



*De Next Generation*

*Een ontwikkeltraject binnen de Nationale Politie*

Naam: Rafaella Stefan  
Studentnummer: 51112  
Universiteit: Erasmus  
Universiteit Rotterdam  
Studie: Management van HR en  
Verandering

## **Titelpagina**

Titel: De Next Generation, een ontwikkeltraject binnen de Nationale Politie

Naam: Rafaella Stefan

Studentnummer: 511112

Studie: Master Management van HR en Verandering

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2019-2020

Cursuscode: FSWBM-6030

Eerste lezer: Dr. Brenda Vermeeren

Tweede lezer: Prof. Dr. Bram Steijn

Organisatie: Nationale Politie

Stagebegeleider: Amanda Visch

Aantal woorden: 19.895

Datum: 10 augustus 2020



## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het eindproduct van mijn master Management van HR en Verandering. Deze masterscriptie gaat over de ervaring van deelnemers aan de *Next Generation* op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Het onderzoek heb ik uitgevoerd tijdens mijn stage bij de Nationale Politie, team politie van overmorgen. Vanwege het coronavirus verliep mijn stageperiode iets anders dan ik had verwacht. De gave projecten en bijeenkomsten die de politie van overmorgen normaliter organiseert, hadden deze periode een iets andere aanpak namelijk: digitaal. Tijdens deze periode heb ik mij wel erg betrokken gevoeld bij het team en heb ik mijn masterscriptie thuis maar met ondersteuning, kunnen schrijven. Hiervoor wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst Brenda Vermeeren, zij heeft mij geholpen om het onderzoek op de goede rails te krijgen en ik wil haar bedanken voor alle feedback en begeleiding die ik tijdens het traject heb mogen ontvangen. Daarnaast mijn tweede lezer, Bram Steijn voor zijn uitgebreide feedback waardoor ik mijn scriptie nog meer heb kunnen verbeteren. Ook wil ik graag mijn stagebegeleider, Amanda Visch, bedanken. Zij heeft mij het gehele proces bijgestaan, geholpen en ondersteund tijdens mijn stageperiode bij het team politie van overmorgen. Tot slot wil ik graag mijn familie, Sam en vriendinnen bedanken voor het nalezen van mijn scriptie en de ondersteuning tijdens deze periode.

Ik wens u veel leesplezier.

Rafaella Stefan

Breda, 10 augustus 2020



## **Samenvatting**

### ***Aanleiding***

Publieke organisaties ervaren veel invloeden van stakeholders, belangen en de politiek maar zij proberen te allen tijde in te spelen op de veranderende samenleving. Zo ook de Nationale Politie, zij staan middenin de samenleving en hebben te maken met verschillende partijen en belangen maar zorgen ervoor dat zij ‘waakzaam en dienstbaar’ blijven (Politie, z.d.). In 2013 werd een reorganisatie vanuit de politiek opgelegd waar 25 politiekorpsen moesten fuseren tot één Nationale Politie. Door de reorganisatie stond de ontwikkeling van de organisatie een tijdje stil, er moest nagedacht gaan worden over de toekomst. Daarom werd vanuit de Korpsleiding besloten om een groep jonge ambitieuze medewerkers een ontwikkeltraject in te laten gaan om samen na te denken over de toekomst van politie en hun eigen toekomst bij de politie; de *Next Generation*. Nu drie lichtingen verder, is het interessant om te kijken hoe deelnemers de *Next Generation* hebben ervaren t.a.v. hun persoonlijke ontwikkeling. Deelnemers van de *Next Generation* zijn ten slotte de leiders van (over)morgen en moeten klaargestoomd worden voor alles wat de toekomst nog gaat brengen. De volgende vraagstelling staat hierbij centraal: ‘*Hoe ervaren medewerkers het effect van de Next Generation interventies op hun persoonlijke ontwikkeling en welke factoren zijn hierbij van invloed?*’

### ***Theorie***

In dit onderzoek staat persoonlijke ontwikkeling van deelnemers aan een interventie bij de Nationale Politie centraal. In de theorie is allereerst besproken wat persoonlijke ontwikkeling is en welke stromingen te onderscheiden zijn. Binnen dit onderzoek staat een talentgerichte aanpak met elitair perspectief centraal. Dat wil zeggen dat wordt gefocust op *high potentials* waarbij ontwikkeling kan plaatsvinden door te investeren in de krachten en talenten van deze medewerkers, dit worden vermogens genoemd. Er zijn twee katalysatoren van invloed op dit ontwikkelproces: intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren. Om persoonlijke ontwikkeling te bevorderen kan een interventie worden ingezet. Daarom is gekeken naar de mogelijke manieren om persoonlijke ontwikkeling te beïnvloeden middels een interventie. Met als voorwaarde dat die interventie goed in elkaar zit. Een goede interventie kent zes bouwstenen: historie, actoren, fasen, communicatie, sturing en uitkomsten.

### ***Methode***

Om antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gemixte methode. Zowel kwantitatief onderzoek als kwalitatief onderzoek is uitgevoerd. Er is een online vragenlijst uitgestuurd naar alle deelnemers van de *Next Generation* en deze gegevens zijn verwerkt via SPSS. Daarnaast zijn semigestructureerde interviews gehouden met verschillende deelnemers uit verschillende lichtingen, acht respondenten in totaal.



## ***Resultaten***

De uitkomsten van het onderzoek zijn beschreven aan de hand van de opgestelde deelvragen. Eerst wordt ingegaan op de kwantitatieve resultaten waarna dieper wordt ingegaan op gevonden verbanden door middel van kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek is gekeken of er persoonlijke ontwikkeling heeft plaatsgevonden door in te zetten op bestaande kwaliteiten en sterktes van een deelnemer, aangeduid als vermogens. Allereerst is gebleken dat deelnemers vooral ervaren dat zij veelal al in het bezit waren van een aantal vermogens maar dat deze door deelname aan de interventie zijn versterkt. Met name strategisch denken, creativiteit en probleemoplossend vermogen lieten een verbetering zien. De interventie bleek in het algemeen goed ervaren te zijn door de deelnemers. Met name training, begeleiding en communicatie van de begeleiding werden positief ervaren op de ontwikkeling van deelnemers. Het sturingsmiddel design thinking werd minder goed ervaren. Met betrekking tot de factoren bleek dat de intra-persoonlijke eigenschap motivatie invloed had op het ontwikkelen van vermogens van deelnemers en dat dit door deelname aan de interventie is verbeterd. Omgevingsfactoren lieten geen correlatie zien maar werden door deelnemers wel aangehaald als belangrijke invloed. Veelal werd support uit de omgeving negatief ervaren. Tot slot is er verschil te zien in hoe deelnemers van 1.0, 2.0 en 3.0 de interventie hebben ervaren. Daarbij blijkt lichte 3.0 significant van de andere groepen te verschillen in ervaring met betrekking tot de interventie. Lichte 3.0 ervoer daarnaast significant minder support van collega's en leidinggevende dan lichte 1.0 en 2.0.

## ***Aanbevelingen***

De eerste aanbeveling richt zich op verplaatsing van elitair perspectief naar diversiteitsperspectief. De *Next Generation* dient zich niet alleen te richten op de meest bevoorrechte medewerkers maar op iedereen binnen de politieorganisatie. Op deze manier krijgt iedereen een kans om zich te ontwikkelen en de organisatie daarmee verder te brengen. De tweede aanbeveling richt zich op vormgeving van de interventie. De opvolgende interventies van de *Next Generation* wordt geadviseerd gebruik te maken van een nulmeting en deelnemers doelstellingen te laten opstellen. Op deze manier is het mogelijk om te kijken waar deelnemers zelf naar streven en welke doelen zij zelf willen behalen. Daarnaast is het interessant om de interventie zo in te richten dat deelnemers veel vrijheid ervaren tijdens het traject. Op deze manier zijn zij zelf verantwoordelijk voor hetgeen zij willen bereiken en middels doelstellingen kunnen zij zelf aangeven welk aspect van persoonlijke ontwikkeling zij precies willen verbeteren.

De laatste aanbeveling richt zich op het meenemen van leidinggevenden en collega's tijdens het traject. Allereerst is het belangrijk dat leidinggevenden volledig achter deelname staan en dat de leidinggevende zich ervan bewust is dat de medewerker een ontwikkeltraject ingaat en hier tijd voor vrij moet maken. Daarnaast wordt aanbevolen presentaties en workshops te geven voor directe collega's om hen te betrekken in het gedachtegoed van de *Next Generation*. Op deze manier wordt niet alleen ingespeeld op begrip van collega's maar wordt ook de *Next Generation* verspreid binnenin de organisatie.



<b>Hoofdstuk 1. Inleiding.....</b>	<b>8</b>
1.1. Aanleiding.....	8
1.2. Probleemstelling .....	9
1.3. Relevantie .....	10
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3.2. Maatschappelijke relevantie.....	10
1.3.3. Bestuurskundige relevantie .....	11
1.4. Leeswijzer .....	11
<b>Hoofdstuk 2. Context.....</b>	<b>13</b>
2.1. Nationale Politie.....	13
2.2. Team politie van overmorgen .....	14
2.3. De <i>Next Generation</i> interventies.....	14
<b>Hoofdstuk 3. Theoretisch kader .....</b>	<b>15</b>
3.1. Persoonlijke ontwikkeling.....	15
3.1.1. Persoonlijke ontwikkeling: definiëring .....	15
3.1.2. Persoonlijke ontwikkeling: verschillende stromingen.....	16
3.1.3. Persoonlijke ontwikkeling: elitair perspectief en diversiteitsperspectief .....	17
3.1.4. Persoonlijke ontwikkeling: ontwikkelen van vermogens.....	18
3.1.5. Factoren van invloed op persoonlijke ontwikkeling .....	19
3.1.6. Persoonlijke ontwikkeling: samenvatting .....	20
3.2. Interventies.....	21
3.2.1. Interventies: definiëring .....	21
3.2.2. Interventies: succesvolle interventies.....	21
3.3. Hoe kunnen interventies persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden?.....	22
3.4. Conceptueel model.....	26
<b>Hoofdstuk 4. Methodologie.....</b>	<b>27</b>
4.1. Onderzoeksstrategie .....	27
4.1.1. Onderzoeksstrategie: methode van dataverzameling .....	27
4.1.2. Onderzoeksstrategie: respondenten en privacy .....	28
4.1.3. Onderzoeksstrategie: data-analyse kwantitatief onderzoek.....	30
4.1.4. Onderzoeksstrategie: data-analyse kwalitatief onderzoek.....	30
4.2. Operationalisering .....	31
4.3. Kwaliteit van het onderzoek .....	34
4.3.1. Kwaliteit van het onderzoek: betrouwbaarheid.....	34
4.3.2. Kwaliteit van het onderzoek: validiteit .....	34
<b>Hoofdstuk 5. Empirische bevindingen en analyse.....</b>	<b>36</b>
5.1. Deelvraag één: ‘Wat is de ervaring van deelnemers aan de <i>Next Generation</i> interventies op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’ .....	36
5.1.1. Kwantitatief onderzoek .....	36
5.1.2. Samenvatting.....	39
5.1.3. Kwalitatief onderzoek .....	40
5.2. Deelvraag twee: ‘Wat zijn de verschillen in ervaringen van deelnemers aan de interventie <i>Next Generation</i> 1.0, 2.0 en 3.0 op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’ .....	44
5.2.1. Kwantitatief onderzoek .....	44
5.2.2. Samenvatting.....	46
5.2.3. Kwalitatief onderzoek .....	46
5.3. Deelvraag drie: ‘Welke factoren zijn van invloed op hoe medewerkers de invloed van de <i>Next Generation</i> interventies op hun persoonlijke ontwikkeling ervaren?’ .....	48
5.3.1. Kwantitatief onderzoek .....	48
5.3.2. Samenvatting.....	53
5.3.3. Kwalitatief onderzoek .....	54



5.4.	Deelvraag vier: ‘Wat zijn de verschillen in factoren van invloed op hoe deelnemers de Next Generation 1.0, 2.0 en 3.0 ervaren?’ .....	57
5.4.1.	Kwantitatief onderzoek .....	57
5.4.2.	Samenvatting .....	59
5.4.3.	Kwalitatief onderzoek .....	60

## **Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie .....62**

6.1.	Beantwoording empirische deelvragen .....	62
6.1.1.	Deelvraag 1 .....	62
6.1.2.	Deelvraag 2 .....	63
6.1.3.	Deelvraag 3 .....	64
6.1.4.	Deelvraag 4 .....	65
6.2.	Beantwoording hoofdvraag.....	65
6.3.	Discussie .....	66
6.3.1.	Theoretische discussie.....	66
6.3.2.	Methodologische discussie.....	68
6.4.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	69
6.4.1	Aanbeveling één: van elitair perspectief naar diversiteitsperspectief .....	69
6.4.2.	Aanbeveling twee: vormgeving van de interventie .....	69
6.3.3.	Aanbeveling drie: invloeden van omgeving.....	70

## **Literatuurlijst.....72**

### **Bijlagen 75**

Bijlage I	Informatie- en toestemmingsformulier.....	76
Bijlage II	Operationalisering .....	79
Bijlage III	Introductie vragenlijst deelnemers <i>Next generation</i> .....	84
Bijlage IV	Vragenlijst deelnemers <i>Next Generation</i> .....	85
Bijlage V	Betrouwbaarheid van de schalen.....	91
Bijlage VI	Interviewhandleiding.....	93
Bijlage VII	Respondentenlijst.....	95
Bijlage VIII	Codeerschema.....	96
Bijlage IX	Correlatietabellen.....	97



# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

De hedendaagse samenleving verandert razendsnel; er zijn allerlei maatschappelijke en technologische ontwikkelingen waar organisaties uit verschillende sectoren mee te maken krijgen. Het zijn trends en ontwikkelingen waar ook de publieke sector op moet inspelen en waarvan verwacht wordt dat zij dit doen (Kuipers et al., 2013). De publieke sector verschilt hierbij van de private sector. Zo zijn er omgevingsfactoren als de uitgebreide formele wettelijke kaders en beperkingen en de intensieve politieke beïnvloeding die de publieke sector kenmerkt (Steijn et al., 2010). Daarnaast hebben publieke activiteiten meer impact op de samenleving en hebben zij te maken met een kritische blik van media en burgers (Steijn et al., 2010). Publieke organisaties staan hierdoor voor een grote uitdaging wanneer het gaat om veranderen (Kuipers et al., 2013). Desondanks zijn veel publieke organisaties bezig met veranderen en proberen zij in te spelen op de trends en ontwikkelingen uit de huidige samenleving, daar is de Nationale Politie en goed voorbeeld van. Zij staan middenin de samenleving, hebben te maken met verschillende partijen en belangen maar zorgen er te allen tijde voor dat zij ‘waakzaam en dienstbaar’ blijven (Politie, z.d.).

Op 1 januari 2013 werd de Politiewet 2012 aangenomen naar aanleiding van een voorstel van Minister Opstelten van Veiligheid en Justitie (Parlementaire Monitor, 2012). Deze wet regelt de organisatie en het beheer van de politie en verving de al bestaande Politiewet 1993 (Politiewet 2012). Door invoering van de nieuwe wet werd verondersteld dat de grotere eenheid in beheer en taakuitvoering moest leiden tot efficiëntere en effectief opererende politie. Met invoering van deze wet ging een van de grootste reorganisaties uit de Nederlandse geschiedenis van start (Politie, z.d.). De eerste fase richtte zich voornamelijk op het inrichten van nieuwe systemen, nieuwe kantoren en andere functiebeschrijvingen binnen de politie. In 2015 kwam Erik Akerboom aan de leiding als Korpschef van de Nationale Politie. Daarmee ging de tweede fase van de reorganisatie in werking, de eerste belangrijke stappen waren gezet. Systemen werkten in alle eenheden hetzelfde, de kantoren waren zo goed als af en mensen zaten op hun nieuwe plek. Er kon gewerkt gaan worden aan de toekomst!

Echter, dit bleek niet vanzelfsprekend. Uit een evaluatie van Kuijken (2017) kwam naar voren dat de reorganisatie grote impact had op de medewerkers, hun persoonlijke ontwikkeling en de toekomst. Mentaal was er weinig ruimte voor ontwikkeling, medewerkers waren bezig met eigen taken en dit resulteerde in het feit dat de organisatie ‘stilstond’ (Kuijken, 2017). Daarmee begon een derde fase, een fase waarin nagedacht moest worden over de toekomst van





medewerkers, zij zijn ten slotte de toekomst van de politie. Vanuit de Korpsleiding werd daarom een initiatief opgesteld waarin de nieuwe koers van de politie zou worden bepaald middels een ontwikkeltraject: de *Next Generation*. Deze interventie heeft als doel persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te bevorderen door hen te ontwikkelen op het gebied van leiderschap en hen voor te bereiden op de toekomst van de Nationale Politie.

Het is interessant om te zien dat opleggingen vanuit de politiek bepaalde consequenties met zich meebrengen maar dat een ontwikkeltraject als de *Next Generation* wellicht voor organisaties een mooie kans biedt om hier positief op te anticiperen. Nu drie lichten van de *Next Generation* verder is het van belang om in kaart te brengen hoe deelnemers deze interventies hebben ervaren op hun persoonlijke ontwikkeling.

## 1.2. Probleemstelling

Uit bovenstaande komt naar voren dat de *Next Generation* zich heeft gericht op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers die deelnamen aan de interventie. Nu drie jaar later, met drie *Next Generation* interventies, is het interessant voor de Korpsleiding om te achterhalen wat het heeft opgeleverd voor medewerkers op persoonlijk vlak. Daarnaast is het interessant om te achterhalen welke verschillen er zijn in ervaringen zijn tussen de lichten en welke factoren van invloed zijn op de ontwikkeling. Binnenkort start de *Next Generation 4.0* en de resultaten uit dit onderzoek zullen worden meegenomen bij het vormgeven van de nieuwe interventie. De volgende vraagstelling staat hierbij centraal:

*“Hoe ervaren medewerkers het effect van de Next Generation interventies op hun persoonlijke ontwikkeling en welke factoren zijn hierbij van invloed?”*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden hieronder deelvragen toegelicht.

Theoretische deelvragen

1. Welke inzichten biedt de literatuur over het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling?
2. Welke inzichten biedt de literatuur over effectieve interventies?
3. Hoe kunnen veranderinterventies persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden?

Empirische deelvragen

1. Wat is de ervaring van deelnemers aan de *Next Generation* interventies op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?



2. Wat zijn de verschillen in ervaringen van deelnemers aan de interventie *Next Generation* 1.0, 2.0 en 3.0 op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?
3. Welke factoren zijn van invloed op hoe medewerkers de invloed van de *Next Generation* interventies op hun persoonlijke ontwikkeling ervaren?
4. Wat zijn de verschillen in factoren van invloed op hoe deelnemers de *Next Generation* 1.0, 2.0 en 3.0 ervaren?

### **1.3. Relevantie**

#### ***1.3.1. Wetenschappelijke relevantie***

Door de veranderende samenleving en nieuwe werkvormen is er grote behoefte aan talentontwikkelingsprogramma's die zich focussen op de grootste uitdagingen van de toekomst (Thunnissen, 2016). Echter, een duidelijk aanpak omtrent talent opleiden en ontwikkelen blijkt in de praktijk nog niet aanwezig te zijn. HR-vaktijdschriften bespreken de onderwerpen talentmanagement, talentontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling zorgvuldig. Maar een duidelijke invulling van een dergelijk ontwikkelprogramma wordt nog niet gegeven. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant aangezien dieper wordt ingegaan op een mogelijke invulling van het streven naar persoonlijke ontwikkeling en geeft een mogelijkheid de complexe wereld van talentontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling aan te vullen. Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant aangezien de beschreven interventie zich richt op het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. Van Wart (2017) beschrijft in zijn boek *'Leadership in public organizations'* dat goede leiders in de publieke sector vaak van start gaan met veel talent maar dat deze vaardigheden zelden uitdrukking vinden zonder studie, mentorschap en oefening. Het is daarom belangrijk om in te zetten op mogelijke manieren om leiderschap in de publieke sector zo effectief mogelijk in te richten, een ontwikkelprogramma zou hier een mogelijke invulling voor kunnen zijn.

#### ***1.3.2. Maatschappelijke relevantie***

De wereld is een complex samenspel van allerlei trends en ontwikkelingen. Daarom moeten verschillende actoren zich continu blijven ontwikkelen en aanpassen om te blijven voldoen aan de veranderende context. Manieren om hieraan te voldoen worden door organisaties anders ingevuld. Bij de Nationale Politie hebben zij ervoor gekozen om intern mensen te trainen, hen te ontwikkelen en zo mensen bekwaamer maken waardoor zij beter met verandering kunnen omgaan. Dit doen zij door middel van de *Next Generation* interventie. Door in kaart te brengen



op welke manier deze interventie heeft bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de factoren van succes hierbij, kunnen er in de toekomst nog meer en wellicht betere interventies ontwikkeld worden. Door politiepersoneel op deze manier op te leiden, zijn zij beter uitgerust om complexere vraagstukken op te lossen. Daarmee draagt het indirect bij aan de veiligheid in de samenleving en bekwaamheid van politiepersoneel.

### **1.3.3. Bestuurskundige relevantie**

Bestuurskunde richt zich op allerlei bestuurlijke complexe vraagstukken met betrekking tot de maatschappij (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2020). Een voorbeeld van zo'n complex vraagstuk is de reorganisatie van de politie die van start ging naar aanleiding van een politieke beslissing van de minister van Veiligheid en Justitie, Ivo Opstelten. De politiek bepaalt, voor een groot deel, hoe de wind waait binnen publieke organisaties als de Nationale Politie. Vanuit het bestuur kan bepaald worden dat de politie moet reorganiseren, maar om een organisatie met 72.000 medewerkers te veranderen moet men wel van goeden huize komen. Het bestuur bepaalt daarmee het 'wat' van de politie en de politie bepaalt het 'hoe'. Het bleek dat de politieke oplegging om een reorganisatie te realiseren consequenties met zich mee bracht. De reorganisatie had grote impact op de medewerkers, hun persoonlijke ontwikkeling en de toekomst van de politie. Daarom werd besloten een ontwikkelprogramma in werking te zetten: de *Next Generation*. Een ontwikkeltraject waar werd gefocust op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het is allereerst interessant om te zien hoe er opvolging wordt gegeven aan bestuurlijke beslissingen in deze publieke organisatie. Daarnaast is het interessant om in kaart te brengen hoe en op welke manier een ontwikkeltraject als de *Next Generation* kan bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers binnen een publieke organisatie. Er is tot op heden nog weinig bekend op het gebied van de invloed van interventies op persoonlijke ontwikkeling binnen deze specifieke context, daarom is het onderzoek bestuurskundig relevant.

## **1.4. Leeswijzer**

Dit onderzoek is ingedeeld in zes hoofdstukken waarmee antwoord gegeven zal worden op de hoofdvraag: *'Hoe ervaren medewerkers het effect van de Next Generation interventies op hun persoonlijke ontwikkeling en welke factoren zijn hierbij van invloed?'*. Het eerste hoofdstuk geeft de inleiding van het onderwerp van dit onderzoek, waarin de aanleiding, probleemstelling en relevantie zijn besproken. Het tweede hoofdstuk richt zich op de context om zo meer duidelijkheid te scheppen over het onderwerp. In het derde hoofdstuk wordt het theoretisch



kader weergegeven. Het vierde hoofdstuk richt zich op de onderzoeksmethode. In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven, daarnaast wordt hierin de analyse van de resultaten beschreven. Tot slot bevat het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, de conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en aanbevelingen worden gegeven voor de organisatie. Ook wordt hierin de discussie besproken met betrekking tot de wetenschappelijke literatuur en de methodologische verantwoording van het onderzoek.



## Hoofdstuk 2. Context

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een beschrijving van de context van het onderzoek. Allereerst wordt algemeen ingegaan op de Nationale Politie waar het onderzoek zal plaatsvinden. Vervolgens wordt dieper ingegaan op het team Politie van Overmorgen, wat zij doen en de *Next Generation* interventies.

### 2.1. Nationale Politie

De politie is er voor iedereen en streeft ernaar op ieder moment Nederland veilig te houden. Zij doen dit door vertrouwen te wekken, alert en slagvaardig op te treden, betrokken en daadkrachtig helpen, intensief samen te werken, leren, innoveren en te vertrouwen op haar professionals door te beschermen, begrenzen en bekrachtigen (Politie, z.d.).

*‘Een korps van wijk tot wereld, lokaal verankerd en internationaal verbonden’*

In 2013 hervormde de politie zich van 26 politiekorpsen naar één Nationale Politie. Het doel van deze reorganisatie was om de burgers in Nederland allemaal op dezelfde manier te behandelen wanneer zij bijvoorbeeld aangifte deden, 112 belden, in nood waren of op welke manier dan ook zij de politie benaderden. Er zijn binnen de politie nu drie niveaus: nationaal, regionaal en lokaal (Politie, z.d.). Op nationaal niveau is Henk van Essen de Korpschef, hij wordt ondersteund door de Staf Korpsleiding. Daaronder vallen alle regionale eenheden en deze zijn te verdelen in lokale districten met basisteams. Wanneer men agenten op straat ziet lopen zijn dit vaak agenten die vallen onder een basisteam en werkzaam zijn in een district dat is aangesloten bij een regionale eenheid. De strategische top bestaat uit alle managementteams van de eenheden, de Korpsleiding, de directeurs van de directies en het politiedienstencentrum. De Nationale Politie is een enorme organisatie met bijna 72.000 medewerkers. Het is niet eenvoudig een dergelijke grote organisatie te leiden of te veranderen. Dat komt niet alleen doordat de politie midden in de samenleving staat maar ook omdat zij aan de politiek verbonden zijn, verantwoording dienen af te leggen en daarnaast beïnvloed worden door de continue ontwikkelingen die invloed hebben op het politiewerk zoals nieuwe technologieën. De politie wil zo accuraat mogelijk op kunnen inspelen op deze ontwikkelingen en heeft daarom binnen de strategische top de directie: strategie en innovatie. Hieronder valt het team politie van overmorgen, een team waar wordt ingezet op het realiseren van een toekomstbestendige politie.



