-2008.
- Politie IJsselland (2007), Jaarverslag IJsselland 2006.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. en P.V. Boulian (1974), 'Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59 ( ), 603-609.

- Projectgroep visie op de politiefunctie (2005) *Politie in ontwikkeling*. Den Bosch: van Gerwen.
- Ragin, C.C. (1994), *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*. California: Sage Publications.
- Randall, D.M. & M.P. O'Driscoll (1997), 'Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications'. *Journal of Social Psychological*, vol. 137 (5), 606-617.
- Redman, T & E. Snape (2005), 'Unpacking Commitment, Multiple Loyalties and Employee Behavior'. *Journal of Management Studies*, vol. 42 (2), 301-328.
- Riemsdijk van, M.J., Bondarouk, T.V. & Knol, H. (2005), 'Researching Personnel Management in Dutch Small and Medium Sized Enterprises: A Literature Overview and a Research Model'. In: *The Value of HRM?: 4th International Conference of the Dutch HRM Network*. Enschede: University of Twente.
- Salancik, G.R. (1982), 'Attitude-behavior consistencies as social logics', IN: Zanna, M.P., C.P. Herman & E.T. Higgins (1983), *Consistency in Social Behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schenk, W. (2006) 'Politie wordt efficiënter; Gelderse korpschef leidt nieuw samenwerkingsorgaan'. *Volkskrant*, 7 augustus 2006
- Siders, M.A., George, G. & Dharwadkar, R. (2001), 'The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures'. *Academy of Management Journal*, vol. 44 (3), 570-579.
- Steers, R.M. (1977), 'Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22 (1), 46-56.
- Stoker, J. (2005), *Leiderschap verandert*. (Rede bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar leiderschap en organisatieverandering)
- Torka, N. (2003) *Flexibel maar toch betrokken*, Academisch Proefschrift. Enschede: Twente University Press.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998), *Delivering Results, A New Mandate for Human Resource Professionals*. Boston: Harvard Business Review.
- Verschuren, P.J.M. en Doorewaard, H. (1998). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma B.V.
- Wahn, J.C. (1998), 'Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment'. *Group and Organization Management*, vol. 23 (3), 256-266.
- Wallace, J.E. (1995), 'Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40 (2), 228-255.
- Wiener, Y. (1982), 'Commitment in Organisations: A Normative View'. *Academy of Management Review*, vol. 7 (3), 418-428.

#### Websites:

[www.theheartofchange.com](http://www.theheartofchange.com)  
[www.politie.nl](http://www.politie.nl)  
[www.werkenbijvtspn.nl](http://www.werkenbijvtspn.nl)  
[www.regering.nl](http://www.regering.nl)  
[www.politiejaarverslag.nl](http://www.politiejaarverslag.nl)  
[www.om.nl](http://www.om.nl)  
[www.skopun.wordpress.com](http://www.skopun.wordpress.com)  
[www.zenska-mreza.hr](http://www.zenska-mreza.hr)  
[www.blombergcongres.nl](http://www.blombergcongres.nl)  
[www.eisenfelt.com](http://www.eisenfelt.com)

## Bijlage 1: Vragenlijst

Voor mijn master bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik een afstudeeronderzoek bij Lysias Consulting Group naar samenwerkingsorganisaties bij de politie. Aanleiding daartoe is dat er afgelopen jaren diverse samenwerkingsorganisaties bij de politie zijn opgericht. Om goed te kunnen functioneren zijn veel voorwaarden van belang, waaronder ook de betrokkenheid van de medewerkers die daar (komen) werken. Deze medewerkers komen in een situatie waar niet direct duidelijk is waar de loyaliteit en betrokkenheid ligt. Dat kan zijn bij de oude organisatie, de nieuwe organisatie en de algemene politieorganisatie.

Voor u ligt een vragenlijst voor dit onderzoek bedoeld voor leidinggevendenden van de Noordelijke Recherche Eenheid. Deze vragenlijst gaat in het bijzonder over de verschillende aanwezige HR-rollen binnen de NRE. Daarnaast zijn vragen over uw verbondenheid aan uw organisatie, de politieorganisatie en uw eventuele korps van herkomst ook onderdeel van deze vragenlijst.

Met deze e-mail vraag ik u aan het onderzoek mee te doen en enkele vragen te beantwoorden over de NRE. De resultaten van dit onderzoek zullen geheel anoniem verwerkt worden in mijn afstudeerscriptie. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer vijf minuten van uw tijd in beslag nemen en bestaat voornamelijk uit gesloten vragen. U kunt de ingevulde vragenlijst terugmailen naar **Hannekebrouwer@Lysiasgroup.com**

Ik wil u alvast bedanken voor uw tijd en moeite. Uiteraard zal ik de NRE informeren over de uitkomsten van dit onderzoek.