## **2.2. Team politie van overmorgen**

Het team politie van overmorgen is onderdeel van de directie strategie en innovatie van de Staf Korpsleiding, hier richt men zich op het voorbereiden van de politie op de toekomst. Dit proces neemt tijd in beslag aangezien bij de politie nog steeds sprake is van strenge hiërarchie en bureaucratie (Landman, Kouwenhoven & Brussen, 2015). Zo heersen, volgens Landman et al. (2015), binnen de basisteams de drie boze B's: beleid, bazen en bureaucratie. Het team politie van overmorgen wil de verbinding tussen de operaties en deze drie B's maken. Een van de projecten die zij begeleiden, ondersteunen en vormgeven is de *Next Generation* interventie.

## **2.3. De *Next Generation* interventies**

Ten tijde van de reorganisatie werd duidelijk dat binnen de politie te weinig tijd werd besteed aan de toekomst en de medewerkers die hier deel van gingen uit maken. Vanuit de Korpsleiding werd daarom een initiatief opgesteld waarin de nieuwe koers van de politie zou worden bepaald en waarbij deelnemers de kans kregen zich te ontwikkelen en voor te bereiden op de toekomst. Dit initiatief heet de *Next Generation* en werd begeleid door het team politie van overmorgen. Een eerste lichting van de *Next Generation* ging hiermee van start. Tijdens de interventie volgden deelnemers trainingen, masterclasses en deelden zij informatie met andere organisaties. Er werd gekeken naar verscheidene trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor de toekomst van de politie. Gedurende deze interventie van zes maanden werden deelnemers begeleid door een coach en stond het team politie van overmorgen klaar om hen te ondersteunen tijdens het traject. Na afloop van de *Next Generation 1.0* bleek dat deelnemers hun deelname zeer positief ervaarden. De Korpschef nam daarom het besluit om nogmaals een interventie in werking te zetten, wederom onder begeleiding van het team politie van overmorgen. *Next Generation 2.0* ging hiermee van start. Deze lichting kreeg ook trainingen, masterclasses en ging aan de slag met lastige vraagstukken. Na afloop van de interventie waren deelnemers wederom enthousiast en werd ook een *Next Generation 3.0* ingezet. Binnenkort zal *Next Generation 4.0* van start gaan. Voordat het zo ver is, kan dit onderzoek wellicht een bijdrage leveren aan de indeling en realisatie van de nieuwe *Next Generation* interventie.



## Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theoretische concepten van dit onderzoek. Allereerst wordt de definitie van persoonlijke ontwikkeling uiteengezet. Daarna zal worden ingegaan op de stromingen die binnen persoonlijke ontwikkeling te onderscheiden zijn en welke factoren een rol spelen bij het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens wordt ingegaan op de definitie van interventies en wanneer deze effectief zijn. Daarnaast wordt gekeken welke rol interventies kunnen spelen in de bevordering van persoonlijke ontwikkeling. Tot slot is er een conceptueel model gevormd.

### 3.1. Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling, talentontwikkeling, competentie management, het zijn termen voor het ontwikkelen van medewerkers in organisaties (Kessels & Poell, 2011). Het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten is belangrijk voor zowel medewerker als organisatie. Bekwaam personeel is namelijk niet alleen goed voor het welzijn en voor duurzame inzetbaarheid, maar stelt medewerkers ook in staat om beter in te spelen op de veranderende samenleving (Van den Berg et al., 2014). Voordat er dieper wordt ingegaan op deze aspecten van persoonlijke ontwikkeling wordt eerst het begrip *persoonlijke ontwikkeling* in kaart gebracht.

#### 3.1.1. *Persoonlijke ontwikkeling: definiëring*

*Persoonlijke ontwikkeling* kent verschillende definities maar betreft in zijn algemeenheid alles wat gerelateerd is aan de ontwikkeling van het zelfbewustzijn, identiteit, eigen talent, potentieel en realiseren van dromen (Aubrey, 2011). Het is daardoor een overkoepeling van meerdere onderdelen en wordt momenteel in zowel wetenschappelijke publicaties als in praktijk- en managementartikelen beschreven. *Persoonlijke ontwikkeling* wordt door Irving & Williams (1999) gedefinieerd als ‘iets dat je kunt plannen gericht op verandering van een individu’. Volgens Engel (2016) is *persoonlijke ontwikkeling* ‘het bewuste proces waarin de mens zijn persoonlijke mogelijkheden tot ontplooiing brengt. Het is de ontwikkeling van een individu om diens volledige potentieel en mogelijkheden tot uiting te brengen’. Het begrip *persoonlijke ontwikkeling* is een overkoepeling van meerdere factoren en kent daardoor ook verschillende aanduidingen in de literatuur maar richt zich in zijn algemeenheid op de ontwikkeling van een individu. Hoewel meerdere definities van dit concept besproken zijn, zal een definitie aangehouden worden waarin deze definities worden samengebracht. *Persoonlijke ontwikkeling* is het bewuste veranderingsproces waarin een individu zijn volledige potentieel, talenten en



mogelijkheden kan ontwikkelen en tot uiting kan brengen (Aubrey, 2011; Irving & Williams, 1999; Engel, 2016). In de volgende paragraaf zal nader worden toegelicht welke stromingen persoonlijke ontwikkeling kent.

### ***3.1.2. Persoonlijke ontwikkeling: verschillende stromingen***

Binnen literatuur over persoonlijke ontwikkeling worden twee stromingen aangehouden; competentieontwikkeling en talentontwikkeling. Beiden richten zich op het ontwikkelen van mensen op de arbeidsmarkt maar hebben verschillend perspectief op de manier waarop dit beïnvloed kan worden.

#### *Competentieontwikkeling*

Competentiemanagement richt zich op ‘sturen’ op wat de organisatie nodig heeft, door het opstellen van doelen, signaleren van een tekort, voortgang meten en het evalueren achteraf (Cameron et al., 2003). De organisatie bepaalt doelstellingen waarna gekeken wordt welke competenties nodig zijn om deze doelen te behalen en vervolgens worden de medewerkers hierop ontwikkeld (Dewulf et al., 2011). Het managen van competenties wordt gedaan door een *gap-benadering* toe te passen (Hiemstra & Bohlmeijer, 2013). Een *gap-benadering*, ook wel *probleembenadering* genoemd, richt zich op problemen, gebreken en tekortkomingen van een medewerker. Door deze weg te werken, te bestrijden of te minimaliseren wordt een medewerker vervolgens beter en kan hij of zij zich ontwikkelen. Wanneer een *gapgerichte benadering* wordt ingezet om medewerkers te ontwikkelen, richt dit zich niet op wat zij al kunnen maar op wat zij nog niet kunnen (Van der Sluis, 2007).

#### *Talentontwikkeling*

De kerngedachte bij talentmanagement ligt op het ontwikkelen van een persoon vanuit iemands aanleg en ambitie. In plaats van het bijspijkeren van competenties, wordt ingezet op het verbeteren en ontwikkelen van bestaande kwaliteiten en sterke punten (Van der Sluis, 2007). Het managen van talentontwikkeling wordt gedaan door een *sterke punten-benadering* toe te passen. Dit richt zich op het bevorderen van successen, persoonlijke kwaliteiten en de sterke punten van een medewerker. Door de medewerker te ontwikkelen op zijn of haar talent, kwaliteiten te versterken en sterke kanten te optimaliseren kan de medewerker zich ontwikkelen (Hiemstra & Bohlmeijer, 2013).





Talentontwikkeling en competentieontwikkeling zijn twee benaderingen die zich richten op het ontwikkelen van mensen op de arbeidsmarkt. Een talentgerichte benadering van persoonlijke ontwikkeling leent zich het meest voor dit onderzoek. Uit de casus is namelijk naar voren gekomen dat de medewerkers die centraal staan in dit onderzoek zijn uitgekozen vanwege bepaald potentieel. Er wordt hierbij verondersteld dat zij al bepaalde talenten en competenties bezitten waardoor zij beter passen in een talentgerichte benadering van persoonlijke ontwikkeling.

### ***3.1.3. Persoonlijke ontwikkeling: elitair perspectief en diversiteitsperspectief***

In dit onderzoek staat de talentgerichte benadering van persoonlijke ontwikkeling centraal. Een talentgerichte benadering of talentontwikkeling gaat ervan uit dat je persoonlijke ontwikkeling bevordert door te investeren in de kwaliteiten en sterktes van iemand (Van der Sluis, 2007; Hiemstra & Bohlmeijer, 2013). Het daadwerkelijk ontwikkelen van deze sterktes en kwaliteiten kan worden gedaan aan de hand van talentmanagement. Talentmanagement omvat alle processen van werving, selectie, training, ontwikkeling en doorstroming van talentvolle medewerkers in de organisatie (Van der Sluis, 2007). Het ontwikkelen van talenten binnen de organisatie draagt bij aan betere resultaten en overleving van de organisatie in hedendaagse samenleving (Calmeyn et al., 2008). Echter, talentontwikkeling brengt ook een keerzijde met zich mee. Het blijkt dat in de praktijk, organisaties soms niet willen investeren in talentontwikkeling. Doordat medewerkers zich ontwikkelen, wordt daarmee hun inzetbaarheid vergroot waardoor ook hun kansen op de arbeidsmarkt toenemen, zowel intern als extern (Van der Sluis, 2007). Talentmanagement levert enerzijds voor de organisatie waarde op zoals een flexibel personeelsbestand of de realisatie van organisatiedoelen (Vos et al., 2017) maar anderzijds ook waarde voor de medewerker zelf zoals persoonlijke ontwikkeling (Van der Sluis, 2007). In de literatuur worden twee perspectieven op talentontwikkeling onderscheiden (Bossuyt & Dries, 2009). Het elitaire perspectief en het diversiteitsperspectief, deze worden hieronder toegelicht.

#### *Elitair perspectief*

Het *elitair perspectief* gaat ervan uit dat een organisatie op zoek moet gaan naar hoog getalenteerde mensen om hen vervolgens te ontwikkelen als leiders, vaak genoemd als *high potentials* (Bossuyt & Dries, 2009). Talentmanagement kan hier richten op een bevoorrechte groep medewerkers van een organisatie, vaak betreft dit jonge medewerkers (Dewulf et al., 2011). In dit perspectief wordt verondersteld dat deze medewerkers allen dezelfde zaken



verlangen zoals macht of een hoge functie en in de toekomst een leidinggevende functie zullen willen en gaan vervullen (Jerusalim & Hausdorf, 2007). Het elitair perspectief brengt een keerzijde met zich mee. Het blijkt dat middelen als opleidingen en ontwikkelmogelijkheden positief effect hebben onder de *high potentials* maar een negatief effect op de zogenoemde *non-high potentials*, medewerkers die niet worden gezien als *talent* (Gelens et al., 2013). Medewerkers die bepaalde middelen zoals opleidingen en ontwikkelmogelijkheden dus niet ontvangen ervaren minder affectieve betrokkenheid, zetten zich minder in voor de organisatie en hebben een hoger verloop (Gelens et al., 2013).

### Diversiteitsperspectief

Het *diversiteitsperspectief* gaat ervan uit dat iedereen talent heeft en dat elke medewerker ontwikkeld kan worden op zijn of haar talenten (Dewulf et al., 2011). Daarbij kunnen alle medewerkers in de organisatie ontwikkeld worden op een manier waarop zij van meerwaarde kunnen zijn bij de organisatie, waarbij eigenloopbaanperspectief in acht wordt genomen (Van der Sluis, 2009). In de literatuur wordt gestreden voor een diversiteitsaanpak aangezien op deze manier alle medewerkers worden betrokken en ontwikkeld kunnen worden, wat leidt tot betere organisatie uitkomsten (Gelens et al., 2013; Bossuyt & Dries, 2009; Collings & Mellahi, 2009).

Uit de casus komt naar voren dat de groep medewerkers die in dit onderzoek centraal staan, jonge, ambitieuze medewerkers zijn, die leidinggevende functies ambiëren. Zij kunnen gezien worden als *high potentials* (Bossuyt & Dries, 2009). De gehanteerde benadering voor dit onderzoek is daarom het elitair perspectief van talentontwikkeling.

#### **3.1.4. Persoonlijke ontwikkeling: ontwikkelen van vermogens**

De kerngedachte van talentontwikkeling ligt op het ontwikkelen van een persoon vanuit iemands aanleg en ambitie (Van der Sluis, 2007). Hier wordt ingezet op het verbeteren van bestaande kwaliteiten in plaats van op het bijspijkeren van bepaalde benodigde competenties opgelegd vanuit de organisatie. Talent wordt hierbij gedefinieerd als een eigenschap van een persoon die, in de juiste context wordt ontwikkeld, leidt tot voldoening en excellente prestaties (Thunnissen, 2017). De context moet hierbij in acht genomen worden aangezien de aard van de organisatie en sector bepalen welke combinatie aan kwaliteiten en eigenschappen relevant zijn om te ontwikkelen (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Welke kwaliteiten van belang zijn om te ontwikkelen hangt dus mede af van de context, voor dit onderzoek is de context de publieke sector. Het gaat hier om het ontwikkelen vanuit iemands aanleg, ambitie en kwaliteiten en richt



zich hiermee op het ontwikkelen van vermogens (Kessels, 2001). Welke vermogens interessant zijn in een publieke context wordt hieronder beschreven.

### Vermogens

Vermogen is de kracht om iets te doen of de potentie die iemand heeft. Vermogens kunnen bepaalde competenties, vaardigheden, mogelijkheden of bekwaamheden zijn waar iemand over beschikt (Christiaensen et al., 2009). Vermogens/bekwaamheden kunnen bestaan uit analytisch vermogen, probleemoplossend vermogen, kritisch denken, creativiteit, communicatieve vaardigheden en sociale vaardigheden (Thunnissen, 2016).

Aangezien dit binnen dit onderzoek jonge medewerkers centraal staan die leidinggevende functies ambiëren binnen een publieke organisatie, wordt gekeken naar leiderschapsvaardigheden. Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat zij al over bepaalde potentie beschikken om zich te ontwikkelen op het gebied van leiderschap. Van Wart (2017) beschrijft welke leiderschapsvaardigheden nodig zijn voor effectief leiderschap binnen de publieke sector. De volgende vaardigheden worden beschreven: communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden, aanpassingsvermogen/flexibiliteit, probleemoplossend vermogen, *influence skills* en technische *skills* (Van Wart, 2017). *Influence skills* en technische *skills* zijn minder interessant voor dit onderzoek aangezien dit vaardigheden zijn die tot uiting komen wanneer iemand daadwerkelijk een leider is en dat is voor de groep medewerkers die centraal staan in dit onderzoek nog niet voor iedereen het geval. Tot slot is het vermogen ‘strategisch denken’ relevant voor dit onderzoek aangezien dit vermogen van groot belang is in een organisatie die beïnvloed wordt door politiek en waar de toekomst onzeker is maar van grote invloed op de organisatie, een publieke organisatie (Crol, 1999).

#### **3.1.5. Factoren van invloed op persoonlijke ontwikkeling**

Thunnissen (2016) geeft aan dat er twee factoren van invloed zijn op het ontwikkelen van vermogens; intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren. Gebaseerd op de theorie van Gagné (2004) die het *Differentiated Model of Giftedness and Talent* ontwikkelde. Hierin wordt weergegeven dat intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren invloed hebben op het ontwikkelen van vermogens. Deze factoren kunnen het proces van ontwikkeling vertragen of versnellen (Thunnissen, 2016) en worden daarom ook wel katalysatoren genoemd. Hieronder wordt toegelicht hoe deze katalysatoren invloed hebben op het ontwikkelen van vermogens.



### Intra-persoonlijke eigenschappen

Intra-persoonlijke eigenschappen worden ook wel non-cognitieve eigenschappen genoemd (Thunnissen, 2016). Het zijn eigenschappen als motivatie, betrokkenheid, concentratievermogen en doorzettingsvermogen (Thunnissen, 2016). Deze eigenschappen zijn van belang voor de persoonlijke ontwikkeling aangezien deze invloed hebben op het leerproces van een individu. Het zijn de eigenschappen die nodig zijn om kennis te kunnen verkrijgen en deze kennis toe te kunnen passen. Intra-persoonlijke eigenschappen hebben dus invloed op de ontwikkeling van vermogens.

### Omgevingsfactoren

Omgevingsfactoren ook wel contextuele factoren genoemd, zijn ook van invloed op hoe, en of iemand zich kan ontwikkelen (Thunnissen, 2016). Omgevingsfactoren zijn mensen of omstandigheden in de omgeving zijn die invloed hebben op de ontwikkeling. Zoals eerder aangegeven is het van belang om in kaart te brengen in welke context iemand zich ontwikkeld aangezien volgens Thunnissen (2016) dit een rol speelt in de ontwikkeling. Binnen de publieke sector zijn bijvoorbeeld wettelijke kaders, politiek en ‘red tape’ aspecten waar rekening mee gehouden moet worden (Steijn, et al., 2010). Daarnaast is vaak nog sprake van strenge hiërarchieën en bureaucratie (Landman, et al., 2015). Dit brengt consequenties met zich mee voor de ontwikkeling van medewerkers. Organisaties moeten er daarom zorg voor dragen dat leidinggevenden medewerkers ondersteunen in het benutten van talent, door hen ruimte en vertrouwen te geven (Vos et al., 2017). Maar ook het klimaat waarin een medewerker zich ontwikkeld is van invloed (Thunnissen, 2016). Daarin spelen met name het support van leidinggevende en collega’s een grote rol (Nijs et al., 2014).

#### **3.1.6. *Persoonlijke ontwikkeling: samenvatting***

Persoonlijke ontwikkeling kent meerdere stromingen; talentontwikkeling en competentieontwikkeling. Voor dit onderzoek wordt talentontwikkeling aangehouden, dit is te beïnvloeden door talentmanagement. Talentmanagement kan zich richten op de ontwikkeling van verschillende soorten medewerkers in een organisatie. In dit onderzoek staan jonge, ambitieuze medewerkers centraal, waardoor een elitair perspectief van talentontwikkeling wordt aangehouden. De kerngedachte van talentontwikkeling ligt op het ontwikkelen van een persoon vanuit iemands aanleg en ambitie (Van der Sluis, 2007). Daarom wordt gekeken naar het ontwikkelen van vermogens. Thunnissen (2016) geeft aan dat intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren van invloed zijn op het ontwikkelen van vermogens. Tot



slot zijn meerdere manieren mogelijk om vermogens te beïnvloeden. Zo geven Christiaensen et al. (2009) aan dat vermogens te beïnvloeden zijn door educatie, training, ervaringen of het ontwikkelen van competenties en vaardigheden. Thunnissen (2016) geeft daarnaast aan dat een interventie met dit soort componenten een mogelijk instrument is om ontwikkeling te kunnen realiseren. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de rol die interventies kunnen spelen in persoonlijke ontwikkeling.

## **3.2. Interventies**

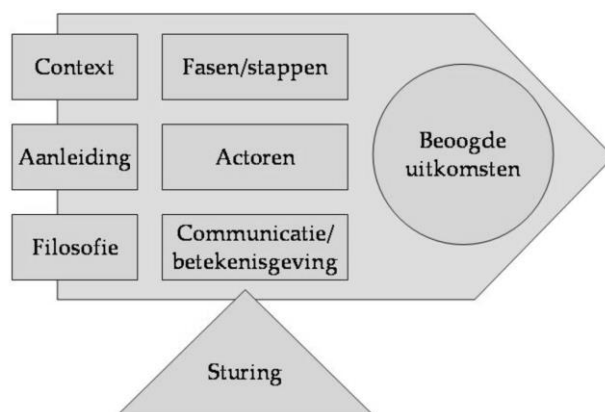
### ***3.2.1. Interventies: definiëring***

Volgens De Caluwé & Vermaak (2003) kunnen interventies zich richten op individuen, groepen en organisaties. Een interventie gericht op een individu kan omschreven worden als een doelbewuste ingreep om een bepaalde zaak te veranderen of verbeteren (Ensie, 2019). De beoogde uitkomst voor dit onderzoek is persoonlijke ontwikkeling. Er wordt dus gestreefd naar een verandering in de persoonlijke ontwikkeling gericht op een individu. Aangezien persoonlijke ontwikkeling zich focust op een bewust veranderingsproces om iemands volledige potentieel en talent tot uiting te kunnen brengen (Aubrey, 2011; Irving & Williams, 1999; Engel, 2016) wordt gekeken naar veranderinterventies. De Caluwé (2009) beschrijft op welke manier veranderinterventies het beste vormgegeven kunnen worden om succesvol te zijn en zo mogelijk in te kunnen spelen op persoonlijke ontwikkeling.

### ***3.2.2. Interventies: succesvolle interventies***

Een interventie bevat idealiter zes bouwstenen, historie, actoren, fasen, communicatie, sturing, uitkomsten (De Caluwé, 2009). Historie richt zich op de gebeurtenissen die vooraf aan de interventie plaatsvonden, de aanleiding om een interventie te organiseren, de oorzaak/ noodzaak of beweegredenen en context waarin de beslissing heeft plaatsgevonden. Actoren gaat over de rollen, partijen, coördinator en ondersteuning tijdens de interventie. De fasen, ook wel stappen genoemd, gaan over de inhoudelijke activiteiten van de interventie, dus wat zich allemaal afspeelt binnen de interventie. Communicatie is de manier waarop mensen met elkaar omgaan, de interactie en hoe betekenis gegeven wordt aan deze communicatie. Sturing heeft betrekking op de monitoring tijdens de interventie en of er bijvoorbeeld sprake is van professionele gidsing. Daarnaast staat sturing ook voor de manier waarop de interventie vorm krijgt. Uitkomsten richten zich op hetgeen bereikt gewenst te worden, voor dit onderzoek richten de beoogde uitkomsten zich op persoonlijke ontwikkeling.





Figuur 1. Bouwstenen van een interventie (De Caluwé, 2009)

### 3.3. Hoe kunnen interventies persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden?

Interventies moeten volgens De Caluwé (2009) zes bouwstenen bevatten om daadwerkelijk een verandering te kunnen bewerkstelligen. Hieronder wordt toegelicht hoe de bouwstenen van de interventie invloed kunnen hebben op persoonlijke ontwikkeling.

#### Historie

Historie richt zich op de oorzaak, noodzaak, beweegredenen en context (De Caluwé, 2009). Het gaat hierbij om de reden waarom een interventie wordt ingezet. Het moet voor de deelnemers duidelijk zijn waarom een interventie wordt ingezet en wat de noodzaak is van de start van de interventie. Wanneer wordt ingezet op een oorzaak of doel dat niet aansluit bij de verwachting van de deelnemers zal nooit het gewenste resultaat behaald worden zoals in dit geval persoonlijke ontwikkeling (Pels et al., 2009). De aanleiding is daarmee medebepalend voor het uiteindelijke resultaat.

#### Actoren

De actoren die in dit onderzoek een rol spelen zijn de deelnemers aan de interventie, de coach en begeleiding van de interventie. De actoren zijn belangrijk aangezien deze de inrichting van de interventie vormgeven (De Caluwé, 2009). Deelnemers zijn degene waar de interventie op is gericht en waarbij de persoonlijke ontwikkeling centraal bij staat. De begeleiding zijn personen die tijdens het traject ter beschikking stonden voor de deelnemers wanneer zij vragen hadden en zorgde er daarnaast voor dat alles rondom de interventie geregeld werd. Een coach is een persoon die de deelnemers begeleid, prikkelt, enthousiasmeert, informeert en reflecteert (De Haan, 2006). De begeleiding en coach kunnen invloed hebben op hoe deelnemers de

interventie ervaren en hoe de interventie overkomt. Het heeft ook invloed op het leerklimate en de mate waarin deelnemers zich op hun gemak voelen om bepaalde dingen met de groep te bespreken. Een motiverende coach heeft een ander effect op de deelnemers dan een meer zakelijke coach, dit kan dus ook effect hebben mate waarin een persoon zich kan ontwikkelen (De Haan, 2006). Het blijkt daarnaast dat het bezitten van meer kennis over de inhoud van de stof en over het lesgeven zelf positief effect kan hebben op training overdracht (Burke & Hutchins, 2008). Dus wat voor coach voor de groep staat is wel degelijk van belang voor de ontwikkeling van een individu. Tot slot geldt dat deelnemers onderling ook invloed uitoefenen op hoe de interventie wordt ervaren, zij zijn ook medebepalend zijn voor de sfeer in de groep.

### **Fasen/deelprocessen**

De interventie kent meerdere fasen en onderdelen, de fasen omvatten alles wat er tijdens de interventie plaats heeft gevonden aan activiteiten. Hierbij geldt dat binnen de interventie in dit onderzoek, trainingen, coaching, masterclasses en intervisie hebben plaatsgevonden. Hieronder wordt toegelicht op welke manier de verschillende fasen kunnen inspelen op persoonlijke ontwikkeling.

#### *Training*

Een training kan zich richten op leren, kennis vergaren en het eigen maken van vaardigheden (Kwakman, 2011). Training kan bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling door het vergroten van competenties en vaardigheden waardoor zij zich ontwikkelen en uiteindelijk meer kans hebben op doorgroeimogelijkheden en succes (Christiaensen et al., 2009). Voorbeelden van trainingen zijn opleidingsprogramma's, cursussen en workshops die door de organisatie zelf of door externen worden georganiseerd (Van der Sluis, 2011). Een training kan gericht worden op het verbeteren van vermogens als creativiteit of kritisch denken. Dit kan bijvoorbeeld door met lastige vraagstukken aan de slag te gaan. Maar een training kan ook effect hebben op het sociaal vermogen door groepsleden te laten samenwerken.

#### *Coaching*

Coaching is een stijl van begeleiden of leidinggeven waarbij de focus ligt op het ontwikkelen van een individu (Kessels & Smit, 2000). Coaching kan een bijdrage leveren aan zelfregulatie van motivatie door mensen te laten aansluiten bij thema's waar zij warm voor lopen en op die manier intrinsiek worden gemotiveerd. Ook kan coaching helpen door ervaringen om te zetten in kennis en bekwaamheden, deze kennis kan vervolgens gebruikt worden bij het aanpakken



van problemen (Kessels & Smit, 2000). Een coach kan helpen bij het ontwikkelen van probleemoplossend vermogen en kritisch denken (Thunnissen, 2016). Het is belangrijk om een afweging te maken tussen een interne of externe coach. Een externe coach heeft het voordeel dat hij/zij onafhankelijk is van de organisatie en dus geen emotionele ervaring heeft met de organisatie als bij een interne coach. Anderzijds zorgt een interne coach ervoor dat er meer kennis is van binnenuit de organisatie en weet hoe hij/zij veranderingen teweeg kan brengen waar een externe coach juist op te kort schiet (De Haan, 2006). Tot slot speelt een coaching een belangrijke rol in het enthousiasmeren, motiveren en betrekken van de deelnemers. Feedback is een belangrijk element, het krijgen van feedback zorgt namelijk voor een betere overdracht van informatie (Lee & Kahnweiler, 2000).