Met vriendelijke groeten,

Hanneke Brouwer

### I Algemene vragen

- 1) Hoe lang bent u werkzaam in de organisatie? \_\_\_\_\_ jaar en \_\_\_\_\_ maanden
- 2) Op welke afdeling/ team werkt u? \_\_\_\_\_
- 3) Wat is uw leeftijd? \_\_\_\_\_
- 4) Wat is uw geslacht?  Man  Vrouw
- 5) Wat is de hoogste door u genoten opleiding?
  - Lager onderwijs
  - Voortgezet onderwijs
  - Middelbaar beroepsonderwijs
  - Hoger beroepsonderwijs
  - Wetenschappelijk onderwijs

## II Vragen over de rol van HRM (Onderdeel II enkel voor de leidinggevenden)

De volgende vragen gaan over de mening die u heeft over de HR/ P&O-afdeling bij de NRE. Graag vernemen we op ieder van de stellingen uw eigen mening. (1= zeer mee oneens, 5= zeer mee eens)

	zeer mee oneens				zeer mee eens
	1	2	3	4	5
<b>HR helpt de organisatie .....</b>					
1) de organisatiedoelen te behalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) de efficiëntie van de bedrijfsvoering te verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) rekening te houden met de belangen en wensen van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) in te spelen op verandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>HR is betrokken bij .....</b>					
5) de formulering van de organisatiestrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) de uitvoering van het HR proces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) de verbetering van de betrokkenheid van de medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) het vormgeven van de cultuurverandering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	zeer mee oneens				zeer mee eens
	1	2	3	4	5
<b>HR zorgt ervoor dat .....</b>					
9) De HR strategieën in overeenstemming worden gebracht met de organisatiestrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) De HR processen efficiënt beheerd worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) HR beleid en programma's tegemoet komen aan de belangen en wensen van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) HR processen en programma's het verandervermogen van de organisatie verhogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>De effectiviteit van HR wordt gemeten aan haar vermogen om .....</b>					
13) te helpen dat de strategie werkelijkheid wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) op efficiënte wijze HR processen te leveren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) de wensen en belangen van medewerkers te behartigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) de organisatie te helpen anticiperen en zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

zeer mee  
oneens

1 2 3 4 5

zeer mee  
eens

**HR wordt gezien als .....**

- 17) 'business partner'
- 18) een expert in administratieve processen
- 19) steun en toeverlaat voor medewerkers
- 20) veranderkundig adviseur

**HR besteedt tijd aan.....**

- 21) strategische vraagstukken
- 22) operationele zaken
- 23) luisteren naar medewerkers en het beantwoorden van hun vragen
- 24) het stimuleren van gedrag om de organisatie beter te laten presteren

**HR is een actieve deelnemer in.....**

- 25) strategische planning
- 26) het ontwerpen en leveren van HR processen
- 27) luisteren naar medewerkers en het beantwoorden van hun vragen
- 28) organisatievernieuwing, -verandering of transformatie

zeer mee  
oneens

1 2 3 4 5

zeer mee  
eens

**HR is er om.....**

- 29) HR strategieën en de bedrijfsstrategie te harmoniseren
- 30) administratieve processen te monitoren
- 31) medewerkers te helpen bij het bereiken van werk-privé balans
- 32) gedrag te veranderen met het oog op organisatieverandering

**HR ontwikkelt processen en programma's om.....**

- 33) de HR strategie met de organisatiestrategie te verbinden
- 34) op efficiënte wijze documenten en gegevens te verwerken en bij te houden
- 35) zorg te dragen voor de wensen en belangen van medewerkers
- 36) de organisatie te helpen veranderen

**De geloofwaardigheid van HR wordt bepaald door.....**

- 37) het behalen van strategische doelen
- 38) toenemende productiviteit
- 39) haar bijdrage aan de wensen en belangen van medewerkers
- 40) het tot stand brengen van verandering

### III Vragen over het veranderproces

De hieronder gestelde vragen hebben betrekking op factoren die van invloed zijn op **het veranderproces van de NRE**. Als aspecten van het veranderproces van de NRE al enkele jaren geleden hebben plaatsgevonden willen we u vragen om de toenmalige situatie in uw hoofd te nemen bij het beantwoorden van de vragen. Graag vernemen op ieder van de stellingen uw mening. (1= zeer mee oneens, 5= zeer mee eens)

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Ik zag het nut van het veranderproces   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Ik was mij bewust van de omgeving waarin het veranderproces opereerde.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ik zag dat er moeite gedaan werd om het veranderproces tot een succes te maken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Er volgen nu enkele vragen waarin de term veranderteam voorkomt. Met veranderteam wordt bedoeld op mensen die door hun positie, expertise, betrouwbaarheid of leidinggevende capaciteiten sturing hebben gegeven aan het veranderproces van uw organisatie. Het hoeft dus geen formeel veranderteam te zijn.

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4) Het veranderteam kreeg de middelen, informatie en ondersteuning die het nodig had.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Ik werd gemotiveerd en geïnspireerd door het veranderteam.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Het veranderteam had een consistente benadering en richting.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Ik wist wat de visie van de organisatie is.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) De visie was krachtig en gewenst.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) Mensen die betrokken waren bij het veranderproces konden de visie in minder dan vijf minuten uitleggen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10) Er was sprake van tijdige communicatie over het veranderproces.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11) De communicatie over het veranderproces was simpel, objectief en betrokken.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12) Visie, doelen en strategieën werden in zowel bijeenkomsten van het management als in andere formele en informele bijeenkomsten besproken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13) In deze organisatie werkten waarderings- en beloningssystemen die inspireren en optimisme promoten.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14) Ik zag dat managers actief probeerden drempels te verwijderen die mensen weerhoudt om zich volgens de visie te gedragen.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15) Ik zag dat in mijn organisatie nieuwe ideeën worden gepromoot en getest.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16) Vanaf de start van het veranderproces zijn snelle, voor iedereen zichtbare resultaten behaald.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17) De resultaten van deze korte termijn resultaten werden gebruikt om successen zichtbaar te maken.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18) Regelmatig werden er belangrijke momenten erkend en gevierd.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19) In mijn organisatie werden nieuwe projecten en initiatieven opgestart voor meer veranderingen in de organisatie.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 20) Nieuwe situaties werden gebruikt om het veranderingsproces verder vorm te geven.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21) Leidinggevenden probeerden iedereen ervan te overtuigen dat de verandering compleet was terwijl er nog veel werk te doen was.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22) Medewerkers proberen te begrijpen wat ze moeten doen en wat van hen verwacht wordt om succesvol te zijn in de nieuwe omgeving.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23) Medewerkers gebruiken oude gewoonten, waarden en tradities om te beschrijven hoe dingen veranderd zijn.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24) Leiders en ‘aanjagers’ van de organisatie krijgen meer invloed.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 25) Medewerkers gebruikten regelmatig verhalen, beelden en aanwijsbare gebeurtenissen om de verandering op gang te brengen en houden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26) Mijn organisatie bracht de medewerkers via verslagen en analyses nieuwe ideeën en veranderingen bij                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27) De medewerkers ondersteunden actief en enthousiast het veranderingsproces   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### III Vragen over verbondenheid met uw organisatie

De volgende vragen gaan over enkele gevoelens die u heeft over verschillende aspecten van uw werk: uw betrokkenheid bij de NRE, uw betrokkenheid bij de politieorganisatie in het algemeen (hoe “blauw” voelt u zich) en uw verbondenheid met uw korps van herkomst.

Graag vernemen we voor elk van de factoren op ieder van de stellingen uw mening. (1= zeer mee oneens, 5= zeer mee eens) Als u voor uw huidige baan niet bij een politiekorps heeft gewerkt kunt u in de kolom korps van herkomst niet van toepassing (NVT) invullen.

Objecten: Stellingen:	NRE					Politie					Korps van herkomst					
	zeer mee oneens 1	2	3	4	zeer mee eens 5	zeer mee oneens 1	2	3	4	zeer mee eens 5	zeer mee oneens 1	2	3	4	5	NVT
Tegenover mijn vrienden/kennissen laat ik blijken hoe geweldig het is om te horen bij ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik vind dat mijn persoonlijke normen en waarden overeenkomen met de normen en waarden van ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ervaar de problemen van ... als mijn eigen problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik ben er trots op te kunnen vertellen dat ik bij ... hoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veel van de zaken waar ik in geloof komen tot uiting in ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me ontmoedigd als dingen niet gaan zoals ze horen te gaan in ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik voel me deel van ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een grote mate van overeenkomst in mijn doelen en de doelen van ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik geef echt om alles wat er gebeurt in ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**IV Overige vragen/ opmerkingen**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**

**Bijlage 2: Lijst met geïnterviewden**

Dhr. R. Oosterlaken	2 april 2008
Plaatsvervangend hoofd Bovenregionale Recherche Noord- en Oost Nederland	
Mevr. M. Schulenburg	13 mei 2008
Personeelsmanagementadviseur Bovenregionale Recherche Noord- en Oost Nederland	
Dhr. C. Hoogendoorn	16 april 2008
Algemeen directeur Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland	
Mevr. M. van Osch	7 mei 2008
Hoofd P&O Voorziening tot Samenwerking Politie Nederland	
Dhr. P. Dol	17 juni 2008
Plaatsvervangend chef Noordelijke Recherche Eenheid	
Mevr. J. Fransman	8 juli 2008
Personeelsmanagementadviseur Verzorgingsgebied West (VtSPN)	