### *Intervisie*

Intervisie is een methode waarbij collega's in gesprek gaan over problemen die zij ervaren bij werkpraktijken. Er worden vraagstukken ingebracht waar deelnemers vervolgens over in gesprek kunnen gaan (Kessels & Smit, 2000). Deze methode kan bijdragen aan het probleemoplossend vermogen van deelnemers en bij het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden. Daarnaast kan een begeleider sturing geven waardoor goede communicatieve vaardigheden kunnen zorgen voor meer grip op eigen leerprocessen (Kessels & Smit, 2000). Op deze manier kan intervisie bijdragen aan het verbeteren van communicatieve vaardigheden en kritisch denken (Thunnissen, 2016). Tot slot levert intervisie een bijdrage aan het delen van persoonsgebonden kennis waardoor anderen kunnen leren en ontwikkelen (Kessels & Smit, 2000) en een groter vermogen op het sociale vak verkrijgen door samen te werken (Thunnissen, 2016).

### *Masterclass*

In een masterclass is vaak een expert aan het woord (Kessels & Smit, 2000). Een expert kun je inzetten in verschillende leersituaties. Het kan zich bijvoorbeeld richten op het verbeteren van het functioneren in het werk of op het ontwikkelen van de mens door expertise. Daarnaast kan het ook een gelegenheid zijn voor medewerkers om vragen te stellen en ervaringen met elkaar uit te wisselen. Het helpt bij vergaren van kennis en een expert kan helpen bij lastige vraagstukken (Kessels & Smit, 2000). Het blijkt ook dat het bezitten van meer kennis over de inhoud een positief effect heeft op de overdracht (Burke & Hutchins, 2008). Een expert kan kennis overbrengen waardoor op verschillende vlakken iets kan worden bijgedragen, allereerst op kennis en vaardigheden maar ook op het inspireren en mensen uitdagen om mee te gaan in





het denkproces. Daarmee kan het mogelijk invloed hebben op de vermogens en intrapersonlijke eigenschappen.

### **Communicatie**

De communicatie gaat over de manier waarop met elkaar wordt omgegaan in de groep. Het gaat hierbij om de interactie tussen deelnemers onderling, de interactie met de coach en de interactie met de begeleiding. De manier waarop gecommuniceerd wordt is belangrijk aangezien dit iets zegt over de dynamiek binnen de groep. Het gevoel van het zijn van eenheid, in verbinding staan met anderen en herkenning onderling wordt door Anderson et al. (2004) genoemd als een positieve factor om optimaal te kunnen leren. Wanneer een gesloten of gespannen sfeer hangt in de groep of er is weinig vertrouwen in de groep zal niemand zich open durven te stellen. Vertrouwen in de groep is belangrijk zodat deelnemers bepaalde zaken met elkaar durven te delen, bij intervisie is het bijvoorbeeld belangrijk dat mensen in gesprek gaan met elkaar. Een coach kan hier een begeleidende rol in spelen door open te communiceren of de indruk te geven dat deelnemers bepaalde zaken met elkaar kunnen delen. De dynamiek van de groep is daarmee medebepalend voor het feit of iemand zich kan ontwikkelen of niet.

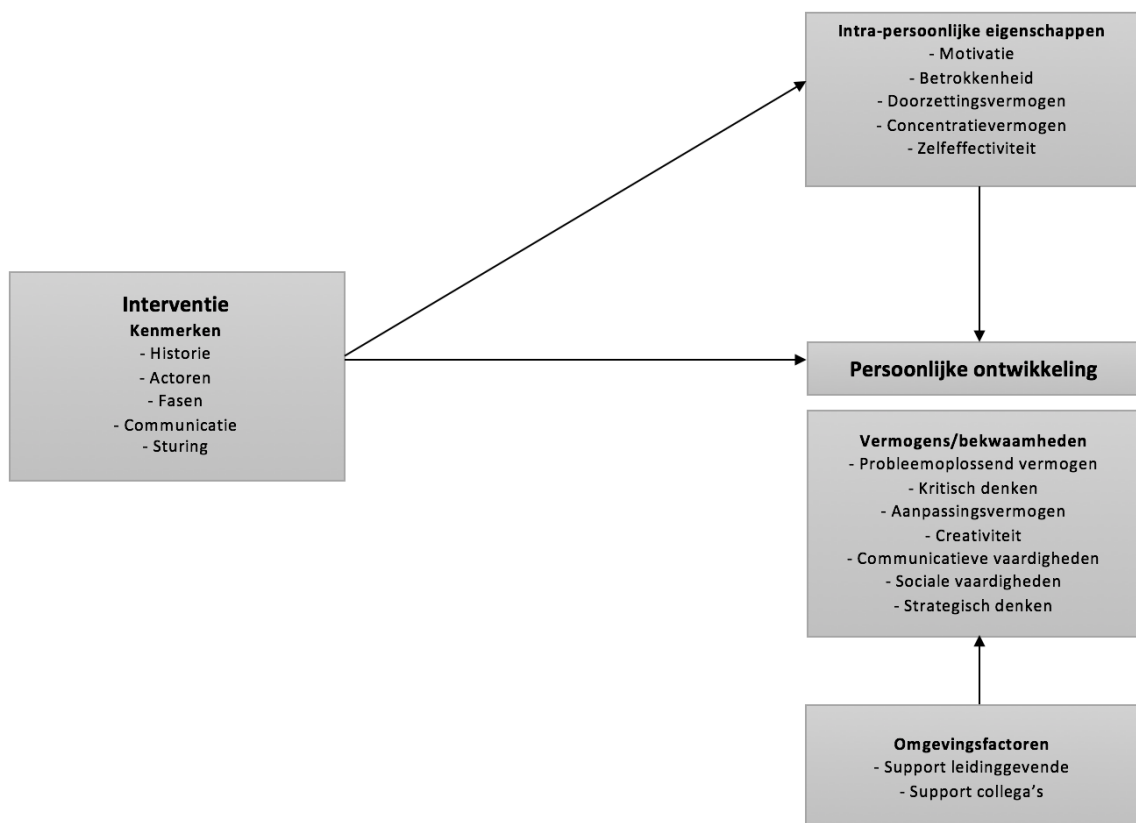
### **Sturing**

Sturing richt zich op de methodiek van de interventie en hoe dit wordt begeleid en gestuurd. Een methodiek is een manier om tot gerichte oplossingen te komen. Het wordt ingezet tijdens een interventie om sturing te geven aan het proces. Het kan bijvoorbeeld ingezet worden om met bepaalde vraagstukken aan de slag te gaan of een masterclass vorm te geven. Een methodiek kan deelnemers helpen om het proces makkelijker te doorlopen. Het kan steun geven om aan de slag te gaan met lastige opgaven waardoor zij ook probleemoplossend vermogen ontwikkelen. Daarnaast kan een methodiek ook invloed hebben op de intra-persoonlijke eigenschappen. Wanneer gebruik wordt gemaakt van een methodiek die de deelnemers geen prettige methode vinden zullen zij wellicht last van ondervinden waardoor er minder gefocust kan worden op persoonlijke ontwikkeling. Een mogelijke methodiek is design thinking. Dit is een methode die wordt gebruikt om creatieve oplossingen te bedenken voor problemen of interessante vraagstukken (Brown & Wyatt, 2010). De design thinking methode is gericht op het verbeteren van de toekomst en wordt gebruikt om veranderingen en innovatie te realiseren. Het kan samenwerken tussen mensen en het creatieve denken binnen groepen stimuleren (Brown & Wyatt, 2010). Dit proces kan begeleid worden door een coach die invloed heeft op het proces en kan helpen wanneer nodig.



### 3.4. Conceptueel model

Hieronder het conceptueel model vormgegeven, gebaseerd op de literatuur uit bovenstaande paragrafen. Het model laat de mogelijke invloed zien van de onafhankelijke variabele: interventie en op de afhankelijke variabele: persoonlijke ontwikkeling. Hierbij zijn twee katalysatoren van invloed: intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren. Naast de invloed die de interventie mogelijk heeft op persoonlijke ontwikkeling, het ontwikkelen van vermogens, kan deze ook invloed hebben op het verbeteren van de intra-persoonlijke eigenschappen.



Figuur 2. Conceptueel model

## Hoofdstuk 4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van dit onderzoek verantwoord. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoekstrategie waarin de methode van dataverzameling en methode van data-analyse wordt omschreven. Vervolgens wordt de operationalisering besproken van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Tot slot wordt toegelicht op welke manier de betrouwbaarheid en validiteit binnen het onderzoek wordt gewaarborgd.

### 4.1. Onderzoeksstrategie

Bij de Nationale Politie is een interventie opgesteld genaamd *Next Generation* ter bevordering van persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Het doel van dit onderzoek is het achterhalen hoe deelnemers van de *Next Generation* hun deelname ervaren op hun persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens rijst de vraag welke factoren van invloed zijn op deze ontwikkeling en welke verschillen tussen de lichten te onderscheiden zijn. Allereerst is door middel van een kwantitatieve benadering beschreven hoe deelnemers de interventie hebben ervaren. Vervolgens is dieper ingegaan op de algemene beschrijving middels kwalitatief onderzoek. Op deze manier is tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie, door verschillende methoden toe te passen kan de constructvaliditeit verhoogd worden (Creswell, 2013).

#### 4.1.1. Onderzoeksstrategie: methode van dataverzameling

Om data te verzamelen is gebruik gemaakt van een online survey en verdiepende interviews. Het onderzoek leent zich goed voor een gemixte methode doordat middels een survey de mogelijkheid gecreëerd is om te vragen naar opvattingen en houdingen met betrekking tot een bepaald onderwerp (Van Thiel, 2015) waarna middels interviews dieper op zoek is gegaan naar achterliggende gedachten van deze ervaringen (Creswell, 2013). Er is gekozen voor een online survey omdat op deze manier alle deelnemers worden betrokken in het beschrijven van hun ervaring. Daarnaast geeft een online survey vrijheid waardoor zij op ieder gewenst moment de vragenlijst konden invullen. De vragenlijst is met behulp van Qualtrics uitgezet. De link naar de survey is in een WhatsApp groep gedeeld, waar alle deelnemers van de *Next Generation* in zitten. Na vijf dagen is een aanvullend filmpje gestuurd waarin aangemoedigd werd om de vragenlijst in te vullen, dit leverde meer respons op. Uiteindelijk resulteerde dit proces in een responspercentage van 80%. In de vragenlijst zijn de belangrijkste aspecten van het theoretisch kader weergegeven, die in de operationalisering worden besproken. In de vragenlijst is gebruik gemaakt van een 5-punten likertschaal waarin aangegeven wordt in hoeverre deelnemers het



*helemaal eens, eens, neutraal, niet eens en helemaal niet eens* zijn. De complete vragenlijst is opgenomen in bijlage IV.

Voor het kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Het opstellen van het semigestructureerde interview is aan de hand van een topiclijst gedaan. Deze zijn opgenomen in de topiclijst die is opgenomen in bijlage VI. De interviewvragen zijn breed en open gedefinieerd waardoor de mogelijkheid werd gecreëerd om door te vragen wanneer er nog geen volledigheid bestond over de ervaring van de geïnterviewde. De interviews zijn gehouden via een online Zoom meeting met een duur van ongeveer 30-45 minuten per interview. Voorafgaand aan het interview is gevraagd of het interview mocht worden opgenomen. Middels de recorder van Zoom is het interview zowel audiovisueel als visueel opgenomen, daarom is toestemming gevraagd om de beelden via Zoom op te nemen. Dit is verwerkt in het toestemmingsformulier.

#### **4.1.2. Onderzoeksstrategie: respondenten en privacy**

##### *Respondenten kwantitatief onderzoek*

Alle deelnemers die aan de *Next Generation* lichting 1.0, 2.0 en 3.0 hebben deelgenomen zijn betrokken in het onderzoek. Er is onderscheid gemaakt in deelnemers van lichting 1.0, lichting 2.0 en lichting 3.0. In lichting 1.0 zaten in totaal achttien deelnemers waarvan elf mannen en zeven vrouwen. In lichting 2.0 zaten in totaal achttien deelnemers waarvan negen vrouwen en negen mannen. In lichting 3.0 zaten in totaal achttien deelnemers waarvan tien vrouwen en acht mannen. De vragenlijst is uitgezet via Qualtrics en verstuurd naar alle deelnemers. In totaal zijn 54 respondenten hierbij benaderd waarbij 43 deelnemers de vragenlijst ook daadwerkelijk hebben ingevuld. Een totaal responspercentage van 80%. De gegevens zijn in SPSS verwerkt en geanalyseerd. In tabel 1 is af te lezen dat van de achttien deelnemers van lichting 1.0 in totaal elf deelnemers hebben gereageerd waar een responspercentage van 61% geldt. In lichting 2.0 hebben zeventien deelnemers gereageerd waar een responspercentage van 94% geldt en in lichting 3.0 hebben vijftien deelnemers gereageerd waar een responspercentage van 83% geldt. Lichting 1.0 is hierbij dus iets minder goed vertegenwoordigd. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat een aantal deelnemers van lichting 1.0 niet meer werkzaam is bij de politie en zij daardoor minder goed bereikbaar waren. De man/vrouw verdeling is in lichting 2.0 en 3.0 redelijk verdeeld maar voor lichting 1.0 minder goed. De meest voorkomende opleiding is HBO/WO.



Tabel 1  
*Tabel met kenmerken respondenten*

	Groepen		
	Lichting 1.0 (N=11)	Lichting 2.0 (N=17)	Lichting 3.0 (N=15)
Geslacht			
Man	8	8	7
Vrouw	3	9	8
Opleiding			
MBO	1	0	1
HBO	3	7	6
WO	7	10	7

### *Respondenten kwalitatief onderzoek*

In totaal zijn acht respondenten bevraagd om de kwantitatieve resultaten nader te interpreteren. De respondenten voor de interviews konden reageren op het filmpje dat hierboven eerder is beschreven. Naast de oproep in het filmpje om de vragenlijst in te vullen, werd ook gevraagd wie zou willen meewerken aan een interview. Daar kwam voor lichting 1.0 één respondent naar voren, uit lichting 2.0 twee respondenten en uit lichting 3.0 ook één respondent. Hierna is door middel van ‘*snowbal sampling*’ gevraagd naar respondenten die een andere kijk hadden op hun deelname (Creswell, 2013). In totaal zijn er acht respondenten geïnterviewd, waarvan twee respondenten uit lichting 1.0, drie respondenten uit lichting 2.0 en drie respondenten uit lichting 3.0. Nadere informatie met betrekking tot de respondenten en duur van betreffende interviews is weergegeven in bijlage VII.

### *Privacy respondenten*

In 2018 is de algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in werking getreden, hiermee zijn de privacy eisen aangepast en is bepaald dat persoonsgegevens niet zomaar verstrekt mogen worden (Autoriteit persoonsgegevens, z.d.). De AVG heeft invloed op het doen van onderzoek aangezien hier informatie van persoonsgegevens worden meegenomen. Om deze reden wordt vaak gebruik gemaakt van een *informed consent*, ook wel toestemmingverklaring genoemd (Autoriteit persoonsgegevens, z.d.). Een *informed consent* is een verklaring die kan worden ingevuld door respondenten waarin zij verklaren akkoord te gaan met het onderzoek. In het *informed consent* is het doel van dit onderzoek beschreven, het verloop, de vertrouwelijkheid, vrijwilligheid en dataopslag. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *informed consent*. Deze zijn voorafgaand het onderzoek ingevuld.



#### **4.1.3. Onderzoeksstrategie: data-analyse kwantitatief onderzoek**

Na ontvangst van alle ingevulde vragenlijsten zijn de gegevens geanalyseerd aan de hand van SPSS. Allereerst is gekeken of alle vragenlijsten correct zijn ingevuld, waar bleek dat er slechts twee vragenlijsten niet volledig ingevuld waren. Deze zijn verwijderd en de overige vragenlijsten geëxporteerd naar SPSS. Vervolgens is gekeken naar de algemene kenmerken van de respondenten om te kijken of de lichten goed worden vertegenwoordigd.

Om de betrouwbaarheid van de stellingen van de vragenlijst te meten is gebruik gemaakt van Cronbach's Alpha. Dit is gebruikt om de betrouwbaarheid te schatten op basis van de onderlinge samenhang tussen items in een schaal (Field, 2013). Scores boven 0.70 laten zien dat de items goed met elkaar samenhangen. Niet alle schalen konden worden gemeten met Cronbach's Alpha, dit kwam doordat de dimensies soms twee items bevatten en Cronbach's Alpha een minimum vereist van drie items. Daarom is tussen deze items een correlatie berekend, hoge correlatie duidt op samenhang tussen de items (Field, 2013). In bijlage V zijn de schalen opgenomen.

Vervolgens is om inzicht te krijgen in de data naar beschrijvende statistiek gekeken. Hier is eerst gekeken hoe de deelnemers verbetering van hun vermogens en intra-persoonlijke eigenschappen ervaren en hoe zij delen van de interventie ervaren. Er is een tabel opgesteld waarin de gemiddelden, standaarddeviatie en de skewness en kurtosiswaarden worden weergegeven. Deze waarden moeten tussen de -1.96 en 1.96 liggen om analyses mee uit te voeren (George & Mallery, 2010). In sommige gevallen zijn de uitkomsten te hoog of te laag, daarom is gebruik gemaakt van Kendall's Tau b in de correlatietabellen. Vervolgens zijn er correlaties bekeken, hiervoor zijn correlatietabellen gemaakt. Een correlatie van .00 tot .29 is gehanteerd als zwak, een correlatie tussen .30 en .69 gemiddeld en een correlatie tussen .70 en 1.00 sterk (Field, 2013). Tot slot zijn er ANOVA-toetsen uitgevoerd om te kijken naar de verschillen tussen de drie lichten.

#### **4.1.4. Onderzoeksstrategie: data-analyse kwalitatief onderzoek**

De semigestructureerde interviews zijn getranscribeerd waardoor de belangrijke concepten en fragmenten duidelijk in kaart gebracht konden worden. Er is gekozen om de interviews in het geheel te transcriberen, op deze manier zijn belangrijke citaten duidelijk naar voren gekomen. De verzamelde data is aan de hand van verschillende stappen verwerkt (Boeije, 2009). Hiervoor zijn drie opeenvolgende manieren van coderen gehanteerd, open codering, axiale codering en



selectieve codering (Boeije, 2009). Allereerst zijn door middel van open codering labels toegekend aan bepaalde fragmenten, op deze manier zijn de hoofdthema's in kaart gebracht. Vervolgens zijn de codes vergeleken en samengevoegd onder overkoepelende codes. Tot slot zijn de codes geanalyseerd op het gebied van samenhang en mogelijke relaties. In bijlage VII staat een codeerschema.

<i>Soort code</i>	<i>Handelingen</i>
1. Open coderen	Fragmente worden gecodeerd en er worden labels toegekend
2. Axiaal coderen	Vergelijken van fragmenten en het vaststellen van verschillen en overeenkomsten tussen deze fragmenten
3. Selectief coderen	Analyseren van de samenhang tussen codes om verbanden vast te leggen op basis van veelvoorkomende concepten

Tabel 2. Types van coderen (Boeije, 2009)

## 4.2. Operationalisering

In deze paragraaf zijn de concepten van dit onderzoek meetbaar gemaakt. De operationalisering komt voort uit de theoretische inzichten uit eerder beschreven hoofdstuk drie. In dit onderzoek is gezocht naar relaties tussen verschillende variabelen, het gaat hierbij om de onafhankelijke variabele; de interventie, de afhankelijke variabele; persoonlijke ontwikkeling en de factoren van invloed; intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren. Om antwoord te geven op de hoofdvraag is het belangrijk om de concepten meetbaar te maken. Op basis van de literatuur bestaan nog geen gevalideerde vragenlijsten omtrent persoonlijke ontwikkeling en deze specifieke interventie. In de literatuur komen wel een aantal aspecten die relevant zijn naar voren, vanuit hier is een vragenlijst opgesteld. Naar aanleiding van het bekijken van de Cronbach's Alpha is gebleken dat de betrouwbaarheid goed is, waardoor de resultaten als geldig gezien kunnen worden. In bijlage II is een schematische weergave van de concepten en indicatoren en in bijlage V zijn de Cronbach's Alpha weergegeven. Hieronder worden de concepten nader toegelicht.

### **Afhankelijke variabele: persoonlijke ontwikkeling**

Om te zien of er sprake is van persoonlijke ontwikkeling door deelname aan de interventie is gekeken naar verbetering van vermogens. Het concept '**vermogens**' is opgedeeld in zeven dimensies, die elk zijn gemeten door middel van twee items. De dimensies zijn *probleemoplossend vermogen*, *kritisch denken*, *creativiteit*, *aanpassingsvermogen*,



*communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden en strategisch denken.* Voorbeeld van een item van probleemoplossend vermogen is *“Ik ben goed in het oplossen van uitdagende problemen op mijn werk”*. Voor de schaal ‘vermogens’ is een  $\alpha = .927$  gemeten. Voor de dimensies zijn correlaties berekend om de betrouwbaarheid in kaart te brengen aangezien deze door twee items zijn vertegenwoordigd. Deze zijn weergegeven in bijlage V.

### **Onafhankelijke variabele: interventie**

De indicatoren voor het concept **‘interventie’** zijn als volgt: *historie, actoren, fasen, communicatie en sturing*. Historie is gemeten aan de hand van twee items, deze zijn niet samengenomen aangezien de correlatie tussen de items onvoldoende correleert (.193). Voor historie zijn de volgende twee items meegenomen: *“Voorafgaand aan de Next Generation was ik mij bewust van de noodzaak van de start van de Next Generation”* en *“Ik wist goed waar ik aan begon toen ik de uitnodiging van deelname voor de Next Generation aannam”*. De dimensies van actoren zijn begeleiding en de coach. Per dimensie zijn drie items vastgesteld. Begeleiding heeft een  $\alpha = .816$  en coach  $\alpha = .700$ . De fasen bestaan uit vier dimensies die elk 3 items bevatten. Een voorbeeld van een item bij training is *“Ik heb het idee dat ik veel nieuwe kennis heb opgedaan tijdens de trainingen”*. Tot slot bevat sturing één dimensie ‘design thinking’. Deze bevat twee items, een voorbeeld hierbij is *“Ik vond design thinking een goede methode om problemen mee op te lossen”*.

### **Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen**

Persoonlijke ontwikkeling kan beïnvloed worden door intra-persoonlijke eigenschappen als *motivatie, doorzettingsvermogen, betrokkenheid, zelfeffectiviteit en concentratievermogen*. Om te bepalen of deze intra-persoonlijke eigenschappen daadwerkelijk een relatie hebben met het ontwikkelen van vermogens wordt gekeken in hoeverre de intra-persoonlijke eigenschappen bij deelnemers aanwezig zijn. Zo kan in kaart gebracht worden in hoeverre zij beschikken over deze eigenschappen. Er wordt gekeken naar *motivatie algemeen, doorzettingsvermogen algemeen, betrokkenheid algemeen, zelfeffectiviteit algemeen en concentratievermogen algemeen*. Deze dimensies zijn elk gemeten aan de hand van drie items. Deze intra-persoonlijke eigenschappen zijn in het onderzoek aangeduid als **‘intra-persoonlijke eigenschappen algemeen’**. Een item die bij de dimensie *betrokkenheid algemeen* hoort is *“Ik ben bereid harder te werken dan ik nu al doe om de politie te helpen successen te bereiken”*. Voor de schaal ‘intra-persoonlijke eigenschappen algemeen’ is een  $\alpha = .648$  gemeten. Dit is twijfelachtig voor een Cronbach’s Alpha (Field, 2013). Toch is ervoor gekozen om deze schaal wel mee te





nemen. Om dit op te vangen is ervoor gekozen om de items die onvoldoende correleren met elkaar onderling apart te nemen. Zo zijn de items van betrokkenheid (.435) apart bekeken aangezien deze een te lage Cronbach's Alpha hebben. Daarnaast zijn de intra-persoonlijke eigenschappen algemeen ook meegenomen aangezien voor nadere verklaringen het kwalitatieve onderzoek zal kunnen bijspringen.

### **Intra-persoonlijke eigenschappen na deelname**

Naast de invloed die intra-persoonlijke eigenschappen kunnen hebben op de ontwikkeling, kunnen deze eigenschappen zelf ook verbeterd worden. Hiervoor zijn wederom de dimensies *motivatie*, *doorzettingsvermogen*, *betrokkenheid*, *zelfeffectiviteit* en *concentratievermogen* meegenomen. Om te kijken of deelname aan de interventie invloed heeft op het ontwikkelen van intra-persoonlijke eigenschappen wordt gekeken hoe deelnemers ervaren deze eigenschappen te hebben verbeterd na deelname aan de interventie. Deze intra-persoonlijke eigenschappen zijn in het onderzoek aangeduid als '**intra-persoonlijke eigenschappen na deelname**'. Een item die bij de dimensie betrokkenheid na deelname hoort is '*Mijn deelname aan de Next Generation heeft er mede toe geleid dat ik vind dat ik bij de politie werkzaam moet blijven*'. Voor de schaal 'intra-persoonlijke eigenschappen na deelname' geldt een  $\alpha = .917$ . De betrouwbaarheid van de schalen van de dimensies zijn ook berekend met Cronbach's Alpha, deze zijn weergegeven in bijlage V.

### **Omgevingsfactoren**

Tot slot zijn ook '**omgevingsfactoren**' van invloed op de ontwikkeling van een deelnemer. Deze is gesplitst in twee dimensies, *support van de leidinggevende* en *support van collega's*. Beide zijn gemeten aan de hand van drie items. Een voorbeeld van een item voor support van de leidinggevende is '*Mijn leidinggevende stond achter mijn keuze om deel te nemen aan de Next Generation*'. De dimensie support van de leidinggevende kent een  $\alpha = .769$ . De dimensie support van collega's kent een te lage Cronbach's alpha ( $\alpha = .570$ ) daarom zijn deze items los behandeld. Een voorbeeld van een item voor support van de leidinggevende is '*Mijn collega's stonden achter mijn beslissingen om deel te nemen aan de Next Generation*'. De schaal 'omgevingsfactoren' heeft een  $\alpha = .766$ , hiervoor is een somscore berekend van alle losse items bij elkaar.



### **4.3. Kwaliteit van het onderzoek**

Het is van groot belang dat de metingen die tijdens dit onderzoek zijn gedaan betrouwbaar en valide zijn. De kwaliteit van onderzoek kan gemeten worden aan de hand van verschillende kwaliteitscriteria (Verhoeven, 2018). Hieronder wordt weergegeven hoe de betrouwbaarheid en validiteit zijn gewaarborgd gedurende dit onderzoek.

#### ***4.3.1. Kwaliteit van het onderzoek: betrouwbaarheid***

Betrouwbaarheid van onderzoek heeft betrekking op de mate waarin het resultaat onafhankelijk is van toeval en bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten kan opleveren (Baarda, 2014). Betrouwbaarheid bevat onder andere gelijkwaardigheid en interne consistentie (Baarda, 2014). Gelijkwaardigheid zegt iets over de variatie aan metingen, voor dit onderzoek geldt dat gebruikt is gemaakt van zowel een vragenlijst als interviews. Dit komt de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede (Verhoeven, 2018). Interne consistentie heeft betrekking op de homogeniteit tussen items en in hoeverre een meetinstrument hetzelfde meet waardoor gelijkwaardige resultaten optreden. Hiervoor is met betrekking tot de vragenlijst eerst middels Cronbach's alpha gekeken of de schalen samengevoegd mochten worden. Wanneer dit niet het geval was dan zijn de items apart behandeld. Met betrekking tot de interviews zijn notities gemaakt om ervoor te zorgen dat de stabiliteit van het onderzoek zo hoog mogelijk blijft, op deze manier zijn de condities van de interviews in acht genomen bij het beschrijven van resultaten.

#### ***4.3.2. Kwaliteit van het onderzoek: validiteit***

Validiteit kan verdeeld worden in interne validiteit en externe validiteit (Verhoeven, 2018). Interne validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek en de zuiverheid van de resultaten van het onderzoek (Verhoeven, 2018). Het onderzoek dient geen systemische fouten te bevatten. Door middel van triangulatie kan de geloofwaardigheid (interne validiteit) vergroot worden. Triangulatie is het combineren van verschillende databronnen, methoden en theorieën. Voor dit onderzoek geldt dat gebruik is gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve data waardoor interne validiteit omhoog gaat. Externe validiteit richt zich op de mate van generaliseerbaarheid (Verhoeven, 2018). Dat wil zeggen dat de resultaten van het onderzoek doorgetrokken kunnen worden over een grotere populatie. In dit onderzoek is het niet mogelijk om de resultaten over een breder perspectief te trekken, dit komt door het feit dat deze interventie binnen de Nationale Politie is ingezet en is afgesteld op medewerkers in deze



organisatie. Echter, de resultaten van het onderzoek kunnen wel als leidraad dienen voor andere publieke instellingen waar zij veranderinterventies zouden willen toepassen.

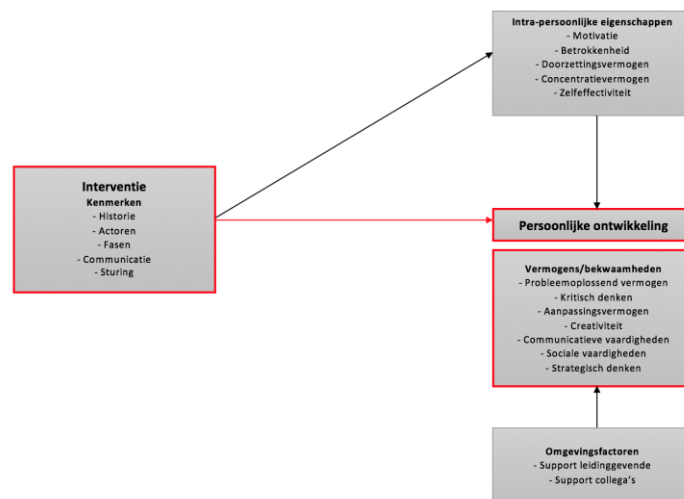


## Hoofdstuk 5. Empirische bevindingen en analyse

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksresultaten besproken en geanalyseerd. Per empirische deelvraag zal worden ingegaan op de kwantitatieve bevindingen gevolgd door de kwalitatieve bevindingen.

### 5.1. Deelvraag één: ‘Wat is de ervaring van deelnemers aan de *Next Generation* interventies op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’

De eerste empirische deelvraag die wordt besproken richt zich op het in kaart brengen van de ervaringen van deelnemers aan de *Next Generation* op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.



Figuur 3. Conceptueel model, relatie interventie en persoonlijke ontwikkeling

#### 5.1.1. Kwantitatief onderzoek

Allereerst wordt aan de hand van beschrijvende statistiek weergegeven hoe deelnemers de interventie hebben ervaren op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Vervolgens wordt gekeken naar de ervaring van deelnemers met betrekking tot de interventie in het algemeen. Middels een correlatietabel worden persoonlijke ontwikkeling en de interventie samengebracht. Tot slot worden de kwantitatieve resultaten samengevat om door te kunnen gaan op het kwalitatieve onderzoek waarin nadere verbanden worden besproken.

## Persoonlijke ontwikkeling

### *Beschrijvende statistiek: ontwikkelen van vermogens*

De interventie heeft zich gericht op persoonlijke ontwikkeling en het ontwikkelen van vermogens. Tabel 3 geeft een weergave van de vermogens en bijbehorende gemiddelden. Daaruit blijkt dat deelnemers ervaren zich het meest te hebben ontwikkeld op de vermogens: probleemoplossend vermogen (3.70), creativiteit (3.76) en strategisch denken (3.72). Aanpassingsvermogen/flexibiliteit heeft een gemiddelde van 3.02, communicatieve vaardigheden heeft een gemiddelde van 3.19, sociale vaardigheden een gemiddelde van 3.14 en kritisch denken 3.17. De gemiddelden geven aan dat deelnemers over het algemeen ervaren dat door deelname aan de *Next Generation* hun vermogens zijn verbeterd.

Tabel 3  
*Beschrijvende statistiek ontwikkelen vermogens*

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosiswaarden</i>
<b><u>Vermogens</u></b>	43	3.41	.69	-1.30	0.03
Probleemoplossend vermogen	43	3.70	.80	-1.20	0.45
Kritisch denken	43	3.17	.82	-1.75	-0.04
Aanpassingsvermogen/flexibiliteit	43	3.02	.89	0.84	-0.96
Sociale vaardigheden	43	3.14	.86	-1.26	0.01
Communicatieve vaardigheden	43	3.19	.98	-1.48	-0.34
Creativiteit	43	3.76	.77	-0.45	-1.23
Strategisch denken	43	3.72	.91	-1.60	-0.37

## Interventie

### *Beschrijvende statistiek: bouwstenen van de interventie*

Aan de hand van de bouwstenen van de interventie is, in tabel 4 nader ingegaan op de algemene ervaring van deelnemers aan de interventie. Allereerst **historie**, het concept ‘aanleiding’ bleek een te lage correlatie te hebben tussen de items, (.193) daarom is gekozen om de items apart te nemen. Daar is te zien dat de aanleiding vraag 1 ‘‘Voorafgaand aan de *Next Generation* was ik mij bewust van de noodzaak van de start van de *Next Generation*’’ een gemiddelde heeft van 3.58. En dat aanleiding vraag 2 ‘‘Ik wist goed waar ik aan begon toen ik de uitnodiging van deelname voor de *Next Generation* aannam’’ gemiddeld 2.47 scoort. Dit kan wijzen op het feit dat zij wel de noodzaak voelden om te starten met de *Next Generation* maar daarentegen niet goed wisten waar zij precies aan begonnen. Wat betreft de **actoren** van de interventie blijkt dat de coach (3.92) en begeleiding (4.06) over het algemeen positief worden ervaren. De **communicatie tussen deelnemers en begeleiding** wordt daarnaast ook positief ervaren (3.94). De **communicatie binnen de subgroepen** wordt het hoogst beoordeeld (4.51). De **fasen** van



de interventie zijn training, coaching, intervisie en masterclasses. Daarbij geldt dat intervisie (3.99) gemiddeld het best beoordeeld werd en dat de masterclasses gemiddeld minder goed beoordeeld werden (3.67). **Design thinking** scoort redelijk laag in vergelijking met de andere gemiddelden (3.50). Het valt op dat deze een standaarddeviatie heeft van  $\sigma = 1.03$  en de antwoorden dus uiteenlopen. Tot slot laat de beschrijvende statistiek zien dat coaching, intervisie en design thinking niet normaal verdeeld zijn zoals af te lezen bij de Skewness en Kurtosiswaarden. Deze moeten tussen de -1.96 en 1.96 liggen (George & Mallery, 2010) en dat is hier niet het geval. Daarom wordt voor de analyses die hierna volgen gebruik gemaakt van Kendall's tau-b, deze kan worden gebruikt wanneer de dataset een beperkt aantal deelnemers bevat (Field, 2013).

Tabel 4  
Beschrijvende statistiek interventie

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosiswaarden</i>
<b><u>Interventie algemeen</u></b>	43	4.48	.40	-0.71	-1.00
<b><u>Aanleiding</u></b>					
Aanleiding vraag 1	43	3.58	.98	-2.19	0.03
Aanleiding vraag 2	43	2.47	1.05	0.96	-0.83
<b><u>Actoren</u></b>					
Coach	43	3.92	.69	-1.76	0.72
Begeleiding	43	4.06	.70	1.33	-0.65
<b><u>Fasen</u></b>					
Trainingen	43	3.86	.66	-3.29	3.03
Coaching	43	3.82	.68	0.70	-0.46
Intervisie	43	3.99	.58	-2.49	3.10
Masterclasses	43	3.67	.77	-1.85	0.25
<b><u>Communicatie</u></b>					
Communicatie tussen deelnemers sub groep	43	4.51	.47	-0.71	2.04
Communicatie tussen deelnemers grote groep vraag 2	43	3.67	.78	0.83	-0.12
Communicatie tussen deelnemers grote groep vraag 3	43	3.49	.88	-1.40	0.61
Communicatie tussen deelnemers en begeleiding	43	3.94	.87	-1.89	-0.31
Communicatie tussen deelnemers en coach	43	3.61	.74	-1.37	0.78
<b><u>Sturing</u></b>					
Design thinking	43	3.50	1.03	-2.02	0.86

### Interventie en persoonlijke ontwikkeling

#### *Correlatietabellen*

Om te kijken welke bouwstenen van de interventie een relatie hebben met persoonlijke ontwikkeling van deelnemers wordt gebruik gemaakt van een correlatietabel. In deze correlatietabel wordt de correlatie tussen de bouwstenen van de interventie en de vermogens weergegeven. Een correlatie laat samenhang zien tussen variabelen zonder dat uitspraken worden

gedaan over een causaal verband (Field, 2013). Een correlatie van .00 tot .29 is zwak, een correlatie tussen .30 en .69 is gemiddeld en een correlatie tussen .70 en 1.00 is sterk (Field, 2013). De correlatietabellen zijn weergegeven in bijlage IX.

#### *Correlatie: interventie - vermogens*

In tabel 5, bijlage IX staan de correlaties tussen de bouwstenen van de interventie en de vermogens. De **aanleiding** correleert met geen enkel vermogen. De **begeleiding** heeft een positieve correlatie met probleemoplossend vermogen (.484\*\*), kritisch denken (.424\*\*), communicatieve vaardigheden (.405\*\*), strategisch denken (.353\*), sociale vaardigheden (.575\*\*) en aanpassingsvermogen (.355\*). Dit kan betekenen dat de begeleiding een rol speelt in het ontwikkelen van vermogens aangezien deze sterke correlaties hebben. Ook training kan hier een rol in hebben gespeeld aangezien sterke correlatie te zien is met bijvoorbeeld probleemoplossend vermogen (.461\*\*), communicatieve vaardigheden (.391\*\*) en sociale vaardigheden (.366\*\*). Daarnaast hebben zowel de **coach** als de **masterclasses** een positieve correlatie met strategisch denken (.398\*\*). Intervisie heeft een iets lagere positieve correlatie met communicatieve vaardigheden (.306\*), sociale vaardigheden (.260\*) en aanpassingsvermogen (.366\*\*).

#### **5.1.2. Samenvatting**

Uit de beschrijvende statistiek van persoonlijke ontwikkeling komt naar voren dat deelnemers ervaren op het gebied van **probleemoplossend vermogen, creativiteit en strategisch denken** hun vermogens het meest te hebben verbeterd. Om te kijken hoe en waarom deelnemers dit hebben ervaren zal in het kwalitatieve onderzoek nadere duiding worden gevraagd. De interventie wordt over het algemeen goed ervaren. Wanneer wordt gekeken naar de delen van de interventie en de relatie hiervan met het ontwikkelen van vermogens, komt een aantal bevindingen naar voren. Allereerst blijkt dat de **aanleiding** niet correleert met een van de vermogens. Dit kan wijzen op het feit dat ondanks dat de aanleiding vooraf niet helemaal duidelijk was, deelnemers dit niet vervelend hebben ervaren. **Training** heeft een positieve correlatie met alle vermogens en zou dus een rol kunnen spelen in de ontwikkeling. Daarnaast correleert de **coach** met strategisch denken en de **masterclasses** ook, wellicht hebben deze een rol gespeeld in het ontwikkelen van strategisch denken. De actoren **coach** en **begeleiding** zijn daarnaast over het algemeen positief ervaren, voor kwalitatief onderzoek kan het informatief zijn om te kijken waarom dit zo wordt ervaren. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de bovenstaande bevindingen.



### **5.1.3. Kwalitatief onderzoek**

Op basis van de kwantitatieve gegevens zijn de interviews vormgegeven. Het kwalitatieve onderzoek zal bijdragen aan het beantwoorden van deelvraag één: ‘Wat is de ervaring van deelnemers aan de *Next Generation* interventies op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’.

#### Persoonlijke ontwikkeling

Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat deelnemers ervaren zich vooral te hebben ontwikkeld op het gebied van probleemoplossend vermogen, strategisch denken en creativiteit. Wanneer wordt gekeken naar probleemoplossend vermogen blijkt dat alle respondenten aangeven dit door deelname aan de *Next Generation* te hebben versterkt. Respondenten geven aan dat dit komt doordat tijdens het traject het denkvermogen wordt opgerekt en dat men beter leert om te gaan met bepaalde problemen. Er wordt ook aangegeven dat het strategisch denken door de *Next Generation* is versterkt. Qua creativiteit geven respondenten aan dat dit zich vooral uit in het halen van vernieuwende ideeën bij andere organisaties en dat de contacten met andere organisaties beter zijn geworden door de *Next Generation*.

*‘Ja ik ben wel heel veel met dat soort ideeën bezig, nou dat is echt wel door mijn periode bij de Next Generation is dat aangezwengeld en gevoed’ Respondent 1, lichting 1.0*

Echter, de gemiddelden zijn niet heel hoog. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat respondenten uit het interview veelal aangaven al over de competenties te beschikken die worden aangehaald in het onderzoek maar dat deze zijn versterkt door deelname aan de *Next Generation*.

*‘Dat bedoel ik bescheiden hoor maar ik denk dat ik dat op zich al had en dat dat een van de redenen is waarom ik naar de nextgen ben gestuurd dat die tip kwam van ga jij dat maar doen.’ Respondent 8, lichting 3.0*

#### Interventie

##### *Historie*

Wanneer wordt gekeken naar welke delen van de interventie mogelijk invloed hebben op het ontwikkelen van vermogens komt een aantal bevindingen naar voren. Zo blijkt allereerst dat de noodzaak van de start voor de *Next Generation* voor vrijwel alle respondenten duidelijk was maar dat zij niet goed wisten waar zij aan begonnen. Interessant hierbij is dat deelnemers





aangeven dit niet als probleem te ervaren. Wellicht is daarom geen correlatie gevonden tussen de ontwikkeling van vermogens en de aanleiding.

*“Joh ik vind het heerlijk, we stappen op een bus we weten niet waar we naartoe gaan maar we zijn er samen bij en we zien wel, we gaan op avontuur” Respondent 3, lichting 2.0*

### *Actoren*

De begeleiding correleerde met alle vermogens en werd daarnaast positief ervaren bleek in de beschrijvende statistiek en interviews. Daarbij geven respondenten tijdens de interviews aan dat dit met name komt door de duidelijke communicatie en het programma. Communicatie van de begeleiding liet dan ook een correlatie zien met het ontwikkelen van vermogens. Respondenten bevestigen tijdens het interview dat zij de begeleiding en bijbehorende communicatie zeer goed hebben ervaren. Er was voldoende ruimte voor feedback na afloop van de interventie, dit werd prettig ervaren en droeg bij aan de transparantie.

*“Er werd ook gewoon open gecommuniceerd van jongens, we doen dit voor het eerst dus we doen het samen en we gaan het samen ontdekken” Respondent 1, lichting 1.0*

### *Fasen*

Vooraf training kwam als correlatie met alle vermogens naar voren. Dat kan betekenen dat met name training een rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van deelnemers. In de interviews komt ook naar voren dat respondenten de trainingen informatief en interessant vonden. Hierbij geven zij aan dat zij vooral veel nieuwe inzichten hebben opgedaan en dat zij uit hun normale denkpatroon werden gehaald en dat dit zorgde voor ontwikkeling.

*“De trainingen die we kregen en de masterclasses, dat was echt even goed voor mijn ontwikkeling” Respondent 2, lichting 2.0*

Daarnaast wordt aangegeven door respondenten dat de masterclasses ook van invloed zijn geweest op de ontwikkeling maar uit het kwantitatief onderzoek kwam naar voren dat deze minder samenhang hebben met ontwikkelen van vermogens. Een aantal respondenten geeft aan dat de trainingen en masterclasses soms door elkaar worden gehaald, dit kan een reden zijn waarom de masterclasses minder goed beoordeeld zijn. Coaching laat geen correlatie zien met één van de vermogens. Aangezien de lichtingen verschillende coaches kenden, wordt hier



verder op ingegaan in de volgende deelvraag. Intervisie laat correlatie zien met sociale vaardigheden, communicatieve vaardigheden en aanpassingsvermogen. Tijdens de interviews komen hier een aantal mogelijke redenen naar voren. Allereerst blijkt dat tijdens de intervisie ruimte was voor feedback maar dat dit bij sommige groepen veel tijd in beslag namen en andere groepen minder. Respondenten geven aan dat dit soms voor frustratie zorgde. Dit vergt aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Bij intervisie staat samenwerken en communicatie centraal, waardoor deze vermogens mogelijk zijn verbeterd. Vooral in de kleine subgroepen is goed samengewerkt tijdens de intervisie. In vrijwel alle lichtingen werd aangegeven dat in de kleine subgroep veel samenwerking plaatsvond, tijdens intervisie is extra aandacht besteed aan dynamiek en samenwerking in de subgroepen.

*“We konden onwijs goed samenwerken we hebben heel veel resultaten behaald”*

*Respondent 2, lichting 2.0*

### *Communicatie*

De communicatie tussen de deelnemers, de begeleiding en het ontwikkelen van vermogens liet een significante samenhang zien. In de interviews wordt bevestigd dat deelnemers de communicatie van de begeleiding zeer prettig hebben ervaren. Ondanks dat er soms wat onduidelijkheden in het programma zaten werd dit altijd open gecommuniceerd, dit vonden respondenten zeer prettig. De communicatie van de coach laat een significante samenhang zien met bijna alle vermogens. Zowel de coach, als masterclasses, als de communicatie van de coach, laten een significante relatie zien met strategisch denken. De coaches kunnen een bijdrage hebben geleverd aan het feit dat deelnemers zich hedendaags meer bezighouden met de nieuwste trends en ontwikkelingen voor de organisatie en dat zij door de coach beter zijn geworden in het strategisch adviseren. Dit werd in de interviews echter niet bevestigd.

### *Sturing*

De sturing binnen deze interventie kent twee vormen: vrije invulling en design thinking. Design thinking als methode op zichzelf om problemen mee op te lossen wordt gezien als een aanvulling op bestaande methoden die deelnemers kenden. Maar design thinking als sturingselement wordt minder goed ervaren. Design thinking geeft namelijk ook de structuur weer van hoe de masterclasses zijn weergegeven tijdens de interventie. Het beperkt de vrijheid, laten respondenten weten. De vrije invulling werd door respondenten als zeer prettig ervaren en bleek zelfs bijgedragen te hebben aan de persoonlijke ontwikkeling volgens deelnemers.



Tot slot wordt met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling meermaals aangegeven dat de respondenten vinden dat dit door deelname aan de *Next Generation* is verbeterd. In bijna alle gevallen wordt aangegeven dat de vermogens veelal reeds in bezit waren van deelnemers maar dat deze zijn versterkt door deelname. In de volgende deelvraag zal dieper ingegaan worden op de verschillen tussen de lichten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.



## 5.2. Deelvraag twee: ‘Wat zijn de verschillen in ervaringen van deelnemers aan de interventie Next Generation 1.0, 2.0 en 3.0 op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’

Deelvraag twee gaat in op de mogelijke verschillen in ervaring van deelnemers aan de interventie. Er wordt gekeken welke verschillen lichten ervaren op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en de interventie.

### 5.2.1. Kwantitatief onderzoek

Om het verschil in lichten in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek die ingaat op de concepten; vermogens en de interventie. Middels een ANOVA-toets wordt gekeken of de verschillen significant zijn. Tot slot zijn een aantal Tukey HSD toetsen uitgevoerd om de precieze verschillen tussen de lichten in kaart te brengen.

#### Persoonlijke ontwikkeling

Tabel 6 laat zien in hoeverre deelnemers aangeven dat zij door deelname aan de interventie ervaren te zijn verbeterd. In deze tabel is af te lezen dat het verbeteren van vermogens door de interventie door lichting 1.0 gemiddeld met 3.27 wordt ervaren, lichting 2.0 gemiddeld wordt ervaren met 3.61, en lichting 3.0 met 3.41. De ontwikkeling van vermogens verschilt niet significant tussen lichting 1.0, 2.0 en 3.0 zoals is af te lezen uit tabel 13 ( $F(2, 40) = 1.17, p = .320$ ).

Tabel 6  
*Beschrijvende statistiek vermogens lichting 1.0, 2.0 en 3.0*

<i>Lichting</i>	<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Next Generation 1.0</i>	<i>3.27</i>	<i>11</i>	<i>.59</i>
<i>Next Generation 2.0</i>	<i>3.61</i>	<i>17</i>	<i>.59</i>
<i>Next Generation 3.0</i>	<i>3.41</i>	<i>15</i>	<i>.84</i>
<i>Total</i>	<i>3.41</i>	<i>43</i>	<i>.69</i>

Tabel 7  
*ANOVA-toets vermogens*

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<b>Between Groups</b>	1.104	2	.552	1.171	.320
<b>Within Groups</b>	18.860	40	.472		
<b>Total</b>	19.965	42			



## Interventie

Tabel 8 laat zien dat de interventie door lichting 2.0 het hoogst beoordeeld is, met 4.06 gemiddeld en het laagst beoordeeld door lichting 3.0 met 3.54. De ervaring met betrekking tot de interventie verschilt tussen lichting 1.0, 2.0 en 3.0 significant van elkaar ( $F(2, 40) = 9.95$ ,  $p < .001$ ,  $d = .33$ ). Een Post Hoc Tukey HSD-analyse toont aan dat lichting 3.0 significant verschilt met lichting 1.0 (Mdif = -0.35, 95%CI [-0.67, -0.02],  $d = .03$ ) en lichting 2.0 (Mdif = -0.52, 95%CI [-0.81, -0.24],  $d = .33$ ).

Tabel 8  
Beschrijvende statistiek interventie lichting 1.0, 2.0 en 3.0

<i>Lichting</i>	<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Next Generation 1.0</i>	3.86	11	.34
<i>Next Generation 2.0</i>	4.06	17	.33
<i>Next Generation 3.0</i>	3.54	15	.33
<i>Total</i>	3.83	43	.40

Tabel 9  
ANOVA-toets interventie

	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Between Groups</b>	2.225	2	1.113	9.948	.000
<b>Within Groups</b>	4.473	40	.112		
<b>Total</b>	6.698	42			

### Multiple Comparisons

Tabel 10 Interventie

#### Tukey HSD

<b>I Lichting</b>	<b>J Lichting</b>	<b>Mean Difference (I-J)</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Sig.</b>	<b>95% Confidence interval</b>	
					<b>Lower Bound</b>	<b>Upper Bound</b>
<b>Next Generation 1.0</b>	Next Generation 2.0	-.17319	.12940	.383	-.4881	.1418
	Next Generation 3.0	.35015*	.13275	.031	.0270	.6732
<b>Next Generation 2.0</b>	Next Generation 1.0	.17319	.12940	.383	-.1418	.4881
	Next Generation 3.0	.52334*	.11846	.000	.2350	.8117
<b>Next Generation 3.0</b>	Next Generation 1.0	-.35015*	.13275	.031	-.6732	-.0270
	Next Generation 2.0	-.52334*	.11846	.000	-.8117	-.2350

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level



### 5.2.2. *Samenvatting*

Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat deelnemers uit lichting 1.0 aangeven ervaren zich het minst te hebben ontwikkeld op hun **vermogens** (3.27) en deelnemers uit lichting 2.0 het meest (3.61). Dit zou kunnen komen door het feit dat zij de eerste lichting waren en dat de interventie nog onvoldoende doorontwikkeld was. Dit verschil is echter niet significant en daarom kunnen er geen nadere uitspraken over gedaan worden. De **interventie** laat zich door lichting 3.0 het minst goed ervaren en door lichting 2.0 het beste. De verschillen zijn significant en laten een verschil zien tussen lichting 1.0 en 2.0 ten opzichte van 3.0. Een van de grote verschillen van lichting 3.0 is de **sturing** die tijdens de interventie anders was, hier zal in de interviews verder naar gevraagd worden.

### 5.2.3. *Kwalitatief onderzoek*

In het kwalitatieve onderzoek zal mede antwoord worden gegeven op deelvraag twee ‘Wat zijn de verschillen in ervaringen van deelnemers aan de interventie *Next Generation* 1.0, 2.0 en 3.0 op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’. Door in de interviews dieper in te gaan op bepaalde aspecten uit het kwantitatieve onderzoek zijn de volgende resultaten naar voren gekomen.

#### Persoonlijke ontwikkeling

Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat de verschillen tussen de lichtingen niet significant van elkaar verschillen. Alle deelnemers geven in de interviews aan dat zij ervaren zich hebben ontwikkeld, hier zijn kleine verschillen te merken per persoon in hoeverre en waar de ontwikkeling precies zit. Een eventuele mogelijke verklaring die kan worden gegeven voor het feit dat uit het kwantitatieve onderzoek naar voren kwam dat lichting 1.0 zou hebben ervaren zich het minst te hebben ontwikkeld kan komen door het feit dat de interventie voor hen het meest lang geleden is en daardoor herinneringen minder recent zijn.

#### Interventie

De interventie wordt door lichting 3.0 het minst goed ervaren, dit verschilt ook significant van de andere lichtingen. Uit de interviews is gebleken dat dit mogelijk te maken kan hebben met de sturing: design thinking. De sturing van design thinking blijkt een vertragende en te strakke planning te hebben. Een respondent gaf aan dat design thinking niet goed past bij de gedachtegang van de interventie. Er was sprake van vertraging, het miste energie en paste niet bij de verwachting van deelnemers. Wanneer een vergelijking wordt gemaakt met andere



lichtingen blijkt dat deelnemers uit lichting 1.0 en 2.0 aangeven dat de meeste invloed die zij hebben ervaren op hun persoonlijke ontwikkeling, mede afhing van de mate van vrijheid die zij ervaarden.

*“Omdat we een leuke subgroep hadden, een leuk thema hadden en de vrijheid kregen om echt iets te doen en niet zo gebonden waren als bij 3” Respondent 4, lichting 1.0*

Dit was bij lichting 3.0 niet het geval, zij zaten vast aan een bepaalde methodiek die aangehouden werd tijdens het traject. Dit kan ertoe geleid hebben dat de ervaring op het gebied van interventie van deelnemers in lichting 3.0 minder positief is dan bij de andere lichtingen.

*“Zij waren niet flexibel, en het voelde voor mij heel erg oordelend ook over een aantal dingen waardoor ja ik in ieder geval niet de vrijheid voelde voor een aantal dingen die gebeurden “ Respondent 3, lichting 2.0*

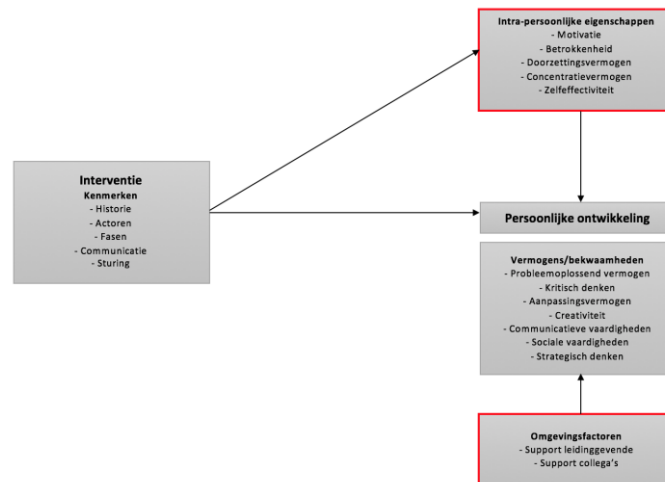
Wanneer verder wordt gevraagd blijkt dat mogelijk de coach van design thinking ook een rol heeft gespeeld in de ervaring van lichting 3.0. Zo wordt door een respondent aangehaald dat de coach er vooral was voor zijn eigen belang en niet ter bevordering van de ontwikkeling van deelnemers. Er wordt aangegeven dat de coach een betere rol had kunnen spelen in de ontwikkeling. Dit kan verklaren waarom coaching geen correlatie liet zien met een van de vermogens. Het feit dat de coach van buiten de politieorganisatie kwam wordt door respondenten aangehaald als mogelijke verklaring.

*“Ik had een beetje de indruk dat het laten zien wat hij bij de politie deed en heeft gedaan belangrijker was dan de personen die erin zaten, een beetje dat gevoel heeft het mij gegeven” Respondent 7, lichting 3.0*



### 5.3. Deelvraag drie: ‘Welke factoren zijn van invloed op hoe medewerkers de invloed van de *Next Generation* interventies op hun persoonlijke ontwikkeling ervaren?’

Deelvraag drie gaat in op de factoren die mogelijk van invloed zijn op de ontwikkeling van deelnemers. Zoals te zien in het conceptueel model hieronder zijn twee variabelen mogelijk van invloed op persoonlijke ontwikkeling: intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren.



Figuur 4. Conceptueel model, intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren

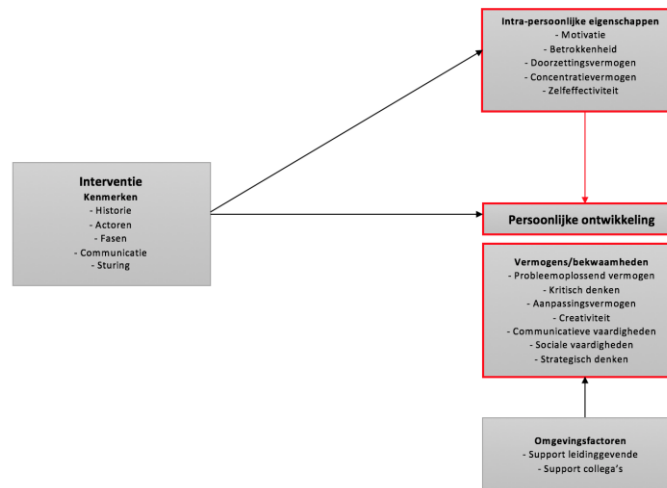
#### 5.3.1. *Kwantitatief onderzoek*

Om te zien welke factoren een rol spelen in de ervaren ontwikkeling van deelnemers zal allereerst worden gekeken naar de beschrijvende statistiek van intra-persoonlijke eigenschappen algemeen en na deelname. Vervolgens is gebruik gemaakt van correlatietabellen om te kijken welke factoren een relatie hebben met persoonlijke ontwikkeling. Tot slot is gekeken naar de invloed van de omgevingsfactoren op het ontwikkelen van vermogens.

#### Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen

Intra-persoonlijke eigenschappen hebben invloed op het leerproces. Daarom wordt gekeken naar de mogelijke invloed van deze eigenschappen op de ontwikkeling van deelnemers, zoals hieronder weergegeven in figuur 5.





Figuur 5. Conceptueel model, relatie intra-persoonlijke eigenschappen algemeen en persoonlijke ontwikkeling

### Beschrijvende statistiek: Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen

Allereerst is af te lezen uit de beschrijvende statistiek, tabel 11, dat deelnemers vrij hoog scoren op het gebied van intra-persoonlijke eigenschappen algemeen. Met name motivatie algemeen (4.45) waar items bij horen als ‘ *Ik vind het leuk om nieuwe dingen te leren* ’ is het gemiddelde hoog. Daarnaast wordt zelfeffectiviteit (4.34) ook hoog ingeschat waar items bij hoorde als ‘ *Ik heb vertrouwen in mijn eigen bekwaamheden* ’. Het feit dat deelnemers aangeven veelal in hoge mate over deze eigenschappen te beschikken is interessant voor dit onderzoek. Deze eigenschappen zijn namelijk belangrijk voor het ontwikkelproces. Om te kijken of deze eigenschappen ook daadwerkelijk een rol spelen binnen dit onderzoek en in het ontwikkelen van vermogens van deelnemers wordt daarom gekeken naar correlatietabellen.

Tabel 11

#### Beschrijvende statistiek intra-persoonlijke eigenschappen algemeen

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosiswaarden</i>
<b><u>Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen</u></b>	43	4.16	.35	-0.70	-0.23
Betrokkenheid algemeen vraag 1	43	3.77	1.02	-1.76	-0.16
Betrokkenheid algemeen vraag 2	43	4.33	.96	<b>-4.71</b>	<b>4.02</b>
Betrokkenheid algemeen vraag 3	43	4.33	.68	<b>-2.73</b>	<b>2.57</b>
Doorzettingsvermogen algemeen	43	3.76	.60	-1.39	0.51
Zelfeffectiviteit algemeen	43	4.34	.52	<b>-0.99</b>	-0.59
Motivatie algemeen	43	4.45	.46	-1.31	-1.25
Concentratievermogen algemeen	43	3.70	.80	-1.50	0.12

#### Correlatietabel: intra-persoonlijke eigenschappen algemeen – vermogens

Om te zien of deze eigenschappen ook relatie hebben met het ontwikkelen van vermogens is een correlatietabel gemaakt. In de correlatietabel, tabel 12, is te zien dat alleen motivatie met alle vermogens positief significant correleert. Dit kan wijzen op een samenhang tussen de



motivatie van een deelnemer en de mate van het ontwikkelen van vermogens. Dus wanneer iemand meer motivatie heeft is de kans waarschijnlijker dat deze persoon zich ontwikkeld. Andere intra-persoonlijke eigenschappen laten weinig verband zien. Alleen doorzettingsvermogen heeft een significante samenhang met sociale vaardigheden (.266\*) en concentratievermogen heeft een significante samenhang met creativiteit (.434\*\*). Het is mogelijk dat doorzettingsvermogen invloed heeft op het ontwikkelen van sociale vaardigheden.

Tabel 12

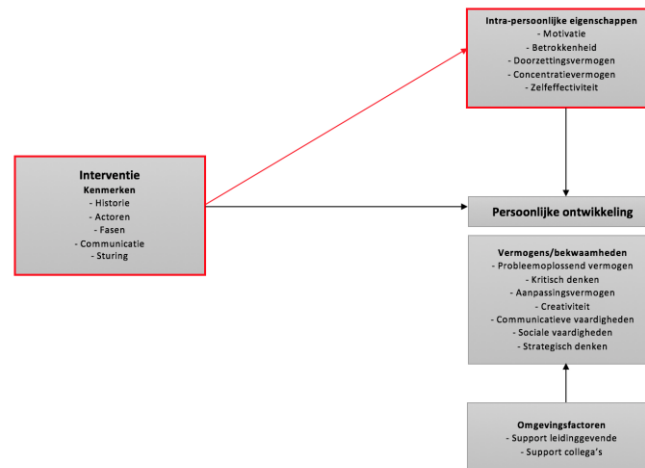
*Correlatie tussen vermogens en intra-persoonlijke eigenschappen algemeen*

	<i>Motivatie algemeen</i>	<i>Doorzettingsvermogen algemeen</i>	<i>Betrokkenheid algemeen</i>	<i>Zelfeffectiviteit algemeen</i>	<i>Concentratie Vermogen algemeen</i>
<i>Probleemoplossend vermogen</i>	.534**	.275	.136	.151	.150
<i>Kritisch denken</i>	.500**	.259	.070	.006	.137
<i>Communicatieve vaardigheden</i>	.590**	.150	.044	-0.96	.241
<i>Strategisch denken</i>	.421**	.134	.117	.126	.061
<i>Creativiteit</i>	.382*	.125	.152	.116	.434**
<i>Sociale vaardigheden</i>	.652**	.266*	.073	.013	.269
<i>Aanpassingsvermogen</i>	.471**	.070	.188	.221	.111
** Correlatie is significant bij de 0.01 level (2-tailed)					
* Correlatie is significant bij de 0.05 level (2-tailed)					
Noot: Correlaties zijn uitgevoerd met Kendall's tau-b					



## Intra-persoonlijke eigenschappen na deelname

Naast de invloed van intra-persoonlijke eigenschappen op het ontwikkelen van vermogens, kunnen deze eigenschappen zelf ook verbeterd worden door deelname aan de interventie zoals is weergegeven in figuur 6. Daarom wordt ook gekeken of deelnemers ervaren zich te hebben verbeterd op deze eigenschappen.



Figuur 6. Conceptueel model, relatie interventie en intra-persoonlijke eigenschappen na deelname

### *Beschrijvende statistiek: intra-persoonlijke eigenschappen na deelname*

In tabel 13 is af te lezen dat twee intra-persoonlijke eigenschappen enigszins zijn verbeterd namelijk motivatie (3.50) en zelfeffectiviteit (3.22). Vooral motivatie is interessant aangezien motivatie, zoals hierboven is af te lezen in figuur 6, belangrijk is voor de ontwikkeling van deelnemers. In het kwalitatief onderzoek zal hier dieper op worden ingegaan.

Tabel 13

#### *Beschrijvende statistiek intra-persoonlijke eigenschappen na deelname*

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosiswaarden</i>
<b><u>Intra-persoonlijke eigenschappen na deelname</u></b>	43	3.16	.75	<b>-2.29</b>	1.39
Betrokkenheid na deelname	43	3.12	.98	-0.23	-0.53
Doorzettingsvermogen na deelname	43	3.00	.85	-0.57	0.64
Zelfeffectiviteit na deelname	43	3.22	.90	<b>-2.31</b>	1.27
Motivatie na deelname	43	3.50	.88	<b>-2.59</b>	1.35
Concentratievermogen na deelname	43	2.51	.80	0.70	1.79

### *Correlatie: interventie – intra-persoonlijke eigenschappen na deelname*

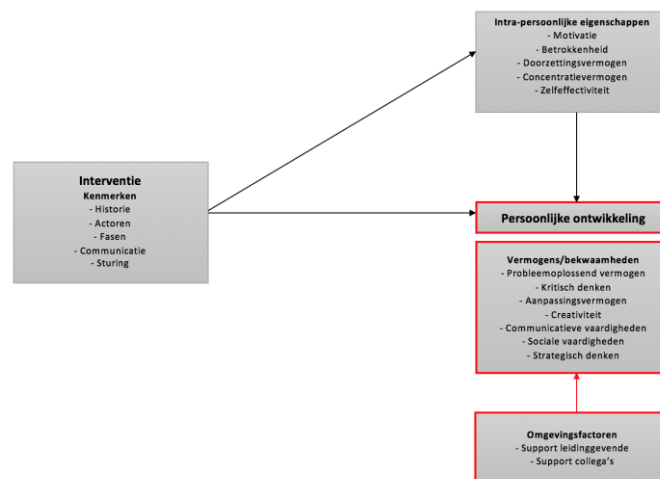
Qua intra-persoonlijke eigenschappen correleert alleen motivatie met de ontwikkeling van vermogens. Het verbeteren van motivatie kan dus zorgen voor een beter leerproces wat uiteindelijk meer persoonlijke ontwikkeling kan opleveren. Om motivatie te kunnen verbeteren is het interessant om te kijken naar de invloeden op motivatie. In de correlatietabel, tabel 14 in bijlage IX, komt naar voren dat motivatie correleert met begeleiding (.351\*\*), training (.476\*\*),



intervisie (.262\*), communicatie subgroep (.322\*), communicatie van de begeleiding (.503\*\*) en communicatie van de coach (.330\*).

### Omgevingsfactoren

Naast de invloed van intra-persoonlijke eigenschappen zijn ook omgevingsfactoren van invloed op het ontwikkelen van vermogens. Daarom wordt gekeken hoe de omgevingsfactoren door deelnemers zijn ervaren.



Figuur 7. Conceptueel model, relatie omgevingsfactoren en persoonlijke ontwikkeling

### *Beschrijvende statistiek: omgevingsfactoren*

Support van de leidinggevende wordt redelijk positief ervaren (3.64). Support van collega's is niet samengenomen aangezien de Cronbach's alpha te laag was, namelijk:  $\alpha = .570$ . Het verwijderen van vraag 2 heeft gezorgd voor een correlatie van  $.375^{**}$ . Vraag 1 "Mijn collega's stonden achter mijn beslissingen om deel te nemen aan de Next Generation" en vraag 3 "Ik vond het makkelijk om mijn collega's mee te nemen in hetgeen ik deed bij NextGen" zijn meegenomen in het onderzoek. Uit tabel 15 blijkt dat support van collega's om deel te nemen aan de Next Generation gemiddeld 3.53 is en dat support van collega's gedurende de interventie gemiddeld een 3.05 is. Hierbij valt op dat de standaarddeviatie bij vraag 3,  $\sigma = 1.11$  is en de antwoorden dus redelijk ver uit elkaar liggen. Wellicht zit het verschil hierbij in de lichteningen en daar zal in het kwalitatieve onderzoek verder gevraagd naar worden.

Tabel 15

*Beschrijvende statistiek omgevingsfactoren*

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosiswaarden</i>
<b><i>Omgevingsfactoren</i></b>					
Support leidinggevende	43	3.63	.95	1.29	-0.23
Support collega's vraag 1	43	3.53	.91	-0.85	0.43
Support collega's vraag 3	43	3.05	1.11	0.34	-0.85

*Correlatietabel: omgevingsfactoren en vermogens*

Om te zien of support van collega's en leidinggevende een samenhang hebben met het ontwikkelen van vermogens is gebruik gemaakt van een correlatietabel. Allereerst blijkt dat support van de leidinggevende gemiddeld correleert met strategisch denken (.405\*\*). Verder zijn hier geen correlaties te zien. Met betrekking tot collega's blijkt dat er een negatieve significante correlatie is te zien bij vraag 1: *de beslissing om deel te nemen* (-.303\*) en communicatieve vaardigheden. Het zou kunnen dat door het feit dat deelnemers weinig support ervaren van collega's, deelnemers zich juist hebben ontwikkeld op het gebied van communicatieve vaardigheden. Communicatieve vaardigheden bevat items als "beter geworden in het zeggen waar het op staat" en "communiceren met verschillende lagen uit de organisatie". Daarnaast kan het ook zo zijn dat deelnemers veelal al beschikten over voldoende communicatieve vaardigheden en dat collega's daarom minder support gaven om deel te nemen aan de interventie omdat zij vonden dat het niet nodig was om nog verder te ontwikkelen. Hier zal in het kwalitatieve onderzoek verder op doorgevraagd worden.

Tabel 16

*Correlatie tussen vermogens en omgevingsfactoren*

	<i>Support leidinggevende</i>	<i>Support collega's vraag 1</i>	<i>Support collega's vraag 3</i>
<b><i>Probleemoplossend vermogen</i></b>	.133	-.050	.113
<b><i>Kritisch denken</i></b>	.079	-.145	-.115
<b><i>Communicatieve vaardigheden</i></b>	.096	<b>-.303*</b>	-.117
<b><i>Strategisch denken</i></b>	<b>.405**</b>	-.158	.060
<b><i>Creativiteit</i></b>	.119	-.098	-.001
<b><i>Sociale vaardigheden</i></b>	.116	-.084	-.035
<b><i>Aanpassingsvermogen</i></b>	.124	<b>.311*</b>	-.001
<b>** Correlatie is significant bij de 0.01 level (2-tailed)</b>			
<b>* Correlatie is significant bij de 0.05 level (2-tailed)</b>			
<b>Noot:</b> Correlaties zijn uitgevoerd met Kendall's tau-b			

**5.3.2. Samenvatting**

Het ontwikkelen van vermogens, persoonlijke ontwikkeling, kan beïnvloed worden door enerzijds intra-persoonlijke eigenschappen en anderzijds door omgevingsfactoren. Daarnaast kan de interventie ook invloed hebben op het ontwikkelen van de intra-persoonlijke



eigenschappen om op deze manier de ondersteuning van het leerproces te bevorderen. Daarbij blijkt dat alleen **motivatie algemeen** correleert met alle vermogens. Een hoge motivatie zou kunnen zorgen voor ontwikkeling van vermogens, of dit daadwerkelijk zo is zal worden bekeken in het kwalitatief onderzoek. Daarnaast bleek dat de **motivatie na deelname** ook iets was verbeterd, dit kan duiden op het feit dat door deelname aan de interventie die motivatie is verbeterd. Meer motivatie kan vervolgens leiden tot een beter leerproces en ontwikkeling van vermogens. Tot slot werd **support van leidinggevende** redelijk positief beoordeeld en bleek dat er een negatieve correlatie is tussen support van collega's en communicatieve vaardigheden. **Support van collega's** blijkt lager te liggen. In de volgende paragraaf worden de kwalitatieve resultaten besproken.

### 5.3.3. *Kwalitatief onderzoek*

Het kwalitatieve onderzoek draagt bij aan het beantwoorden van deelvraag drie: “Welke factoren zijn van invloed op hoe medewerkers de invloed van de *Next Generation* interventies op hun persoonlijke ontwikkeling ervaren?”.

#### Intra-persoonlijke eigenschappen

Uit de kwantitatieve resultaten kwam met betrekking tot de intra-persoonlijke eigenschappen vooral motivatie naar voren. De respondenten van de interviews bevestigden dat zij ervaren dat hun motivatie na deelname inderdaad was verbeterd. Allereerst wordt aangegeven dat zij meer gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan in de organisatie en daar anderen ook beter in mee kunnen nemen.

*‘Ik zat echt in een soort van flow ik had super veel energie en heel veel dingen die ik aanpakte die lukten gewoon dus dat was heel fijn’ Respondent 2, lichting 2.0*

Tijdens de interviews werd een interessant gegeven achterhaald, namelijk dat op het gebied van betrokkenheid deelnemers een tweedeling ervaren. Respondenten geven aan dat betrokkenheid na deelname enerzijds is verhoogd, maar anderzijds is verlaagd. Hier past een citaat van respondent 3 bij.

*‘Ja euhm doordat ik Nextgen ben gaan doen heb ik veel meer zicht gekregen op het verschil wat er is tussen mij en veel van mijn Nextgenners en een groot gedeelte van de politieorganisatie.’ Respondent 3, lichting 2.0*



Respondenten geven aan dat door de ontwikkeling die zij hebben meegemaakt bij de *Next Generation*, afstand is ontstaan tussen de “Nextgenners” en de rest van de organisatie. Daarnaast geeft een respondent aan dat de intra-persoonlijke eigenschap ‘motivatie’ ook zijn keerzijde heeft. Enerzijds is meer motivatie ontstaan door deelname aan de *Next Generation* maar anderzijds merken sommige respondenten dat zij die energie niet kwijt kunnen in de organisatie.

*“Een collega van mij die zit nog steeds op dezelfde plek dus die heeft ergens aan geproefd wat hij ontzettend belangrijk vindt maar die kan zich daar niet voor inzetten en daar ontstaat dus een verzuring” Respondent 7, lichting 3.0*

### Omgevingsfactoren

#### *Support leidinggevende*

Het is per respondent verschillend hoe zij de steun van leidinggevende hebben ervaren. Deelnemers die weinig steun hebben ervaren, geven aan dat de leidinggevende hen te weinig tijd en ruimte bood om volledig deel te nemen aan het traject. Daarnaast blijkt ook dat leiderschap veelal nog ouderwets is waardoor een ontwikkeltraject als de *Next Generation* geen mogelijkheid krijgt zich door te ontwikkelen binnen de organisatie. Deelnemers ondervinden hier last van aangezien hierdoor minder support is. Hierbij past een citaat van respondent 7.

*“Er is ook oud leiderschap die vindt het heel eng hoor, dat jonge mensen dit doen en dus eindelijk ook posities gaan overnemen, dit brengt echt wel spanningen op. En dat maakt ook dat ze op sommige plekken ook niet meewerken daaraan omdat ze zelf die noodzaak niet zien, omdat hetgeen wat het brengt ook voor hen bedreigend is.” Respondent 7, lichting 3.0*

Het blijkt dat de strenge hiërarchie daarnaast deelnemers beperkt in het tot uiting brengen van hun verdere ontwikkeling na deelname aan de interventie. Meermaals wordt aangegeven dat door de hiërarchie mensen hun talenten soms niet tot uiting kunnen brengen.

*“Ik heb altijd wel heel sterk gevoeld dat de oplossing zit vaak ook dichterbij dat we gewoon ook veel te veel vasthouden aan die hiërarchische structuren en dat ik het enorm probeer te promoten dat er binnen ons team zoveel talent zit maar dat mensen zich ook vaak laten beperken door de rang die ze op hun schouders hebben.” Respondent 1, lichting 1.0*



### *Support collega's*

Ondanks het feit dat in eerste instantie collega's achter het besluit om deel te nemen staan, blijkt dat gedurende het traject dit verminderd. Zo wordt aangegeven dat collega's lastig mee te nemen zijn en dat zij niet openstaan voor de ideeën van de *Next Generation*. Een respondent geeft aan dat dit mogelijk komt door jaloezie en te weinig begrip.

*“Daar hebben we helemaal niks aan want daar kun je geen diensten mee vullen”*

*Respondent 4, lichting 1.0.*

*“Ook een stukje afgunst jaloezie misschien” Respondent 5, lichting 2.0*

Tot slot bleek een significante negatieve relatie te zijn tussen de ontwikkeling van communicatieve vaardigheden en support van collega's. Respondenten uit het interview geven aan dat ondanks zij geen steun ervaarden van collega's dit hen er niet van heeft weerhouden om te blijven delen en vertellen over de *Next Generation*. Dit zou kunnen verklaren waarom communicatieve vaardigheden zijn verbeterd en dan met name het item *“beter geworden in het zeggen waar het op staat”*. Daarnaast geeft een respondent aan dat door het feit dat er weinig begrip was bij directe collega's, elders in de organisatie wel collega's waren die dezelfde gedachtegang hadden en dat daarom meer contact met hen werd gezocht. Met deze collega's kon namelijk wel verbinding worden gemaakt op het gebied van veranderingen binnen de organisatie en hun specifieke kijk hierop. Dit zou kunnen verklaren waarom juist het item *“beter geworden in communiceren tussen verschillende lagen van de organisatie”* is verbeterd. Dit is wellicht waarom het aspect communicatieve vaardigheden in zijn totaliteit verbeterd is, ondanks het weinige support van collega's.

*“Mij brengt het heel veel dus ik kijk dan ook vooruit, ik ga dan mijn energie ergens anders halen, dit is niet meer waar ik mijn bijdrage goed kan leveren.” Respondent 8, lichting 3.0*





#### 5.4. Deelvraag vier: ‘Wat zijn de verschillen in factoren van invloed op hoe deelnemers de Next Generation 1.0, 2.0 en 3.0 ervaren?’

De laatste deelvraag richt zich op het beantwoorden van de vraag welke verschillen er mogelijk zijn tussen de lichtingen op het gebied van factoren van invloed.

##### 5.4.1. Kwantitatief onderzoek

Allereerst zal in kaart gebracht worden welke verschillen worden ervaren tussen de lichtingen op het gebied van factoren van invloed op persoonlijke ontwikkeling. Dit gebeurt aan de hand van beschrijvende statistiek die ingaat op de concepten; intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren. Vervolgens wordt middels een ANOVA-toets gekeken of de verschillen significant zijn. Tot slot zijn een aantal Tukey HSD toetsen uitgevoerd om de precieze verschillen tussen de lichtingen in kaart te brengen.

##### Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen

De intra-persoonlijke eigenschappen algemeen laten zien in hoeverre deelnemers ervaren bepaalde eigenschappen in bezit te hebben. Deze kunnen invloed hebben op het ontwikkelen van vermogens. Tabel 17 laat zien dat lichting 3.0 de intra-persoonlijke eigenschappen voor deelname met een 4.20 beoordelen, lichting 2.0 met 4.17 beoordelen en lichting 1.0 met 4.09 beoordelen. De intra-persoonlijke eigenschappen verschillen niet significant tussen lichting 1.0, 2.0 en 3.0 ( $F(2, 40) = .343, p = .712$ ).

Tabel 17

*Beschrijvende statistiek intra-persoonlijke eigenschappen voor deelname lichting 1.0, 2.0 en 3.0*

<i>Lichting</i>	<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Next Generation 1.0</i>	4.09	11	.35
<i>Next Generation 2.0</i>	4.17	17	.30
<i>Next Generation 3.0</i>	4.20	15	.40
<i>Total</i>	4.16	43	.35

Tabel 18

*ANOVA-toets intra-persoonlijke eigenschappen algemeen*

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<b>Between Groups</b>	0.085	2	.042	.343	.712
<b>Within Groups</b>	4.954	40	.124		
<b>Total</b>	5.039	42			



### Intra-persoonlijke eigenschappen na deelname interventie

In tabel 19 is te zien dat lichting 3.0 ervaart zich het minst te hebben ontwikkeld (2.93) op het gebied van intra-persoonlijke eigenschappen. Voor lichting 2.0 geldt een gemiddelde score van 3.40 na deelname aan de interventie en voor lichting 1.0 een gemiddelde score van 3.07. De intra-persoonlijke eigenschappen na deelname aan de interventie verschillen niet significant van elkaar tussen lichting 1.0, 2.0 en 3.0 ( $F(2, 40) = 1.71, p = .194$ ).

Tabel 19

*Beschrijvende statistiek intra-persoonlijke eigenschappen na deelname lichting 1.0, 2.0 en 3.0*

<b>Lichting</b>	<b>Mean</b>	<b>N</b>	<b>Std. Deviation</b>
<i>Next Generation 1.0</i>	3.07	11	.82
<i>Next Generation 2.0</i>	3.40	17	.52
<i>Next Generation 3.0</i>	2.93	15	.87
<b>Total</b>	3.15	43	.75

Tabel 20

*ANOVA-toets intra-persoonlijke eigenschappen na deelname interventie*

	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Between Groups</b>	1.838	2	.919	1.706	.194
<b>Within Groups</b>	21.543	40	.539		
<b>Total</b>	23.381	42			

### Omgevingsfactoren

Tabel 21 laat zien dat lichting 3.0 het minste support heeft ervaren van leidinggevende en collega's (3.00). Lichting 2.0 blijkt het meeste support te hebben ervaren van leidinggevende en collega's (3.77) maar verschilt niet veel van lichting 1.0 (3.70). De omgevingsfactoren verschillen significant van elkaar tussen lichting 1.0, 2.0 en 3.0 ( $F(2, 40) = 4.69, p = .02, d = .16$ ). Een Post Hoc Tukey HSD-analyse toonde vervolgens aan dat lichting 3.0 hierbij significant verschilt van zowel lichting 1.0  $Mdif = 0.76, 95\%CI [-1.46, -0.06]$  als lichting 2.0  $Mdif = 0.66, 95\%CI [-1.28, -0.04]$ .

Tabel 21

*Beschrijvende statistiek omgevingsfactoren lichting 1.0, 2.0 en 3.0*

<b>Lichting</b>	<b>Mean</b>	<b>N</b>	<b>Std. Deviation</b>
<i>Next Generation 1.0</i>	3.70	11	.41
<i>Next Generation 2.0</i>	3.77	17	.70
<i>Next Generation 3.0</i>	3.00	15	.90
<b>Total</b>	3.52	43	.74



Tabel 22

ANOVA-toets omgevingsfactoren

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	4.899	2	2.450	4.692	.015
<b>Within Groups</b>	20.883	40	.522		
<b>Total</b>	25.782	42			

Multiple Comparisons

Tabel 23 Omgevingsfactoren

Tukey HSD

I Lichting	J Lichting	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<b>Next Generation 1.0</b>	Next Generation 2.0	.10606	.27959	.924	-.5744	.7866
	Next Generation 3.0	.76717*	.28628	.028	.0691	1.4653
<b>Next Generation 2.0</b>	Next Generation 1.0	-.10606	.27959	.924	-.7866	.5744
	Next Generation 3.0	.66111*	.25596	.035	.0381	1.2841
<b>Next Generation 3.0</b>	Next Generation 1.0	-.76717*	.28682	.028	-1.4653	-.0691
	Next Generation 2.0	-.66111*	.25596	.035	-1.2841	-.0381

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level

#### 5.4.2. Samenvatting

**Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen** worden door lichting 3.0 het hoogst ingeschat (4.20) en door lichting 1.0 relatief het laagst (4.09). De eigenschappen die nodig zijn om het leerproces te versnellen, intra-persoonlijke eigenschappen, worden door lichting 3.0 gemiddeld het hoogst aangegeven. **Intra-persoonlijke eigenschappen na deelname** worden door lichting 3.0 echter het laagst ingeschat (2.93), zij zouden dus kunnen ervaren dat zij in het algemeen betrokken en gemotiveerd zijn maar dat dit na deelname niet is versterkt door deelname aan de interventie. Dit verschil is niet significant dus daar kunnen geen conclusies uit getrokken worden. **Omgevingsfactoren** worden door lichting 3.0 het minst goed ervaren (3.00). Hier is een significant verschil te zien tussen de lichtingen. Lichting 3.0 verschilt van zowel lichting 2.0 als lichting 3.0 op het gebied van omgevingsfactoren. Dit kan erop wijzen dat lichting 3.0 minder steun heeft ervaren dan lichting 1.0 en 2.0. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op het aanvullend kwalitatief onderzoek.



### 5.4.3. *Kwalitatief onderzoek*

#### Intra-persoonlijke eigenschappen

De intra-persoonlijke eigenschappen worden door lichting 3.0 als hoogst beoordeeld maar ervaren dat dit na deelname aan de interventie niet is verbeterd. Deze verschillen zijn niet significant en daarom niet representatief. Ondanks het feit dat er geen significante verschillen zijn gevonden tussen de lichtingen, is er op het gebied van intra-persoonlijke eigenschappen wel verschil te zien in het werkkerrein van deelnemers. Zo blijkt dat deelnemers werkzaam in het operationeel domein het lastiger vinden om hun motivatie en enthousiasme kwijt te kunnen in de organisatie. Daarbij haalt respondent 5 ook aan dat dit komt door de bureaucratie van de organisatie.

*“Alleen nu zit je op een niveau dat je denkt nu wil ik, maar je wordt beperkt aan alle kanten.” Respondent 5, lichting 2.0*

Bureaucratie blijkt vaker een rol te spelen blijkt uit de interviews. Een deelnemer uit lichting 1.0 geeft aan dat de motivatie om verder te ontwikkelen na de Next Generation wel aanwezig is maar niet kan worden geuit in de organisatie.

*“Omdat je daardoor ook op korte termijn die bureaucratie beperkt je gewoon heel erg in je hoe flexibel de buitenwereld dingen van je vraagt zo bureaucratisch is het aan de binnenkant en word je af en toe heel erg beperkt in je wel willen maar facilitair nog niet zo ver zijn.”  
Respondent 1, lichting 1.0*

#### Omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren verschillen significant van elkaar. Daarbij blijkt dat respondenten uit lichting 3.0 relatief de minste steun hebben ervaren. Zo geeft een respondent uit lichting 3.0 aan dat de leidinggevende van een deelnemer zelf niet goed past bij de gedachtegang van de *Next Generation* en dat daarom frictie werd ervaren.

*“Nou mijn teamchef zelf is denk ik echt het tegenovergestelde van Nextgen. Die is richting zijn pensioen en wij lijken echt helemaal niet op elkaar. Echt heel traditioneel. Ik kan er ook echt erg moeilijk beweging inkrijgen.” Respondent 6, lichting 3.0*



Een andere beschrijving wordt gegeven door een respondent die aangeeft dat leidinggevende vooral kwam wanneer er iets te vieren was maar tijdens het traject weinig support liet zien.

*“Zodra er dan resultaat was en er viel iets te vieren dan komen ze wel opdagen dus tijdens het proces zelf niet wanneer er resultaten te vieren zijn dat meldt men zich natuurlijk wel.”*

*Respondent 8, lichting 3.0*

Daarnaast blijkt dat deelnemers die weinig steun hebben ervaren tijdens het traject veelal werkzaam zijn in operationeel domein. Zij kregen te weinig ruimte van leidinggevende om deel te nemen wat voor hen de ontwikkeling tijdens het traject lastiger heeft gemaakt geeft een respondent aan.

*“Als wij een grote zaak binnen krijgen dan staan ook gewoon alle handjes aan het bed, als je wil dat dat soort mensen ook blijven aanschuiven dan moet je gewoon iets meer flexibiliteit regelen en leidinggevend en aan boord hebben” Respondent 6, lichting 3.0*

Qua steun van collega's komt naar voren dat dit afhankelijk is per situatie van de deelnemer en dat er niet per se verschillen zijn tussen lichtingen. Veelal komt overeen dat collega's moeilijk mee te krijgen zijn in hetgeen deelnemers doen bij de *Next Generation*. Met name deelnemers werkzaam in het operationeel domein voelen weinig betrokkenheid en begrip van collega's. Zij zien de *Next Generation* eerder als oorzaak voor te weinig capaciteit dan als toegevoegde waarde.

*“Zij zien ook niet dat waar ik mee bezig was, dat zit op zo'n strategisch niveau, dat is voor hun helemaal niet relevant en als ik daar dan heel enthousiast over ben dan denken zij, wij hebben 2 boeven vast en die moeten gewoon verhoord worden, dat is hun werkelijkheid.”*

*Respondent 8, lichting 3.0*

In het volgende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen welke zijn beschreven in dit resultaten hoofdstuk. Hiermee kan een conclusie beschreven worden ten aanzien van de resultaten die in dit hoofdstuk zijn behandeld en de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden.



## Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de empirische deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. De conclusie is gebaseerd op de resultaten die zijn beschreven in hoofdstuk vijf. Na de conclusies volgt de theoretische discussie waar de theoretisch inzichten naast de conclusies worden gelegd. Vervolgens wordt ingegaan op de maatschappelijke discussie en is een methodologische reflectie weergegeven. Tot slot worden aanbevelingen gegeven voor de praktijk.

### 6.1. Beantwoording empirische deelvragen

#### 6.1.1. Deelvraag 1

Deelvraag één luidt als volgt: ‘Wat is de ervaring van deelnemers aan de *Next Generation* interventies op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’.

Uit de resultaten komt naar voren dat deelnemers ervaren dat de vermogens, strategisch denken, probleemoplossend vermogen en creativiteit zijn verbeterd door deelname aan de interventie. Daarbij wordt aangegeven dat de deelnemers bij aanvang vaak al over de competenties beschikken en dat deze door deelname aan de interventie zijn versterkt. Verder geven respondenten in het kwalitatief onderzoek aan dat de *Next Generation* invloed heeft gehad op hun persoonlijke ontwikkeling, maar dat de ontwikkeling zich vooral richt op het verbeteren van bestaande competenties. De factoren die het meest van positieve invloed zijn op persoonlijke ontwikkeling van deelnemers zijn als volgt. Allereerst heeft de begeleiding een rol gespeeld in het ontwikkelen van vermogens. Hierbij geldt dat een transparante communicatie als zeer prettig werd ervaren. De coaches hebben een rol gespeeld in het ontwikkelen van het strategisch denken, hierbij hebben ook de masterclasses invloed gehad. De trainingen werden goed beoordeeld en bleken ook het meest van invloed te zijn op de ontwikkeling. Deelnemers geven aan dat door het oprekken van het denkvermogen, het verder kijken en het feit dat er inzichten werden gegeven grote bijdrage werd geleverd aan het ontwikkelen van vermogens. Tot slot heeft het sturingselement design thinking weinig effect gehad op de ontwikkeling van deelnemers en werd deze manier van sturen niet prettig ervaren. Het feit dat er bij lichting 1.0 en 2.0 veel ruimte was voor vrije invulling werd door respondenten zeer positief ervaren en bleek daarnaast van invloed te zijn op de ontwikkeling van deelnemers.



### 6.1.2. Deelvraag 2

Deelvraag twee luidt als volgt: ‘Wat zijn de verschillen in ervaringen van deelnemers aan de interventie *Next Generation* 1.0, 2.0 en 3.0 op het gebied van persoonlijke ontwikkeling?’

Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen de lichten in de ervaringen van deelnemers op het gebied van persoonlijke ontwikkeling na deelname aan de interventie kwam uit het kwantitatieve onderzoek naar voren. Alle deelnemers bevestigen in het kwalitatieve onderzoek aan dat zij ervaren zich hebben ontwikkeld, hier zijn kleine verschillen te merken per persoon in hoeverre en waar de ontwikkeling precies zit. Maar er wordt door alle respondenten gesproken van persoonlijke ontwikkeling door deelname aan de interventie, hierbij zijn geen verschillen op te merken. Verschillen in ervaring met betrekking tot de interventie werden wel vastgesteld. De ervaring van de deelnemers aan de *Next Generation* 3.0 verschilt significant van de andere groepen. Zij beoordelen de interventie het laagst ten opzichte van andere lichten. Een verschil in deze lichten is het gebruik van design thinking, het sturingselement. Design thinking blijkt een vertragende en te strakke planning te hebben. Design thinking als methode is een prettige manier om mee te werken maar de manier waarop de masterclasses invulling kregen door vast te houden aan de deze methode werden minder prettig ervaren. Design thinking als sturingselement past niet goed bij de gedachtegang van het ontwikkeltraject waardoor het niet goed landde bij deelnemers. Lichten 1.0 en 2.0 geven aan dat juist de vrijheid die zij kende tijdens hun traject van invloed is geweest op de ontwikkeling die zij hebben doorgemaakt.



### 6.1.3. Deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: ‘Welke factoren zijn van invloed op hoe medewerkers de invloed van de *Next Generation* interventies op hun persoonlijke ontwikkeling ervaren?’.

Naast het ontwikkelen van vermogens spelen ook intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren een rol in het ontwikkelproces. Allereerst kwam uit het kwantitatieve onderzoek dat motivatie samenhangt met het ontwikkelen van vermogens. Gemotiveerde deelnemers zullen waarschijnlijk meer persoonlijke ontwikkeling ervaren dan ongemotiveerde deelnemers. Daarnaast geven respondenten aan dat de motivatie door deelname aan de interventie ook is versterkt. Dus naast het feit dat de interventie invloed heeft op het ontwikkelen van vermogens heeft het ook bijgedragen aan de motivatie, een eigenschap die van invloed is op persoonlijke ontwikkeling. Daarom is het belangrijk dat de interventie ook inspeelt op het verbeteren van motivatie. Om motivatie te verbeteren door deelname aan de interventie, kan de interventie zich het best richten op de begeleiding, communicatie van de begeleiding en de trainingen, deze blijken uit de correlatietabellen het meest samen te hangen met motivatie. Verder blijkt in de interviews dat een tweedeling is te zien in motivatie en betrokkenheid van deelnemers. Door de ontwikkeling die deelnemers hebben doorgemaakt tijdens het traject is afstand ontstaan tussen deelnemers van het traject en de rest van de politieorganisatie. Dit heeft ook relatie met omgevingsfactoren. Met betrekking tot support uit de omgeving blijkt allereerst dat deelnemers meer tijd en ruimte hadden gewild van leidinggevenden. Hierbij wordt aangegeven dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling tijdens het proces. Het blijkt dat leidinggevenden het traject soms niet ondersteunen omdat zij bang zijn voor eigen positie. Daarnaast blijkt dat strenge hiërarchie deelnemers beperkt in het tot uiting brengen van verdere ontwikkeling. Een interessant gegeven hierbij is dat de publieke context, waar niet expliciet naar is gevraagd wel een rol speelt in de verdere ontwikkeling voor deelnemers. Tot slot is support van collega's niet goed ervaren. In eerste instantie lijken collega's wel achter het besluit van deelnemers te staan maar gedurende het traject wordt weinig steun ervaren. Dit heeft wel geresulteerd in het feit dat deelnemers zijn verbeterd op het gebied van communicatieve vaardigheden.





#### **6.1.4. Deelvraag 4**

De vierde deelvraag luidt: *‘Wat zijn de verschillen in factoren van invloed op hoe deelnemers de Next Generation 1.0, 2.0 en 3.0 ervaren?’*.

Om deelvraag vier te beantwoorden is gekeken naar de verschillen die lichten ervaren op het gebied van de factoren van invloed. Hierbij is gekeken naar intra-persoonlijke eigenschappen en omgevingsfactoren. Er is geen significant verschil gevonden in de lichten op het gebied van intra-persoonlijke eigenschappen. Uit de interviews kwam ook naar voren dat er weinig verschil zit in de ontwikkeling van intra-persoonlijke eigenschappen. Wel zijn er verschillen gevonden tussen deelnemers werkzaam op operationeel of strategisch niveau. Vooral deelnemers die actief zijn op het operationeel vlak geven aan last te hebben van de bureaucratie en beperkte mogelijkheden. Dit resulteert in het feit dat zij hun energie en enthousiasme moeilijk kwijt kunnen in de organisatie en dat doorontwikkeling daardoor bemoeilijkt wordt. Lichte 3.0 verschilde significant van de andere lichten op het gebied van omgevingsfactoren. Zij ervoeren vooral afstand tot hun collega's en weinig support van leidinggevers. Deelnemers uit lichte 3.0 geven aan dat ondersteuning tijdens het traject enorm belangrijk is voor ontwikkeling en dat weinig support kan resulteren in een negatieve ervaring. Wederom blijkt hier verschil te zitten in deelnemers op operationeel niveau en strategisch niveau. Waarbij met name deelnemers op operationeel niveau minder support hebben ervaren doordat collega's moeilijk zijn mee te nemen en weinig support tonen.

#### **6.2. Beantwoording hoofdvraag**

De hoofdvraag die binnen dit onderzoek centraal staat is *‘‘Hoe ervaren medewerkers het effect van de Next Generation interventies op hun persoonlijke ontwikkeling en welke factoren zijn hierbij van invloed?’’*. Allereerst is gebleken dat deelnemers ervaren zich persoonlijk te hebben ontwikkeld door deelname aan de *Next Generation*. Met name de vermogens strategisch denken, creativiteit en probleemoplossend vermogen zijn verbeterd. Daarbij blijkt dat de vermogens bij deelnemers veelal aanwezig waren maar dat deelname aan de *Next Generation* ervoor heeft gezorgd dat de vermogens zijn versterkt. Wanneer wordt gekeken naar de invloed van intra-persoonlijke eigenschappen blijkt dat gemotiveerde medewerkers die deelnemen aan de interventie zich sneller ontwikkelen dan minder gemotiveerde deelnemers. Met betrekking tot de invloeden van omgevingsfactoren blijkt dat het per deelnemer verschilt hoe zij steun hebben ervaren van hun leidinggevende en collega's. Met name in lichte 3.0 is weinig steun ervaren maar dit heeft er wel toe geleid dat deelnemers zich op het gebied van communicatieve



vaardigheden mogelijk hebben verbeterd. Qua invloed blijkt dat vooral de begeleiding en trainingen een grote rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van deelnemers. Tot slot blijkt dat de interventie door lichting 3.0 het minst goed is ervaren. Het sturingselement was in deze lichting anders dan in de andere lichtingen wat hiervoor een mogelijke verklaring geeft.

### **6.3. Discussie**

In de discussie wordt allereerst een theoretische discussie weergegeven waarin de uitkomsten van het onderzoek worden vergeleken met de theoretische inzichten die eerder zijn opgedaan in het theoretisch kader.

#### **6.3.1. Theoretische discussie**

Dit onderzoek levert een aantal inzichten op voor de wetenschap ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en de rol van interventies. Van der Sluis (2007) en Hiemstra & Bohlmeijer (2013) spraken over het ontwikkelen van medewerkers op hun talenten, kwaliteiten en sterke kanten, een talentgerichte aanpak van persoonlijke ontwikkeling. Thunnissen (2016) veronderstelde vervolgens dat interventies een rol kunnen spelen in deze ontwikkeling. In dit onderzoek komt naar voren dat interventies inderdaad een rol kunnen spelen in het verbeteren van bestaande kwaliteiten van medewerkers, hierbij geldt dat veronderstelde relatie tussen de interventie en persoonlijke ontwikkeling bevestigd kan worden. Binnen talentontwikkeling worden twee perspectieven aangehouden, het elitair perspectief en diversiteitsperspectief (Bossuyt & Dries, 2017). Het elitair perspectief (Bossuyt & Dries, 2017) welke wordt gehanteerd in dit onderzoek blijkt in de praktijk niet goed te aarden. Het toespitsen van mogelijkheid tot ontwikkeling gericht op een bepaalde bevoorrechte groep medewerkers lijkt te leiden tot negatief effect bij medewerkers die niet mochten deelnemen, dit uit zich in jaloezie en minder steun voor deelnemende medewerkers. In de literatuur wordt hedendaags dan ook gestreden voor een diversiteitsaanpak, waarbij alle medewerkers worden gezien als *talent* en de veronderstelling geldt dat iedereen kan worden ontwikkeld (Bossuyt & Dries, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Gelens et al., 2013). Door dit perspectief aan te houden kunnen deelnemers meer support van collega's verwachten, doordat iedereen in de organisatie een kans krijgt zich te ontwikkelen. Dat brengt ons op het volgende punt, namelijk invloeden uit de omgeving. Thunnissen (2016) gaf aan dat er twee katalysatoren van invloed waren op het ontwikkelen van vermogens. Enerzijds intra-persoonlijke eigenschappen en anderzijds omgevingsfactoren. Uit de literatuur komt naar voren dat support vanuit de omgeving een belangrijke factor kan zijn in de



ontwikkeling van een medewerker en dat het ontbreken van steun van leidinggevenden kan leiden tot minder bevoegenheid van medewerkers, mindere prestatie en uiteindelijk verloop (Vos et al., 2017). Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat deelnemers die weinig steun hebben ervaren van leidinggevenden dit inderdaad als belemmering voor ontwikkeling hebben gezien, daarmee wordt de theorie van Vos et al. (2017) bevestigd. Daarnaast blijkt dat ondanks er niet expliciet naar de invloed van de publieke context is gevraagd tijdens de interviews er wel interessante bevindingen naar voren kwamen. Zo blijkt dat leidinggevenden het traject soms niet ondersteunen omdat zij bang zijn voor eigen positie, dit komt overeen met Van der Sluis (2007). Zij gaf namelijk al eerder aan dat door medewerkers te ontwikkelen, hun inzetbaarheid wordt vergroot en kansen op de arbeidsmarkt toenemen, zowel intern als extern (Van der Sluis, 2007). Dit kan als bedreiging worden gezien waardoor dergelijke trajecten niet worden ondersteund door leidinggevenden. Daarnaast blijkt ook dat doorontwikkeling na deelname wordt bemoeilijkt door de bureaucratie en hiërarchie, kenmerkend voor de publieke sector. Het ontwikkelproces houdt daardoor ‘op’ na deelname aan de interventie omdat deelnemers geen kans krijgen zich verder te ontwikkelen en groeien. Het wordt daarom sterk geadviseerd om vervolgonderzoek te doen naar wat er gebeurt na deelname aan een interventie en hoe vervolgonwikkeling tot uiting kan komen binnen een complexe publieke organisatie. Uit de resultaten kwam daarnaast nog een interessant gegeven naar voren, namelijk dat operationele medewerkers het support ook anders ervaren ten opzichte van niet-operationele medewerkers. In dit onderzoek is hier geen verdere aandacht aan besteed, maar vervolgonderzoek lijkt hier op zijn plaats te zijn voor het nader duiden van een mogelijke verklaring of oorzaak van dit gegeven. Naast omgevingsfactoren werden ook intra-persoonlijke eigenschappen als katalysator op het ontwikkelingsproces genoemd (Thunnissen, 2016). Ondanks de veronderstelling dat alle genoemde intra-persoonlijke eigenschappen mogelijk invloed zouden hebben op de ontwikkeling, werd alleen motivatie bevestigd. Er is geen duidelijke verklaring gevonden voor de geringe invloed van de andere intra-persoonlijke eigenschappen, wellicht zou vervolgonderzoek nader op zoek kunnen gaan naar verklaringen voor het ontbreken van een relatie. Tot slot blijkt dat in dit onderzoek significante verschillen werden gevonden voor de ervaring met betrekking tot de interventie van deelnemers van lichting 3.0 ten op zichte van 1.0 en 2.0. Maar werden geen significante verschillen gevonden in de ervaring van persoonlijke ontwikkeling. Dit zou kunnen wijzen op het feit dat de soort interventie wellicht toch weinig verschil uitmaakt voor de mate van ontwikkeling. Vervolgonderzoek zou dit beter en uitvoeriger moeten besturen om hier een volledige uitspraak over te kunnen doen. Als er wordt gekeken naar hoe een interventie invloed zou kunnen



uitoefenen wordt verwezen naar De Caluwé (2009). Hij veronderstelt dat iedere interventie idealiter zes bouwstenen dient te bevatten om verandering te laten plaatsvinden (De Caluwé, 2009). Allereerst stelt De Caluwé (2009) dat historie van invloed zou zijn op de ontwikkeling van deelnemers. Dit blijkt in de praktijk niet te worden bevestigd. Deelnemers geven echter aan dat zij de noodzaak van de interventie goed inzagen maar dat zij vooraf niet wisten waar zij aan begonnen. Voor dit onderzoek is de aanleiding dus niet medebepalend geweest voor het uiteindelijke resultaat. De begeleiding en met name de communicatie van de begeleiding heeft een rol gespeeld in de ontwikkeling van deelnemers. Met betrekking tot de fasen blijkt dat met name training heeft bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling. Dit komt overeen met de veronderstelling dat training kan bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling door het vergroten van competenties en vaardigheden (Christiaensen et al., 2009). De Haan (2006) gaf aan dat interne coaches vaak meer kennis hebben van binnenuit de organisatie en daardoor beter weten hoe verandering kan worden bewerkstelligd. In dit onderzoek blijkt inderdaad dat de coaches die van binnenuit de organisatie kwamen beter zijn ervaren. Coaching heeft verder geen effect gehad op de ontwikkeling van deelnemers, dit komt niet goed overeen met de theorie waar veelal wordt aangegeven dat coaching juist invloed kan hebben op de ontwikkeling (Kessels & Smit, 2000). Nader onderzoek zou hiervoor een verklaring kunnen vinden.

### **6.3.2. *Methodologische discussie***

In dit onderzoek zijn een aantal keuzes gemaakt waardoor het onderzoek richting heeft gekregen. Dit brengt bepaalde overwegingen met zich mee en dienen in een methodologische discussie de aandacht te krijgen. Allereerst is er sprake van een beperkt aantal deelnemers bij het kwantitatieve onderzoek. Daarom zijn bepaalde uitspraken lastig te interpreteren en is gekozen voor aanvullend kwalitatief onderzoek. De kleine N zorgde ervoor dat bepaalde verbanden niet nader onderzocht konden worden, door bijvoorbeeld gebruik te maken van een regressieanalyse. De kleine N heeft mogelijk de resultaten beïnvloed maar middels kwalitatief onderzoek is zo veel mogelijk geprobeerd de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek te versterken. Het tweede punt van aandacht zijn de Cronbach's Alpha's. Bepaalde schalen konden niet samengenomen worden door een te lage Cronbach's Alpha. Om deze reden zijn bepaalde vragen weggelaten uit het onderzoek die wellicht wel een andere kijk op het onderzoek hadden kunnen geven. Daarnaast is de schaal 'intra-persoonlijke eigenschappen algemeen' meegenomen ondanks het feit dat deze schaal te laag was bij de berekening van de Cronbach's Alpha. Middels kwalitatief onderzoek is geprobeerd nadere duiding te krijgen maar het blijft een kritisch punt. Het concept sturing van de vragenlijst kende naast de dimensie 'design



thinking' ook een concept 'vrije invulling'. Deze vraag werd in Qualtrics niet goed omgeleid waardoor de gegevens blank terugkwamen. Hierdoor is het lastig te vergelijken hoe lichting 1.0 en 2.0 de sturing 'vrije invulling' hebben ervaren. Getracht is dit op te vangen met het kwalitatieve onderzoek maar kent hierdoor een beperking in het kwantitatieve onderzoek.

#### **6.4. Aanbevelingen voor de praktijk**

##### **6.4.1 Aanbeveling één: van elitair perspectief naar diversiteitsperspectief**

De eerste aanbeveling richt zich op het betrekken van alle medewerkers van de politieorganisatie in de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. De *Next Generation* focust zich nu alleen op de meest 'getalenteerde' medewerkers van de organisatie terwijl juist door alle medewerkers te betrekken iedereen een kans krijgt om zich te ontwikkelen en niemand wordt achtergesteld. Het elitair perspectief waarvan werd verondersteld dat het zou leiden tot negatief effect bij andere medewerkers (Gelens et al., 2013) werd bevestigd in dit onderzoek. Bossuyt & Dries (2009), Collings & Mellahi, (2009) en Gelens et al. (2013) gaven al eerder aan dat juist door een diversiteitsperspectief aan te houden, alle medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen en hierdoor bij kunnen dragen aan het succes van de organisatie. Daarom wordt aanbevolen om een procedure te hanteren waarbij iedereen zich kan aanmelden en dat wordt geselecteerd op allerlei diverse medewerkers. Niet alleen jonge ambitieuze medewerkers (*high potentials*) maar ook werknemers die al langer werkzaam zijn in het politievak. Op deze manier krijgt iedereen een kans zich te ontwikkelen waardoor hun aandeel in de organisatie ook kan worden vergroot.

##### **6.4.2. Aanbeveling twee: vormgeving van de interventie**

De tweede aanbeveling die is voortgekomen uit dit onderzoek richt zich op de vormgeving van de *Next Generation*. Wanneer een nieuwe *Next Generation* start, is het interessant om deelnemers doelstellingen te laten opstellen met hetgeen zij willen bereiken door deelname aan de *Next Generation*. Op deze manier is het mogelijk om te kijken waar deelnemers zelf naar streven en welke doelen zij zelf willen behalen. Door middel van het opstellen van een nulmeting is het vervolgens mogelijk om te kijken of deelnemers daadwerkelijk zijn verbeterd op de doelen die zij hebben gesteld aan zichzelf. Zo is het mogelijk om hier ook de masterclasses en trainingen op in te richten waardoor eigen doelen bereikt kunnen worden. Deze manier van ontwikkeling past nog net iets beter in de talentgerichte gerichte benadering van persoonlijke ontwikkeling, aangezien hierbij echt volledig gefocust zou kunnen worden op al bestaande talenten en kwaliteiten (Van der Sluis, 2007). Daarnaast is het belangrijk dat de



coaches en begeleiding hier een specifieke rol in gaan spelen. Uit dit onderzoek is gebleken dat begeleiding invloed heeft gehad op zowel de persoonlijke ontwikkeling als het ontwikkelen van de intra-persoonlijke eigenschap motivatie. Zij kunnen een belangrijke ondersteunde rol spelen bij het behalen van de gestelde doelen van deelnemers. Daarnaast bleek dat de interne coaches zeer goed werden beoordeeld en de externe coaches minder goed. De Haan (2006) gaf aan dat de keuze hiertussen weloverwogen moet worden gemaakt. Een interne coach weet hoe hij/zij verandering teweeg kan brengen aangezien de coach emotionele ervaring heeft met de organisatie. De keuze voor een interne coach sluit daarom voor een volgende interventie wellicht beter aan. Tot slot wordt aanbevolen om geen gebruik te maken van design thinking als sturingselement maar juist de vrijheid die deelnemers krijgen centraal te zetten. Aangezien bleek dat de lichten 1.0 en 2.0 vooral vrijheid als belangrijk element op hun persoonlijke ontwikkeling hebben ervaren. Op deze manier zijn zij zelf verantwoordelijk voor hetgeen zij willen bereiken en middels doelstellingen kunnen zij zelf aangeven welk aspect van persoonlijke ontwikkeling zij precies willen verbeteren.

### **6.3.3. Aanbeveling drie: invloeden van omgeving**

De laatste aanbeveling richt zich op de invloeden van de omgeving. Het gaat hierbij om de leidinggevend en collega's van deelnemers. Meermaals wordt aangegeven dat leidinggevend enorm belangrijk zijn in het proces om mee te nemen. Niet alleen de interesse die zij moeten tonen maar ook de steun tijdens het traject. Met name deelnemers uit het operationele vak hebben hier negatieve ervaringen mee. Wanneer de *Next Generation* zich wil blijven richten op allerlei medewerkers en talent wil aanspreken uit de hele organisatie is het belangrijk dat de leidinggevend te allen tijde worden meegenomen, van het begin tot het eind. Uit de theorie kwam al eerder naar voren dat de organisatie er zorg voor moet dragen dat leidinggevend medewerkers ondersteunen in het benutten van talent, door hen ruimte en vertrouwen te geven (Vos et al., 2017). De begeleiding kan hier een rol in spelen door met leidinggevend om de tafel te zitten en duidelijk afspraken te maken. Het is hierbij belangrijk dat de leidinggevend tijd vrijmaakt voor de deelnemer en zich ervan bewust is dat de deelnemer een ontwikkeltraject in gaat waar deze medewerker tijd in moet investeren.

Daarnaast spelen de collega's ook een rol in het proces, ondanks het feit dat zij wellicht weinig invloed hebben op de ontwikkeling van de deelnemers is het wel belangrijk in het verspreiden van het gedachtegoed van *Next Generation*. De organisatie wil namelijk veranderen, toekomstgericht en wendbaar zijn, dat is niet te realiseren wanneer alleen de *Next Generation* dit gedachtegoed verspreid maar moet juist aanwakkeren tot veranderingen elders



in de organisatie. Om het gedachtegoed te verspreiden en collega's mee te nemen in het traject wordt daarom aanbevolen om 2/3 keer per traject een presentatie of workshop te geven. Deze prestatie of workshop is voor alle collega's die interesse hebben en meer willen weten over de *Next Generation*. Deelnemers kunnen presenteren waar zij mee bezig zijn, collega's enthousiasmeren en helpen het gedachtegoed te verspreiden. Op deze manier kan de *Next Generation* niet alleen iets betekenen voor de deelnemers zelf maar ook meer voor de organisatie. Het kan daarnaast de deelnemers helpen om meer steun van collega's te genereren die op deze manier beter begrip te krijgen tijdens het traject.



## Literatuurlijst

- Aubrey, B. (2011). *Managing your aspirations: Developing personal enterprise in the global workplace*. McGraw-Hill Education.
- Anderson, A., Hamilton, R.J., & Hattie, J. (2004) Classroom climate and motivated behavior in secondary schools. *Learning Environments Research* 7: 211-225, 2004 Kluwer Academic Publishers.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bijzonderzelf, 2019. Toegepast Psychologie praktijk voor zelfsturend ontwikkelen en ReAttach therapie: non-cognitieve vaardigheden. Geraadpleegd via: [<https://bijzonderzelf.nl/persoonlijke-groei/>] (20 mei 2020).
- Boeije, H, R. (2009) *Analysis in qualitative research*. Uitgever: Sage, publications London.
- Bossuyt, T. & Dries, N. (2008) Talentmanagement en flexibele loopbaanpaden voor de werknemers van morgen. *Licht op leren 2008: leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij*.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*.
- Crol, J. B. (1999). Het belang van strategisch denken in het bedrijfsleven. *Beleid en Maatschappij*, 26(3), 163-169.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design*. Uitgever: Sage, publications London.
- Christiaensen, R., Dochy, F., Kinschots, C., Kyndt, E., Marcelis, V., Philips, K., & Vervaeke, A. (2009). Talent en Talentontwikkeling: een literatuurstudie. *University of Leuven*.
- De Haan, E. (2006). Coachen binnen organisaties, een inleiding. Geraadpleegd via: [[http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2006/09/2006\\_Coaching-binnen-inleiding\\_OO.pdf](http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2006/09/2006_Coaching-binnen-inleiding_OO.pdf)] (25 april 2020)
- De Caluwé, L. (2009). Interventies, wat zijn dat? Intervenieren, wat is dat? *Management Executive*, 12-15.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2003). *Learning to change: A guide for organization change agents*. Uitgever: Sage, publications London.





- Evaluatie Politiewet 2012 (2017). *Door ontwikkelen en verbeteren*. Commissie Evaluatie Politiewet 2012. November 2017 Den Haag.
- Facione, P. (1990). Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. *The Delphi Report*.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Uitgever: Sage, publications London
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Gutman, L. M., & Schoon, I. (2013). The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people. *Education Endowment Foundation*, 59(22.2)
- Heller, K. A., Mönks, F. J., Subotnik, R., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2000). International handbook of giftedness and talent. *Elsevier*.
- Hiemstra, D., & Bohlmeijer, E. (2013). De Sterke-Kanten-Benadering: Persoonlijke kwaliteiten als hefboom voor verandering. *Handboek positieve psychologie: theorie, onderzoek, toepassingen*, 123-138.
- Irving, J. A., & Williams, D. I. (1999). Personal growth and personal development: concepts clarified. *British Journal of Guidance and Counselling*, 27(4), 517-526.
- Jerusalim, R., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kuijken, W. J. (2017). *Evaluatie Politiewet 2012*. Commissie Evaluatie Politiewet 2012. Geraadpleegd via: [<https://www.politiebond.nl/assets/NPB-reactie-Rapport-Kuijken-DEF.pdf>] (18 februari 2020)
- Krabbenborg, M. & Thunnissen, M. (2018) Het identificeren en meten van talent: een verkennend onderzoek naar het gebruik van talentscans in de praktijk. *Tijdschrift voor HRM, editie 1 2018*.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Kuipers, B. S., Witte, M. D., & Voet, J. van der (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum, 153-178.
- Kwakman, K. (2011). Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening. In *Handboek human resource development* (pp. 297-313). Bohn Stafleu van Loghum, Houten.



- Lee, C., & Kahnweiler, W. (2000). The effect of a mastery learning technique on the performance of a transfer of training task. *Performance Improvement Quarterly*, 13(3), 125-139.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Parlementaire Monitor (2012). Voortgangsbericht vorming Nationale Politie. *Politie; Brief regering; Voortgangsbericht vorming Nationale Politie*. 01-11-2012
- Pels, T., Distelbrink, M., & Tan, S. (2009). Meetladder diversiteit interventies. Naar verhoging van bereik en effectiviteit van interventies voor verschillende (etnische) doelgroepen. *Utrecht: Verwey-Jonker instituut*.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman and K.S. Cameron. 2001. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 697–713.
- Nijman, D. J. M. (2004). Supporting transfer of training: Effects of the supervisor. *Journal of European Industrial Training*, 30, 529–549
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World*
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Van der Parre, P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor Strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 13(2), 29-49.
- Thunnissen, M. (2016). De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling. *Lectorale rede*. Eindhoven: Fontys. Geraadpleegd via: [<https://www.researchgate.net>]
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management: for what, how and how well? An empirical exploration of Talent Management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Van den Berg, B., De Kort, B., Van der Wal-Maris, S. (2014) Bekwaam, Betrokken, Bevlogen. Marnix Academie: nieuwe beelden van een beroep in beweging in de 21<sup>e</sup> eeuw. *Utrecht, juni 2014*.
- Van Wart (2017). *Leadership in public organizations: An introduction*. Uitgever: Taylor & Fancis, New York.
- Vos, M., de Vries, S., Celant, L., & Veenkamp, W. (2017). Optimaal benutten van talent. *Tijdschrift voor HRM*, 20(12), 1-22.



## Bijlagen



## **Bijlage I      Informatie- en toestemmingsformulier**

### **Informatieformulier**

#### **Introductie**

Mijn naam is Rafaella Stefan, stagiair bij het team politie van overmorgen. Momenteel ben ik bezig met een afstudeeronderzoek voor mijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Het afstudeeronderzoek gaat over de ervaringen van deelnemers van de *Next Generation*. Het doel van het onderzoek is te achterhalen of de *Next Generation* interventie effect heeft gehad op de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Mocht je vragen hebben kun je deze vooraf bekend maken of voor meer informatie contact met mij opnemen via mijn emailadres: rafaellastefan@live.nl.

#### **Dataverzameling**

De vragen hebben betrekking tot de activiteiten rondom de *Next Generation* en jouw ervaring hiermee. Via een interview zal ik dieper ingaan op de onderdelen van de interventie om te kunnen achterhalen wat mogelijk tot succes heeft en geleid en welke delen minder. Daarnaast vraag ik je naar jouw ervaring met betrekking tot deelname om inzicht te krijgen in de succesfactoren en het effect op persoonlijke ontwikkeling. De interviews zal ik opnemen en zullen getranscribeerd worden. Echter zal ik jouw naam niet opnemen in het onderzoek maar een schuilnaam gebruiken om de anonimiteit te waarborgen.

#### **Potentiële ongemakken en risico's**

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

#### **Vertrouwelijkheid en databescherming**

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor twee jaar.

#### **Het delen van data**

Ik deel de data met de Erasmus Universiteit Rotterdam en mijn begeleider Brenda Vermeeren, met als reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.



## Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met mij, Rafaella Stefan.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met mij, Rafaella Stefan.

### Toestemmingsformulier onderzoek *Next Generation*

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_



Handtekening:

-----

-----



## Bijlage II Operationalisering

Tabel I. Meetbare indicatoren persoonlijke ontwikkeling

Concept	Dimensies	Indicatoren	Vragen
<b>Vermogens/bekwaamheden</b> = vermogen is de kracht om iets te doen of de potentie die iemand heeft. Vermogens kunnen bepaalde competenties, vaardigheden, mogelijkheden of bekwaamheden zijn waar iemand over beschikt (Christiaensen et al., 2009).	<b>Probleemoplossend vermogen</b> = vaardigheid om problemen te ontleden, zaken te herinneren en beslissingen maken, omgaan met complexiteit (Van Wart, 2017)	- Problemen oplossen	- Ik ben goed in het oplossen van uitdagende problemen op mijn werk
	<b>Kritisch denken</b> = een doelgericht, zelfregulerend oordeel dat leidt tot interpretatie, analyse en evaluatie. Gericht op waarheidsvinding en intellectueel vermogen en kennis toepassen om een beslissing te nemen (Facione, 2007)	- Oplossingen bedenken	- Ik ben goed in het bedenken van oplossingen voor complexe problemen
		- Relevante informatie overwegen	- Ik ben bereid beslissingen te heroverwegen wanneer er nieuwe informatie aan het licht komt
	<b>Aanpassingsvermogen/flexibiliteit</b> = gemakkelijk aanpassen aan veranderende omgeving, werkwijzen, werktijden, taken of verantwoordelijkheden (Van Wart, 2017)	- Gevolgen benoemen en anticiperen	- Ik probeer altijd de gevolgen van verschillende opties te voorspellen
		- Aanpassen verandering situatie	- Ik kan goed blijven functioneren wanneer een situatie onverwachts wijzigt
	<b>Sociale vaardigheden</b> = vaardigheid om in interactie te treden met anderen (Van Wart, 2017)	- Aanpassen verandering verantwoordelijkheid	- Als ik onverwachts ineens de leiding krijg over een project kan ik hier goed mee omgaan
		- Samenwerken	- Ik kan personen met uiteenlopende belangen op een lijn krijgen
	<b>Communicatieve vaardigheden</b> = vermogen om op een juiste manier informatie uit te wisselen (actief/passief) (Van Wart, 2017)	- Afspraken	- Ik maak en hou mezelf aan afspraken en bewaak de naleving van afspraken van anderen
		- Communicatie lagen	- Heb ik geleerd te communiceren met mensen van verschillende organisatieniveaus
	<b>Creativiteit</b> = met bestaande ideeën nieuwe problemen oplossen, nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van de bestaande (Begrippenbank, 2020)	- Effectief informeren	- Ik ben beter geworden in het zeggen waar het op staat
		- Doorbreken denkkaders	- Gebruik ik graag nieuwe methoden en benaderingen voor het oplossen van problemen
	<b>Strategisch denken</b> = iets vandaag aanpakken vanuit het perspectief op de toekomst (Crol, 1999)	- Vernieuwende ideeën	- Haal ik mijn creatieve oplossingen vaker buiten de politieorganisatie
		- Herkennen trends en ontwikkelingen	- Hou ik mij graag bezig met trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie
		- Strategisch adviseren	- Heb ik het idee beter te zijn geworden in het strategisch adviseren

Tabel II. Meetbare indicatoren intra-persoonlijke eigenschappen algemeen en na deelname

Concept	Dimensies	Indicatoren	Vragen
<b>Intra-persoonlijke eigenschappen</b> = vaardigheden die nodig zijn om kennis te verkrijgen en toe te passen (Bijzonderzelf, 2019)	<b>Betrokkenheid</b> = binding met een organisatie, activiteit of persoon (Marsden, Kalleberg en Cook, 1993)	- Betrokkenheid organisatie	- Ik ben bereid harder te werken dan ik nu doe om politie te helpen successen te bereiken
		- Betrokkenheid organisatie na deelname interventie	- Mijn deelname aan de <i>Next Generation</i> heeft er mede toe geleid dat ik vind dat ik bij de politie werkzaam moet blijven
		- Betrokkenheid team	- Ik voel me betrokken in de beslissingen die worden gemaakt in mijn team
		- Betrokkenheid team na deelname interventie	- Sinds mijn deelname heb ik mij meer betrokken gevoeld in de beslissingen die worden gemaakt in mijn team
		- Betrokkenheid beslissingen	- Ik voel betrokken bij belangrijke beslissingen op mijn werk
		- Betrokkenheid beslissingen na deelname interventie	- Sinds mijn deelname word ik vaker betrokken in belangrijke beslissingen op mijn werk
	<b>Doorzettingsvermogen</b> = volharden, kracht om door te zetten (Van Dale, z.d.)	- Inspannen en afmaken	- Als ik een doel stel zal ik deze koste wat het kost halen
		- Inspannen en afmaken na deelname interventie	- Ik ben nu beter in staat mijn doelen te behalen
		- Doorzetten	- Als ik iets de eerste keer niet kan, blijf ik proberen tot ik het wel kan
		- Doorzetten na deelname interventie	- Hou ik het beter vol om iets te blijven proberen, ondanks dat het soms niet lukt
	<b>Zelfeffectiviteit</b> = het vertrouwen van een individu in eigen bekwaamheid om met succes een bepaalde taak te volbrengen of problemen op te lossen (Bandura, 1977)	- Vertrouwen in kunnen	- Ik heb vertrouwen in mijn eigen bekwaamheden
		- Vertrouwen in kunnen na deelname interventie	- Ik heb nu meer vertrouwen in mijn eigen bekwaamheden dan voor mijn deelname
		- Hulp	- Ik ben in staat problemen of taken zelf op te lossen zonder hulp
		- Hulp na deelname interventie	- Ik ben nu beter in staat om problemen of taken zelf op te lossen zonder hulp
	<b>Motivatie</b> = gevoel dat aanzet tot beginnen en afmaken van een taak (Nijman, 2004)	- Werk motivatie	- Ik doe mijn werk omdat ik het leuk vind
		- Werk motivatie na deelname interventie	- Sinds mijn deelname heb ik meer energie gekregen om aan de slag te gaan binnen de organisatie





		- Motivatie om te leren	- Ik vind het leuk om nieuwe dingen te leren
		- Motivatie om te leren na deelname	- Sinds mijn deelname vind ik het nog leuker om nieuwe dingen te leren
		- Motivatie transferen	- Als ik iets nieuws leer wil ik dat graag toepassen in mijn werk
		- Motivatie transferen na deelname interventie	- Na mijn deelname kon ik niet wachten om het geleerde toe te passen in mijn werk
	<b>Concentratievermogen</b> = vermogen zich te concentreren (Van Dale, z.d.)	- Concentratie taak	- Als ik ergens aan begin heeft dit mijn volledige aandacht en word ik niet snel afgeleid
		- Concentratie taak na deelname interventie	- Sinds deelname aan de interventie kan ik mij beter concentreren op taken die ik uitvoer

Tabel III. Meetbare indicatoren omgevingsfactoren

Concept	Dimensies	Indicatoren	Vragen
<b>Omgevingsfactoren</b> = invloeden uit de omgeving (Nijs et. al., 2014)	<b>Support leidinggevende</b> = mate waarin leidinggevende deelnemer ondersteund	- Aanmoediging algemeen	- Mijn leidinggevende stond direct achter mij toen ik vertelde deel te willen nemen aan de <i>Next Generation</i>
		- Tijd	- Ik voelde ruimte om genoeg tijd te nemen voor mijn deelname aan de <i>Next Generation</i>
		- Interesse	- Mijn leidinggevende heeft gedurende het traject interesse getoond in mijn deelname aan de <i>Next Generation</i>
	<b>Support collega's</b> = mate waarin collega's deelnemer ondersteunen	- Aanmoediging algemeen	- Mijn collega's stonden achter mijn beslissingen om deel te nemen aan de interventie
		- Transfer	- Mijn collega's laten blijken vertrouwen te hebben in mijn toepassing van geleerde kennis
		- Ondersteuning	Ik vond het makkelijk om mijn collega's mee te nemen in hetgeen ik deed bij NextGen



Tabel VI. Meetbare indicatoren interventie

Concept	Dimensies	Indicatoren	Vragen
<b>Historie</b> = de oorzaak, noodzaak, beweegredenen en context voorafgaand aan de <i>Next Generation</i>	<b>Aanleiding</b>	- Aanleiding algemeen	- Voorafgaand aan de <i>Next Generation</i> begreep ik de noodzaak van de start van de <i>Next Generation</i>
	<b>Context</b>	- Verwachting	- Ik wist goed waar ik aan begon toen ik de uitnodiging van deelname voor de <i>Next Generation</i> aannam
<b>Actoren</b> = alle actoren die een rol hebben gespeeld tijdens de <i>Next Generation</i>	<b>Coach</b>	- Kennis	- Ik heb veel geleerd van mijn coach
		- Kennis	- De coach had veel interessante dingen te vertellen
		- Inspiratie	- De coach was een inspirerend persoon
	<b>Begeleiding</b>	- Voorbereiding	- Ik vond dat de <i>Next Generation</i> goed gereld was
		- Aanwezigheid	- Ik vond dat er altijd voldoende mensen van de begeleiding aanwezig waren aan wie ik vragen kon stellen
- Programma	- Ik vond dat het programma van <i>Next Generation</i> goed was opgesteld		
<b>Fasen</b> = alle onderdelen die tijdens de <i>Next Generation</i> aan bod zijn gekomen	<b>Trainingen</b>	- Leerzaam	- Ik heb het idee dat ik veel nieuwe kennis heb opgedaan tijdens de trainingen
		- Nuttig	- Ik vond de trainingen nuttig
		- Programma	- De inhoud van het programma was relevant voor de werkpraktijk
	<b>Coaching</b>	- Hulp	- Mijn coach heeft mij goed geholpen wanneer ik vastliep
		- Inzichten geven	- De coach heeft mij geholpen dingen vanuit een ander perspectief te bekijken
		- Motiveren	- Mijn coach wist mij goed te motiveren
	<b>Intervisie</b>	- Sfeer	- Tijdens de intervisie voelde ik mij op mijn gemak om alles te vertellen wat ik wilde
		- Focus	- Er werd in het programma gefocust op het veranderen van gedrag
		- Interactief	- Het programma was interactief
	<b>Masterclass</b>	- Leerzaam	- Ik heb veel geleerd tijdens de masterclasses



		- Programma	- De inhoud van het programma was relevant voor de werkpraktijk
		- Oefeningen	- Er werden in het programma adequate oefeningen met feedback gegeven
<b>Communicatie</b> = de communicatie gaat over de manier waarop met elkaar wordt omgegaan binnen de groep, verbaal en non-verbaal. Het gaat hierbij om de interactie tussen deelnemers onderling, de interactie met de coach en de interactie met de begeleiding.	<b>Communicatie tussen deelnemers</b>	- Dynamiek groep algemeen	- De sfeer binnen de groep was erg goed
		- Dynamiek werkgroep	- De sfeer binnen de werkgroep was erg goed
		- Vertrouwen groep algemeen	- Ik voelde me op mijn gemak om persoonlijke dingen te delen in de grote groep
		- Vertrouwen werkgroep	- Ik voelde me op mijn gemak om persoonlijke dingen te delen in de werkgroep
		- Delen groep algemeen	- De grote groep was erg open met het delen van persoonlijke informatie
		- Delen werkgroep	- De werkgroep was erg open met het delen van persoonlijke informatie
	<b>Communicatie tussen deelnemers en coach</b>	- Duidelijke communicatie	- De communicatie van de coach naar mij toe was erg duidelijk
		- Adviseren	- De coach gaf vaak tips om bepaalde zaken beter aan te pakken
		- Dynamiek	- De coach zorgde ervoor dat ik mij op mijn gemak voelde
	<b>Communicatie tussen deelnemers en begeleiding</b>	- Communicatie algemeen	- Ik was goed op de hoogte van de planning van de <i>Next Generation</i>
		- Verwachting tijdens interventie	- Ik wist goed wat er van mij verwacht werd tijdens de interventie
		- Planning	- Er werd duidelijk naar mij gecommuniceerd waar ik op welk moment moest zijn
<b>Sturing</b> = Sturing richt zich op de methodiek van de interventie en hoe dit wordt begeleid en gestuurd	<b>Design thinking</b>	- Methode	- Ik vond het prettig om langs de methode van design thinking aan de oplossing van het vraagstuk te werken
		- Opbouw masterclasses	- Ik weet nu goed hoe design thinking werkt door de opbouw van de masterclasses
	<b>Vrije invulling</b>	- Methode	- Ik vond het prettig om een carte blanche te krijgen aan het begin van het traject
		- Opbouw masterclasses	- Ik vond het fijn dat ik zelf invloed had op de invulling van de masterclasses



### **Bijlage III    Introductie vragenlijst deelnemers *Next generation***

Beste Next Genner,

Mijn naam is Rafaella Stefan, stagiair bij het team politie van overmorgen. Momenteel ben ik bezig met een afstudeeronderzoek voor mijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Het afstudeeronderzoek gaat over de ervaringen van deelnemers van de *Next Generation*. Daar ben jij er natuurlijk één van en daarom ben ik heel erg benieuwd naar jouw ervaring met betrekking tot je deelname aan de *Next Generation*.

De vragenlijst heeft betrekking op de ontwikkeling die je mogelijk hebt doorgemaakt na deelname aan *Next Generation*. Deelname aan deze enquête zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Er zijn geen goede of foute antwoorden aangezien de vragen gaan over jouw mening en ervaring. Alle gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en niet aan derden bekend worden gemaakt.

Ik dank je alvast voor je tijd en medewerking. Mocht je nog vragen hebben kun je deze na afloop van de enquête bekend maken of contact met mij opnemen via mijn emailadres: rafaellastefan@live.nl.

Met vriendelijk groet,  
Rafaella Stefan

## Bijlage IV Vragenlijst deelnemers *Next Generation*

<i>Algemene kenmerken respondent</i>	
Geslacht	Man, Vrouw
Hoogst genoten opleiding	Basisonderwijs, VMBO, HAVO, VWO, MBO, HBO, WO
Lichting <i>Next Generation</i>	Next Generation 1.0, Next Generation 2.0, Next Generation 3.0
Huidige functie	
Hoe lang ben je werkzaam bij de politie	

Deze vragen gaan over jou persoonlijk

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
<b><i>Betrokkenheid</i></b>					
Ik ben bereid harder te werken dan ik nu al doe om de politie te helpen successen te bereiken					
Ik word vaak gevraagd om mee te denken met bepaalde vraagstukken					
Ik voel mij betrokken in de beslissingen die worden gemaakt in mijn team					
<b><i>Zelfeffectiviteit</i></b>					
Ik heb vertrouwen in mijn eigen bekwaamheden					
Ik ben in staat problemen of taken zelf op te lossen zonder hulp					
<b><i>Doorzettingsvermogen</i></b>					
Als ik een doel stel zal ik deze koste wat het kost halen					
Als ik iets de eerste keer niet kan, blijf ik proberen tot ik het wel kan					
<b><i>Motivatie</i></b>					
Ik doe mijn werk omdat ik het leuk vind					
Ik vind het leuk om nieuwe dingen te leren					
Als ik iets nieuws leer wil ik dat graag toepassen in mijn werk					
<b><i>Concentratievermogen</i></b>					
Als ik ergens aan begin heeft dit mijn volledige aandacht					



Deze vragen gaan over je omgeving

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
<b>Support leidinggevende</b>					
Mijn leidinggevende stond direct achter mij toen ik vertelde deel te willen nemen aan de <i>Next Generation</i>					
Mijn leidinggevende heeft gedurende het traject interesse getoond in mijn deelname aan de <i>Next Generation</i>					
Ik voelde ruimte om genoeg tijd te nemen voor mijn deelname aan de <i>Next Generation</i>					
<b>Support collega's</b>					
Mijn collega's stonden achter mijn beslissingen om deel te nemen aan de <i>Next Generation</i>					
Mijn collega's laten blijken vertrouwen te hebben in mijn toepassing van geleerde kennis					
Ik vond het makkelijk om mijn collega's mee te nemen in hetgeen ik deed bij NextGen					

Deze vragen gaan over je ervaring met betrekking tot deelname aan de *Next Generation*. Ik wil je vragen de vragenlijst in te vullen geredeneerd uit het verleden. De centrale vraag hierbij geldt of de *Next Generation* destijds een bijdrage heeft geleverd aan jouw competenties als bijvoorbeeld het probleemoplossend vermogen. Ik kan mij voorstellen dat het voor sommige alweer een tijd is geleden en daarom vraag ik je te kijken naar wat het toen voor jou heeft opgeleverd.

Door deelname aan de <i>Next Generation</i> ...	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
<b>Probleemoplossend vermogen</b>					
Heb ik het gevoel dat ik beter ben geworden in het oplossen van uitdagende problemen op mijn werk					
Heb ik het gevoel beter te zijn geworden in het bedenken van oplossingen voor complexe problemen					
<b>Kritisch denken</b>					
Heb ik het idee dat ik vaker beslissingen heroverweeg wanneer nieuwe informatie aan het licht komt					
Ben ik beter in staat gevolgen van verschillende opties te voorspellen					
<b>Aanpassingsvermogen</b>					
Kan ik beter blijven functioneren wanneer situatie die onverwachts wijzigt					



Als ik onverwachts ineens de leiding krijg over een project kan ik hier beter mee omgaan					
<b>Communicatieve vaardigheden</b>					
Heb ik geleerd te communiceren met mensen van verschillende organisatieniveaus					
Ik ben beter geworden in het zeggen waar het op staat					
<b>Sociale vaardigheden</b>					
Kan ik personen met uiteenlopende belangen beter op een lijn krijgen					
Hou ik mezelf aan afspraken en bewaak ik de naleving van afspraken van anderen					
<b>Creativiteit</b>					
Gebruik ik graag nieuwe methoden en benaderingen voor het oplossen van problemen					
Haal ik mijn creatieve oplossingen vaker buiten de politieorganisatie					
<b>Strategisch denken</b>					
Hou ik mij graag bezig met trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie					
Heb ik het idee beter te zijn geworden in het strategisch adviseren					

Deze vragen gaan over jouw persoonlijkheid maar hebben betrekking op de periode na je deelname aan de *Next Generation*. Ik wil je vragen de vragenlijst in te vullen geredeneerd uit het verleden. De centrale vraag hierbij geldt of de *Next Generation* destijds een bijdrage heeft geleverd aan jouw betrokkenheid, motivatie, zelfeffectiviteit en concentratievermogen. Ik kan mij voorstellen dat het voor sommige alweer een tijd is geleden en daarom vraag ik je te kijken naar wat het toen voor jou heeft opgeleverd.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
<b>Betrokkenheid</b>					
Mijn deelname aan de <i>Next Generation</i> heeft er mede toe geleid dat ik vind dat ik bij de politie werkzaam moet blijven					
Sinds mijn deelname heb ik mij meer betrokken gevoeld in de beslissingen die worden gemaakt door mijn collega's in mijn team					
Sinds mijn deelname word ik vaker betrokken in belangrijke beslissingen op mijn werk					
<b>Zelfeffectiviteit</b>					



Ik heb nu meer vertrouwen in mijn eigen bekwaamheden dan voor mijn deelname					
Ik ben nu beter in staat om problemen of taken zelf op te lossen zonder hulp					
<b>Doorzettingsvermogen</b>					
Ik ben nu beter in staat mijn doelen te behalen					
Hou ik het beter vol om iets te blijven proberen, ondanks dat het soms niet lukt					
<b>Motivatie</b>					
Sinds mijn deelname heb ik meer energie gekregen om aan de slag te gaan binnen de organisatie					
Sinds mijn deelname vind ik het nog leuker om nieuwe dingen te leren					
Na mijn deelname kon ik niet wachten om het geleerde toe te passen in mijn werk					
<b>Concentratievermogen</b>					
Sinds deelname aan de interventie kan ik mij beter concentreren op taken die ik uitvoer					

Deze vragen gaan over de *Next Generation* algemeen

	<b>Helemaal oneens</b>	<b>Oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Eens</b>	<b>Helemaal eens</b>
<b>Aanleiding</b>					
Voorafgaand aan de <i>Next Generation</i> was ik mij bewust van de noodzaak van de start van de <i>Next Generation</i>					
Ik wist goed waar ik aan begon toen ik de uitnodiging van deelname voor de <i>Next Generation</i> aannam					
<b>Coach</b>					
Ik heb veel geleerd van mijn coach					
De coach van mijn lichte was een inspirerend persoon					
De coach van mijn lichte had vaak interessante dingen te vertellen					
<b>Begeleiding</b>					
Ik vond dat de <i>Next Generation</i> goed geregeld was					
Ik vond dat er altijd voldoende mensen van de begeleiding aanwezig waren aan wie ik vragen kon stellen					
Ik vond dat het programma van <i>Next Generation</i> over het algemeen goed was opgesteld					
<b>Communicatie tussen deelnemers</b>					





De sfeer binnen de groep was erg goed					
Ik voelde me op mijn gemak om persoonlijke dingen te delen in de groep					
De groep was erg open met het delen van persoonlijke informatie naar elkaar					
<b><i>Communicatie tussen deelnemers en coach</i></b>					
De communicatie van de coach naar mij toe was erg duidelijk					
De coach gaf vaak tips om bepaalde zaken beter aan te pakken					
De coach zorgde ervoor dat ik mij op mijn gemak voelde					
<b><i>Communicatie tussen deelnemers en begeleiding</i></b>					
Ik was goed op de hoogte van de planning van de <i>Next Generation</i>					
Ik wist goed wat er van mij verwacht werd tijdens de interventie					
Er werd duidelijk naar mij gecommuniceerd waar ik op welk moment moest zijn					
<b><i>Design thinking (alleen voor Next Generation 3.0)</i></b>					
Ik vond het prettig om langs de methode van design thinking aan de oplossing van het vraagstuk te werken					
Ik weet nu goed hoe design thinking werkt door de opbouw van de masterclasses					
<b><i>Vrije invulling (alleen voor Next Generation 1.0 &amp; 2.0)</i></b>					
Ik vond het prettig om een carte blanche te krijgen aan het begin van het traject					
Ik vond het fijn dat ik zelf invloed had op de invulling van de masterclasses					

Deze vragen gaan over de trainingen/masterclasses/intervisies tijdens *Next Generation*

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
<b><i>Trainingen</i></b>					
Ik heb het idee dat ik veel nieuwe kennis heb opgedaan tijdens de trainingen					
Ik vond de trainingen nuttig					
De inhoud van het programma was relevant voor de werkpraktijk					
<b><i>Intervisie/werktijd dag</i></b>					



Tijdens de intervisie voelde ik mij op mijn gemak om alles te vertellen wat ik wilde					
Er werd in het programma gefocust op het veranderen van gedrag					
Het programma was interactief					
<b>Coaching</b>					
Mijn coach heeft mij goed geholpen wanneer ik vastliep					
De coach heeft mij geholpen dingen vanuit een ander perspectief te bekijken					
Mijn coach wist mij goed te motiveren					
<b>Masterclasses</b>					
Ik heb veel geleerd tijdens de masterclasses					
De inhoud van het programma was relevant voor de werkpraktijk					
Er werden in het programma adequate oefeningen met feedback gegeven					



## Bijlage V

## Betrouwbaarheid van de schalen

### *Afhankelijke variabele persoonlijke ontwikkeling*

Tabel I

Cronbach's alpha en correlatie vermogens

<b>Dimensies vermogen</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Correlatie</b>
<i>Vermogens</i>	.927	-
Probleemoplossend vermogen	-	.656**
Kritisch denken	-	.503**
Sociale vaardigheden	-	.618**
Communicatieve vaardigheden	-	.586**
Creativiteit	-	.384*
Strategisch denken	-	.456**

Tabel II

Cronbach's alpha en correlatie intra-persoonlijke eigenschappen algemeen

<b>Dimensies intra-persoonlijke eigenschappen algemeen</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Correlatie</b>
<i>Intra-persoonlijke eigenschappen algemeen</i>	.648	
Betrokkenheid	.435 -> te laag	-
Doorzettingsvermogen	-	.517
Zelfeffectiviteit	-	.621**
Motivatie	.290 -> item 1 eruit = .435	.301* -> item 1 eruit

Tabel III

Cronbach's alpha en correlatie intra-persoonlijke eigenschappen na interventie

<b>Dimensies intra-persoonlijke eigenschappen na deelname</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Correlatie</b>
<i>Intra-persoonlijke eigenschappen na deelname</i>	.917	-
Betrokkenheid	.654 -> item 1 eruit = .765	.620** -> item 1 eruit
Doorzettingsvermogen	-	.558**
Zelfeffectiviteit	-	.621**
Motivatie	.765	-

Tabel IV

Cronbach's alpha en correlatie omgevingsfactoren

<b>Dimensies omgevingsfactoren</b>	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Correlatie</b>
<i>Omgevingsfactoren</i>	.766	-



Support leidinggevende	.769	-
Support collega's	.570 - te laag	.375**-> item 2 eruit

### *Onafhankelijke variabele interventie*

Tabel V

Cronbach's alpha en correlatie interventie

<b>Dimensies interventie</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Correlatie</b>
<i>Interventie</i>	.885	-
<b><i>Historie</i></b>		
Aanleiding/context	-	.193 – te laag
<b><i>Actoren</i></b>		
Coach	.816	-
Begeleiding	.700	-
<b><i>Fasen</i></b>		
Trainingen	.827	-
Coaching	.730	-
Intervisie	-	.339*
Masterclasses	.797	-
<b><i>Communicatie</i></b>		
Communicatie tussen deelnemers grote groep	.629 - te laag	.479** als vraag 1 wordt verwijderd
Communicatie tussen deelnemers subgroep	.763	-
Communicatie tussen deelnemers en begeleiding	.518 .610 Als vraag 2 wordt verwijderd	.462** als vraag 2 wordt verwijderd
Communicatie tussen deelnemers en coach	.745	-
<b><i>Sturing</i></b>		
Design thinking	-	.500



***Introductie***

Goedemiddag. Allereerst wil ik je bedanken voor je tijd. Mijn naam is Rafaella en ik ben stagiair bij het team politie van onvermogen. Zoals je inmiddels weet doe ik een onderzoek naar de NextGen ter afronding van mijn master bestuurskunde. Het interview wat ik met je ga afnemen gaat met name over de ervaringen die hebt met betrekking tot de NextGen. Ik zal beginnen met een aantal algemene vragen waarna ik dieper in zal gaan op je ervaring met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling na deelname aan de NextGen. Het interview zal worden opgenomen en de gegevens zullen vertrouwelijk worden verwerkt. Heb je nog vragen vooraf?

***Algemene vragen***

1. Wat is je functie bij de politie?
2. Hoeveel jaren ben je werkzaam bij de politie?
3. In welke lichte van NextGen heb je gezeten?
4. Hoe heb je over het algemeen de *Next Generation* ervaren?

***Topic II      Persoonlijke ontwikkeling***

1. Heb je het idee dat je door de *Next Generation* op persoonlijk vlak bent ontwikkeld?
2. Wat denk je het meest te hebben ontwikkeld tijdens de NextGen? (Qua competenties?)
3. Heb je het idee dat je ergens echt veel beter in bent geworden?
4. Uit de vragenlijst kwam naar voren dat mensen ervaren zich het meest hebben ontwikkeld op het gebied van probleemoplossend vermogen, creativiteit en strategisch denken. Hoe denk jij daarover? Heb je het idee dat je nu inderdaad beter bent geworden in het bedenken van oplossingen of oplossen van uitdagende problemen op je werk? (Voorbeeld/hoe uit zich dit?)

*(vragen als: beter geworden in het oplossen van uitdagende problemen op mijn werk & beter geworden in het bedenken van oplossingen voor complexe problemen. Vragen als: trends en ontwikkeling naar de organisatie halen & strategisch adviseren)*

5. Haal je nu meer ideeën, trends, ontwikkelingen of kennis buiten de organisatie naar de politieorganisatie? Waar? Hoe?
6. Voel jij je na deelname aan de NextGen meer of minder betrokken bij de organisatie in het algemeen? Hoe komt dat denk je?
7. Uit de vragenlijst kwam naar voren dat mensen meer energie kregen om aan de slag te gaan binnen de politie, heb jij dit ook zo ervaren? Hoe komt dat denk je?



### **Topic III      *Interventie Next Generation***

Deze vragen gaan over de NextGeneration zelf

1. Uit de vragenlijst kwam naar voren dat veel mensen niet wisten waar ze aan begonnen  
Was het duidelijk voor jou waarom de *Next Generation* van start ging?  
*Denk je dat het komt doordat er te weinig informatie beschikbaar was of omdat het niet duidelijk was gecommuniceerd?*
2. Had je het idee dat jouw leidinggevenden en collega's achter je keuze stonden om deel te nemen? Hoe heb je dat ervaren? Hoe verliep dit traject?
3. De trainingen werden goed beoordeeld, ben je het hier mee eens en wat vond je zelf?  
Waar denk je dat het aan ligt dat mensen dit zo prettig hebben ervaren?
4. Hoe heb je de masterclasses ervaren? (Werden minder goed beoordeeld, waar denk je dat dit aan ligt? Heb je suggesties om het beter te doen?)
5. Wat vond je van de groep waar je in zat? (Dynamiek/gezellig groep/kon je jezelf zijn/voelde je je op je gemak?)
6. Als jij de NextGen mocht organiseren wat had je dan anders gedaan?
7. Wat had je graag nog willen leren bij de NextGen? (Misschien specifieker)
8. (Kopstuk) Heb je het idee dat NextGen heeft bijgedragen aan jouw persoonlijke ontwikkeling
9. Wat is de grootste invloed hiervan geweest volgens jou?

#### ***Vragen voor lichting 1.0 & 2.0 specifiek***

- Vond je het prettig dat je vrijheid kreeg om dingen zelf in te delen? Wat vond je ervan om zelf invloed te hebben op de invulling van de masterclasses?

#### ***Vragen voor lichting 3.0 specifiek***

- Masterclasses minder goed ervaren. Hoe zie je dat? Ben je het daar mee eens? Hoe kan het verbeterd worden?
- Wat vond je van design thinking? Positief/negatief?
- Wat vond je van de coaches van design thinking?

#### ***Afsluiting***

Dit is het einde van het interview. Zijn er nog dingen die je kwijt wilt of heb je nog vragen? Ik wil nogmaals benadrukken dat ik vertrouwelijk met de gegevens zal omgaan. Ik wil je bedanken voor je tijd en aandacht.



## Bijlage VII Respondentenlijst

<b>Naam</b>	<b>Lichting</b>	<b>Duur</b>	<b>Datum</b>
<b>Respondent 1</b>	Lichting 1.0	42.28 minuten	19-05-2020
<b>Respondent 2</b>	Lichting 2.0	22.45 minuten	19-05-2020
<b>Respondent 3</b>	Lichting 2.0	45.09 minuten	20-05-2020
<b>Respondent 4</b>	Lichting 1.0	26.49 minuten	20-05-2020
<b>Respondent 5</b>	Lichting 2.0	30.01 minuten	21-05-2020
<b>Respondent 6</b>	Lichting 3.0	46.08 minuten	26-05-2020
<b>Respondent 7</b>	Lichting 3.0	45.10 minuten	25-05-2020
<b>Respondent 8</b>	Lichting 3.0	27.44 minuten	29-05-2020



## Bijlage VIII Codeerschema

<b>Topic I Persoonlijke ontwikkeling</b>	
<i>Categorie</i>	<i>Code</i>
Algemeen	Ontwikkeling versterkt
	Politie van overmorgen
	Bijgedragen persoonlijk
Probleemoplossend vermogen	Oplossingen intern
	Verspreiding organisatie
	Versterkt
	Design thinking
Strategisch denken	Verbinden
	Trends en ontwikkelingen
Sociale vaardigheden	Werken met groepen
Communicatieve vaardigheden	Versterkt
	Verschillende lagen organisatie
Creativiteit	Nieuwe ideeën
Motivatie	Toepassen in het werk
	Energie
	Beperkingen
	Motivatie om te leren
Betrokkenheid	Organisatie algemeen
	Afstand organisatie
	Tweedeling
Ontwikkeling	Nieuwe inzichten
	Energie
	Uiting
	Unieke ervaring
Invloed Next Generation	Vrije invulling
	Groepje
	Intensief programma
	Trainingen

<b>Topic II Next Generation</b>	
<i>Categorie</i>	<i>Code</i>
Algemene ervaring	Goede herrineren
	Gelijkgestemden
	Blik verbreding
	Netwerk
Historie/aanleiding	Verwachting algemeen
	Verwachting onduidelijk
	Noodzaak duidelijk
Support collega's	Negatief
	Positief
	Neutraal
Support leidinggevende	Positief
	Negatief
Begeleiding	Positief
	Communicatie
	Programma
Coach	Positief
	Invloed
	Negatief
Trainingen	Ontwikkeling
	Inspiratie
Masterclasses	Andere bril
	Positief
Grote groep	Gelijkgestemden
	Samenwerken
	Openheid
Subgroep	Fantastisch
	Samenwerken
	Openheid
Sturing	Open invulling
	Design thinking positief
	Design thinking negatief





## Bijlage IX Correlatietabellen

Tabel 5  
Correlatie tussen interventie en vermogens

	<i>Historie</i>	<i>Actoren</i>		<i>Fasen</i>			<i>Communicatie</i>				<i>Sturing</i>	
	Aanleiding	Begeleiding	Coach	Training	Intervisie	Master classes	Coaching	Communicatie subgroep	Communicatie grote groep	Communicatie begeleiding	Communicatie coach	Design thinking
<b>Vermogens</b>												
Probleemoplossend vermogen	.200	.484**	.101	.461**	.099	.248	.254	-.022	.078	.500**	.338*	.248
Kritisch denken	.300	.424**	.053	.247*	.244	.245	.178	-0.62	.061	.532**	.324*	.445
Communicatieve vaardigheden	.095	.405**	.070	.391**	.273*	.273	.134	.090	.160	.487**	.316*	.628*
Strategisch denken	.276	.353*	.398**	.306*	.192	.435**	.282	-.002	.155	.631**	.354*	.393
Creativiteit	.137	.255	.128	.271*	-0.72	.237	.238	.132	.050	.050	.225	.346
Sociale vaardigheden	.218	.575**	.207	.366**	.260*	.184	.225	.064	.167	.167	.323*	.277
Aanpassingsvermogen	.102	.355*	.068	.366**	.376**	.133	.164	.103	.031	.031	.280	.414
** Correlatie is significant bij de 0.01 level (2-tailed)												
* Correlatie is significant bij de 0.05 level (2-tailed)												
Noot: Correlaties zijn uitgevoerd met Kendall's tau-b												

Tabel 14  
Correlatie tussen interventie en intra-persoonlijke eigenschappen na deelname

		<i>Motivatie</i>	<i>Betrokkenheid</i>	<i>Zelfeffectiviteit</i>	<i>Concentratievermogen</i>	<i>Doorzettingsvermogen</i>
<i>Historie</i>	<i>Aanleiding</i>	.117	.374**	-0.50	.398**	.266
<i>Actoren</i>	<i>Begeleiding</i>	.351**	.513**	.088	.466**	-.170
	<i>Coach</i>	.155	.303*	-.006	.321*	-.095
<i>Fasen</i>	<i>Training</i>	.476**	.389**	.123	.310*	-.109
	<i>Intervisie</i>	.262*	.163	.122	.046	-.073
	<i>Masterclasses</i>	.166	.415**	.149	.382*	-.185
	<i>Coaching</i>	.157	.422**	.159	.288	-0.70
<i>Communicatie</i>	<i>Communicatie subgroep</i>	.322*	.040	.136	-.058	.156
	<i>Communicatie grote groep</i>	.095	.111	.522	.116	.175
	<i>Communicatie begeleiding</i>	.503**	.522**	.568**	.487**	.586**
	<i>Communicatie coach</i>	.330*	.374**	.363*	.370*	.268
<i>Sturing</i>	<i>Design thinking</i>	.108	.168	.185	.464	.251
** Correlatie is significant bij de 0.01 level (2-tailed)						
* Correlatie is significant bij de 0.05 level (2-tailed)						
Noot: Correlaties zijn uitgevoerd met Kendall's tau-b						

